

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

# ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ АКТИВАМИ КАФЕ «БАГЕТ»,  
М. КИЇВ»**

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

Беліченка  
Микити  
Сергійовича

---

*підпис студента*

Науковий керівник  
канд. екон. наук,  
доцент кафедри  
готельно-ресторанного бізнесу

Бовш  
Людмила  
Андріївна

---

*підпис керівника*

Гарант освітньої  
програми  
доктор екон. наук,  
професор кафедри  
готельно-ресторанного бізнесу

Ведмідь Надія  
Іванівна

---

*підпис гаранта*

Київ 2018

## ЗМІСТ

<i>ВСТУП</i> .....	7
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ АКТИВАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСА</b> .....	11
1.1. Економічний зміст, склад та структура матеріальних активів.....	11
1.2. Фактори, що впливають на формування та управління матеріальними активами підприємства.....	21
1.3. Методологія оцінювання ефективності використання матеріальних активів підприємства.....	30
Висновки до розділу 1.....	37
<b>РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ АКТИВАМИ В КАФЕ «БАГЕТ», М. КИЇВ</b> .....	39
2.1. Організаційно-економічна характеристика кафе «Багет».....	39
2.2. Оцінка структури матеріальних активів та ефективності їх використання в кафе «Багет».....	46
2.3. Вплив управління матеріальними активами на результати діяльності підприємства.....	56
Висновок до розділу 2.....	62
<b>РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ АКТИВАМИ КАФЕ «БАГЕТ»</b> .....	64
3.1. Заходи підвищення ефективності використання матеріальних активів кафе «Багет».....	64
3.2. Розрахунок ефективності запропонованих заходів.....	74
Висновки до розділу 3.....	80
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b> .....	83
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	85
<b>ДОДАТКИ</b> .....	92

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Аналіз розвитку економічної ситуації на українському ринку і міжнародний досвід свідчать про стійкий характер посилення конкуренції в готельному бізнесі. Незважаючи на прискорене введення в експлуатацію нових і реконструкцію існуючих готелів, попит на якісні готельні послуги постійно зростає. В цих умовах істотно зростає роль управління готельними організаціями, яке повинно забезпечувати розвиток соціальної інфраструктури ринку, високу ефективність функціонування, конкурентоспроможність і стійке положення на ринку. Динамічність зміни зовнішнього середовища, ускладнення бізнес-процесів і зростаюча конкуренція на ринку готельних послуг вимагають від керівників господарюючих суб'єктів вміння бачити перспективу розвитку і приймати стратегічні управлінські рішення, засновані на комплексному і системному підході, на аналізі факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, ефективне управління ресурсами і потенціалом організації.

Сучасні наукові дослідження оцінки ресурсів зосереджені переважно в галузі промислового виробництва. Недостатньо глибоко вивчено управління ресурсами компаній сфери послуг як фактора, який в значній мірі визначає якість і ефективність діяльності організацій, зокрема ринку готельних послуг.

Необхідність вирішення ряду проблем впливу управління активами компаній на організацію готельних послуг, таких як забезпечення зростання конкурентоспроможності в боротьбі з міжнародними брендами і малими підприємствами сфери гостинності, скорочення фінансування будівництва проектів багатофункціональних комплексів в період після світової фінансової кризи; тенденція персоніфікація і індивідуалізація обслуговування, а також диверсифікація та демократизація готельної індустрії, зумовили актуальність теми дослідження.

У зв'язку з цим постає нагальна проблема методичного забезпечення ефективного управління активами підприємств ринку готельних послуг, що

відрізняється цілісністю, системністю, універсальністю і в той же час придатного до використання в оригінальних готельних проектах.

**Ступінь наукової розробленості проблеми.** Питання щодо сутності, ролі та значення активів діяльності підприємств розкривались в працях вітчизняних вчених, зокрема Ф.Ф. Бутинця, Л.Л. Горецької, Ю.П. Майданевича, Н.М. Малюги, О.І. Мешко, О.М. Петрука, М.С. Пушкаря, В.В. Сопка, М.Г. Чумаченка, Г.Г. Рудюка, В.С. Семейон, Бланка І.О., Момота Т. В, Поддєрьогіна А. М. та закордонних: В.Ф. Палія, К.Ю. Циганкова, Я.В. Соколова тощо. Категорія «активи» розглядалась ними з різних точок зору, що викликає суперечливість, що перешкоджає адекватній оцінці ефективності їх використання економічними суб'єктами. Крім того, увагою не охоплені особливості управління активами підприємств ресторанного бізнесу, що потребує подальшого дослідження.

Основні положення, що розкривають особливості ресторанних підприємств та управління ними, досліджені Касеніним В., Ткаченко Т., Левицькою І. В., Мазаракі А. А. , П'ятницькою Г. Т., Бовш Л.А.. Проте в розглянутих роботах недостатньою увагою охоплені матеріальні активи ресторанних підприємств та управління ними.

Динамічність змін сучасної ситуації на ринку диктує дії на випередження, і ресторанним підприємствам для виживання і зростання життєво необхідні нові методики розвитку і управління активами, що зумовило мету і завдання дослідження.

**Предмет дослідження** – управлінські відносини, що виникають в процесі формування і ефективного використання матеріальних активів ресторанних підприємств.

**Об'єктом дослідження** є матеріальні активи ресторанного підприємства.

**Мета дослідження** полягає в розвитку теоретичних і методичних аспектів управління активами.

Відповідно до мети дослідження сформовано наступні **завдання**:

- дослідити поняття матеріальні активи та розглянути її особливості в ресторанному бізнесі;
- охарактеризувати в теоретичному аспекті методологію оцінювання матеріальних активів підприємства;
- проаналізувати сучасні тенденції та розкрити механізм управління матеріальними активами в ресторанному підприємстві;
- оцінити стан матеріальних активів кафе «Багет» при формуванні та управлінні ним якістю та ступенем використання матеріально-технічної бази;
- запропонувати доцільні підходи щодо поліпшення ефективності використання матеріальних активів досліджуваного підприємства.

Для детального і всебічного вивчення теми «Управління матеріальними активами кафе «Багет», м. Київ» було застосовано наступні **методи**:

- спостереження – дозволив під час дослідження за діяльністю підприємства зафіксувати основні аспекти формування матеріальних активів, якими вони є, й уникнути суб'єктивізму та перекручень;
- аналіз і синтез дозволили виокремити і дослідити основні елементи матеріальних активів ресторанного підприємства та сформуєвати загальний образ його матеріально-технічної бази, а також визначити основні фактори впливу;
- узагальнення – за допомогою цього методу було отримане уявлення про загальний стан розвитку інноваційних технологій в досліджуваному підприємстві.

Таким чином, застосування вищезазначених методів наукового пошуку дозволило повністю розкрити тему випускної кваліфікаційної роботи.

**Наукова новизна** отриманих результатів полягає в обґрунтуванні теоретичних положень управління матеріальними активами ресторанного підприємства та визначені інструментів їх оцінки.

**Практичне значення** одержаних результатів полягає у обґрунтуванні положень, висновків та рекомендацій, що можуть бути методичною основою

для розроблення ефективного інструментарію управління матеріальними активами ресторанного підприємства.

**Публікації у наукових виданнях.** Основні положення випускної кваліфікаційної роботи опубліковані у статті «Особливості управління матеріальними активами суб'єкта ресторанного бізнесу» у Збірнику наукових праць студентів КНТЕУ (додаток А)

**Структура та обсяг роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 102 сторінки.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ АКТИВАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСА

### 1.1. Економічний зміст, склад та структура активів

Для повноцінного функціонування ресторанних підприємств необхідно мати достатню кількість активів, що належить йому на правах власності або розпорядження. Найбільш вагомою частиною активів, які використовуються для здійснення господарської діяльності підприємства, є матеріальні активи.

В практиці господарювання постійно здійснюються процеси щодо руху, обліку, привласнення, відчуження, розпорядження та розподілу активів. Тому важливим завданням для оцінки ефективності використання матеріальних актив є ідентифікація їх змісту та видів.

Термін «актив» походить від латинського слова *actives* – діючий, діяльний. За визначенням Закону України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність» активи є ресурсами. В Україні в законодавчих актах з бухгалтерського обліку актив трактується з урахуванням вимог МСФЗ, тобто критеріями визнання активів є належність і контрольованість підприємством цих ресурсів, які в майбутньому принесуть економічні вигоди.

В цілому, в економічній теорії та господарській практиці, пов'язаній з використанням активів, застосовується багато визначень терміну «активи». У табл. 1.1 розглянемо найбільш поширені підходи.

*Таблиця 1.1*

#### Підходи до визначення терміну «активи»

Автор	Визначення, джерело
1	2
Горецька Л.Л.	«...це сукупність майна та майнових прав, що виникають з приводу використання, користування та розпорядження ним, яке має об'єктивну грошову оцінку, і належить підприємству на правах контролю за доступом до майбутніх економічних вигод, які очікуються отримати від його використання» [20, с. 9-10]
Загородній А.Г.	«...це майно будь-якої матеріальної цінності, яка знаходиться у власності або володінні юридичних чи фізичних осіб [10, с. 496]. Матеріальні цінності - речі, що мають певну вартість, ціну, оскільки матеріальний – це те, що існує незалежно від свідомості, має

відчутну форму; речовий, предметний» [26, с. 586].	
1	2
Коваленко Л.О.	«...це всі види майна підприємства, що належать йому на праві власності й використовуються для здійснення статутної діяльності» [30].
Мочерний С.В.	«...це сукупність майна, інтелектуальної власності, грошових ресурсів, що належать підприємству, фірмі, компанії, в які вкладено засоби власників та інших осіб» [24, с. 29]
Петрук О.М.	«...це майно (майнові права) суб'єкта господарювання, яке приносить дохід або збільшує його капітал під час реалізації через таке майно права власності» [37, с. 255]
Поддєрьогін А.М.	«...це ресурси, контрольовані підприємством, використання яких призводять до збільшення економічних вигод у майбутньому» [39].
Соколов Я.В.	включає майно, яке знаходиться у власності підприємства; доходи та витрати майбутніх періодів [44].
Скоробогатова В.В.	«...це сукупність речових та неречових цінностей, які знаходяться в розпорядженні державного або приватного (одноосібного і колективного) господарства або підприємства, що складають його власність, без відношення до наявних боргів» [43].
Szakács Imre	«...це ресурси, яким підприємство уже володіє, і ефективність функціонування, використання якого відображає результат» [61, с. 22-23]

*Джерело: узагальнено автором*

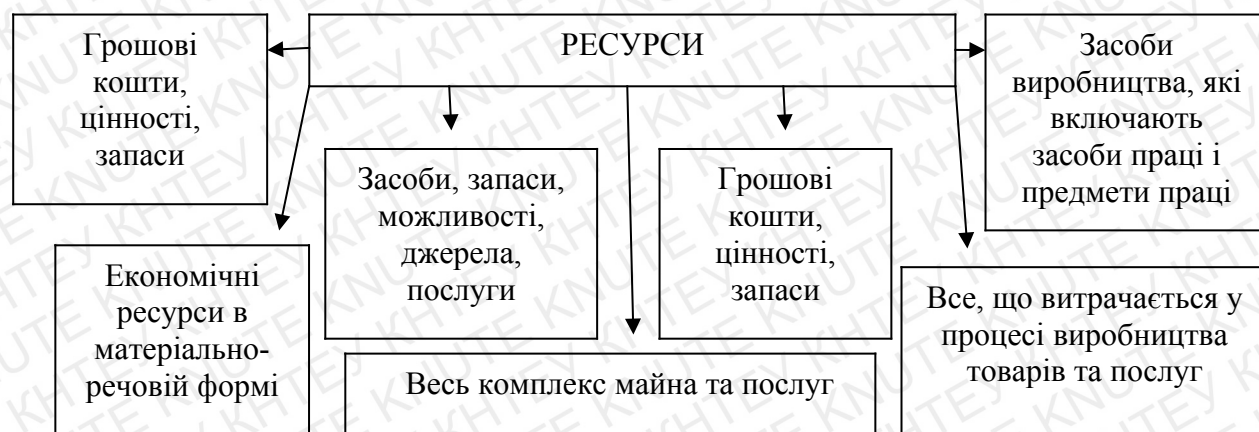
Як бачимо з табл. 1.1. відсутній єдиний підхід до категорії «активи»: одна частина авторів визначає актив ресурсом (Поддєрьогін А.М., Szakács Imre), здатним приносити дохід. Так, якщо орендоване обладнання здатне формувати дохід – це актив, якщо ні – то йому не місце в активі. І звідси впливає і ставлення до переоцінки активів. Якщо вартість активів зростає, то це зростання збільшує дохід.

Інші науковці трактують актив як майно (Загородній А.Г., Мочерний С.В., Петрук О.М., Горєцька Л.Л., Я.В.Соколов) – суб'єктивне право учасників правовідносин, пов'язане з володінням, користуванням та розпорядженням. Тобто, активи є правами на ресурси, а не ресурсами, як це зафіксовано в міжнародному стандарті фінансового обліку, на підставах якого формуються результати бухгалтерського обліку в Україні.

Також при дослідженні вищезазначеної категорії, виявлено, що використовують терміни “ресурси” та “економічні ресурси”. Американські



дослідники Велш Глен А., Шорт Деніел Г. та Сазерленд Дж., Кэнуэлл Д. трактують актив як ресурси, що належать підприємству. Сазерленд Дж., Кэнуелл Д. акцентують увагу на тому, що це будь-який ресурс, який має економічну цінність. Вітчизняні дослідники Ф.Ф. Бутинець, Л.В. Галяпін та А.Ю. Редько трактують активи як ресурси, які контролюються підприємством в результаті минулих подій, використання яких, як можна очікувати, приведе до отримання економічних вигод у майбутньому. Розглянемо підходи дослідників до трактування поняття «ресурси» для з'ясування доцільності його використання при тлумаченні активу (рис. 1.1).



**Рис. 1.1. Трактування поняття «ресурси»**

[Розроблено автором за [41]]

Слід відмітити, що законодавчі документи, які регулюють бухгалтерський облік, не використовують поняття «майно», проте це поняття наявне в господарському та цивільному законодавстві. Згідно зі ст. 139 Господарського кодексу України, майно розглядається як сукупність речей та інших цінностей (включаючи нематеріальні активи), які мають вартісне визначення, виробляються чи використовуються у діяльності суб'єктів господарювання та відображаються в їх балансі або враховуються в інших передбачених законом формах обліку майна цих суб'єктів [2]. Цивільний кодекс трактує майно як окрему річ, сукупність речей, а також майнові права та обов'язки [4]. Згідно із Законом України «Про оцінку майна, майнових прав, професійну оціночну діяльність в Україні», майно – об'єкти в

матеріальній формі, будівлі та споруди (включаючи їх невід'ємні частини), машини, обладнання, транспортні засоби, паї, цінні папери, нематеріальні активи, в тому числі об'єкти права інтелектуальної власності (ст. 3) [6]. Отже, в Господарському кодексі наведено ширше визначення категорії «майно» ніж в Цивільному кодексі, адже зазначено вартісний характер речей та інших цінностей (включаючи нематеріальні активи), що виробляються чи використовуються у діяльності підприємства, відображаються в балансі або на позабалансових рахунках.

Таким чином, узагальнення різних підходів до означення активів дозволяє визначити, що активи ширше поняття ніж ресурси. Адже до активів, крім майнових цінностей, включаються ще й амортизаційні відрахування, гудвіл, резерв сумнівних боргів та витрати майбутніх періодів.

З огляду на зазначене, вважаємо, що під активами підприємства слід розуміти сукупність майнових цінностей підприємства (матеріальних, грошових і нематеріальних), формування та використання яких призведе до отримання економічних вигод у майбутньому. В вищенаведеному визначенні закріплено матеріально-речова і нематеріальна форма активів, а також їх належність підприємству, здатність приносити дохід в майбутньому.

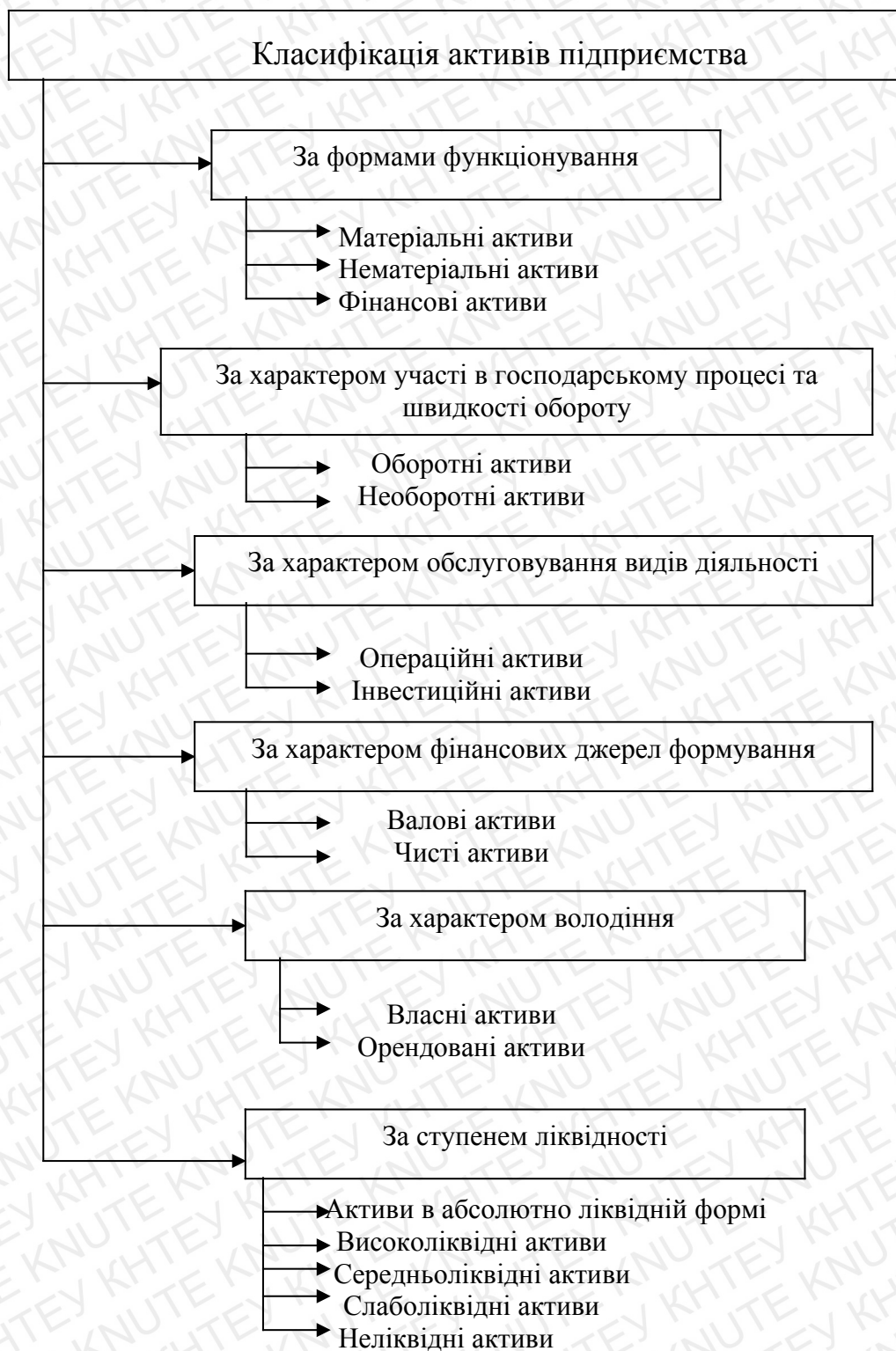
Неузгодженість у термінології спричинила різні погляди на зміст та структуру активів підприємства. Розглянемо дві основні класифікації активів:

1. Ознака, за яким здійснюється розподіл активів на необоротні та оборотні (довгострокові і короткострокові відповідно до класифікації по GAAP [59]), тобто за характером участі в виробничому процесі з позицій особливостей обороту.

2. Склад і структура активів залежить від галузевої належності підприємства. Дана класифікація активів є найбільш великою і в певній мірі включає в себе всі наступні.

