

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

# **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему:**  
**«УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СУШИ-БАРУ**  
**«О'ЛЕНЬ», М. КИЇВ**

Студентки 2 курсу, 1м групи,  
спеціальності 073, «Менеджмент»  
спеціалізації «Готельний і  
ресторанний менеджмент»

Сергеевої  
Катерини  
Максимівни

---

*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

ВСТУП 3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ 6

1.1. Економічний зміст, склад та структура ресурсного потенціалу підприємства 6

1.2. Методичні засади формування ресурсного потенціалу ресторанного підприємства 14

1.3. Методологічні підходи до оцінювання ефективності ресурсного потенціалу 20

Висновки до розділу 1 28

РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СУШИ-БАРУ «О'ЛЕНЬ», М. КИЇВ 30

2.1. Характеристика системи управління ресурсним потенціалом суши-бару «О'лень», м. Київ 30

2.2. Аналіз структури ресурсного потенціалу та ефективність його використання підприємством 41

2.3. Вплив управління ресурсного потенціалу на результати діяльності 49

Висновки до розділу 2 60

РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СУШИ-БАРУ «О'ЛЕНЬ», М. КИЇВ 63

3.1. Заходи підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу ресторанного закладу 63

3.2. Економічне обґрунтування та розрахунок ефективності запропонованих заходів 68

Висновки до розділу 3 86

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 88

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 93

ДОДАТКИ 98



## ВСТУП

У кризових умовах діяльності, які характеризуються відсутністю стабільності зовнішніх економічних факторів, одним із першочергових завдань адміністрації підприємства є формування та оцінювання поточних та перспективних можливостей підприємства, тобто його потенціалу; збалансування можливостей підприємства з наявним потенціалом зовнішнього середовища з метою досягнення стратегічних цілей та виживання в умовах конкуренції в перспективі.

Усвідомлення важливості розвитку підприємства як умови його існування дає змогу визначити необхідність дослідження джерел розвитку. Зокрема йдеться про ресурсний потенціал підприємства, тобто перспектива майбутнього стану підприємства, якого можливо досягти лише в результаті розвитку. Ігноруючи той факт, що навіть за допомогою примітивного причинно-наслідкового зв'язку твердження про вплив потенціалу підприємства на його розвиток є безсумнівним, детальне розкриття цього питання вимагає значної уваги та особливої оцінки.

У сучасних умовах механізм управління ресурсним потенціалом підприємств не повною мірою відповідає завданням підвищення ефективності їхньої роботи, отримання високих остаточних результатів, подальшого розвитку. Особливої актуальності зазначене питання набуває через обмеженість самих ресурсів, що визначає необхідність систематичного пошуку шляхів повного їх використання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В економічній теорії та господарській практиці сформувалося досить чітке уявлення щодо складу економічних ресурсів підприємства. Існує низка теоретичних і методичних напрацювань щодо оцінки ресурсного потенціалу, його складників та ефективності використання. Однак визначення загальноприйнятої методики оцінки обґрунтовує появу труднощів, а отже, вимагає подальшого дослідження.

Питання оцінки та формування ресурсного потенціалу підприємства висвітлені в працях В. Авдеєнко, Дж. Барней і Д. Кларк, Л. Балабанова і Р. Мажинський, С. Близнюк, І. Гунін, О. Попова, Ж. Ізамбетов, О. Клімахіна, В. Павлова, Т. Ашимбаєва, І. Отенко, Н. Краснокутська, В. Ременников, Є. Лапіна, С. Сердак, М. Щепакін і В. Цициліна та ін.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.**

Незважаючи на велику кількість наукових доробок із цієї проблематики, більшість теоретичних концепцій розвитку ресурсного потенціалу, його структури та властивостей, що перебувають в основі його використання, є недостатньо обґрунтованими або суперечливими.

**Мета роботи** – дослідження теоретичних засад формування ресурсного потенціалу та розроблення рекомендацій щодо поліпшення ефективності його використання суб'єктом ресторанного бізнесу

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити наступні **задачі**:

- розглянути економічний зміст, склад та структуру ресурсного потенціалу підприємства;
- дослідити методичні засади формування ресурсного потенціалу ресторанного підприємства;
- визначити методологічні підходи до оцінювання ефективності ресурсного потенціалу;
- навести характеристику системи управління ресурсним потенціалом суши-бару «О'лень», м. Київ;
- провести аналіз структури ресурсного потенціалу та ефективність його використання підприємством;
- здійснити оцінку впливу управління ресурсного потенціалу на результати діяльності;
- визначити заходи підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу ресторанного закладу;
- провести економічне обґрунтування та розрахунок ефективності запропонованих заходів.