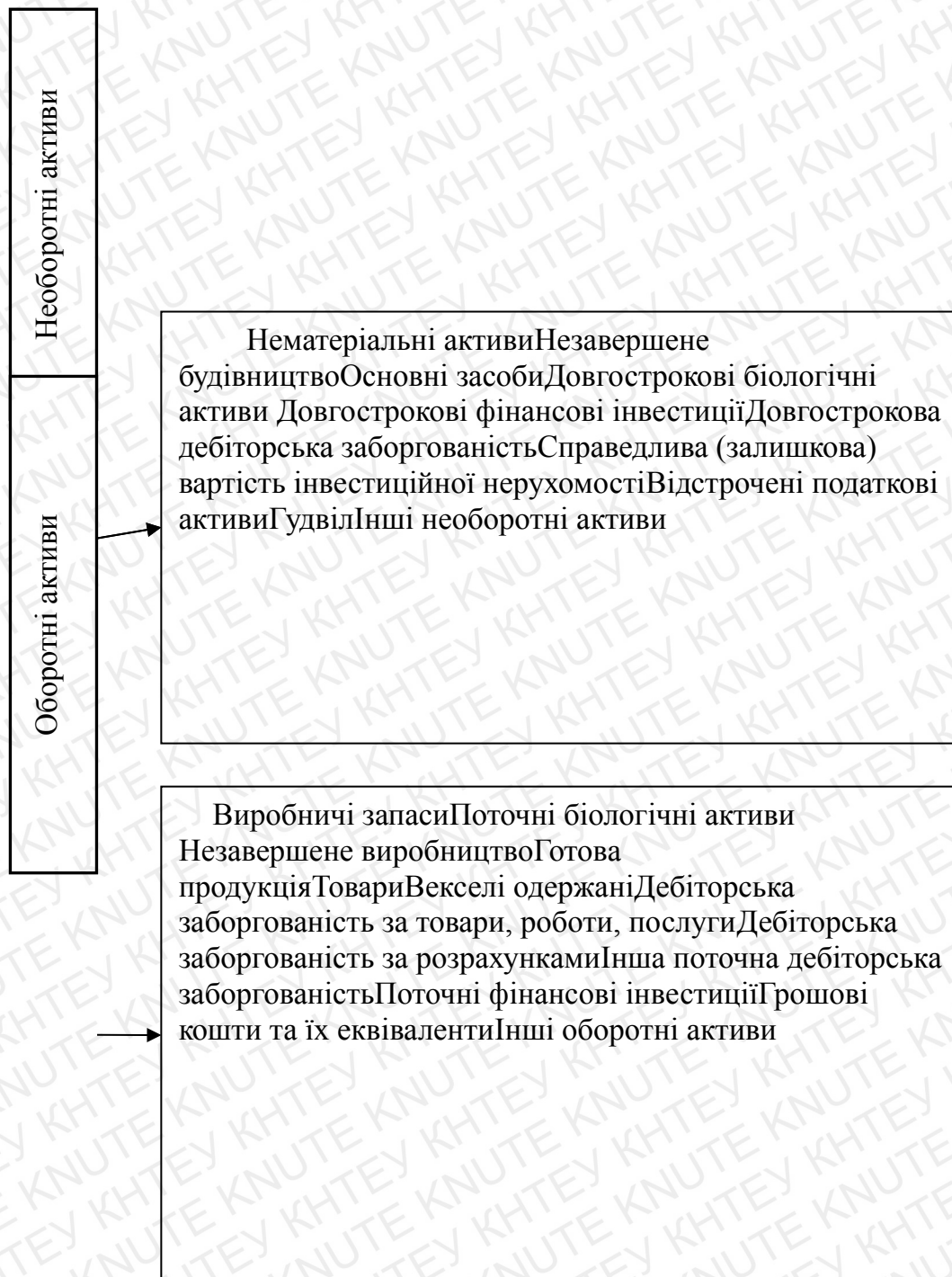
Загалом, активи підприємства розподіляються за різними класифікаційними ознаками (рис. 1.2).

На нашу думку, теоретично вірним підходом до визначення сутності активів підприємства, виступає розгляд структуроутворюючих елементів – тобто видів активів, які розрізняються за ступенем участі у виробничому процесі, що володіють різною оборотністю і віддачею вкладеного капіталу.



**Рис.1.2. Класифікація активів підприємства за основними ознаками** [Доопрацьовано за [56]]

Як видно з рис. 1.2, активи поділяться на матеріальні, нематеріальні та фінансові активи. В свою чергу, за ознакою оборотності і тривалістю перебування в господарському обороті активи поділяють на необоротні та оборотні (рис. 1.3).



**Рис. 1.3. Загальний поділ активів на необоротні та оборотні активи**

*[Складено за [52]]*

Матеріальні активи в наковій літературі не стали об'єктом особливого інтересу у науковців, тому у дослідженні спиратися будемо на трактування терміну Податковим кодексом України [3], згідно з яким, матеріальні активи — основні засоби та оборотні активи у будь-якому вигляді

(включаючи електричну, теплову та іншу енергію, газ, воду), що не є коштами, цінними паперами, деривативами і нематеріальними активами.

В практиці здійснення господарської діяльності та бухгалтерському обліку матеріальні активи поділяють на необоротні та оборотні активи. Характерними ознаками віднесення певних об'єктів до матеріальних активів, відповідно до означеного, є [54]:

- 1) матеріально-речові об'єкти, що амортизуються в процесі своєї експлуатації;
- 2) матеріальні об'єкти над якими встановлений контроль власників (учасників) підприємства та вони здійснюють над ним управління;
- 3) виникли в результаті минулих подій;
- 4) власники підприємства очікують отримання економічних вигід від їх використання.

Таким чином, до матеріальних активів відносять наступні елементи:

Таблиця 1.2

### Класифікація матеріальних активів за Міжнародним стандартом фінансової звітності

Назва активу	В обліку за МСФЗ
1	2
1. Основні засоби	
Земельні ділянки	IAS 16
Капітальні витрати на поліпшення земель	IAS 16
Будівлі, споруди та передавальні пристрої	IAS 16
Машини й обладнання	IAS 16
Транспортні засоби	IAS 16
Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	IAS 16
Робоча та продуктивна худоба	IAS 41
Багаторічні насадження	IAS 41
2. Інші Необоротні матеріальні активи	
Природні ресурси	IFRS 6
Предмети прокату	IAS 40
3. Оборотні матеріальні активи (Незавершені капітальні інвестиції)	IAS 40
Сировина та матеріали; куповані напівфабрикати та комплектуючі вироби; паливо; тара і тарні матеріали; будівельні матеріали; матеріали, передані у переробку; запасні частини	IAS 2
Матеріали сільськогосподарського призначення	IAS 41, IAS 2
Інші матеріали	IAS 2

Тварини на вирощуванні та відгодівлі	IAS 41
<i>Продовження табл. 1.2</i>	
1	2
МШП	IAS 2
Виробництво	IAS 2, IAS 11
Брак у виробництві; напівфабрикати; готова продукція	IAS 2
Продукція сільськогосподарського виробництва	IAS 41, IAS 2
Товари	IAS 2

*Доопрацьовано за [32]*

У науковій літературі підходи до визначення основних засобів досить сильно диференційовані. Одними авторами постулюється їх первісна природа як сукупності матеріально-речових цінностей, що використовуються в діяльності організації тривалий час, іншими авторами акцент робиться на їх інвестиційний характер. Ми погоджуємося з думкою І.А. Бланка, який визначає основні засоби, як «...сукупність виробничих, матеріально-речових цінностей, діючих в процесі виробництва протягом тривалого періоду часу, що зберігають протягом усього періоду натурально-речову форму і переносять свою вартість на продукцію частинами в міру зношування у вигляді амортизаційних відрахувань» [11].

До основних засобів (фондів) ресторану відносяться, зокрема, земельні ділянки, будівлі, споруди, зона паркування, транспортні засоби, устаткування та обладнання, РРО тощо.

Щодо характеристики оборотних активів, ми дійшли висновку, що деякі автори, такі як Поддєрьогін А.М., Буряк Л.Д., Нам Г.Г. [39, с. 187] ототожнюють оборотні активи з оборотними коштами. На нашу думку, оборотні активи – більш ширше поняття, ніж оборотні кошти, оскільки загальноприйнятий поділ оборотних коштів на оборотні фонди та фонди обігу не враховує такої складової господарських засобів підприємства, як короткострокові фінансові вкладення.

Ван Хорн Дж.К. [16], Володькіна М. В. [18] до оборотних активів відносять грошові кошти, короткострокові фінансові інвестиції, рахунки до отримання, запаси сировини та готової продукції. І таким чином не враховують

деякі елементи матеріальних оборотних активів: інвентар, запаси МШП тощо. Брейлі Р. та Майєрс С. [15, с. 740] поруч з визначенням «оборотні матеріальні активи», застосовують поняття «короткострокові активи», «поточні активи», що, на нашу думку, не є коректним, оскільки деякі запаси можуть зберігатися і використовуватись на період понад 1 рік.

Таким чином, найбільш чітко надано економічний зміст оборотних матеріальних активів Бланком І.О., який трактує оборотні (матеріальні) активи як «...сукупність майнових цінностей підприємства, що обслуговують поточний господарський процес і повністю споживаються протягом одного операційного циклу» [11, с. 62], яке ми і будемо застосовувати при характеристиці матеріальних оборотних активів підприємства.

Елементи, за якими відображаються наявні матеріальні оборотні активи підприємства в його балансі наведено у (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

### Характеристика оборотних матеріальних активів підприємства [22]

Активи за елементами	Можливі економічні вигоди
2. Оборотні активи	
Запаси:	Майно для забезпечення здійснення господарської діяльності та одержання вигоди
виробничі запаси	
поточні біологічні активи	
незавершене виробництво	Використані виробничі, трудові та фінансові ресурси в господарській діяльності на певну календарну дату не перетворились в готову продукцію (роботи, послуги), необхідні покупцям внаслідок незакінченого технологічного процесу
готова продукція	Майно, призначене для покупців з одержанням вигоди при його реалізації
товари	
3. Витрати майбутніх періодів	Минулі витрати підприємства, що принесуть вигоду у майбутньому

Джерело [28]

Оборотні матеріальні активи здатні формувати в ресторанному підприємстві певний рівень якості продукції та послуг, адже є невідомою передумовою їх створення. Так, якість продуктів залежить від якості сировини, якості обробки і приготування страв, якості подачі страв.



Ресторанне обслуговування формується низкою факторів, основними з яких є інтер'єр закладу, якість столової білизни і приборів, посуду тощо.

Тому, при формуванні принципів формування матеріальних активів ресторанного підприємства потрібно враховувати:

1. Перспективи розвитку операційної діяльності і форм її диверсифікації;
2. Забезпечення відповідності обсягу і структури активів обсягу і структурі виробництва і реалізації продукції та послуг;
3. Забезпечення оптимальності складу матеріальних активів з позицій ефективності господарської діяльності;
4. Забезпечення умов ефективного і раціонального їх використання.

На нашу думку, досліджуючи сутність матеріальних активів необхідно враховувати три аспекти: політекономічний, управлінський і фінансовий.

Політекономічний аспект вивчення потребує використання єдиної методології визначення сутності та вартісного змісту матеріальних активів, а також дослідження функцій, які він виконує на стадіях кругообороту та у фазах відтворення.

Управлінський аспект питання реалізується шляхом створення інформаційної системи для внутрішнього управління підприємством і фокусує увагу на майбутніх результатах, тобто передбачає проведення перспективного аналізу матеріальних активів з метою створення моделі управління фінансовим станом підприємства.

Фінансовий аспект реалізується завдяки впровадженню в аналітичний процес створених моделей управління основними елементами матеріальних активів, концентрує увагу на реєстрації і класифікації господарських операцій та підготовці фінансових звітів, і передбачає проведення ретроспективного аналізу матеріальних активів з метою врахування результатів, одержаних у ході аналізу, у майбутній роботі.

Отже, правильне розуміння економічної сутності матеріальних активів сприяє адекватному проведенню оцінюванню та пошуку резервів поліпшення ефективності їх використання підприємством.

## **1.2. Фактори, що впливають на формування та управління матеріальними активами підприємства**

Як відомо, ефективно сформована політика управління матеріальними активами підприємства безпосередньо позначається на рівні результативності його діяльності та спричиняє позитивні зміни у показниках прибутковості та ліквідності, зміцнює стабільність господарського процесу. Враховуючи постійний вплив макро- та мікросередовища на процеси управління матеріальними активами ресторанного підприємства, сформувати ефективний механізм їх формування та використання без комплексного аналізу та класифікації чинників впливу на ефективність функціонування підприємства практично неможливо.

Сучасні дослідники найчастіше поділяють чинники, що впливають на потребу суб'єкта господарювання в матеріальних активах, на формування структури матеріальних активів, чинники впливу на ефективність їх використання, на внутрішні і зовнішні [55, с. 168–173; 56, с. 301–307]. Чубка О. М. та Рудницька О. М. зосередили увагу на чинниках впливу на ефективність функціонування капіталу. Автори зробили висновок, що більшість існуючих критеріїв поділу або цілісно не охоплюють вплив внутрішнього середовища, або представлені в обмеженій кількості, або зосереджені виключно на факторах, керувати якими практично неможливо [53, с. 160–161]. В свою чергу, Ващенко Н.В. та Максимович Ю.І. пропонують поділити сукупність чинників опосередкованого впливу на ефективність використання потенціалу активів на чинники прямого (умови попиту та пропозиції товарів, сезонні коливання, рівень конкуренції та постачальники) та непрямого впливу (загальнодержавна економічна ситуація, темпи інфляції, інвестиційний клімат, рівень процентних ставок за користування банківськими позиками, вимоги податкового законодавства, скорочення чисельності населення та ін.) [17, с. 332].

Ізмайлова Н. В. групує чинники за ознакою впливу на ефективність функціонування активів підприємств залежно від ступеню цього впливу, поділяючи їх на чинники визначального, суттєвого, відчутного та незначного впливу. Крім того, автор виділяє серед чинників зовнішнього середовища законодавчу базу регулювання, рівень конкуренції в галузі та макроекономічне середовище, в т.ч. рівень облікову ставку НБУ, інфляцію, рівень кредитних ставок, стан життєвого циклу галузі, попит на продукцію та пропозиція сировини і матеріалів у галузі. Серед чинників внутрішнього середовища вважає найвпливовішими професійну здатність персоналу, інтереси власників, стадію життєвого циклу суб'єкта господарювання, облікову, організаційну і збутову політику підприємства [28].

На нашу думку, фактори впливу на формування матеріальних активів з огляду на їх зміст та характеристику, особливості управління варто поділити на такі групи:

*Таблиця 1.4*

Характеристика факторів впливу на формування та ефективність використання матеріальних активів підприємства

Група факторів	Фактори
Макросередовища	законодавча база регулювання; рівень конкуренції в галузі; інфляція; податки і збори; рівень облікової ставки НБУ, кредитних ставок; стан життєвого циклу галузі; попит на продукт галузі, доходи споживачів, демографічна структура; соціально-політичні фактори
Мікросередовища	політика конкурентів, взаємовідносини з партнерами, постачальниками, посередниками, споживачами, банківськими установами, місцевими органами влади і управління
Внутрішнього середовища	інтереси власників; професійна здатність персоналу; стадія життєвого циклу підприємства; технологія виробництва; конкурентоспроможність підприємства; облікова політика; збутова політика; організаційна культура

*Розроблено самостійно на основі аналізу літератури*

Серед зовнішніх чинників впливу на матеріальні активи особливу вагу мають податки (податкова політика держави), що представляє собою інструмент регулярного вилучення тієї складової оборотних активів, яка

знаходиться у найбільш ліквідній формі. В ціні товару (послуг) містяться непрямі податки (ПДВ, акцизний збір, мито), стягування яких супроводжується іммобілізацією оборотних активів і одночасним збільшенням кредиторської заборгованості. Крім того, об'єктами оподаткування є основні засоби: земельний податок, рента, податок на нерухомість.

Грошово-кредитна політика (рівень облікової ставки НБУ, кредитних ставок) забезпечує проходження оборотними матеріальними активами всіх стадій обігу, а з точки зору основних засобів визначають кредитну ставку при лізингу, кредитуванні.

Зовнішніми факторами, відносно яких держава не може здійснювати пряме державне регулювання є інфляція, рівень цін на енергоносії, рівень економічного розвитку регіону (динаміка обсягів промислового виробництва, ресурсна забезпеченість), розвиток фінансової інфраструктури. Інфляційний ефект вимивання оборотних активів виникає через запізнення наступних витрат відносно отриманих доходів і витрат на формування оборотних активів. Якщо інфляція носить помірний характер і передбачена, то можна з достатнім ступенем точності передбачити її вплив на величину оборотних активів, у тому числі визначити вигоду від використання позикових джерел фінансування (кредитів, кредиторської заборгованості). Інфляція збільшує обсяги інвестування в оборотні активи, особливо у дебіторську заборгованість, оскільки оплата наданих послуг чи реалізованих товарів навіть при своєчасній оплаті кошти, здійснивши кругообіг, повертаються в значній мірі знеціненими, і це знецінення є тим більше, чим довший виробничий цикл. Кошти, вкладені в запаси, також підпадають під інфляційний вплив, так як не всі запаси однаково ліквідні, і при реалізації втрачають у ціні. А у ресторанних підприємств часто втрати, пов'язані зі псуванням сировини, покриваються за рахунок використання прибутку або резервного капіталу, що знижує фінансову стійкість підприємства. Значний

вплив на забезпечення ресторанних підприємств оборотними активами здійснює зростання ціни на енергоносії.

Вважаємо, що найсуттєвіший вплив серед чинників галузевого рівня складають сезонні коливання та рівень конкуренції. Враховуючи особливості функціонування підприємств ресторанного бізнесу, фактор сезонних коливань спричиняє значний вплив на формування та ефективність використання запасів, зокрема це стосується сезонних продуктів.

Мікросередовище ресторанного підприємства може бути охарактеризоване такими елементами:



**Рис. 1.4. Основні фактори мікросередовища**

[Розроблено автором на основі [22; 23]]

Як видно з рисунку 1.4, основу відносин в мікросередовищі функціонування ресторанних підприємств складають особи, зацікавлені в результатах господарської діяльності підприємства та які взаємодіють з ним, керуючись питаннями взаємної вигоди (матеріальної чи моральної).

Так, постачальники – це ділові фірми чи особи-підприємці, які забезпечують підприємство ресторанного господарства матеріальними ресурсами, що необхідні для виробництва конкретних страв, напоїв та послуг:

- сировини - овочеві бази, фермерські господарства, торговельні підприємства;

- інвентарю, обладнання, посуду, фірмового одягу, столової білизни, миючих засобів – торговельні та торговельно-посередницькі підприємства, виробники відповідної продукції тощо.

Комунальні служби, що постачають воду, електроенергію, тепло.

Маркетингові посередники – це фірми, що допомагають підприємству у просуванні, реалізації продукції та ресторанних полуг інформуванні споживачів про акції, пропозиції тощо.

Фінансово-кредитні установи допомагають підприємству фінансувати угоди та страхувати себе від ризиків у своїй діяльності.

Серед торговельних посередників слід зважати на доцільність співпраці з фірмами-спеціалістами з організації товароруху – тими фірмами, що допомагають ресторану створювати запаси продукції та реалізовувати напівфабрикати як товарну продукцію.

Контролюючі органи слідкують з пожежною та санітарною безпекою, безпекою харчових продуктів, дотриманням умов добросовісної конкуренції.

Щодо внутрішнього середовища, яке є механізмом реалізації місії підприємства, складові його будуються на існуючих бізнес-процесах в ресторані, основними з яких є:



**Рис. 1.5. Основні фактори внутрішнього середовища ресторану**

Джерело: Розроблено автором

В ресторані присутні всі складові бізнес-процесу – виробництво, розподіл, обмін і споживання. В процесі виробництва виготовляється ресторанний продукт. Для виробництва ресторанного продукту використовуються продукти підприємств інших галузей економіки, які враховуються, і, відповідно, складають витрати ресторанів.

В свою чергу, діяльність підприємства ресторанного бізнесу в частині управління матеріальними активами – це свідомі дії з пошуку джерел грошових надходжень, їх мобілізації, витрачання, визначення найбільш раціональних ресурсів і способів їх використання, маневрування ними для досягнення позитивних кінцевих результатів. Здійснення організаційних, планових, облікових функцій забезпечується грошовими ресурсами реалізації політики з управління матеріальними активами шляхом здійснення виробничих, технічних, економічних і соціальних заходів. Управління має забезпечити безперервність функціонування господарюючого суб'єкта та досягнення ним позитивних фінансових результатів, оскільки вони є кінцевим підсумком всієї роботи підприємства.

Управління матеріальними активами зводиться до вибору і реалізації різних заходів, спрямованих на зростання вартості активів, а отже – і на зростання капіталізації підприємства в цілому. На практиці використовуються наступні, взаємопов'язані між собою інструменти управління активами, які сприяють підвищенню вартості активів ресторанного підприємства:

- формування адекватної управлінської структури;
- управління витратами;
- управління ризиками.

Кожне підприємство ринку здійснює свою господарську діяльність в організаційному середовищі, яке накладає обмеження на її діяльність, що несе загрози її існуванню і надає можливості розвитку. Необхідно оцінювати відносини між різними силами, що впливають на організацію, перш за все, стежити за змінами зовнішнього середовища, зважаючи політичні,

економічні, соціальні та технологічні аспекти, а також враховувати їх наслідки для ресторану.

Для успішного функціонування кожне підприємство зобов'язане забезпечувати ефективне використання і прискорення оборотності активів, підтримувати на достатньому рівні свою платоспроможність і ліквідність балансу. За цих умов підприємству необхідно розробляти політику комплексного оперативного управління оборотними активами, що полягає:

- у виборі оптимального рівня і раціональної структури матеріальних активів з урахуванням специфіки діяльності підприємства;
- визначенні величини і структури джерел фінансування матеріальних активів.

У теорії фінансового менеджменту розмежовують три типи політики, щодо управління матеріальними активами (табл. 1.5) [9; 10].

Таблиця 1.5

**Ознаки і результат основних видів політики щодо управління матеріальними активами**

№ п/п	Вид політики	Ознака	Результат
1	Агресивна	Висока частка короткострокових кредитів. Поточні активи зростають швидкими темпами: значні обсяги запасів, дебіторської заборгованості грошових коштів. Питома вага оборотних активів у валюті балансу висока, а період їх оборотності – тривалий. Висока частка не- та низьколіквідних основних засобів.	Знімає ризик технічної неплатоспроможності, але не забезпечує підвищену економічну рентабельність активів
2	Консервативна	Зростання поточних активів утримується, їх питома вага у валюті балансу незначна; період оборотності – короткий. Невисока частка не- та низьколіквідних основних засобів.	Забезпечує високу економічну рентабельність активів, збільшує ризик виникнення технічної неплатоспроможності
3	Поміркована	Середній рівень короткострокових кредитів в джерелах фінансування; помірний рівень оборотності оборотних активів і їхньої питомих ваги у валюті балансу	Економічна рентабельність активів і ризик виникнення технічної неплатоспроможності знаходиться на середньому рівні



Управління матеріальними активами підприємства пов'язане з конкретними особливостями формування їх операційного циклу. Операційний цикл являє собою період повного обороту всієї суми оборотних активів та період корисного використання основних засобів, у процесі якого відбувається зміна окремих їхніх видів (рис. 1.3).



**Рис. 1.3. Основні складові операційного циклу в процесі управління матеріальними активами**

Джерело: Розроблено автором

Виробничий цикл підприємства характеризує період повного обороту матеріальних елементів оборотних активів, використовуваних для обслуговування виробничого процесу, починаючи з моменту надходження сировини, матеріалів і напівфабрикатів на підприємство і закінчуючи моментом відвантаження виготовленої з них готової продукції покупцям.

Фінансовий цикл (цикл грошового обігу) підприємства являє собою період повного обороту коштів, інвестованих в оборотні активи, починаючи з моменту погашення кредиторської заборгованості за отримані сировину, матеріали і напівфабрикати, і закінчуючи інкасацією дебіторської заборгованості за поставлену готову продукцію.

При цьому, до основних завдань управління матеріальними активами належать:

1. Забезпечення безперебійності виробничого процесу. Для реалізації цього завдання необхідно сформувати окремі види активів

відповідно до обсягів господарської діяльності підприємства і тривалості його операційного та фінансового циклів.

2. Прискорення оборотності загальної суми оборотних активів. Це завдання управління оборотними активами реалізується шляхом збільшення частки активів з високою оборотністю і зменшення частки активів, що обертаються повільно.

3. Забезпечення ліквідності матеріальних активів, достатньої для підтримки платоспроможності підприємства за поточними фінансовими зобов'язаннями. Це управлінське завдання реалізується за допомогою постійного контролю за розміром оборотних активів, які за необхідності можуть швидко трансформуватися у грошові кошти.

4. Забезпечення підвищення рентабельності матеріальних активів.

5. Мінімізація ризиків і втрат, пов'язаних з формуванням і використанням матеріальних активів. Всі види активів тією чи іншою мірою пов'язані з ризиком втрати. Тому політика управління матеріальними активами має бути направлена на мінімізацію ризику їх втрат на підприємстві, особливо в умовах дії інфляційних факторів.

Основний проблемний аспект управління матеріальними активами підприємства полягає у виборі адекватних методів та аналітичних процедур, що дозволяють виявляти, оцінювати, формувати необхідні підприємству стратегічні активи та забезпечувати ефективну політику управління ними [22]. Таким чином, основною метою управління матеріальними активами є досягнення такої їх величини, яка, з одного боку, мінімізує загальні витрати по їх підтримці, утриманню і, з іншого боку, була б достатньою для рентабельної роботи організації. Тобто, управління активами полягає в грамотному проведенні їх аналізу і на його основі прийняття рішення.

Підсумовуючи вищезазначене, можна стверджувати, що оптимальне врахування чинників впливу на матеріальні активи дасть можливість на практиці суттєво підвищити ефективність господарської діяльності підприємств та запобігти виникненню кризових ситуацій і ризиків.

### 1.3. Методологія оцінювання ефективності використання матеріальних активів підприємства

У сучасних умовах важливим є дослідження процесу використання матеріальних активів, оскільки менеджери отримують необхідну інформацію і можливість поліпшити результати діяльності підприємства. Методологія оцінювання ефективності використання матеріальних активів базується на проведенні аналізу, що, на нашу думку, орієнтований як на внутрішніх користувачів, так може бути використаний і зовнішніми користувачами інформації. Використання аналітичної інформації про активи дає можливість своєчасно розраховувати ефективність їх використання. За допомогою економічного аналізу досягається сутність господарських процесів по руху матеріальних активів, реалізується оцінка господарських ситуацій з ними, визначаються резерви під зниження вартості матеріальних цінностей і, таким чином, обґрунтовуються рішення для прийняття управлінських рішень.

Питання аналізу активів отримали широкий розвиток у вітчизняній і зарубіжній літературі. В даний час аналіз є досить повно розробленим науковим напрямком як в вітчизняній, так і зарубіжній практиці. Однак при переході на МСФЗ необхідно коригувати дану методику. Так, виокремлюють наступні етапи аналізу матеріальних активів (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

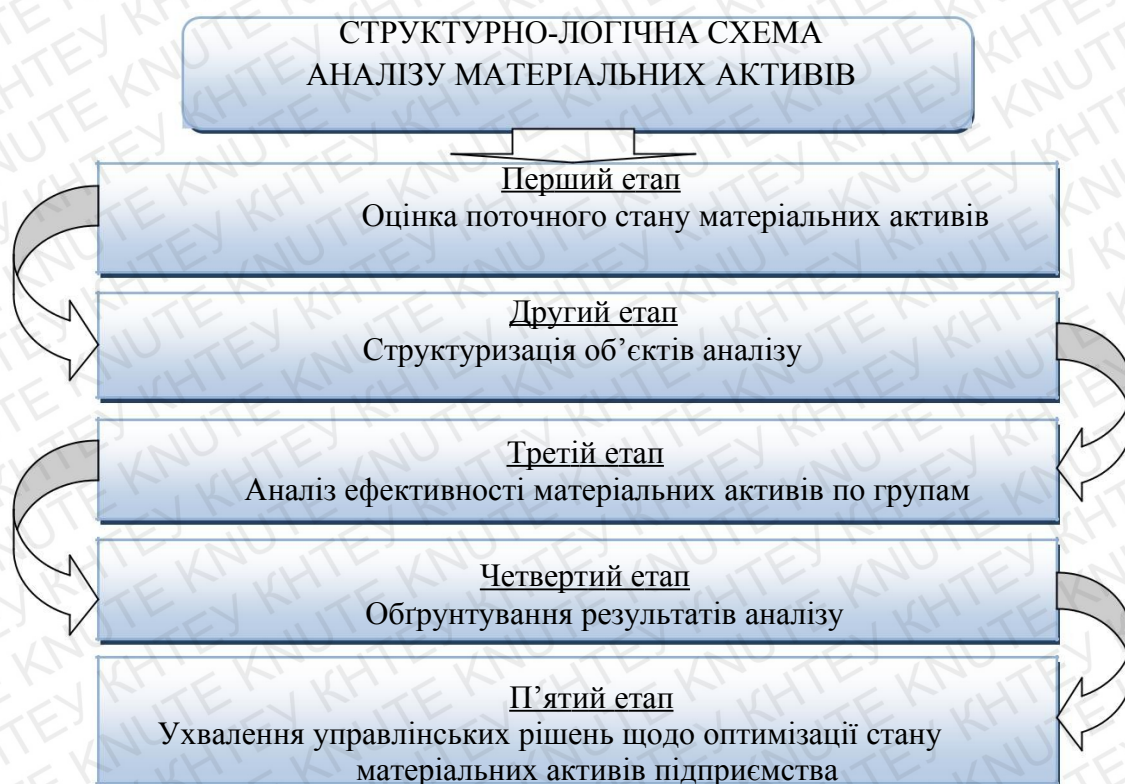
**Етапи аналізу матеріальних активів виділені вченими**

№ з/п	Етапи аналізу	Автор				
		Бланк І.А. [11]	Крамаренко Г.О. [29]	Меєц В.О. [33]	Мних Є.В., Ференц І.Д. [34]	Цал-Цалко Ю.С. [57]
1	2	3		5	6	7
1	Аналіз динаміки загального складу матеріальних активів	+	-	-	-	-
2	Аналіз динаміки та структури основних видів матеріальних активів, оцінка їх ліквідності	+	+	+	+	+

Продовження табл.1.6

3	Оцінка ефективності матеріальних активів	+	+	+	+	+
4	Визначення рентабельності матеріальних активів та вплив на неї факторів	+	+	+	+	+
5	Визначення джерел фінансування матеріальних активів – динаміка їх суми та питомої ваги у загальній сумі активів	+	+	+	+	+

Нами узагальнені дослідження науковців в галузі економічного аналізу і представлена структурно-логічна схема, що включає п'ять рекомендованих вченими етапів аналізу активів (рис. 1.4).



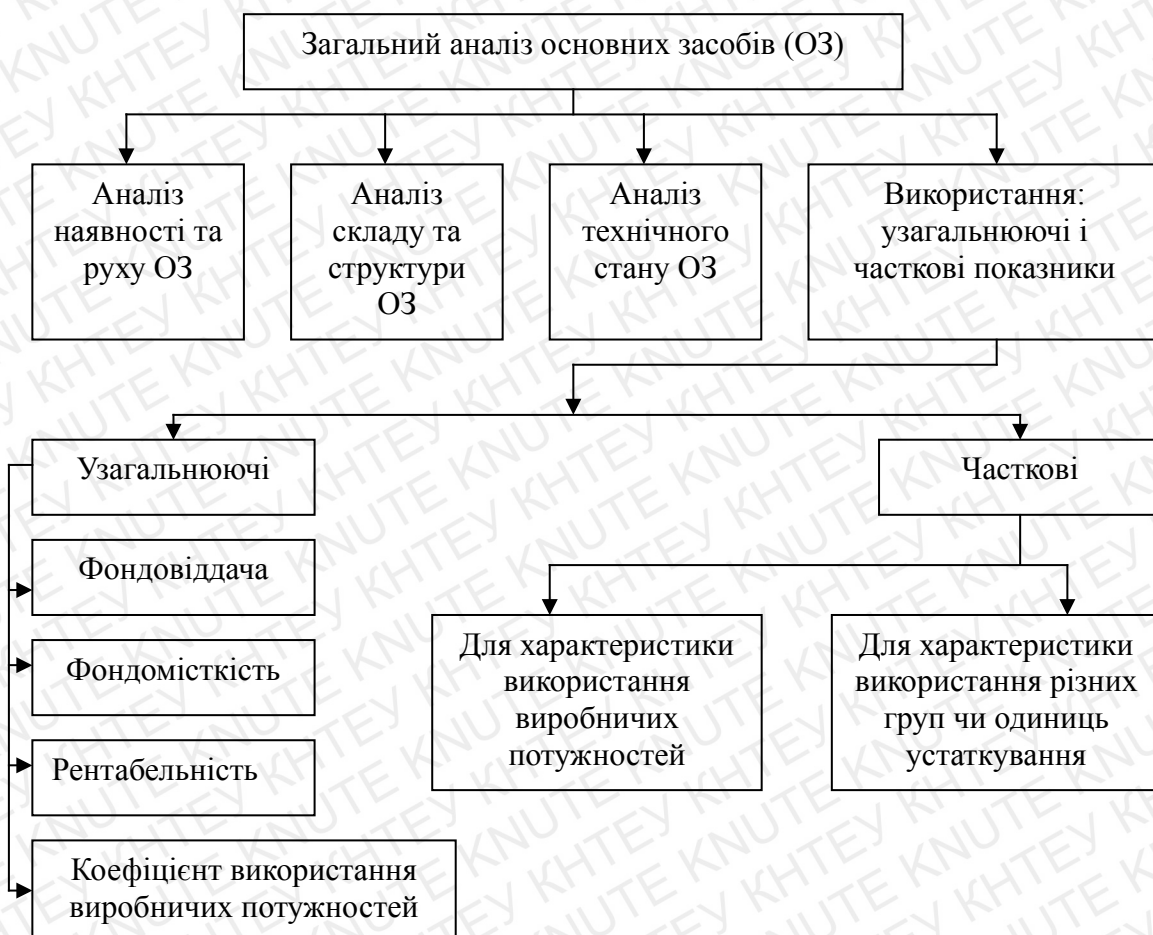
**Рис. 1.4. Структурно-логічна схема аналізу матеріальних активів**

Джерело: Розроблено автором

Перший етап аналізу включає вертикальний аналіз балансу, тобто питому вагу матеріальних активів в цілому і по елементах в динаміці, включаючи аналіз оборотності матеріальних активів. Другий етап складається зі структуризації активів на основі конкретних видів і якісних показників окремих елементів. Третій етап передбачає аналіз ефективності використання активів по групах. Четвертий етап пов'язаний з формуванням результатів аналізу. Реалізація п'ятого етапу буде залежати від результатів проведення попередніх етапів.

Розглянемо детальніше методологію оцінювання по кожному елементу матеріальних активів: основним засобам і оборотним засобам.

Зміст аналізу операцій з основними засобами представлено схематично на рис. 1.5.



**Рис. 1.5. Структура загального аналізу операцій з основними засобами**

Джерело: Розроблено автором

Загальний аналіз основних засобів розпочинається з вивчення структури необоротних активів, кінцевим етапом є визначення ефективності використання основних засобів. Для оцінки ефективності використання основних фондів використовується система показників – загальні і часткові.

Найбільш узагальнюючим показником використання основних фондів є фондovіддача, яка визначається за формулою:

$$f = \frac{Q}{\overline{OF}}, \quad (1.1)$$

де  $f$  – фондovіддача;

$Q$  – обсяг продукції;

$\overline{OF}$  – середньорічна вартість основних виробничих фондів.

В чисельнику формули (1.1) найчастіше використовується обсяг виготовленої продукції у вартісному вимірі.

Величина, обернена фондovіддачі, являє собою фондомісткість

$$f_{cm} = \frac{\overline{OF}}{Q}, \quad (1.2)$$

де  $f_{cm}$  – фондомісткість продукції.

Фондомісткість показує, скільки потрібно витратити основних фондів на виготовлення одиниці продукції

Важливим показником, який певною мірою характеризує забезпеченість підприємства основними фондами, є фондоозброєність.

Фондоозброєність визначається як відношення вартості основних виробничих фондів до середньооблікової чисельності працівників основної діяльності (робітників), тобто:

$$FO = \frac{\overline{OF}}{\overline{N}}, \quad (1.3)$$

де  $FO$  – фондоозброєність працівників;

$\overline{OF}$  – середньорічна вартість основних виробничих фондів;

$\overline{N}$  – середньооблікова чисельність працівників основної діяльності (робітників).

Таким чином, фондоозброєність показує, яка частина вартості основних виробничих фондів припадає на одного працівника основної діяльності або одного робітника.

Нарівні з фондоозброєністю в економічному аналізі для оцінки забезпеченості працівників основними фондами використовується технічна озброєність, що розраховується як відношення активної частини основних виробничих фондів до чисельності працівників основної діяльності (робітників).

Між продуктивністю праці, фондовіддачею і фондоозброєністю є певний взаємозв'язок:

$$w = \frac{Q}{N}; \quad f = \frac{Q}{OF}; \quad FO = \frac{OF}{N}.$$

Звідси:

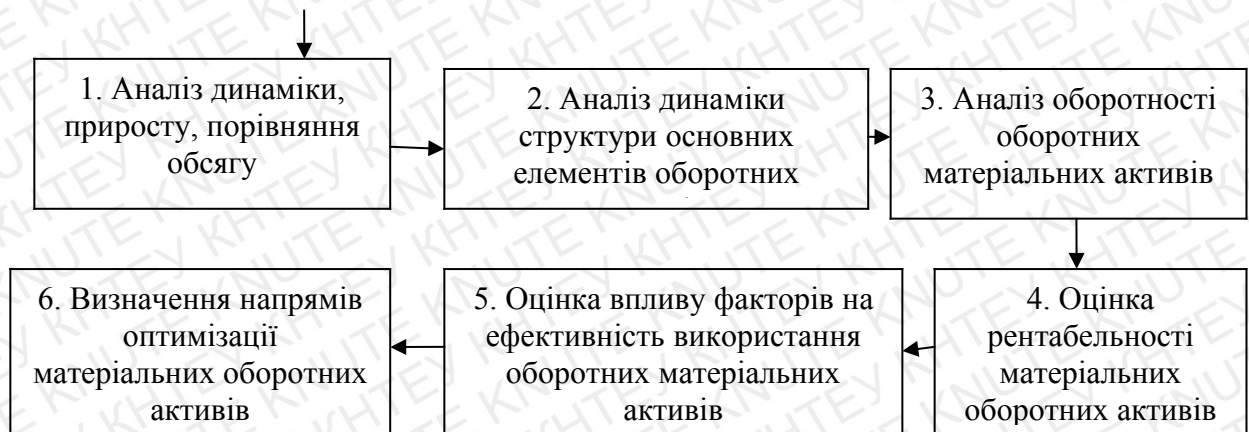
$$\frac{Q}{N} = \frac{Q}{OF} \cdot \frac{OF}{N}, \quad w = f \cdot FO, \quad (1.4)$$

тобто дорівнює добутку фондовіддачі на фондоозброєність..

Аналіз ефективності використання оборотних засобів на підприємстві має важливе значення, так як їх розмір здійснює значний вплив на загальну ефективність всієї сукупності засобів, залучених підприємством. Це пояснюється тим, що тривалість обороту основних і оборотних засобів суттєво відрізняється через принципові відмінності за характером участі у виробничому процесі основних та оборотних фондів. Якщо перші неодноразово беруть участь в процесі виробництва, то оборотні фонди – один раз, повністю споживаючись в кожному його циклі. Обороти основних фондів вимірюються роками, в той час як оборотні фонди і фонди обігу протягом року здійснюють, як правило, декілька оборотів. Отже, оборотні активи, що обслуговують оборот оборотних фондів і фондів обігу, багато в чому визначають загальні темпи і ефективність виробництва.

Методологія аналізу ефективності використання оборотних засобів схожа до основних засобів і включа наступні етапи ( рис. 1.6).

АНАЛІЗ МАТЕРІАЛЬНИХ ОБОРОТНИХ  
АКТИВІВ



**Рис. 1.6. Алгоритм проведення аналізу матеріальних оборотних активів**

Джерело: Розроблено автором

Ефективність використання оборотних активів не можна оцінити за допомогою одного показника, для цього необхідна система показників.

Важливим показником інтенсивності використання оборотних активів є швидкість їх обертання.

Оборотність оборотних активів характеризується рядом взаємопов'язаних показників: тривалістю одного обігу в днях, кількістю обігів за визначений період (коефіцієнт обертання), сумою зайнятих на підприємстві оборотних активів на одиницю продукції (коефіцієнт завантаження).

Тривалість одного обороту оборотних активів в днях ( $O$ ) визначається за формулою:

$$O = C : \frac{T}{D}, \quad (1.5)$$

де  $C$  – залишки оборотних активів (середні чи на визначену дату);

$T$  – обсяг реалізації продукції;

$D$  – кількість днів у визначеному періоді.

Зменшення тривалості одного обороту свідчить про поліпшення використання оборотних активів.



Кількість оборотів за визначений період, або коефіцієнт обертання оборотних активів ( $K_0$ ), розраховується за формулою:

$$K_0 = \frac{T}{C}, \quad (1.6)$$

Чим вищим є при даних умовах коефіцієнт обертання, тим краще використовуються оборотні активи.

Коефіцієнт завантаження активів ( $K_3$ ), зворотній коефіцієнту обертання, визначається за формулою:

$$K_3 = \frac{C}{T}, \quad (1.7)$$

Крім зазначених показників, також застосовується показник віддачі оборотних активів, який визначається відношенням прибутку від реалізації продукції до залишків оборотних активів.

В результаті прискорення обертання оборотних активів з обігу вивільняються матеріальні ресурси і джерела їх формування, при уповільненні – до обігу залучаються додаткові активи.

Вивільнення оборотних активів може бути абсолютним і відносним. Абсолютне має місце у випадку, коли фактичні залишки оборотних активів менші від нормативу або залишків попереднього періоду при збереженні чи перевищенні обсягу реалізації за визначений період.

Відносне вивільнення має місце у випадках, коли прискорення їх оборотності відбувається одночасно із зростанням виробничої програми підприємства, причому темп зростання залишків виробництва випереджає темп зростання залишків оборотних активів.

Результатом аналізу матеріальних активів є визначення шляхів поліпшення їх структури та розрахунок перспективності впровадження інновацій, що забезпечують економію ресурсів, здешевлення виробництва і зростання якості продукції. Важливу роль в цьому відіграє удосконалення відносин з іншими господарюючими суб'єктами, контрагентами даного підприємства. Мова йде про удосконалення умов матеріально-технічного обслуговування. Крім того, покращення свого становища на ринку

передбачає стабільність у відносинах з покупцями, вибір форм розрахунків, що гарантують платежі і забезпечують прискорення завершення реалізації продукції і надходження коштів на рахунки підприємства. Це не тільки сприяє поліпшенню фінансового стану конкретного підприємства, а й забезпечує закріплення господарських зв'язків, покращення фінансової і платіжної дисципліни.