**Об'єкт дослідження** – процес формування і використання ресурсного потенціалу ресторану «О'лень».

**Предмет дослідження** – теоретичні, методологічні та практичні засади формування і використання ресурсного потенціалу ресторану «О'лень».

Основними методами дослідження є: індексний метод (застосовуємо при співставленні відповідних величин, характеристики економічних явищ); графічний метод (для зображення процесів, явищ); оперативний метод (для вивчення реалізованого попиту), SWOT-аналіз (для визначення сильних та слабких місць діяльності підприємства).

**Структурно** робота складається із вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ**

### **1.1. Економічний зміст, склад та структура ресурсного потенціалу підприємства**

Ресурсний потенціал відіграє значну роль у системі ефективної роботи підприємства, оскільки його можна вважати засобом для максимізації прибутку й підвищення рівня конкурентоспроможності.

Етимологічно термін «потенціал» являє собою засоби, запаси, джерела, які наявні на цей момент часу та можуть бути мобілізовані, використані для досягнення певних цілей, здійснення плану, вирішення певної задачі, можливості окремої особи, суспільства, держави у певній області. У загальному розумінні категорія «потенціал» характеризується як певна можливість реалізації будь-чого, тому йому притаманна ознака накопичення, принцип вимірювання його величини як рівня накопичення, реалізації. Ключовою ознакою потенціалу є його здатність до відтворення. Потенціал залежить від характеру цілей підприємства. Утворення потенціалу підприємства являє собою процес реалізації заходів щодо забезпечення ринкових можливостей підприємства через зміну його характеристик і властивостей до моменту досягнення необхідного рівня відповідно до визначених цілей.

В основі категорії «ресурсний потенціал підприємства» знаходиться загальна категорія «ресурси», що за змістом характеризується як запас, джерело. По суті, ресурсами підприємства є: майно та грошові кошти, запаси та джерела сировини, матеріалів, праця [10].

З економічної точки зору, ресурси можна визначити як сукупність матеріальних та нематеріальних елементів, які прямо чи опосередковано формують виробничий процес. Особливістю терміну «ресурси» є те, що вони здатні відтворюватись як у формі споживчої вартості, так і у формі вартості. Варто пам'ятати, що процес функціонування підприємств систематично

вимагає залучення нових видів ресурсів.

Основні положення сучасної ресурсної теорії можна сформулювати так:

1) успіх економічної діяльності підприємства в стратегічному плані характеризується її сталими конкурентними перевагами щодо інших підприємств;

2) основним чинником надбання конкурентних переваг є наявність під контролем стратегічних ресурсів, тобто ресурсів, що надають можливості здійснювати реалізацію конкурентних стратегій;

3) ефективне застосування цих ресурсів може бути забезпечене особливими якостями підприємства, що належать до можливостей та здібностей.

В основі розвитку ресурсної теорії можна, з одного боку, відстежити відокремлення понять «можливості», «здібності» від поняття «ресурси», з іншого - елементи стратегічного підходу й пріоритетність стратегічних ресурсів для досягнення підприємством конкурентних переваг. Термін «потенціал» поєднує дефініції «можливості» та «здібності». Термін «можливість» у тлумачному словнику визначений як прийнятна умова, обставина, ситуація, за якою можливо щось зробити, а здібність, у свою чергу, визначено як природну обдарованість, вміння, можливість виконувати певні дії [58].

Варто відзначити, що лише стосовно поєднання можливостей і здібностей у трактуванні поняття «потенціал підприємства» між авторами сучасної економічної літератури немає розбіжностей. Інші аспекти дослідження цього поняття науковцями сприймаються по-різному. Трактування дефініції «потенціал підприємства», що пропонується сьогодні сучасними вченими, має зазвичай однаковий зміст.

Термін «потенціал» (лат. - сила) являє собою можливість, здатність, сила, яка існує в прихованій формі за певних умов. З загальнонаукової точки зору, поняття «потенціал» пов'язане з поняттями «сила» або «міцність». Як



правило, цей термін застосовують з метою оцінки засобів, запасів і джерел, які можуть використовуватись для вирішення конкретного завдання або досягнення певної цілі, а також для можливостей окремої особи, суспільства або держави [10].