Таким чином, вищезазначене дозволяє констатувати, що процес управління матеріальними активами споріднений з аналізом та оцінкою фінансово-господарської діяльності, проте аналіз, в основному, фіксує результати кінцевої діяльності, тоді як процес управління активами або оптимізація їх структури націлює на досягнення певних стратегічних цілей підприємства.

Крім того, управління активами неможливо здійснювати без управління пасивами, оскільки активи підприємства формуються за рахунок фінансових ресурсів або пасивів. В найбільш широкому розумінні управління активами та пасивами є процесом оптимізації їх структури, при якому досягається забезпечення визначених стратегій та цілей фінансового менеджменту.

### **Висновки до розділу 1**

Дослідження теретичних аспектів управління матеріальними активами дозволяють сформулювати наступні висновки:

1. Обґрунтовано, що активи підприємства – це майно в його матеріальній і нематеріальній формах, придбане підприємством за рахунок власних або залучених ресурсів, що перебувають у його розпорядженні та призначені для використання у фінансово-господарській діяльності з метою отримання прибутку.
2. Визначено, що матеріальні активи — основні засоби та оборотні активи у будь-якому вигляді (включаючи електричну, теплову та іншу

енергію, газ, воду), що не є коштами, цінними паперами, деривативами і нематеріальними активами.

3. Сформульовано, що матеріальні активи в практиці здійснення господарської діяльності та бухгалтерському обліку матеріальні активи поділяють на необоротні та оборотні активи. Необоротні матеріальні активи – це основні засоби, а оборотні – включають оборотні фонди та фонди обігу в матеріальній їх частині (товари, МШП).

4. Основною метою формування матеріальних активів підприємства є виявлення та задоволення потреби в окремих їх видах для забезпечення операційного процесу, а також оптимізація їх складу для створення умов ефективної господарської діяльності.

5. Сформульовано характерні ознаки віднесення певних об'єктів до матеріальних активів: 1) матеріально-речові об'єкти, що амортизуються в процесі своєї експлуатації; 2) матеріальні об'єкти над якими встановлений контроль власників (учасників) підприємства та вони здійснюють над ним управління; 3) виникли в результаті минулих подій; 4) власники підприємства очікують отримання економічних вигід від їх використання.

6. Визначено, що фактори впливу на формування матеріальних активів з огляду на їх зміст та характеристику, особливості управління варто поділити на такі групи: фактори макросередовища, мікросередовища, внутрішнього середовища.

7. З'ясовано, що аналіз активів підприємства є першим етапом аналізу фінансового стану. Ціль аналізу активів підприємства – дослідження абсолютних і відносних змін статей активу балансу за певний період, відстеження тенденцій їх змін та визначення джерел їх фінансування.

8. Обґрунтовано, що процес управління матеріальними активами споріднений з аналізом та оцінкою фінансово-господарської діяльності, проте аналіз, в основному, фіксує результати кінцевої діяльності, тоді як процес управління активами або оптимізація їх структури націлює на досягнення певних стратегічних цілей підприємства.

## РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ АКТИВАМИ В КАФЕ «БАГЕТ»

### 2.1. Організаційно-економічна характеристика кафе «Багет»

Одним із суб'єктів ресторанного бізнесу міста Києва є кафе «Багет». За організаційно-правовою формою це товариство із обмеженою відповідальністю, засноване на приватній власності двох громадян із використанням найманої праці. Залежно від способу утворення та формування статутного фонду воно є партнерським, а залежно від кількості працюючих та обсягу валового доходу це – мале підприємство.

Засновницькими документами для кафе «Багет, ТОВ «Дефіс» є рішення про створення і статут. Відповідно до статуту, метою діяльності ТОВ «Дефіс» є здійснення господарської діяльності в сфері ресторанного господарства з метою отримання прибутку.

Кафе «Багет» розміщено за адресою: м.Київ, вул. Андріївський узвіз 34б [62]. За місткістю кафе «Багет» належить до невеликих закладів: зал розрахований на 100 посадкових місць. За ціновою категорією він належить до середньоцінових (в середньому чек на одну особу близько 300,0 грн.).

Характеристику закладу наведено в табл. 2.1.

*Таблиця 2.1*

#### Загальна характеристика кафе «Багет»

Ознаки	Характеристика ознак
Вид підприємства	Заклад ресторанного господарства - кафе
Кулінарне спрямування закладу	Французька кухня
Місце знаходження	Андріївський узвіз поряд з Андріївською церквою
Контингент споживачів	Туристи, офісні працівники
Формат закладу	Повно-сервісний
Формат виробництва	Повний цикл виробництва
Кількість місць	100 місць
Режим роботи	понеділок – п'ятниця 11.00 – 23.00, субота, неділя 12:00 – 23:00 год.
Форма обслуговування	Обслуговування офіціантами
Дизайнерський стиль	Сучасний європейський

За 2017 рік в кафе «Багет» було обслуговано 48150 осіб, таким чином, в середньому в місяць ця цифра становить 4012 осіб. Найбільша відвідуваність була у березні – 5529 особи, а найменша – у серпні – 2670 осіб (табл. 2.2.). В порівнянні із попереднім роком кількість обслуговуваних клієнтів ресторану зросла на 2712 особи, що становить 5,9%.

Таблиця 2.2

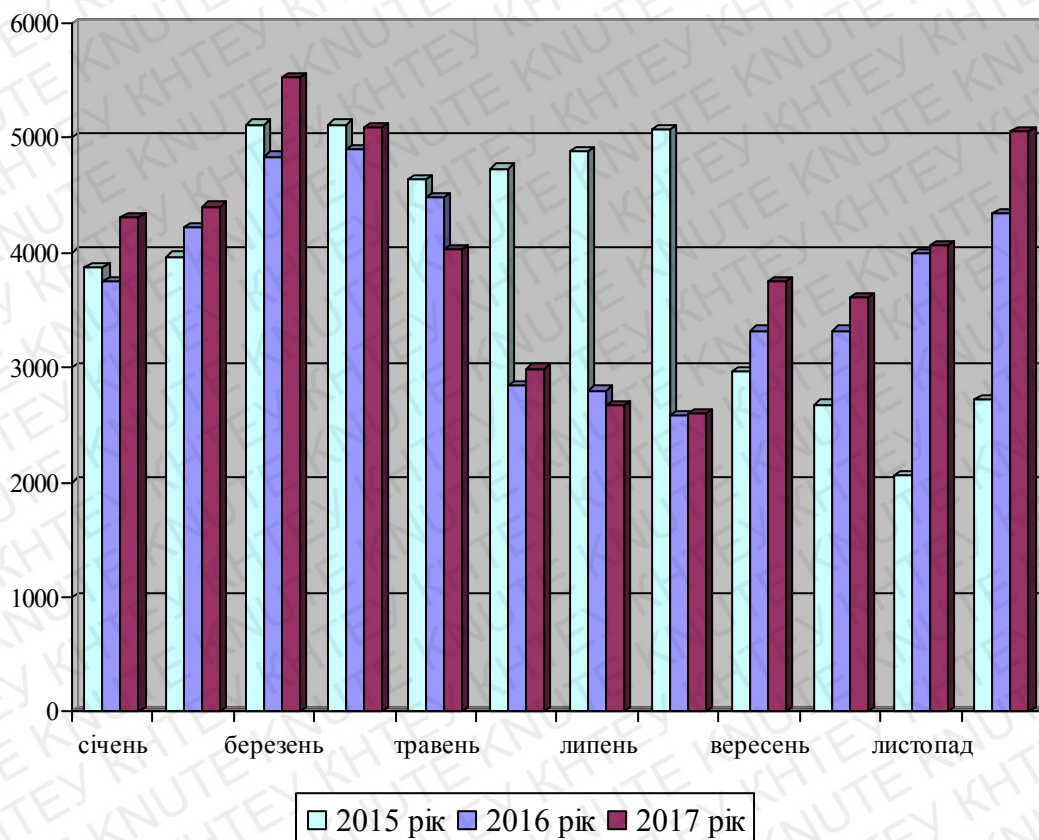
**Динаміка кількості відвідувачів ресторану «Багет»  
по місяцях 2015 – 2017 рр.**

Місяць	2015 рік		2016 рік		2017 рік	
	Кількість відвідувачів, осіб	Питома вага, %	Кількість відвідувачів, осіб	Питома вага, %	Кількість відвідувачів, осіб	Питома вага, %
Січень	3870	8,1	3750	8,2	4311	8,9
Лютий	3966	8,3	4224	9,2	4404	9,1
Березень	5115	10,7	4839	10,7	5529	11,2
Квітень	5115	10,7	4896	10,9	5094	10,8
Травень	4635	9,7	4479	9,7	4023	8,4
Червень	4731	9,9	2847	6,7	2991	6,2
Липень	4875	10,2	2802	6,2	2670	5,5
Серпень	5067	10,6	2580	5,6	2598	5,4
Вересень	2964	6,2	3321	7,3	3753	7,8
Жовтень	2676	5,6	3321	7,3	3609	7,5
Листопад	2055	4,3	3993	8,7	4065	8,4
Грудень	2724	5,7	4341	9,5	5055	10,8
Разом	47790	100	45393	100	48105	100

У 2016 році рестораном було обслуговано 45393 особи, найбільша частка відвідувачів припадала на квітень (10,9%) та березень (10,7%), а найменша – на серпень (5,6%), липень (6,2%) та червень (6,7%). Таким чином, найбільший обсяг гостей ресторану «Багет» у досліджуваному періоді (2015 – 2017 рр.) припадав на 2017 р., про що є об’єктивні пояснення,

пов'язані із незначним покращенням політичного та соціально-економічного стану країни, і відповідно її громадян та гостей.

Наочне зображення динаміка кількості відвідувачів ресторану «Багет» по місяцях 2015 – 2017 р.р. показано на рис. 2.1.



**Рис.2.1. Динаміка кількості відвідувачів кафе «Багет» у 2015-2017 роках**

Розглянемо деякі економічні показники діяльності ресторану «Багет» (табл. 2.3), до яких належать: пропускна спроможність ресторану, оборотність одного місця. Ці показники розраховуються на основі визначення кількості місць, тривалості роботи ресторану в день, часу прийому їжі одним відвідувачем, максимальної пропускної спроможності ресторану в день та інші.

Оборотність одного місця ресторану «Багет» є досить низькою – всього 1,3 у 2015 році, 1,2 у 2016 році і 1,3 у 2017 році, отже обсяг споживання

послуг ресторану є незначною. Проте подібні тенденції є характерними і для більшості подібних закладів міста.

Таблиця 2.3

**Динаміка показників ефективності роботи кафе «Багет»  
у 2015-2017 рр.**

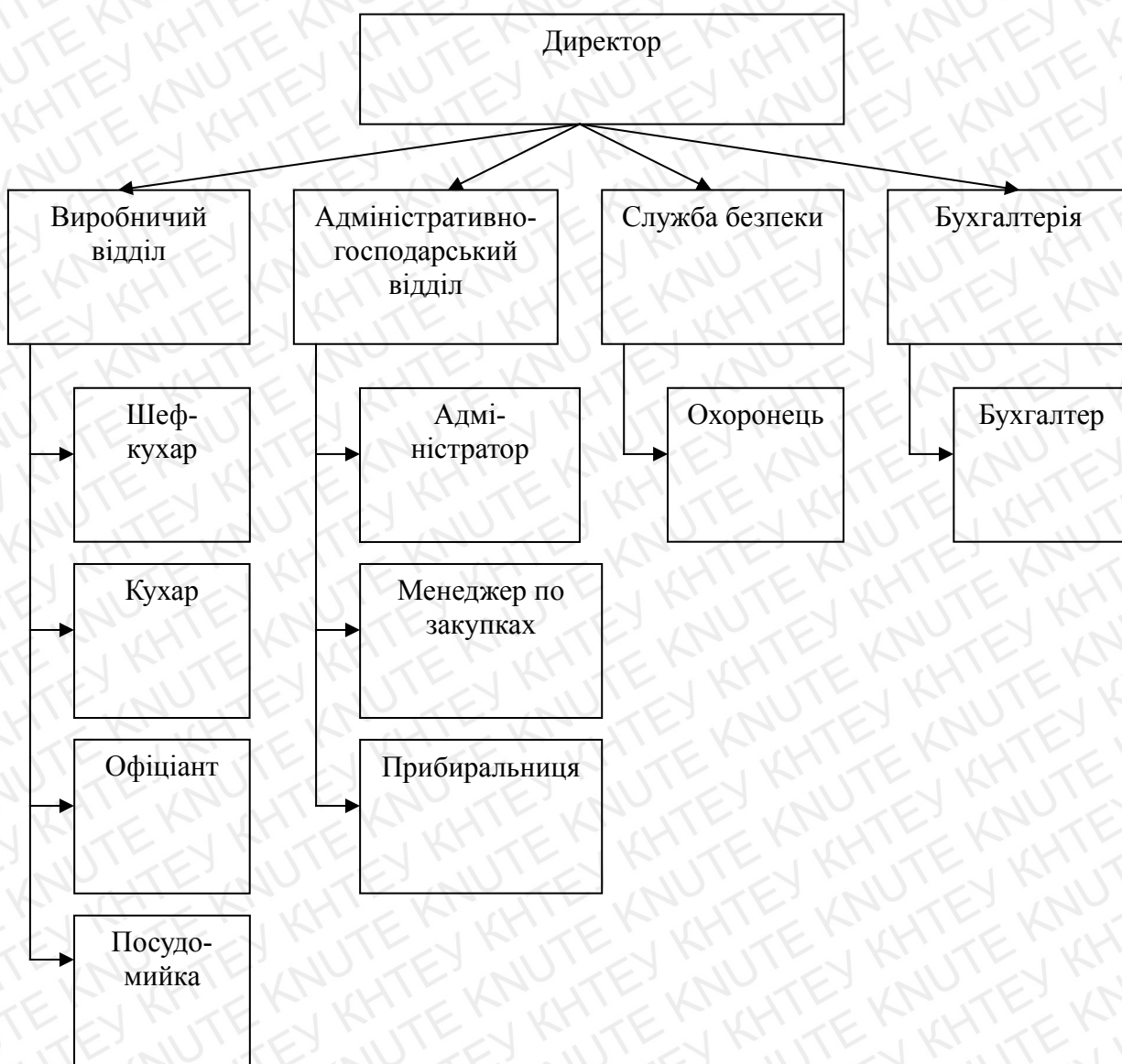
№ п/п	Показники	Один. виміру	роки			Абсолютне відхилення		Темп приросту, %	
			2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016	2016/2015	2017/2016
1	Кількість місць	місць	100	100	100	0	0	0	0
2	Тривалість роботи ресторану в день	год.	12	12	12	0	0	0	0
3	Час прийому їжі одним відвідувачем	год.	3	3	3	0	0	0	0
4	Максимальна пропускна спроможність ресторану в день ((1 × 2) / 3)	місць	400	400	400	0	0	0	0
5	Кількість споживачів послуг ресторану в середньому за день	чол.	131	124	132	-7	7	-5,0	6,0
6	Оборотність одного місяця ( 5 / 1)	-	1,3	1,2	1,3	-0,1	0,1	-5,0	6,0

Кожна організація, потребує координації взаємодії і встановлення певного внутрішнього порядку. Цей процес реалізується у формі організаційної структури. Організаційна структура ресторан «Багет» визначає співвідношення між функціями, виконуваними працівниками підприємства шляхом поділу праці, створення спеціалізованих підрозділів, запровадження певної ієрархії посад та внутрішнього організаційної процедури і є невід'ємним елементом ефективної роботи ресторану, оскільки забезпечує його внутрішню стабільність та є запорукою певного порядку у використанні ресурсів. Організаційна структура ресторану «Багет» представлена на рис. 2.2.

За даним рисунком робимо висновок, що організаційна структура ресторану «Багет» носить лінійну форму, за якою управлінці виконують

лінійні повноваження. Директор ресторану є лінійним керівником, оскільки йому підпорядковуються адміністратор, який є також є лінійними керівниками для кухарів, офіціантів, барісто.

Кожна посадова особа ресторану «Багет» має посадову інструкцію, затверджену директором, в якій зазначені права, обов'язки, особливі вимоги, тощо. Оскільки одним із напрямів діяльності ресторан «Багет» є обслуговування споживачів, то головним посадовцем, що забезпечує організацію цього процесу є адміністратор та офіціанти ресторану.



**Рис. 2.2. Організаційна структура кафе «Багет»**



Директор кафе «Багет» відповідає за організацію виробничої, торгової, фінансової діяльності ресторану. Він керує колективом, займається підбором кадрів, приймає на роботу, звільняє на підставі трудового законодавства, здійснює контроль за розстановкою кадрів і культурою обслуговування відвідувачів в залах ресторану, стежить за станом обліку, контролю і збереженням матеріальних цінностей. Директор укладає договори з постачальниками товарів, сировини і напівфабрикатів, контролює своєчасність доставки та якість продукції, створює умови для збереження товарно-матеріальних цінностей. Він контролює роботу всіх ділянок підприємства, у тому числі стежить за якістю продукції, а також дотриманням всіх правил санітарії та гігієни, техніки безпеки та пожежної безпеки.

Завідувач виробництвом (шеф-кухар) кафе «Багет» повністю відповідає за виробничий процес, під його керівництвом здійснюється контроль над дотриманням рецептур блюд, він вимагає від кухарів дотримання технології приготування страв та санітарних норм. Він розставляє працівників кухні відповідно до вимогами виробництва та їх кваліфікацією і в разі необхідності переміщати працівників в межах виробництва. Шеф-кухар щодня складає меню з урахуванням наявних продуктів, здійснює перевірку якості готових страв і кулінарних виробів і їх відповідності рецептурою.

Адміністратор (метрдетель) протягом дня перебуває в залі, керує роботою офіціантів, стежить за правильністю обслуговування відвідувачів, чистотою, порядком і правильністю сервірування столів. Адміністратор також керує роботою швейцара, гардеробника, прибиральників. Перед відкриттям ресторану він інструктує офіціантів щодо порядку роботи на даний день, перевіряє готовність до обслуговування, переглядає меню. Адміністратор організовує роботу офіціантів, розставляє їх по окремих дільницях залу, закріплює за ними для обслуговування певний ділянку роботи (3-4 столика). Організовує чіткий зв'язок виробництва і торгового залу. Спостерігає за правильністю відпустки готових страв та їх

оформленням. Контролює розрахунок офіціантів з відвідувачами. У разі порушень офіціантами правил обслуговування відвідувачів метрдотель має право відсторонити їх від роботи, доповівши про ці порушення директору. До обов'язків адміністратора кафе «Багет» входить також реєструвати попередні замовлення на обслуговування споживачів; саджати гостей за столики та відслідковувати процедуру обслуговування, стежити за сервісом, попереджаючи виникнення проблем; справлятися у відвідувачів про якість їжі та обслуговування; приймати скарги та давати відповідь на скарги відвідувачів; стежити за поведінкою службовців і створювати на підприємстві умови, що відповідають усім вимогам безпеки.

Обслуговуючий та допоміжний персонал кафе «Багет» - кухарі, офіціанти, а також, прибиральники, посудомийки виконують наступні загальні вимоги: 1) дотримуються правил внутрішнього розпорядку ресторану; 2) знають та дотримуються посадових інструкцій; 3) дотримуються вимог санітарії та особистої гігієни, гігієни робочого місця; 4) дотримуються норм професійної етики та культури обслуговування відвідувачів; 5) дотримуються правил охорони праці, техніки безпеки та пожежної безпеки.

У межах структури управління кафе «Багет» відбувається управлінський процес, між учасниками якого розподілені завдання і функції щодо управління. Кафе «Багет» функціонує з метою досягнення цілей, направлених на отримання прибутку та задоволення потреб споживачів у ресторанному обслуговуванні та харчуванні стравами європейської кухні. В основі планування діяльності кафе «Багет» знаходиться формування цілей і місії підприємства. Метою кафе «Багет» є отримання прибутку, здійснення за рахунок отриманих коштів подальшого розвитку підприємства та задоволення соціальних і економічних інтересів членів трудового колективу. Місією кафе «Багет» є задоволення потреб жителів Києва і його гостей в ресторанних послугах та формування смаків до страв та культури споживання французької кухні.

## 2.2. Оцінка структури матеріальних активів та ефективності їх використання в кафе «Багет»

Дослідження основних аспектів управління матеріальними активами має за мету визначити ясний та вартісний вимір матеріальних активів, а також їхній вплив на фінансовий стан підприємства. Результатом такого аналізу є пошук шляхів та напрямів оптимізації структури матеріальних активів та поліпшення фінансового стану ресторанного підприємства.

Проведемо поглиблений аналіз активів кафе «Багет». Проаналізуємо динаміку та структуру оборотних активів кафе «Багет», в складі яких є матеріальні активи (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

### Горизонтальний аналіз оборотних активів балансу кафе «Багет» за 2015- 2017 рр.

Активи	На кінець року, тис.грн.			Абсолютне відхилення (+,-)		Темп приросту (%)	
	2015	2016	2017	2016 від 2015рр.	2017 від 2016рр.	2016 від 2015рр.	2017 від 2016рр.
Виробничі запаси	580,8	580,8	580,8	-	-	-	-
Дебіторська заборгованість за товарами	290	350	299	+60	-51	+20,7	-14,6
Грошові кошти	5,3	4,3	18,1	-1	+13,8	-3,5	+320,9
Інші оборотні активи	0	0	0	-	-	-	-
Всього оборотні активи	876,1	936,1	897,9	+60	-38,2	+6,8	-4,1
Вартість активів	7233,7	7293,7	7098,1	+60	-195,6	+0,8	-2,7

Дослідивши показники балансу бачимо, що активи підприємства за у 2016 році зросли порівняно з 2015 роком на 0,8%, а у 2017 році навпаки, знизилась на 2,7%. Отже, загальна вартість майна кафе «Багет» становить на кінець 2017 року 7098,1 тис.грн., що на 195,6 тис.грн. менше показника попереднього року (темپ приросту за останній рік становить -2,7 %) та на 135,6 тис.грн. менше значення показника за 2015 року. Темп приросту за 3 роки становить -1,5% ( $\sqrt[3]{(0,8 \times (-2,7))}$ ). Для здійснення діяльності кафе «Багет»

повинно мати в необхідних розмірах оборотні засоби, які обслуговують процес кругообігу і повністю споживаються та відновлюються із виручки після кожного його циклу.

При цьому, загальна вартість оборотних активів на кінець 2017 року становить 897,9 тис.грн., що на 38,2 тис.грн. менше показника на кінець 2016 року. Темп приросту оборотних коштів за останній рік становить -4,1 %. У порівнянні із показником за 2015 рік, оборотні кошти збільшилися на 21,8 тис.грн., а темп приросту склав 2,5 %.

На кінець 2017 року питома вага оборотних активів в активах підприємства становить 12,4 % ( $879,9 / 7098,1 \times 100$ ) (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Вертикальний аналіз оборотних активів балансу кафе «Багет» за 2015- 2017 рр.**

Активи	На кінець року, тис.грн.			Питома вага (%) у підсумку за рік			Відхилення (+,-) питомої ваги (%)	
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2017 від 2016рр.	2017 від 2015рр.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Виробничі запаси	580,8	580,8	580,8	8,0	7,9	8,2	-0,1	+0,3
Дебіторська заборгованість за товарами	290	350	299	4,0	4,8	4,2	+0,8	-0,6
Грошові кошти	5,3	4,3	18,1	0,07	0,05	0,25	-0,02	+0,20
Інші оборотні активи	0	0	0	0	0	0	-	-
Всього оборотні активи	876,1	936,1	897,9	12,1	12,8	12,4	+0,7	-0,4
Вартість активів	7233,7	7293,7	7098,1	100	100	100	0	0

Питома вага оборотних активів у валюті балансу за 2017 р. зросла на 0,7%. На кінець 2017 року питома вага грошових коштів в активах підприємства становить 0,25%, матеріальних оборотних активів, відповідно, 8,2% (виробничі запаси). Питома вага матеріальних оборотних активів за останні роки не змінилась.

Виробничі запаси протягом 2015-2017 рр. не змінилися і становлять 580,8 тис.грн. За два останні роки виробничі запаси змінили свою питому вагу в активах: у 2016 році зменшилися на 0,1% порівняно з 2015 роком, а у 2017 році збільшилися у питомій вазі на 0,3%.

Проведемо аналіз забезпеченості господарської діяльності підприємства оборотними активами (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Аналіз показників забезпеченості господарської діяльності кафе «Багет» оборотними активами за 2015-2017 рр.**

Показники	На кінець року			Абсолютне відхилення (+,-)	
	2015	2016	2017	2017 від 2016 рр.	2017 від 2015 рр.
1. Власний оборотний капітал	-3277,9	-9792,9	-3435,3	-157,4	6357,6
2. Власний капітал	2922,3	2922,3	2922,3	-	-
3. Необоротні активи	6200,2	6357,6	6357,6	+157,4	+157,4
4. Всього оборотні активи	876,1	936,1	897,9	+60	+21,8
5. Коефіцієнт маневреності власних коштів (п.1/п.2) $\geq 0$ (збільшення)	-3,8	-3,3	-1,2	+0,5	+2,6
6. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами (п.1/п.4) $\geq 0,1$ (збільшення)	-3,7	-10,4	-3,8	-6,7	+6,6

Власний оборотний капітал кафе «Багет» становить на кінець 2017 року -3435,3 (2922,3 – 6357,6) тис.грн. За останній рік вартість власного оборотного капіталу збільшилася на 6357,6 тис.грн, а у порівнянні із значенням за 2015 рік зменшилась на 157,4 тис.грн, що є, в принципі, позитивним фактором.

Коефіцієнт маневреності власних коштів становить на кінець 2017 року -1,2. За останній рік показник збільшився на 0,5 пунктів, а у порівнянні із значенням за 2015 рік збільшився на 2,6, що є позитивним фактором.

Коефіцієнт забезпеченості власним оборотним капіталом становить на кінець 2017 року -0,38. За останній рік показник зменшився на 6,7 пункти, а у порівнянні із значенням за 2015 рік збільшився на 6,6 пункти. В цілому, негативн значення показника свідчать про незабезпеченість діяльності

власними оборотними коштами. Проте в динаміці спостерігаємо поліпшення ситуації.

Проведемо аналіз показників ділової активності кафе «Багет» за 2015 - 2017 рр.:

Таблиця 2.7

**Аналіз показників ділової активності кафе «Багет» за 2015-2017 рр.**

Показники	За рік			Абсолютне відхилення (+,-)	
	2015	2016	2017	2016 від 2015рр.	2017 від 2015рр.
1. Коефіцієнт оборотності активів (Чиста виручка від реалізації продукції/ Середньорічна вартість активів)	0,063	0,066	0,068	+0,003	+0,002
2. Тривалість обороту активів, днів (360/ п.1)	5737,2	5435,2	5289,4	-302	-447,8
3. Коефіцієнт оборотності запасів (Собівартість реалізованої продукції/ Середня величина запасів)	0,44	1,04	1,30	+0,6	-0,78
4. Тривалість обороту запасів, днів (360/ п.3)	811,7	345,1	276,9	-466,6	-534,8
5. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (Чиста виручка від реалізації продукції/ Середньорічна сума дебіторської заборгованості)	1,56	1,38	1,66	-0,18	+0,1
6. Період погашення дебіторської заборгованості, днів (360/ п.5)	230,0	260,8	216,3	+30,8	-13,7
7. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (Чиста виручка від реалізації продукції/ Середньорічна сума кредиторської заборгованості)	0,070	0,073	0,074	+0,003	+0,004
8. Період погашення кредиторської заборгованості, днів (360/ п.7)	5108,9	4936,3	4836,0	-172,6	-272,9

За даними табл. 2.7 ми бачимо, що в 2017 році коефіцієнт оборотності активів склав 0,068, що на 0,003 більше показника за 2016 рік та на 0,002 більше значення оборотності активів за 2015 рік. Якщо в 2015 р. на кожен гривню залучених коштів було надано послуг на суму 0,063 гривень, то в 2016 р. – 0,066; 2017 р. – 0,068. Для подальшого підвищення показника можна продати частину невикористовуваних активів та підвищити ефективність управління дебіторською заборгованістю, яка складає значну

частину оборотних активів. Тривалість обороту активів дуже велика. Відзначимо, що за останній рік тривалість обороту активів знизилась.

Інші коефіцієнти також показують неефективне управління, зокрема, оборотними активами, при чому період погашення дебіторської заборгованості більший періоду погашення кредиторської, що свідчить про те, що кафе «Багет» не встигає вивільнити кошти та за їх рахунок погашати кредиторську заборгованість.

Проведемо горизонтальний та вертикальний аналіз балансу кафе «Багет» в частині необоротних активів (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Аналіз динаміки необоротних активів кафе «Багет», 2015-2017 рр.**

Активи	На кінець року, тис.грн.			Абсолютне відхилення (+,-)		Темп приросту (%)	
	2015	2016	2017	2016 від 2015рр.	2017 від 2015рр.	2016 від 2015рр.	2017 від 2015рр.
Основні засоби	6357,6	6357,6	6200,2	-	-157,4	-	-2,47
Інші необоротні активи	0	0	0	-	-	-	-
Всього необоротні активи	6357,6	6357,6	6200,2	-	-157,4	-	-2,47
Вартість активів	7233,7	7293,7	7098,1	+60	-195,6	+0,8	-2,7

Загальна вартість необоротних активів склала на кінець 2017 року 6200,2 тис.грн., що на 157,4 тис.грн. менше показника за 2016 та 2015 рр. (темп приросту необоротних активів за останній рік становить -2,47 %).

На кінець 2017 року питома вага необоротних активів в загальній вартості майна кафе «Багет» становить 50.82 % ( $4195,08 / 8254,09 \times 100$ ).

Питома вага необоротних активів за період з 2015 по 2017 роки зменшилась на 0,01% (табл. 2.9). Залишкова вартість основних засобів становить на кінець 2017 року 6200,2 тис.грн., що складає 87,2%, що на 0,1 відсоткових пункти менше показника попереднього періоду і на 0,8 – порівняно з 2015 роком.

Таблиця 2.9

## Аналіз структури необоротних активів кафе «Багет», 2015-2017 рр.

Активи	На кінець року, тис.грн.			Питома вага (%) у підсумку за рік			Відхилення (+,-) питомої ваги (%)	
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2017 від 2016 рр.	2017 від 2015рр.
Основні засоби	6357,6	6357,6	6200,2	88,0	87,3	87,2	-0,1	-0,8
Інші необоротні активи	0	0	0	0	0	0	-	-
Всього необоротні активи	6357,6	6357,6	6200,2	88,0	87,3	87,2	-0,1	-0,8
Вартість активів	7233,7	7293,7	7098,1	100	100	100	0	0

Основними показниками, що характеризують ефективність використання основних засобів та забезпечення ними є фондвіддача, фондоємність та рентабельність, а оборотних активів – коефіцієнт оборотності та період обороту. Проаналізуємо їх.

Таблиця 2.10

## Аналіз ефективності використання матеріальних активів кафе «Багет» за 2015- 2017 рр.

Показники	За рік			Абсолютне відхилення (+,-)	
	2015	2016	2017	2016 від 2015рр.	2017 від 2015рр.
1. Чистий дохід (виручка), тис. грн.	453,9	483,1	497,6	+29,2	+14,5
2. Кількість днів у році	365	366	365	+1	-1
3. Одноденна виручка, тис. грн..	1,243	1,320	1,363	+0,043	+0,120
4. Валовий прибуток, тис. грн.	196,3	-122,8	-257,2	-319,1	-453,5
5. Основні засоби , тис. грн.	6357,6	6357,6	6200,2	-	-157,4
6. Середній залишок оборотних фондів, тис. грн..	580,8	580,8	580,8	-	-
7. Середня сума матеріальних активів (п.5+п.6)	6938,4	6938,4	6781,0	-157,4	-157,4
8. Фондовіддача основних засобів, грн. (п.1/п.5)	0,071	0,076	0,080	+0,005	+0,004
9. Фондоємність основних засобів, грн. (п.5 / п.1)	14,0	13,1	12,4	-0,9	-0,7
10. Коефіцієнт оборотності оборотних фондів, оборотів (п.1 / п.6)	0,78	0,83	0,86	+0,05	+0,03
11. Період оборотності (п.2/п.6)	467,95	440,96	424,42	-16,54	-43,53
12. Рентабельність матеріальних активів, % (п.4 ×100% / п.5)	2,83	-1,77	-4,15	-4,6	-6,98



Як видно з табл. 2.10, показник фондівддачі склав в 2017 році 0,08 грн. на кожну вкладену гривню. Темп приросту за останній рік становить 0,05 грн., а порівняно з базовим 2015 роком – 0,03 грн., що показує поліпшення ефективності використання основних засобів, що привело до економії коштів на їх утримання в сумі:  $-0,7 \times 497,6 = -347,942$  тис.грн.

Щодо ефективності використання оборотних фондів (матеріальних оборотних активів) теж відмічається поліпшення ефективності їх використання у поточному році порівняно з попередніми. Так, прискорення оборотності у 2017 році порівняно з 2016 році спричинило вивільнення коштів з обороту в сумі:  $-43,53 \times 497,6 = -21660,52$ .

В цілому, ефективність використання матеріальних активів показує показник рентабельності (прибутковості матеріальних активів), який демонструє негативне значення у 2016 році (-1,77%) та 2017 році (-4,15%). Тобто у порівнянні з валовим прибутком (результат) вартість матеріальних активів (витрати) має негативний ефект, що погіршується з кожним роком. Тому для виявлення впливу важливо пофакторно розглядати формування негативного значення прибутку підприємства.

Проаналізуємо основні фінансові показники діяльності кафе «Багет» за 2015- 2017 рр. (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

### Коефіцієнтний аналіз фінансового стану кафе «Багет» за 2015- 2017 рр.

Показники ліквідності	На кінець 2015р	На кінець 2016р	На кінець 2017р	Відхилення, +,-		
				2016р. / 2015р.	2017р./ 2016р.	2017р./ 2015р.
1	3	4	5	6	7	8
1. Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття), <i>(Оборотні активи / Поточні зобов'язання), <math>K = 2 \div 3</math></i>	0,13	0,14	0,13	+0,01	-0,01	-
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності, <i>(Сума оборотних активів - Сума запасів) / Поточні зобов'язання), <math>K &gt; 0,5-1</math></i>	0,04	0,05	0,05	+0,01	-	+0,05
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності <i>(Грошові кошти та їх</i>	0,0008	0,0006	0,0027	-0,0002	+0,0021	+0,0019

<i>еквіваленти / Поточні зобов'язання), <math>K = 0,2 \div 0,35</math></i>						
<i>Продовження табл. 2.11</i>						
1	3	4	5	6	7	8
4. Розмір власних оборотних коштів (ВОК), тис.грн.	-3277,9	-9792,9	-3435,3	-157,4	+6357,6	-6357,6
5. Питома вага ВОК в активах (не менше 30%),%	-0,45	-1,34	-0,48	-0,89	+0,86	-0,03
6. Коефіцієнт покриття матеріальних запасів ВОК, <i>(Власні оборотні кошти + Короткострокові зобов'язання) / Запаси</i> $K = 0,6 \div 0,8$	-5,64	-16,86	-5,91	-11,22	+10,95	-0,27
7. Коефіцієнт незалежності (автономії), <i>(Власний капітал / Сума пасивів), <math>K \geq 0,5</math></i>	0,11	0,09	0,06	-0,02	-0,03	-0,05
8. Коефіцієнт фінансового ризику <i>(Залучені кошти / Власний капітал), <math>K \leq 1</math></i>	8,13	9,89	16,22	+1,76	+6,33	+8,09
9. Коефіцієнт довгострокового залучення коштів (Кзд)	0	0	0	-	-	-
10. Коефіцієнт маневреності власного капіталу, $K=0,2-0,5$	-3,8	-3,3	-1,2	+0,5	+1,1	+2,6
11. Коефіцієнт забезпечення оборотних активів	-3,7	-10,4	-3,8	-6,7	+6,6	-0,1
12. Коефіцієнт фінансової стабільності <i>(Власний капітал / (Довгострокові зобов'язання + Короткострокові зобов'язання) <math>K = 0,67 \div 1,5</math></i>	0,12	0,10	0,06	-0,02	-0,04	-0,06
13. Коефіцієнт накопиченої амортизації <i>(Сума накопиченої амортизації / початкової вартості амортизованого майна)</i>	0,09	0,11	0,13	+0,02	+0,02	+0,04

Отже, чистий оборотний капітал на кінець 2017 року становить -3435,3 тис.грн., це на 6357,6 тис.грн. більше минулорічного показника та на 6357,6 тис.грн. менше показника на кінець 2015 року.

Частка власного оборотного капіталу має негативне значення, що означає негативний індикатор кризового фінансового стану підприємства, зниження робочого капіталу, зниження платоспроможності і ліквідності боргових зобов'язань, зростання фінансової залежності.

Коефіцієнт покриття матеріальних запасів на кінець періоду становить -5,91 і це означає, що всі запаси куплені за рахунок позикових коштів.

На кінець 2017 року коефіцієнт загальної ліквідності (покриття) становить 0,13 ( $897,9 / 6686$ ). Даний показник є дуже низьким і свідчить про те, що за рахунок оборотних коштів підприємство не може повністю погасити поточні зобов'язання в поточному році. У порівнянні із показником на кінець 2015 року даний показник не змінився. Отримані дані показують, що протягом 2015-2017 років кафе не могло вчасно відповідати за своїми поточними зобов'язаннями. На кінець року в компанії залишилося лише 0,13 гривень на кожен гривню поточних зобов'язань. Це веде до зниження довіри до компанії. У разі виникнення системної кризи ліквідності компанія може бути оголошена банкрутом.

На кінець 2017 року коефіцієнт швидкої ліквідності становить 0,05 ( $(897,9 - 580,8) / 6686,0$ ). Даний показник є низьким і свідчить про те, що за рахунок середньоліквідних активів підприємство не може погасити короткострокові зобов'язання в поточному році. За останній рік коефіцієнт швидкої ліквідності збільшився на 0,01, що є позитивним фактором. У порівнянні із показником на кінець 2015 року даний показник не змінився.

На кінець 2017 року коефіцієнт абсолютної ліквідності становить 0,0021 ( $18,2 / 6686,0$ ). Даний показник є дуже низьким для досліджуваного підприємства. За останній рік коефіцієнт абсолютної ліквідності збільшився на 0,0019, що є позитивним фактором, проте знаходиться на загрозовому рівні. У порівнянні із показником на кінець 2015 року даний показник збільшився на 0,0019.

Показник фінансової автономії – один з найбільш важливих коефіцієнтів фінансової стійкості. Значення показника говорить про те, яку частину своїх активів компанія здатна профінансувати за рахунок власних фінансових ресурсів. Так, коефіцієнт дорівнює 0,06, то це означає, що компанія здатна профінансувати 6% активів за рахунок власного капіталу. Коефіцієнт має низьке значення відносно нормативного. У динаміці цей показник показав зменшення протягом року.

Показник співвідношення позикових до власних коштів демонструє негативну ситуацію: на кожну 1 грн. власних коштів, вкладених в активи підприємства, припадає у 2017 році 16,22 грн. позикових коштів. Зростання показника в динаміці свідчить про посилення залежності підприємства від інвесторів і кредиторів, тобто про деяке зниження фінансової стійкості.

Коефіцієнт фінансової стабільності на кінець 2017 року склав 0,06 і в динаміці показав зниження, що негативно характеризує ситуацію в господарській діяльності підприємства: значення нижче нормативного свідчить про високий рівень фінансових ризиків.

Зростання коефіцієнта накопиченої амортизації в динаміці є свідченням зменшення фінансового ризику на покриття авансованого капіталу в іммобілізовані активи.

Підсумовуючи дослідження зазначимо, що фінансовий стан підприємства є нестійким та нестабільним, про що свідчить значення показника фінансової стійкості 0,06.

Тому важливим завданням оцінки матеріальних активів є визначення ймовірності банкрутства кафе «Багет» за методикою п'ятифакторної моделі Альтмана:  $Z = 3,3 K1 + 0,99 K2 + 0,6 K3 + 1,4 K4 + 1,2 K5$ :

Таблиця 2.12

**Індикатори для визначення ймовірності банкрутства кафе «Багет» у поточному році**

Показник	Умовні позначення	Сума, тис.грн.
Чиста виручка від реалізації продукції	ЧВ	497,6
Валовий прибуток	ВП	-257,2
Чистий прибуток	ЧП	-257,2
Вартість власного оборотного капіталу	ОбК	897,9
Загальна вартість активів	А	7098,1
Обсяг позикових коштів	ПК	6686,0
Обсяг власного капіталу	ВК	412,1

Підставивши дані отримуємо такі значення коефіцієнтів:

$$K1 = \text{ВП} / \text{А} = -257,2 / 7098,1 = -0,036$$

$$K2 = \text{ЧВ} / \text{А} = 497,6 / 7098,1 = 0,07$$

$$K3 = BK / ПК = 412,1 / 6686,0 = 0,06$$

$$K4 = ЧП / А = -257,2 / 7098,1 = 0,036$$

$$K5 = ОК / А = 897,9 / 7098,1 = 0,126$$

$$Z = 3,3 \times K1 + 0,99 \times K2 + 0,6 \times K3 + 1,4 \times K4 + 1,2 \times K5 = 3,3 \times (-0,036) + 0,99 \times 0,07 + 0,6 \times 0,06 + 1,4 \times 0,036 + 1,2 \times 0,126 = 0,1881$$

Отриманий результат порівнюємо з критеріями, зазначеними в табл.

2.13.

Таблиця 2.13

Критерії «Z»-індексу

Значення індексу „Z”	Можливість банкрутства
1,80 і нижче	Дуже висока
1,81 – 2,60	Висока
2,61 – 2,90	Достатньо ймовірна
2,91 – 3,0 і вище	Дуже низька

Можливість банкрутства дуже висока.

Тому дуже важливо винайти резерви до підвищення капіталізації матеріальних активів для виходу з кризового становища.