Економічна суть потенціалу підприємства визначає сукупність його можливостей. З одного боку, під потенціалом підприємства розуміють сукупність чинників, які визначають силу, джерела спроможності, запаси, кошти, ресурси та інші резерви, які здатні використовуватись в економічній діяльності. З іншого - потенціал підприємства характеризується якістю та кількістю ресурсів, якими володіє підприємство, кваліфікацією найманого персоналу, інноваційними, інформаційними й фінансовими можливостями.

На думку Л. Волошина, «існують різні підходи до визначення цього поняття. Одні автори акцентують увагу на наявності ресурсів, інші - на можливості їх використання». Однак потенціал є більш змістовною категорією порівняно з ресурсами й включає в себе останні. «Він показує сукупність наявних і прихованих ресурсів. Перші необхідно ефективно використати, а другі - мобілізувати» [19, с. 145-151].

Н. Краснокутська, визначаючи суть категорії «потенціал», наголошує, що «при становленні ресурсної теорії підприємства спостерігається її спрямованість на інтровертне сприйняття сутності потенціалу підприємства через синтез ресурсів і організаційних здібностей» [37, с. 54-64].

У «Глумачному словнику української мови» таке визначення поняття: «потенціал - це сукупність усіх наявних засобів, можливостей, продуктивних сил тощо, які можуть застосовуватись в будь-якій галузі, ділянці, сфері; являє собою запас чого-небудь; резерв; приховані здатності, сили для певного виду діяльності, які здатні виявитися за певних умов. Натомість ресурси підприємства характеризуються такими визначеннями:

- засоби, можливості, якими можна скористатися за необхідності;
- запаси, які можна використати за потреби;
- грошові цінності, джерело фінансових доходів.

Деякі вітчизняні та російські вчені характеризують потенціал як сукупність ресурсів без урахування їх взаємодії та участі в операційному процесі: запас, резерв, приховані здатності, сили для певної діяльності, що можуть виявитися за певних умов; конкретний стан ресурсів відтворення даної країни у певний історичний проміжок часу. Усе це вказує на те, що потенціал є узагальненою, накопичувальною характеристикою ресурсів; кількість та якість ресурсів, якими володіє господарська система.

Деякі вчені характеризують потенціал підприємства як:

- сукупність ресурсів, які здатні забезпечувати виробництво певних матеріальних благ;
- кількісних та якісних їх параметрів, які визначають максимальні можливості з виробництва матеріальних благ у певний момент;
- сукупність функціональних ресурсів, що здатні виробляти певний обсяг продукції.

У теорії пропонують виділяти теоретичні напрями в дослідженні цієї категорії, які формують визначають конкретні рівні у структурі потенціалу підприємства: ресурсний підхід, функціональний підхід, інституційний підхід.

Таким чином, потенціал - це сукупність ресурсів та можливостей, які призначені до використання підприємством з метою досягнення певних цілей. Вивчення ресурсного потенціалу підприємства є необхідним елементом та передумовою формування стратегії (стратегічних альтернатив) його розвитку.

Слід зазначити, що коло поглядів на сутність ресурсного потенціалу підприємства дуже широке: від надзвичайно вузького його розуміння як річного обсягу виробництва продукції до таких загальних категорій, як соціально-економічна система.

Також ресурсний потенціал досліджували як елемент виробничих відносин щодо використання здатності трудових ресурсів до створення матеріальних благ як сукупність наявних ресурсів для досягнення

поставленої мети, як максимально можливий обсяг матеріальних благ і послуг, який можна отримати за умови оптимального використання наявних ресурсів, як реальну чи вірогідну здатність виконати цілеспрямовану роботу тощо.

На думку Т. Ашимбаєва, ресурсний потенціал підприємства - це сукупність матеріальних, трудових, нематеріальних, фінансових ресурсів, зокрема здатність працівників підприємства ефективно використовувати названі ресурси для виконання місії, досягнення поточних та стратегічних цілей підприємства. Величина ресурсного потенціалу визначається обсягом окремих видів ресурсів (земельних, матеріальних і трудових), які перебувають у розпорядженні підприємства [31].