Кризовий фінансовий стан виник при втраті частини власного капіталу, що зумовило переважання обсягу запасів над власними обіговими коштами, довгостроковими та короткостроковими позиковими джерелами. У випадку кафе «Багет» платоспроможність є мінімальною і необхідно негайно здійснювати заходи реструктуризації або ліквідацію підприємства.

### 2.3. Вплив управління матеріальними активами на результати діяльності підприємства

На сьогоднішній день важливу роль відіграє вміння управляти матеріальними активами підприємства, від цього залежить ефективний розвиток виробництва, отримання максимального прибутку і підвищення конкурентоспроможності підприємства. Для досягнення найкращих результатів діяльності підприємства, необхідно відстежувати і аналізувати

динаміку використання активів і вдосконалювати систему планування на підприємстві, співставляти отримані показники з очікуваним результатом господарської діяльності.

Переважає більшість підприємств для оцінки ефективності своєї підприємницької діяльності використовують показник рентабельності продажу. Обчислимо даний показник в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

### Аналіз рентабельності продажу кафе «Багет» за 2015- 2017 рр.

Показники	За рік			Абсолютне відхилення (+,-)	
	2015	2016	2017	2017 від 2016рр.	2017 від 2015рр.
1. Валовий прибуток, тис.грн	196,3	-122,8	-257,2	-319,1	-453,5
2. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, послуг).	453,9	483,1	497,6	+14,5	+43,7
3. Рентабельність продажу, %	43,2	-25,4	-51,7	-26,3	-94,9

За даними таблиці ми бачимо, що рентабельність продажу негативна: у звітному 2017 році складає -51,75%, так і в попередньому році рентабельність продажу склала -25,4%, і лише у 2015 році показник склав позитивне значення - 43,2%. За досліджуваний період відбулося значне зменшення показника на 94,9 відсоткових пункти.

Проведемо факторний аналіз зміни прибутку кафе «Багет». Для цього проаналізуємо вплив зміни доходів, витрат та витрат на 1 грн. реалізованих послуг на зміну прибутку. Вихідні дані наведено в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

### Вихідні дані для проведення факторного аналізу зміни прибутку кафе «Багет» за 2015- 2017 рр.

Показник	За рік, тис.грн.			Абсолютне відхилення (+,-)	
	2015	2016	2017	2017 від 2016рр.	2017 від 2015рр.
Доходи	453,9	483,1	497,9	+14,8	+44,0
Витрати	257,6	605,9	755,1	+149,2	+497,5
Прибуток	196,3	-122,8	-257,2	-134,4	-453,5
Витрати на 1 грн. доходу	0,56752	1,25419	1,51656	+0,26237	+0,94904

Модель проведеного факторного аналізу має наступний вигляд:

$$P_1 + P_2 + P_3 = \Delta P$$

де  $P_1$  - зміна прибутку за рахунок зміни витрат;

$P_2$  - зміна прибутку за рахунок зміни доходів;

$P_3$  - зміна прибутку за рахунок зміни витрат на 1 грн. доходів.

Проведемо потрібні обчислення в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

**Факторний аналіз зміни прибутку кафе «Багет» за 2015- 2017 рр.**

Показники	Значення за 2017 від 2016рр.	Значення за 2017 від 2015рр.
Коефіцієнт співвідношення витрат	1,25	2,93
Зміна прибутку за рахунок зміни витрат	-30,7	+378,8
Коефіцієнт співвідношення доходу	1,03	1,09
Зміна прибутку за рахунок зміни доходу	27,0	-361,2
Зміна прибутку за рахунок витрат на 1 грн. доходу	-130,7	-471,1
Загальна сума впливу на зміну прибутку	-134,4	-453,5

Для початку визначимо коефіцієнт співвідношення витрат кафе «Багет» за період з 2016 по 2017 роки.

Для цього:  $755,1 / 605,9 = 1,25$ ;

Визначимо співвідношення витрат за період з 2015 по 2017 роки.

Для цього:  $755,1 / 257,6 = 2,93$ ;

Отже, за період з 2016 по 2017 роки прибуток кафе «Багет» знизився за рахунок росту витрат на:  $-122,8 \times (1,25 - 1) = -30,7$  тис.грн.;

за період з 2015 по 2017 роки прибуток кафе «Багет» збільшився за рахунок росту обсягів витрат на:  $196,3 \times (2,93 - 1) = 378,8$  тис.грн.

Проведемо обчислення співвідношення доходу кафе «Багет».

За період з 2016 по 2017 рр. співвідношення доходу склало:  $497,9 / 483,1 = 1,03$ ;

За період з 2014 по 2016 рр. співвідношення доходу склало:  $497,9 / 453,9 = 1,09$ .

Визначимо вплив зміни доходу на зміну прибутку.

За період з 2016 по 2017 рр. прибуток кафе «Багет» збільшився за рахунок росту доходу (зміни структури асортименту) на:  $-122,8 \times (1,03 - 1,25) = 27,0$  тис.грн.; за період з 2015 по 2017 рр. прибуток кафе «Багет» знизився за рахунок росту доходу (зміни структури асортименту) на:  $196,3 \times (1,09 - 2,93) = -361,2$  тис.грн.

Визначимо вплив зміни витрат на 1 грн. доходу на зміну чистого прибутку кафе «Багет». За період з 2016 по 2017 рр. прибуток кафе «Багет» зменшився за рахунок збільшення витрат на 1 грн. доходу на:  $497,9 \times (1,25419 - 1,51656) = -130,7$  тис.грн.; за період з 2015 по 2017 рр. прибуток кафе «Багет» зменшився за рахунок збільшення витрат на 1 грн. доходу на:  $497,9 \times (0,56752 - 1,51656) = -471,1$  тис.грн.

Отже, прибуток за останній рік зменшився на 134,4 тис.грн.

Зміна відбулася за рахунок:

- зниження витрат на 30,7 тис.грн;
- росту доходу на 27,0 тис.грн;
- зменшення витрат на 1 грн. доходу на 130,7 тис.грн.

У порівнянні із показником за 2015 рік чистий прибуток знизився на 453,5 тис.грн. за рахунок:

- росту витрат на 378,8 тис.грн;
- зниження доходу на 361,2 тис.грн;
- зменшення витрат на 1 грн. доходу на 471,1 тис.грн.

Проведемо розрахунки п'ятифакторної моделі рентабельності виробничих фондів.

$$ROE = NI/CE = NI/EBT * EBT/EBIT * EBIT/NS * NS/TA * TA/CE,$$

де ROE (Return on Equity) – коефіцієнт прибутковості капіталу;

NI (Net Income) – чистий прибуток;

CE (Common Equity) – власний капітал кафе «Багет»;

EBT (Earnings before Taxes) – прибуток до сплати податків;

EBIT (Earnings before Interest and Taxes) – прибуток до сплати відсотків і податків;



NS (Net Sales) – чистий (без обліку ПДВ, податків з обігу й податків із продажів) обсяг реалізації;

TA (Total Assets) – сумарні активи кафе «Багет».

Інакше можна записати:

$$ROE = TB * IB * OM * AT * LR,$$

де ROE (Return on Equity) – коефіцієнт прибутковості капіталу;

TB (Tax Burden) – податковий тягар;

IB (Interest Burden) – тягар відсотків;

OM (Operating Margin) – операційна рентабельність;

AT (Asset Turnover) – оборотність активів;

LR (Leverage Ratio) – коефіцієнт фінансового важеля.

Проведемо факторний аналіз в таблиці 2.18

Таблиця 2.17

### Аналіз впливу управління активами на результати діяльності підприємства

Показники	Формула	За рік, тис.грн.			Абсолютне відхилення (+,-)	
		2015	2016	2017	2017 від 2016рр.	2017 від 2015рр.
<b>Вихідні дані для розрахунків</b>						
чистий прибуток	NI	196,3	-122,8	-257,2		
Власний капітал кафе «Багет»	CE	792,2	669,4	412,1		
прибуток до сплати податків	EVT	196,3	-122,8	-257,2		
прибуток до сплати відсотків і податків	EBIT	196,3	-122,8	-257,2		
чистий обсяг реалізації	NS	453,9	483,1	497,9		
сумарні активи кафе «Багет»	TA	7233,7	7293,7	7098,0		
<b>Розрахункові показники</b>						
податковий тягар	NI/EVT	1	1	1	-	-
тягар відсотків	EVT/EBIT	1	1	1	-	-
операційна рентабельність	EBIT/NS	0,432	-0,252	-0,516	-0,264	-0,948
оборотність активів	NS/TA	0,063	0,066	0,070	+0,004	+0,007
коефіцієнт фінансового важеля або мультиплікатор капіталу	TA/CE	9,131	10,896	17,224	+6,328	+8,093
коефіцієнт прибутковості капіталу	ROE	0,027	-0,016	-0,036	-0,020	-0,063

Податковий тягар становить в 2015-2017 рр. 1, так як мале підприємство працює на спрощеній системі оподаткування і не є платником податку на прибуток. Те саме стосується і тягара відсотків.

Операційна рентабельність в 2015 році становить  $196,3 / 453,9 = 0,432$ ; в 2016 році  $-122,8 / 483,1 = -0,252$ ; в 2017 році  $-257,2 / 497,9 = -0,516$ .

Оборотність активів становить в 2015 році  $453,9 / 7233,7 = 0,063$ ; в 2016 році  $483,1 / 7293,7 = 0,066$ ; у 2017 році  $497,9 / 7098 = 0,070$ .

Коефіцієнт фінансового важеля становить в 2015 році  $7233,7 / 792,2 = 9,131$ ; в 2016 році  $7293,7 / 669,4 = 10,896$ ; в 2017 році  $7098,0 / 412,1 = 17,224$ .

Коефіцієнт прибутковості капіталу становить в 2015 році  $= 1 * 1 * 0,432 * 0,063 = 0,027$ ; в 2016 році:  $1 * 1 * (-0,252) * 0,066 = -0,016$ ; в 2017 році:  $1 * 1 * (-0,516) * 0,070 = -0,036$ .

Визначимо вплив зміни факторів на зміну коефіцієнта прибутковості капіталу:

- за рахунок зміни податкового тягара та тягара відсотків показник ROE не змінився, так як вони мають значення 1 в період 2015-2016 рр. і свого значення не змінили;

- за рахунок зміни операційної рентабельності ROE змінився на:

$$1 * 1 * (-0,264) * 0,066 = -0,017424;$$

- за рахунок зміни оборотності активів ROE змінився на:

$$1 * 1 * (-0,516) * (+0,004) = -0,002064$$

- за рахунок зміни мультиплікатора капіталу ROE змінився на:

$$1 * 1 * (-0,516) * 0,070 * (+6,328) = 0,228560 .$$

Разом за факторами:  $-0,020$ .

Таким чином, негативну ситуацію, близьку до банкрутства спричинили направилтні дії щодо управління активами кафе «Багет», в тому числі матеріальними активами. Для оптимізації матеріальних активів потрібно звернути на норми запасів, ритмічність їх постачання та мотивацію

персоналу до економного та раціонального використання матеріальних активів.

## **Висновок до розділу 2**

Дослідження практичних аспектів господарської діяльності кафе «Багет» ТОВ «Дефіс», дозволило сформулювати наступні висновки:

1. За місткістю кафе «Багет» належить до невеликих закладів: зал розрахований на 100 посадкових місць. За ціною категорією він належить до середньоцінових. За місткістю кафе «Багет» належить до невеликих закладів: зал розрахований на 100 посадкових місць. За ціною категорією він належить до середньо цінових. За масштабами діяльності – мале підприємство.

2. Визначено, що оборотність одного місця ресторану «Багет» є досить низькою – всього 1,3 у 2015 році, 1,2 у 2016 році і 1,3 у 2017 році.

3. Встановлено, що організаційна структура підприємства носить лінійну форму, за якою управлінці виконують лінійні повноваження. Директор ресторану є лінійним керівником, оскільки йому підпорядковуються адміністратор, який є також є лінійними керівниками для кухарів, барменів та доставщиків.

Горизонтальний аналіз оборотних активів балансу кафе «Багет» за 2015- 2017 рр. показав, що активи підприємства за у 2016 році зросли порівняно з 2015 роком на 0,8%, а у 2017 році навпаки, знизилась на 2,7%. В свою чергу, вертикальний аналіз відобразив питому вагу різних видів активів в балансі: на кінець 2017 року питома вага грошових коштів в активах підприємства становить 0,25%, матеріальних оборотних активів, відповідно, 8,2% (виробничі запаси). Питома вага матеріальних оборотних активів за останні роки не змінилась. Залишкова вартість основних засобів становить на кінець 2017 року 6200,2 тис.грн., що складає 87,2% у загальному обсязі активів

підприємства, що на 0,1 відсоткових пункти менше показника попереднього періоду і на 0,8 – порівняно з 2015 роком.

4. Аналіз показників ділової активності кафе «Багет» за 2015 -2017 рр.показав погіршення всіх показників господарської діяльності. Зокрема високою є тривалість операційного циклу, що спричиняє низьку оборотність матеріальних оборотних активів.

5. Коефіцієнтний аналіз показав негативні явища на досліджуваному підприємстві: усі індикатори фінансового стану є дуже низьким і свідчать про те, що за рахунок оборотних коштів підприємство не може повністю погасити поточні зобов'язання в поточному році. Отримані дані показують, що протягом 2015-2017 років кафе не могло вчасно відповідати за своїми поточними зобов'язаннями. На кінець року в компанії залишилося лише 0,13 гривень на кожную гривню поточних зобов'язань. Це веде до зниження довіри до компанії. У разі виникнення системної кризи ліквідності компанія може бути оголошена банкрутом. Встановлено, що кафе «Багет» має високу ймовірність банкрутства за отриманим значенням індексу Альтмана.

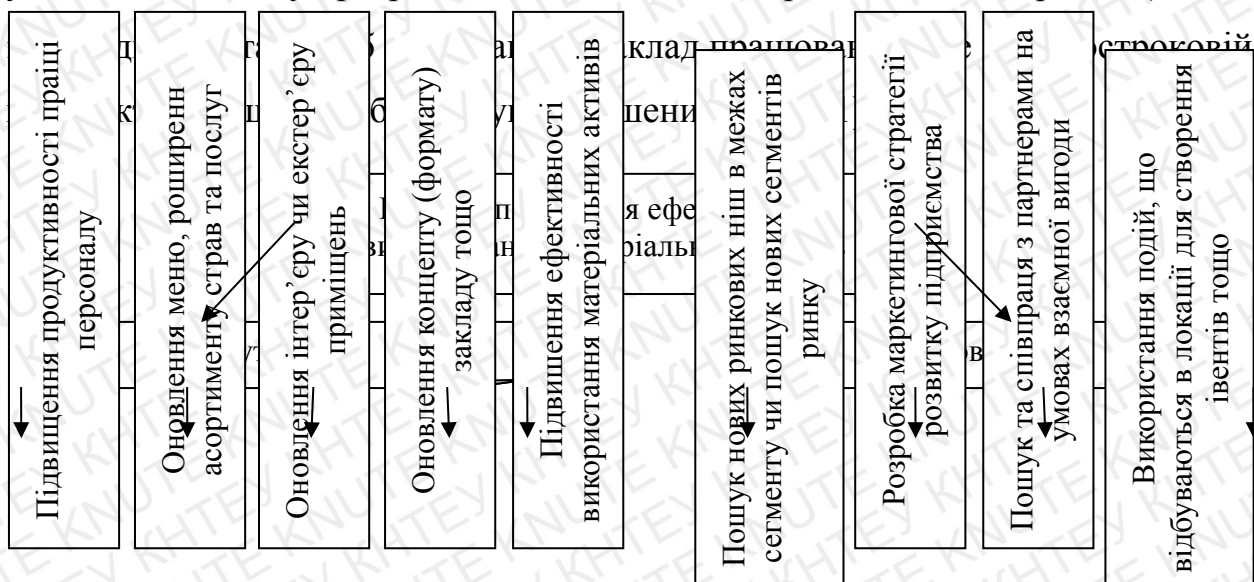
6. Визначено за факторним аналізом, що збитковість пов'язана з високими витратами, що не покриваються отриманим доходом, та зниженням ефективності використання активів.

Тому пошук рішень з управління ситуацією та антикризові дії повинні бути спрямовані на оптимізацію витрат та запасів матеріальних активів.

## РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ АКТИВАМИ КАФЕ «БАГЕТ»

### 3.1. Заходи підвищення ефективності використання матеріальних активів кафе «Багет»

Кожне підприємство володіє потенціалом для отримання більш високого прибутку та зростання конкурентоспроможності. Резерви криються у внутрішніх можливостях (підвищення продуктивності праці, оновлення меню, оновлення інтер'єру тощо) або зовнішній (пошук нових ринкових ніш у межах сегменту, розробка чи оновлення маркетингових стратегій). Але



**Рис.3.1. Резерви підвищення прибутковості кафе «Багет» за рахунок ефективного використання матеріальних активів**

[Розроблено автором]

Таким чином, підвищення прибутковості ресторанного закладу можна досягти шляхом аналізу попиту на продукцію та послуги ресторанного закладу, використовуються найбільш рентабельні. Продукція, що має низький або, навіть, нульовий рівень попиту повинна вилучатися з меню, послуги, що не приносять вигоду. Анульовані або передані на аутсорсинг тощо.

Підвищення рівня оборотності місць в ресторанному закладі досягається шляхом організації різних івентів, реалізацією програм лояльності та активізації попиту на основі різного роду акцій.

Заходи щодо підвищення ефективності використання матеріальних активів повинні передбачати забезпечення дбайливого ставлення до основних засобів (проведення оперативних своєчасних ремонтів, дотримання режимів та технологій експлуатації) та раціональне використання оборотних матеріальних активів, поліпшення системи постачання, розробка програм для корпоративних клієнтів.

Забезпечення підвищення якості обслуговування гостей на підприємстві досягається шляхом тренінгів персоналу, преміювання співробітників і розробкою програм лояльності до гостей.

Підвищення фінансової стійкості підприємства можна досягти шляхом зниження витрат підприємства, виявляючи приховані резерви.

Провівши дослідження, можна зробити висновок про неефективне управління оборотними активами, про що говорить занадто високі терміни погашення дебіторської заборгованості, терміни обороту оборотних активів, зокрема запасів.

У зв'язку з цим в кафе «Багет» пропонуємо звернути увагу на наступні заходи щодо прискорення оборотності матеріальних оборотних коштів:

- 1) вдосконалення товаропостачання і нормалізація розмірів оборотного капіталу – товарів, сировини та інших запасів, що можна досягти за допомогою збільшення частоти завою, правильним підбором асортименту продукції, що відповідають попиту споживачів, прискоренням приймання

товарів та інших цінностей. При цьому відповідальність за належне виконання зазначених заходів повинна бути покладена на адміністратора та менеджера по закупках.

Всі запаси кафе «Багет» прийнято ділити на 3 категорії:

- продукти і напої;
- напівфабрикати власного виробництва;
- столовий посуд, прибори;
- столова білизна, фірмовий одяг;
- миючі засоби, засоби для прибирання.

Зберігання матеріальних запасів відбувається в комірчині та холодильних установках (холодильній камері, холодильниках, холодильних вітринах).

Для раціонального та ефективного управління запасами пропонуємо впровадити наступні тактичні заходи:

1) складання завдань для кожного співробітника. При видачі такого завдання фіксується час видачі і співробітник, якому воно було доручено. А всі результати фіксуються (час виконання, обсяги та тощо), що дозволяє проаналізувати роботу співробітників і реалізувати гнучку систему мотивації;

2) удосконалення розрахунків з постачальниками і покупцями, поліпшення претензійної роботи, застосування встановлених законом економічних санкцій. Крім того, необхідно прагнути до ліквідації взаємних неплатежів між учасниками господарської діяльності, оскільки в них осідає значна частина оборотних коштів;

3) прискорення обороту грошових коштів за рахунок суворого лімітування їх залишків в касі кафе «Багет», а також на розрахункових рахунках в банку, скорочення перебування коштів в дорозі. За цим повинен стежити бухгалтер;

4) запобігання імобілізації власних оборотних коштів на позапланові цілі, тобто в надпланові залишки інших активів, в різні ненормовані оборотні кошти;

5) комплекс заходів з економічного, в тому числі матеріального стимулювання підвищення ефективності використання оборотних активів. Ринок сам сприяє підвищенню ефективності використання активів наявністю жорсткої конкуренції та об'єктивного механізму прискорення в сфері обігу. Все це сприяє зниженню потреби в оборотних коштах і збільшення швидкості їх оборотності за рахунок економії ресурсів і прискорення обороту. При цьому, як видно з вищевикладених заходів, вдосконалення прискорення оборотності – це, в першу чергу, наслідок результативної роботи персоналу. Саме з цієї причини всередині кафе «Багет» і окремих його підрозділів необхідна наявність механізму стимулювання працівників у прискоренні оборотності за допомогою преміювання. Преміювання за кожен захід необхідно здійснювати незалежно від виконання інших. Визначальною умовою при цьому стає не тільки отримання додаткової суми прибутку за рахунок прискорення оборотності оборотного капіталу, а й виконання плану реалізації в цілому по підприємству.

Таким чином, пропонуємо провести на підприємстві такі заходи, що сприятимуть зниженню витрат та підвищення чистого доходу:

1. Зменшення матеріальних витрат за рахунок закупівлі сировини оптом.
2. Зменшення матеріальних витрат за рахунок зміни постачальника на деякі продукти, що пропонує нижчі ціни.
3. Відмовитися від реклами на радіо, надати більшу увагу краудсорсингу.
4. Реалізовувати напівфабрикати в якості формату «приготуй вдома»

Реалізація напівфабрикатів в якості формату «приготуй вдома» може включати такі набори (таблиця 3.5).



Таблиця 3.5

**Реалізація наборів «Приготуй вдома» в кафе «Багет»**

Назва набору	Мінімальні очікувані обсяги реалізації, грн. (середня ціна/обсяг реалізації, шт./кількість місяців)
Млинці на сніданок	$25 \times 30 \times 12 = 54000$
Сендвіч-бранч	$50 \times 30 \times 12 = 216000$
Риба по-домашньому	$250 \times 30 \times 12 = 540000$
М'ясо по-особливому	$150 \times 30 \times 12 = 7776000$
Усього	8640000

Як бачимо, реалізація навіть одного набору в день гарантує отримання доходу на рівні 8640 тис.грн.

Таким чином, політика компанії в сегменті така:

- Потрібно розширювати асортимент.
- Варто підтримувати стабільні партнерські стосунки з постачальниками.
- Можливо розширити бонусну програму для залучення нових клієнтів в кафе.

Для кафе «Багет» можна сформуванати таку стратегічну карту (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Розрахункова карта кафе «Багет»**

Перспектива	Стратегічні цілі	КРІ	Значення КРІ		
			2018р.	2019 р.	2020р.
<b>Фінанси</b>	Підвищення прибутку	Чистий прибуток	+10%	+20%	+30%
	Зростання виручки	Валова виручка	+20%	+30%	+40%
	Оптимізація витрат	Сумарні витрати	-5%	-10%	-15%
<b>Клієнти і маркетинг</b>	Підвищення ринкової частки кав'ярні	Частка ринку (%)	+5%	+15%	+25%
	Відкрити нові кав'ярні	Частка ринку нових кав'ярень	+2%	+7%	+18%
	Підвищити задоволеність клієнтів	Задоволення потреб клієнтів	+10%	+20%	+30%
<b>Внутрішні бізнес-процеси</b>	Моніторинг вільних площ	Кількість нових кав'ярень в рік	+2	+6	+12
	Розширити бонусні	Число маркетингових акцій в рік	+3	+4	+6

	програми				
	Розширити асортимент	Кількість нових найменувань в асортименті, %	16%	24%	32%
	Підтримка партнерства з постачальниками	Витрати на постачальників (їх помилки, зрив строків, брак і т.д.)	-3%	-5%	-10%
<b>Навчання і розвиток</b>	Підвищення кваліфікації маркетологів	% маркетологів, що пройшли підвищення кваліфікації	25%	65%	100%
	Тренінги для офіціантів	% офіціантів, навчених на тренінгах	45%	85%	100%
	Підвищення задоволеності співробітників	Задоволеність співробітників	+10%	+20%	+30%

Маючи KPI по кожній із стратегічних цілей, керівництво може задати цільові значення кожного показника за результатами аналізу діяльності компанії, конкурентів, тенденції галузі тощо.

В кафе продаються млинці, паніні, сендвічі по середній ціні – 65 грн. за порцію. Асортимент кожного включає 3 види продукту. На сендвічі припадає 30% прибутку компанії, на паніні – 30%, на млинці – 40%. В тому ж районі розміщено чотири подібних кафе, де можна придбати паніні чи пірижок, але млинці продаються тільки в досліджуваному кафе.

Заповнюємо Таблицю 3.7, при чому, чим сильніше позитивний чи негативний вплив кожного фактору на бізнес, тим більше балів йому надається. Позитивний вплив позначається знаком "+", негативний – знаком "-".

Таблиця 3.7

### PEST-аналіз для кафе «Багет»

№ п/п	Фактор	Вплив (за п'ятибальною шкалою)
1.	<b>Р (політика)</b>	
	Вводиться нова міська програма підтримки малого бізнесу	+3
2.	<b>Е (економіка)</b>	
	Посилюються санітарні норми для пунктів харчування, магазинів	-4
3.	<b>S (суспільство)</b>	
	Вводяться податкові пільги для малого бізнесу	+4
	Зростає темп життя, що підвищує роль кафе і кав'ярень	+3
	Продовжується міграція з регіонів до Києва, що збільшує	+2

	кількість потенційних покупців	
4.	<b>Т (технологія)</b>	
	Розширяється асортимент обладнання для невеликих кафе	+2

Для розширення аналізу застосуємо матрицю McKinsey, що оцінює конкурентну позицію і привабливість галузі.

Факторам присвоюємо вагу від 0 до 1. Далі кожен фактор оцінюється по 10- або 5-бальній шкалі. Результат побудови матриці трактується так: продукти в трьох клітинках верхньої лівої частини матриці, де довгострокова привабливість галузі і сила/конкурентна позиція бізнесу сприятливі, є найбільш пріоритетними для інвестицій. Далі по інвестиційному пріоритету йдуть продукти, розміщені в три ячейки, розміщені по діагоналі матриці від лівого верхнього кутка до нижнього правого. Рекомендовані стратегії для продуктів, що потрапили в три клітинки в правому нижньому кутку матриці, - скорочення інвестицій.

Таблиця 3.8

### Оцінка галузевої привабливості і конкурентної позиції бізнесу (млинці)

Показники галузевої привабливості	вага	оцінка	зважена оцінка галузі
Сезонні і циклічні коливання	0,2	6	1,2
Інтенсивність конкуренції	0,3	3	0,9
Доходність галузі	0,5	5	2,5
Оцінка привабливості галузі (усереднене)	1	14	4,6
Показники конкурентної позиції	вага	оцінка	зважена оцінка позиції
Здатність конкурувати за цінами і якістю	0,5	5	2,5
Конкурентні сили і слабкості	0,5	5	2,5
Оцінка конкурентної позиції (усереднене)	1	10	5

Результат представляємо у вигляді схеми:

Довгострокова привабливість галузі	Конкурентна позиція		
	сильна	середня	слабка
висока	<u>млинці</u>	<u>сандвіч</u>	
середня		<u>паніні</u>	

низька			
--------	--	--	--

Рис 3.2. Матриця McKinsey для кафе

Продукти в лівому верхньому 3 квадранті (це млинці і пироги), заслуговують найбільшої уваги з точки зору інвестицій.

Таким чином, проведені розрахунки дозволяють зробити такі висновки:

1. Потрібно значно розширити частку гарячих млинців в асортименті.
2. Треба також розширити частку і асортимент гарячих сандвічів.
3. Можна залишити без змін частку паніні, поступово скорочуючи її.

Зміна асортименту показана в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

### Зміни асортименту кафе

Старий асортимент			Новий асортимент		
Вид продукту	Кількість видів	Денний запас	Вид продукту	Кількість видів	Денний запас
млинці	3 види	60 штук	млинці	6 видів	80 штук
сандвічі	3 види	60 штук	сандвічі	4 види	70 штук
паніні	3 види	60 штук	паніні	3 види	30 штук
Всього		180 штук	Всього		180 штук

Після впровадження змін результати будуть такі (таблиця 3.10).

Таблиця 3.10

### Результати діяльності кафе «Багет» після змін продуктового портфеля

Раніше купували			Стали купувати		
млинці	1500 штук (50 штук в день)	75000 грн. (50 грн. за шт.)	млинці	2100 штук (70 штук в день)	3105000 грн.
сандвічі	1200 штук (40 в день)	6000 грн. (80 грн. за шт.)	сандвічі	1800 штук (60 шт. в день)	144000 грн.
паніні	1200 штук (40 в день)	6000 грн. (98 грн. за шт.)	паніні	450 штук (15 в день)	44100 грн.
Всього	3900 штук	12 500 грн.	Всього	4350 штук	21750 грн.
			Приріст виручки		3293100 грн.

Як показали розрахунки, процес пропоновані зміни націлені не на вирішення окремих простих господарських задач, а на рішення важких, комплексних проблем, здійснення збільшених операцій, які поліпшують

фінансово-економічний стан підприємства та посилюють його конкурентні позиції.

Розглянемо можливість застосування такого кроку, як краудсорсинг.

Всім відомо, що ресторани підприємства, зокрема бренди, прагнуть залучитися підтримкою місцевих жителів, привертаючи їхню увагу. Адже соціальні засоби масової інформації представляють собою дешевий і дієвий засіб забезпечення двостороннього спілкування між ресторанним закладом і споживачем. Сучасним трендом маркетингу є краудсорсинг, що представляє собою схему надання необхідних послуг, ідей чи контенту великою групою людей, головним чином, інтернет-спільноти, а не маркетинговими компаніями і традиційними засобами масової інформації.

Пропонуємо краудсорсинг-контент, що складається з п'яти питань, які стимулюватимуть інтерес до кафе «Багет» користувачів соціальних мереж та приваблюватимуть їх до відвідування закладу та інтересу до його меню в умовах розвитку ідей.

Таблиця 3.11

Краудсорсингові технології кафе «Багет»

Меседж	Результат (ідея)	Мотивація
1. Яка щоденна спеціальна страва повинна бути присутня в меню	Вибір популярних пунктів меню	Страва буде названа на честь переможця (Вибір «...»), який здійснив найбільшу кількість репостів у соцмережі
2. Ідея недільного бранча з...	Рекламування нової послуги	Переможець отримує безкоштовний бранч з тією особою, яку вказав в репості
3. Допоможіть нам придумати назву фірмової страви (коктейлю, набору для пропозиції «Приготуй вдома»)	Рекламування фірмової страви (коктейлю)	Учасники постять своє фото в кафе з цією стравою (коктейлем). Переможець отримує можливість смакувати її (його)
4. Якою ще може бути начинка у круасана	Рекламування круасанів	безкоштовно протягом вікенда (святкового дня)
5. Зроби пост в соціальній мережі і отримай знижку 25%	Рекламування кафе	Знижка по чеку
6. Щасливі години з 8.00 до 10.00 год.		

**Такі заходи не потребують спеціальної організації, додаткового завантаження працівників та великих витрат, але приносять додатковий дохід.**

Крім тактичних дій, важливо виявляти і напрями стратегічного розвитку. Так, виявлені під час аналізу проблеми в управлінні матеріальними активами кафе «Багет» показали, що підприємство знаходиться на межі банкрутства. Тому варто приділити увагу антикризовим заходам, які допоможуть відновити платоспроможність кафе. В середині існуючої системи ресурсних взаємин можна також розглядати окремі канали зв'язку і механізми взаємодії. Цей крок матиме стратегічний пріоритет у розвитку.

Так, виявлене негативне співвідношення власного і позикового капіталу показало недостатній обсяг власних джерел для формування необхідної величини оборотних активів, причому їх частка постійно знижується. А це є суттєвим негативним фактором для подальшого розвитку кафе і негативно впливає на кінцеві результати його діяльності. У зв'язку з цим необхідно проводити заходи з пошуку найбільш ефективного джерела, яким виступають позикові кошти, залучені від стейкхолдерів.

У сучасному трактуванні теорії зацікавлених сторін стейкхолдери розглядаються не просто як групи й особи, що впливають на діяльність підприємства, а й як вкладники певних видів ресурсів. Стейкхолдери постачають необхідні для діяльності ресурси, тому що ця діяльність дозволяє реалізувати їхні запити. Відносини між підприємством та клієнтами, як ключовими стейкхолдерами, вибудовуються навколо ресурсного обміну, оскільки кожна зацікавлена сторона прагне створити власну ресурсну базу, що максимально відповідала б їхнім цілям.

Таким чином, пропонуємо кафе «Багет» змінити формат і концепцію закладу, який має стати посередником, що забезпечує ефективність ресурсної взаємодії між його стейкхолдерами: розробку програм продажів на ринку послуг для компаній, які проводять симпозиуми, ділові зустрічі. Так, на

одному просторі пропонується організувати бар, кав'ярню, коворкінг та лекторій – бізнес-простір.

Локація поблизу з багатьма бізнес-об'єктами, туристичними об'єктами та зручна транспортна розв'язка сприяє привабливості даної пропозиції, тим більше кафе володіє достатньою площею для організації бізнес-простору

### 3.2. Розрахунок ефективності запропонованих заходів

Конкретизуючи тактичні дії, запропоновані вище, рекомендуємо провести на підприємстві такі заходи зі зниження витрат та підвищення чистого доходу:

1. Зменшення матеріальних витрат за рахунок закупівлі риби та м'яса оптом. Економія буде складати 28200 грн.
  2. Зменшення матеріальних витрат за рахунок зміни постачальника овочів, фруктів, ягід. Економія складе 24000 грн.
  3. Відмовитися від реклами на радіо, надати більшу увагу краудсорсингу. Економія коштів становить 18000 грн.
  4. Реалізовувати напівфабрикати в якості формату «приготуй вдома»
- Очікуваний чистий дохід від реалізації запасів напівфабрикатів становитиме 63 тис. грн.

**Моделювання оцінки впливу управлінських рішень на показник витрат на 1 грн. виручки дало змогу виявити тенденції зниження даних витрат на 45,7 % (табл. 3.12).**

Таблиця 3.12

#### **Вплив запропонованих управлінських рішень на показник витрат на 1 грн. чистого доходу кафе «Багет»**

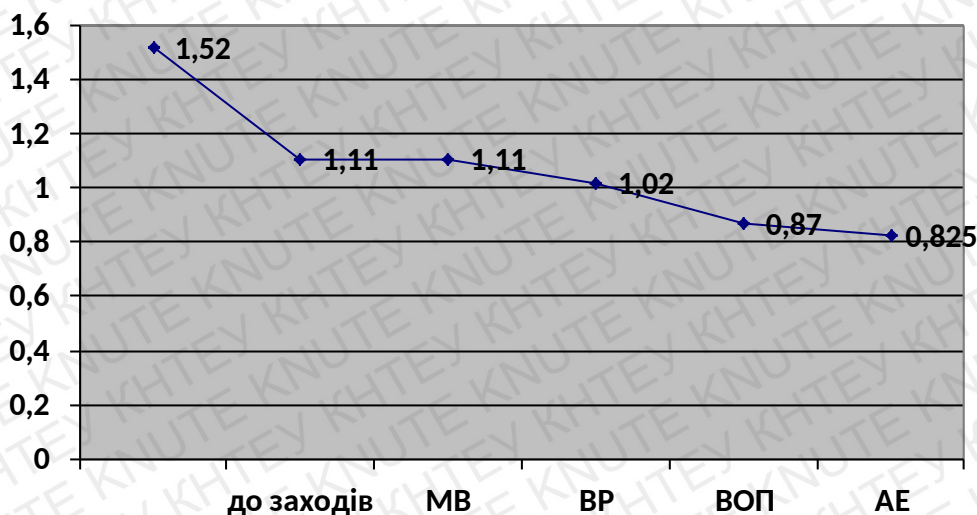
Пропозиція	Розрахунок показника	Результат до запровадження заходу, грн	Результат після запровадження заходу, грн
1	2	3	4
Зниження матеріальних витрат на 1 грн. виручки: – за рахунок закупівлі риби та м'яса за оптовими цінами; – за рахунок зміни постачальника на овочі, фрукти, ягоди	$MB_{1,грн} = \frac{MB}{ЧД}$ де MB – матеріальні витрати; ЧД – чистий дохід	0,76	0,35 0,356 0,35



Продовження табл. 3.12

1	2	3	4
Зниження витрат на зреалізацію за рахунок зниження витрат на рекламу на 1 грн виручки	$BP_{1грн} = \frac{BP}{ЧД}$ де BP – витрати на реалізацію	0,18	0,09
Зниження витрат на оплату праці на 1 грн виручки (ВОП)	$ВОП_{1грн} = \frac{ВОП}{ЧД}$	0,49	0,34
Витрата на амортизацію на 1 грн виручки (АЕ)	$АЕ_{1грн} = \frac{АЕ}{ЧД}$	0,09	0,045
Витрати на 1 грн виручки від реалізації (3)	$3 = MB + BP + ВОП + АЕ$	1,52	0,825

З кожної гривні реалізованої продукції прибуток кафе «Багет» збільшиться на 69,5 копійок і буде складати 87,2 (497,9 - 497,9×0,825) тис. грн. (рис. 3.2). Рентабельність діяльності підприємства набуде позитивного значення і складе 17,5% (87,2/497,2).



**Рис. 3.3. Витрати на 1 грн виручки від реалізації під дією запропонованих заходів**

Таке значення рентабельності відповідає середньому по ресторанному бізнесу в цілому в Україні (близько 15%).

Щодо краудсорингу, визначимо приблизні витрати та очікуваний приріст прибутку:

*Таблиця 3.13*

Краудсорсингові технології кафе «Багет»

Меседж	Очікувані витрати в місяць / рік	Очікуваний приріст відвідувачів
1. Яка щоденна спеціальна страва повинна бути присутня в меню	0	+2%
2. Ідея недільного бранча з...	250/ 3000	+3%
3. Допоможіть нам придумати назву фірмової страви (коктейлю, набору для пропозиції «Приготуй вдома»)	300/3600	+5%
4. Якою ще може бути начинка у круасана	150/ 1800	
5. Зроби пост в соціальній мережі і отримай знижку 25%	225 в день/ 6750 в місяць / 81000 в рік	+10%
6. Щасливі години з 8.00 до 10.00 год.		
Усього	170400	+20%

Зважаючи, що середній чек відвідувачів 300 грн., а кількість у 2017 році становила 48105 відвідувачів (табл. 2.2), очікується зростання кількості відвідувачів завдяки краудсорсингу на 20%, тобто 57726 гостей.

Таким чином, очікуваний дохід становитиме мінімально 17317,800 тис. грн. зважаючи, що розрахунковий рівень витрат на одну гривню доходу (виручки) складатиме 0,825 (табл. 3.12), очікуваний прибуток від реалізації ресторанної продукції складатиме 530,358 тис. грн. ( $17317,800 \times (1 - 0,825)$ ).

Визначимо доцільність та ефективність наступної пропозиції – бізнес-простору. При чому, існуючий бар варто реконструювати і розширити асортимент напоїв.

В цілому, відкриття бізнес-простору для кафе «Багет» – це важливий крок підприємства не тільки для проникнення на ринок, але й шлях управління матеріальними активами, зокрема використання залу 40м<sup>2</sup> на другому поверсі кафе, який експлуатується неповною мірою. Створення і втілення ціннісних пропозицій, підтримання взаємин із споживачами, одержання прибутку – всі ці процеси пов'язані з витратами.

Витрати (табл. 3.2) досить легко підрахувати, якщо точно визначили ключові ресурси, ключові види діяльності та ключових партнерів.

Таблиця 3.14

## Витрати на відкриття бізнес-простору

Стаття витрат	Сума
На введення бізнес-простору в експлуатацію	90000
- вартість меблів;	45000
- вартість інтерактивних дошок (2 шт.)	16000
- витрати на маркетингові дослідження, брендинг;	1000
- витрати на рекламу при відкритті бізнес-простору;	1000
- витрати на каву, чай, печиво;	2000
- вартість товарних запасів (у тис. грн.) до моменту відкриття.	25000
Витрати за період реалізації проекту:	364384
- витрати на експлуатацію будівлі (приміщення) кафе;	15750
- витрати на експлуатацію обладнання, включаючи середньомісячні витрати на ремонт, поповнення парку обладнання;	165800
- фонд заробітної плати;	178585
- господарські витрати;	1693
- передбачувана середньомісячна сума втрат в рамках пошкоджень меблів, обладнання, посуду.	2554

Для відкриття і початку діяльності необхідні грошові кошти у сумі 90 тис. грн. Передбачається взяти банківський кредит.

Розрахуємо очікувані результати від проведення заходу.

Блок потоків надходження доходу включає матеріальний прибуток, який компанія отримує від кожного споживчого сегмента (щоб отримати розмір чистого прибутку, необхідно відняти з доходів всі витрати).

У бізнес-моделі можуть існувати два типи потоків доходів:

- дохід від разових угод (50 грн./год.);
- регулярний дохід від продажу послуг (абонент на місяць, квартал, півроку, рік).

Сформуємо модель балансового ув'язування доходів, витрат і прибутку бізнес-простору, а також у здійснимо розрахунок межі беззбитковості підприємства та резерву його фінансової міцності.

План доходів і витрат приведено у таблиці 3.15.

Таблиця 3.15

План доходів та витрат

Показники	1 рік	2 рік	3 рік
А Загальний обсяг продажів, грн. (без ПДВ)	1353528	1624233	1759586
Б Собівартість – всього, грн.	657874	789449	855236
у т. ч. прямі витрати	179345	215214	233149
Витрати на електричну енергію	300084	360101	390109
прямі витрати по оплаті праці	178445	214134	231979
В Валовий прибуток, грн.	695654	834784	904350
Г Операційні витрати, грн.	32007	459909	498235
витрати на оплату праці	331800	398160	431340
орендна плата	45000	54000	58500
оплата комунальних послуг	2100	2520	2730
плата за телефон і послуги зв'язку	238	285	309
витрати на рекламу	2502	3002	3253
транспортні витрати	180	216	234
інші операційні витрати	1440	1728	1872
Д Операційний прибуток, грн.	312396	374875	406115
Е Плата відсотків за кредит, грн.	50000	60000	65000
Ж Прибуток до оподаткування, грн	262396	314875	341115
З Єдиний податок, грн.	78719	94463	102334
И Чистий прибуток, грн.	183677	220413	238781

Кафе «Багет» здатне виконувати свої довгострокові зобов'язання у міру настання термінів платежів. Ми можемо затверджувати так, оскільки

коефіцієнт інвестування дорівнює 0,67  $((45000+16000)/90000)$  при допустимих 0,4.

Визначимо показники економічної ефективності запропонованого заходу, найважливішим з яких є показники прибутковості (рентабельності).

Розрахуємо наступні показники:

1) коефіцієнт валового прибутку:

$$K_{\text{в.п.}} = \text{ВП} \times 100 / P, \% = 695654 \times 100 / 1353528 = 51,39\% \quad (3.1)$$

де ВП – валовий прибуток, грн.;

P – обсяг реалізації, грн.

2) коефіцієнт операційної прибутку:

$$K_{\text{о.п.}} = \text{ОП} \times 100 / P, \% = 312396 \times 100 / 1353528 = 23,10\% \quad (3.2)$$

де ОП – операційний прибуток, грн.

3) коефіцієнт чистого прибутку:

$$K_{\text{ч.п.}} = \text{ЧП} \times 100 / P, \% = 183677 \times 100 / 1353528 = 13,57\% \quad (3.3)$$

де ЧП – чистий прибуток, грн.

4) окупність інвестицій:

$$O_{\text{и}} = \text{ЧП} \times 100 / A, \% = 183677 \times 100 / 583677 = 31,47\% \quad (3.4)$$

де A – загальна сума активів, грн.

5) окупність власного капіталу:

$$O_{\text{ск}} = \text{ЧП} \times 100 / \text{ВК}, = 183677 \times 100 / 700000 = 26,24\% \quad (3.5)$$

де ВК – власний капітал, грн.

Розраховані показники достатньо високі, щоб розпочати проект.

Для виявлення впливу запропонованих заходів на показники роботи підприємства, порівняємо фінансовий результат після застосування всіх запропонованих заходів і без них (табл. 3.16).

Таблиця 3.16

**Порівняння фінансового результату кафе «Багет» після відкриття бізнес-простору**

Показник	2017 р.	Прогнозне значення	Абсолютне відхилення, тис.грн.
----------	---------	--------------------	--------------------------------

Чистий дохід, тис. грн.	497,6	1943,6	+1445,9
Собівартість, тис. грн.	755,1	1455,3	+700,2
Валовий прибуток, тис. грн.	-257,2	488,3	+745,5
Операційні витрати, тис.грн.	-	32,0	+32,0
Витрати на маркетинг	-	88,0	+88,0
Операційний прибуток, тис.грн.	-	368,3	+368,3
Фінансові витрати. тис. грн..	-	50,0	+50,0
Прибуток до оподаткування, тис.грн		318,3	+318,3
Чистий прибуток, тис.грн.		318,3	+318,3

У прогнозованому періоді виручка збільшиться на 1445,9 тис. грн., собівартість так само збільшиться на 700,2 тис.грн. і пов'язано воно із зростанням обсягу реалізації. В результаті прибуток від реалізації збільшиться на 745,5 тис. грн. і стане 488,3 тис. грн., тобто, майже вдвічі більше попереднього року.

У прогнозованому періоді кафе «Багет» зможе отримати 318,3 тис. грн. чистого прибутку і направити на погашення кредиту. Відкриття бізнес-простору вигідно для підприємства.

Таким чином, запропонований захід є доцільним та актуальним для підприємства, адже тільки комплексне рішення проблем за всіма зазначеними напрямками може забезпечити раціональну та ефективну організацію оборотного капіталу кафе «Багет». Це також дозволить керівникам вирішувати тактичні завдання і спокійно працювати зі стратегічних напрямків, використовувати кредити банків та інші позикові кошти не на вирішення нагальних проблем, а для фінансування довгострокової програми, спрямованої на підвищення ефективності господарської діяльності, диверсифікацію бізнесу і вирішення інших завдань, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та, як наслідок, ринкової вартості підприємства.

### Висновки до розділу 3

Провівши дослідження фінансово-господарської діяльності кафе «Багет» ТОВ «Дефіс» та існуючої на підприємстві системи управління матеріальними активами, було зроблено висновок про неефективне управління матеріальними, зокрема оборотними активами, про що говорить занадто високі терміни погашення дебіторської заборгованості, терміни обороту оборотних активів, зокрема запасів.

У зв'язку з цим в кафе «Багет» пропонується впровадити реалізацію таких основних заходів щодо прискорення оборотності матеріальних оборотних коштів:

1. Удосконалення товаропостачання і нормалізація розмірів оборотного капіталу – товарів, сировини та інших запасів, що можна досягти за допомогою збільшення частоти завозу, правильним підбором асортименту продукції, що відповідають попиту споживачів, прискоренням приймання товарів та інших цінностей. При цьому відповідальність за належне виконання зазначених заходів повинна бути покладена на адміністратора та менеджера по закупках.
2. Для раціонального та ефективного управління запасами пропонуємо впровадити наступні тактичні заходи: 1) складання завдань для кожного співробітника; 2) удосконалення розрахунків з постачальниками і покупцями, поліпшення претензійної роботи, застосування встановлених законом економічних санкцій; 3) прискорення обороту грошових коштів за рахунок суворого лімітування їх залишків в касі кафе «Багет», а також на розрахункових рахунках в банку, скорочення перебування коштів в дорозі; 4) запобігання імобілізації власних оборотних коштів на позапланові цілі, тобто в надпланові залишки інших активів, в різні ненормовані оборотні кошти; 5) комплекс заходів з економічного, в тому числі матеріального стимулювання підвищення ефективності використання оборотних активів.
3. Визначено заходи, що сприятимуть зниженню витрат та підвищення чистого доходу: 1) зменшення матеріальних витрат за рахунок закупівлі сировини оптом; 2) зменшення матеріальних витрат за рахунок зміни

постачальника на деякі продукти, що пропонує нижчі ціни; 3) відмовитися від реклами на радіо, надати більшу увагу краудсорсингу; 4) реалізовувати напівфабрикати в якості формату «приготуй вдома»

4. Сформульовано пропозицію до зміни формату і концепції кафе «Багет», який має стати посередником, що забезпечує ефективність ресурсної взаємодії між його стейкхолдерами: розробку програм продажів на ринку послуг для компаній, які проводять симпозиуми, ділові зустрічі. Так, на одному просторі пропонується організувати бар, кав'ярню, коворкінг та лекторій – бізнес-простір.

5. Розраховано наслідки економії матеріальних ресурсів та заходів з налагодження більш вигідних партнерських зв'язків, що показали з кожної гривні реалізованої продукції прибуток кафе «Багет» збільшиться на 69,5 копійок і буде складати 87,2 тис. грн. Рентабельність діяльності підприємства набуде позитивного значення і складе 17,5% .

6. Виявлено позитивний вплив застосування краудсорсингу, завдяки якому зросте кількість відвідувачів на 20%, а очікуваний дохід становитиме мінімально 17317,800 тис. грн., очікуваний прибуток від реалізації ресторанної продукції - 530,358 тис. грн.

7. Реалізація проекту відкриття бізнес-простору сприятиме приросту прибутку від реалізації на 745,5 тис. грн. і стане 488,3 тис. грн.

Таким чином, комплекс пропонованих заходів забезпечить формування валового прибутку кафе «Багет» на рівні 1105,858 тис.грн.



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження щодо управління матеріальними активами кафе «Багет» дозволяє зробити наступні висновки теоретичного та практичного характеру:

1. Обґрунтовано, що управління матеріальними активами підприємства впливає на результати господарської діяльності, адже є вагомим складовою матеріальних витрат.

2. Узагальнення наукової літератури щодо трактування терміну «активи» показало неузгодженість, що полягає в різних підходах до їх характеристики і змісту. Доведено, що ресурси, залучені у господарську діяльність підприємства на правах власності і розпорядження, виступають його майном. Тому під активами підприємства слід розуміти сукупність майнових цінностей підприємства (матеріальних, грошових і нематеріальних), формування та використання яких призведе до отримання економічних вигод у майбутньому.

3. Особливостями формування матеріальних активів ресторанного підприємства є переважання у структурі основних засобів над матеріальними оборотними активами.

4. Сформульовано, що матеріальні активи ресторанного підприємства складаються із основних засобів та матеріальних оборотних активів, о включають запаси і товарно-матеріальні цінності.

5. Охарактеризовано, що процес аналізу матеріальних активів базується на таких напрямках аналізу балансу: горизонтальний, вертикальний та коефіцієнтний, які дозволяють виявляти тенденції змін активів у структурі балансу та динаміці їх розміру і вартості.

6. Установлено, що кафе «Багет» ТОВ «Дефіс» здійснює лише діяльність одного напрямку - 56.10. Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування, що є значним обмеженням бізнес-можливостей.

7. Визначено в процесі аналізу фінансово-господарської діяльності та оцінки ефективності матеріальних активів кафе «Багет», що підприємство неефективно використовує активи, збиток з роками зростає і це набуває загрозливих індикаторів високого ризику банкрутства.

8. Сформовано пропозицію оптимізувати витрати по напрямкам економічних елементів, зокрема матеріальним витратам, що сприятиме отриманню прибутку і виходу з критичної зони. В межах тактичних дій запропоновано також звернути увагу на сучасні маркетингові тренди, зокрема краудсорсинг – залучення можливостей клієнтів для популяризації закладу у соціальних мережах. В рамках стратегічних дій пропонується відкрити бізнес-простір, що включатиме коворкінг, лекторій та лоббі-бар, що окуповується протягом року і формує позитивні грошові потоки щорічно.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України. Закон України «Про внесення змін до Конституції України» № 2222-IV від 8.12.2004 р.: прийнята на п'ятій сесії Верхов. Ради України 28 черв. 1996 р. – К.: Велес, 2005. – 48 с.
2. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 р. №436–IV // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2003. – №18, №19–20, №21–22. – Ст. 144.
3. Податковий кодекс України від 02 грудня 2010 р. № 2755-VI // Спецвыпуск «Аргументы недели». – 2010. – 194 с
4. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-VI - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/435-15>
5. Про бухгалтерський облік і фінансову звітність: Закон України від 16.06.1999 р. № 996 - XIV - Редакція від 11.06.2017 - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/996-14>
6. Про оцінку майна, майнових прав, професійну оціночну діяльність в Україні: Закон України від 12.07.01 р. 2658-III Редакція від 16.01.2016 - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2658-14>
7. Про туризм [Електронний ресурс] : Закон України станом на 11 лютого 2015 р. № 324/ 95 – ВР / Верховна Рада України // Законодавство України : [веб–портал Верховної Ради України] – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80> (дата звернення 25.04.2016). – Назва з екрана.
8. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>.
9. Андрейків Т.Я., Сороківська М.В. Фінанси підприємств: Навч. посібник. Навчальний посібник. - Львів: Вид-во ЛКА, 2015. – 284 с.

10. Бердар М.М. Фінанси підприємств. Навч. посіб. — К.: Центр учбової літератури, 2013. — 352 с.
11. Бланк И.А. Управление активами. – К.: Ника -Центр: Эльга, 2012. – 720 с.
12. Бовш Л.А. Застосування методів аналітичного маркетингу в процесі реінжинірингу підприємств ресторанного бізнесу / Л.А. Бовш // Управління бізнесом в умовах глобальної нестабільності: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (26 березня 2015 р. м. Київ) - Київ: МАУП, 2015.
13. Бовш Л.А. Оцінка якості послуг фудкортів у торговельних центрах/ Л.А. Бовш // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка»: зб. наук. пр. – Мукачево: Вид-во МДУ, 2018. – Вип. 1(9). – 258 с. – С. 116 -126.
14. Бойко М.Г., Ведмідь Н.І., Охріменко А.Г. Управління корпораціями у готельному і ресторан-ному бізнесі : Опорний конспект лекцій / М.Г. Бойко, Н.І. Ведмідь, А.Г. Охріменко - К.:КНТЕУ, 2017.- 236 с.
15. Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2011. - 1088 с.
16. Ван Хорн Дж. К., Вахович Дж. М. (мл.) Основы финансового менеджмента. – 12-е изд. / Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2012. – 1232 с.
17. Ващенко Н. В. Чинники формування та ефективності використання потенціалу оборотних активів підприємства / Н. В. Ващенко, Ю. І. Максимович // Інноваційна економіка. — 2013. — № 6. — С. 330–335
18. Володькіна М. В. Економіка промислового підприємства. Навчальний посібник. — К.: Центр навчальної літератури, 2014. — 196 с.
19. Головка О.М. Організація готельного господарства : навч. посіб. / О.М. Головка, Н.С. Кампов, С.С. Махлинець. – К. : Кондор, 2011. – 410 с.
20. Горецька Л.Л. Економічна природа активів: обліковий аспект / Л.Л.Горецька // Вісник ЖІТІ. – 2012. – № 20. – С.49-57.

21. Гриценко Л. Л. Фінанси підприємств: практикум : навч. посіб. / Л. Л. Гриценко, О. В. Дейнека, І. М. Боярко. – Суми : Університетська книга, 2015. – 285 с.
22. Грінько А.П. Класифікація основного капіталу як інформаційний інструментарій бухгалтерського обліку / А.П. Грінько // Економіка і управління підприємством. – 2015. – № 2. – С. 72-76.
23. Дойчева К. С. Фактори, які впливають на ефективність діяльності підприємства / К. С. Дойчева // Вісник Запорізького національного університету. — 2011. — № 2 (10). — С. 23–28.
24. Економічна енциклопедія: [у трьох томах. Т. 1] / Редкол.: С.В.Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр «Академія», 2000 – 864 с.
25. Економічні дослідження (методологія, інструментарій, організація, апробація) : навчальний посібник; за ред. А.А. Мазаракі. – 2-ге вид., допов. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2011. – 296 с.
26. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л., Смовженко Т.С. Фінансовий словник. 4-те вид., випр. та доп. – К.: „Знання”, 2012. – 566 с.
27. Золотарьов В.Г. Энциклопедический словарь по экономике / В.Г. Золотарьов. – Мн.: Полыма, 2017. – 571 с.
28. Ізмайлова Н. В. Управління оборотними активами підприємств : автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.08 / Н. В. Ізмайлова ; Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана. — К., 2012. — 20 с.
29. Крамаренко Г.О. Финансовый менеджмент: теория и практика / В.В. Ковалев – Мн.: Наука, 2014. – 1104 с.
30. Коваленко Л. О. Фінансовий менеджмент : [навч. посіб.] / Л. О. Коваленко, Л. М. Ремньова. – К. : Знання, 2015. – 485 с.
31. Константюк Н., Когут І. Основні аспекти управління активами підприємства // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та

- локальному вимірах» (Тернопіль, 22-24 вересня 2016р.). – Тернопіль: Крок, 2016 – С.85-87.
32. Матеріальні активи за МСФЗ і П(С)БО / [Дебет-Кредит № 28 \(9.7.2007\)](https://dtk.com.ua/show/1cid03198.html)  
<https://dtk.com.ua/show/1cid03198.html>
33. Мец В. О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2012. — 132с.
34. Мних Є.В., Ференц І.Д. Аналіз і контроль в системі управління капіталом підприємства [Навчальний посібник] / Є.В. Мних, І.Д. Ференц – Львів: Армія України, 2015.
35. Основи менеджменту : підручник / [С.І. Бай, С.В. Мельниченко та ін.]; за заг. ред. А.А. Мазаракі. – Харків: «Фоліо», 2013. – 1406 с.
36. Охріменко А.Г. Фінансове забезпечення функціонування туристичної галузі України: Монографія / Охріменко А.Г. – К.: Кондор-Видавництво, 2013. – 210 с.
37. Петрук О.М. Гармонізація національних систем бухгалтерського обліку: Монографія. – Житомир: ЖДТУ, 2015. – 420 с.
38. Писаревський І.М. Дослідження доходності підприємств готельного господарства / І.М. Писаревський, І.В. Сегеда // Технологический аудит и резервы производства. – 2015. – № 4 / 5 (24). – С. 42 – 48.
39. Поддєрьогін. А.М. Фінансовий менеджмент: Підручник / А.М. Поддєрьогін. 3-тє вид., перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2015. — 627 с.
40. П'ятницька Г. Т., Найдюк В. С. Сучасні тренди розвитку ресторанного господарства в Україні/ Г. Т. П'ятницька, В. С. Найдюк // Економіка та держава”-наукове фахове видання України з питань економіки, 2017.
41. Семейон В.С. Активи як облікова категорія: проблеми трактування / В.С. Семейон // Вісник ЖДТУ: Економічні науки. – 2013. – № 2 (44). – С. 146-155.
42. Серединська В.М. Теорія економічного аналізу: підручник. / В.М. Серединська, О.М. Загородна, Р.В. Федорович. – Тернопіль: Укрмедкнига, 2012. – 320 с.

- 43.Скоробогатова В.В. Сутність категорії «активи»: аналіз наукових джерел// Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. – Режим доступу до журн.: <http://pbo.ztu.edu.ua/article/viewFile/47329/43860>
- 44.Сокол Т.Г. Організація обслуговування в готелях і туристичних комплексах : підручник / Т.Г. Сокол . – К. : Альтепрес, 2012.– 446с.
- 45.Соколов Я.В. Актив: это очень сложно / Я.В.Соколов // Бухгалтерский учет – веселая наука. Сборник статей. – Мн.: «1С», 2012, 638 - с. 28.
- 46.Сухоруков Д. Методичні основи залежності показників ефективності використання оборотних активів залізничного транспорту від впливу зовнішніх та внутрішніх факторів / Дмитро Сухоруков // Збірник наукових праць ДЕТУТ. — Серія «Економіка і управління». — 2015. — № 18 (1). — С. 149–155.
- 47.Ткаченко Т.І. Економіка готельного господарства і туризму : навч. посіб. / Т.І. Ткаченко, С.П. Гаврилюк. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005.
- 48.Управління фінансами суб'єктів господарювання : практикум : навч. посіб. / А. П. Вожжов, С. В. Сорокіна, І. В. Колесова та ін.; за ред. А. П. Вожжова. – К. : Знання, 2014. – 324 с.
- 49.Фінансове та обліково-аналітичне забезпечення діяльності туристичних підприємств : монографія / Л.О. Гелей, З.А. Атаманчук. – Львів : Растр-7, 2016. - 172 с.
- 50.Фінансовий менеджмент: методика розв'язання практичних завдань : навч. посіб. / І.Г. Ганечко, Г.В. Ситник, В.С. Андрієць та ін. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – 244 с.
- 51.Фінансово-економічний словник / А.Г. Загородній, Г.Л. Вознюк. – К.: Знання, 2017. – 1072 с.
- 52.Чаюн І.О. Управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства: [Навч. посібник] / Чаюн І.О., Бондар І.Ю. - К: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. - 111 с.

53. Чубка О. М. Класифікація та вплив чинників на ефективність функціонування оборотного капіталу машинобудівних підприємств / О. М. Чубка, О. М. Рудницька // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». — 2010. — № 669. — С. 158–166.
54. Швець Ю.О. Управління оборотними активами підприємств / Ю.О. Швець, А.В. Скворцова // Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. — 2015. — № 13. — С. 127–130.
55. Шкварчук Л. О. Проблеми забезпеченості власними обіговими коштами підприємств швейної промисловості України / Л. О. Шкварчук, В. В. Муха // Національний лісотехнічний університет України. — 2009. — № 19.7 — С. 168–173.
56. Шурпенкова Р. Організація економічного аналізу оборотних коштів та визначення ефективності їх використання / Р. Шурпенкова, Г. Іваницька // Вісник Львівського національного аграрного університету. — 2012. — № 19 (1). — С. 301–307.
57. Цал-Цалко Ю.С. Аудит: Навч. посібник / Ю.С. Цал-Цалко, Ю.Ю. Мороз., Л.А. Суліменко [та ін.]; [під заг. ред. Цал-Цалко Ю.С.]. — Житомир: ПП “Рута”, 2012. — 392 с. 2.
58. Эффективные подходы к развитию предприятий, отраслей, комплексов. В 3 книгах. К. : монографія / Т.О. Марцин, Т.В. Бурак.; под общ. ред. С.В. Куприенко . — Одеса, 2013. — 172 с.
59. HoReCa : навч. посіб.: у 3 т. Т. 1. Готелі (2-вид.) / за заг. ред. А.А. Мазаракі. — К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. — 426 с.
60. International GAAP: Generally Accepted Accounting Practice under International Financial Reporting Standards. - М. Альпина Паблішер, 2016. - 4032 с
61. Szakács Imre dr.. Számvitel A-tól Z-ig – Bp.: KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., 2015. – 833 old.



62. Кафе «Багет» [Електронний ресурс] // сайт. Електрон. текст і граф. дані. Режим доступу: [https:// http://baguette-cafe.com.ua/prices/menu-kuhni-baget/#.W\\_p-Elf7TIU](https://http://baguette-cafe.com.ua/prices/menu-kuhni-baget/#.W_p-Elf7TIU)

## ДОДАТКИ