Таким чином, ресурсний потенціал підприємства - це сукупність ресурсів, якими володіє підприємство, а також спроможність працівників і менеджерів застосовувати ресурси для виробництва товарів (послуг) та отримання максимального прибутку. Ресурсний потенціал визначає не весь запас конкретного ресурсу, а лише ту частину, яка залучена у виробництво з урахуванням економічної доцільності та досягнень науково-технічного прогресу і включає в себе не лише сформовану систему ресурсів, а й нові альтернативні ресурси та їх джерела.

І. Гречина, Ж. Ізамбетова, Н. Краснокутська сутність ресурсного потенціалу підприємства пов'язують із формуванням та ефективним використанням ресурсів. При цьому процес формування та мобілізації ресурсів починається з того, що механізм використання ресурсного потенціалу підприємства узгоджується з наявною стратегією. З цією метою керівництво підприємством повинно узгодити характер і напрям діяльності функціональних підрозділів із завданнями реалізації стратегії. Деякі вчені-економісти визначають ресурсний потенціал підприємства як сукупність ресурсів, якими володіє підприємство і спроможність його працівників та менеджерів використовувати ресурси для виготовлення товарів, виконання робіт, надання послуг та отримання максимального прибутку.

Визначення ресурсного потенціалу підприємства базується на формуванні стратегічних альтернатив його розвитку, що визначається майже всіма дослідниками цієї категорії.

На думку С. Сердак, ресурсний потенціал підприємства є сукупністю нематеріальних, матеріальних, трудових, фінансових ресурсів підприємства для виконання місії та досягнення його поточних і стратегічних цілей. Оцінення інших підходів дає змогу говорити про те, що ресурсний потенціал насамперед характеризують як складову частину виробничих відносин щодо застосування здатності ресурсів до формування матеріальних благ; сукупності наявних ресурсів для досягнення певної мети; максимально можливий обсяг матеріальних благ та послуг, отриманий за умови оптимального використання наявних ресурсів; реальну чи ймовірну здатність виконати цілеспрямовану роботу тощо [57, с. 83-88].

Слід зазначити, що ресурсний потенціал характеризує сукупність запасів і насамперед пов'язаний із характеристикою джерел ресурсів. До системи ресурсного потенціалу включаються запаси природних, фінансових, матеріальних, інформаційних ресурсів і населення. Як економічна категорія «ресурсний потенціал» необхідний для оцінювання можливостей майбутнього періоду, оскільки це враховує розширення, спрямування, поповнення та відтворення джерел ресурсів. Найбільш поширеним трактуванням сутності ресурсного потенціалу підприємства є зображення його через сукупність природних умов та ресурсів, можливостей, запасів і цінностей, які призначені для досягнення певних цілей. Крім того, потенціал підприємства може бути відображений як можливість господарської системи щодо виготовлення продукції (що наближене за змістом до виробничої потужності) або як можливості продуктивних сил забезпечувати певний ефект, не уточнюючи, чи відповідає цей ефект заявленим цілям. Різноманіття підходів до визначення сутності ресурсного потенціалу дає змогу вважати його багатоаспектним поняттям.

Структура ресурсного забезпечення для кожної організації є

індивідуальною, виходячи зі специфіки галузі, в якій вона функціонує, рівня економічного розвитку, стану потенціалу розвитку, вибраної стратегії подальшого розвитку [11].

Дещо відмінним від викладеного є тлумачення ресурсного забезпечення, яке звучить так: «пропозиція вихідних сировини та матеріалів, необхідних для виготовлення та експлуатації нової продукції, відповідає попиту або перевищує його».

На думку В. Головій потенціалу властива триєдина сутність:

- ресурсний рівень (ресурсний потенціал) - низка ресурсів, що були використані у певних соціально-економічних формах для виготовлення інноваційної продукції, що задовольняє суспільні потреби; упорядкована їх система у натуральному та вартісному вираженні, використовуваних для формування матеріально-технічної бази інноваційного середовища;

- результативний рівень - результат реалізації наявних можливостей;

- внутрішній рівень - здатність забезпечувати ефективно перетворення ресурсів на інноваційний продукт [23].

Основними складниками потенціалу є: організаційно-управлінський, кадровий, інтелектуальний, фінансовий, технологічний, інформаційний, ринковий, інтерфейсний та науково-дослідний. Усі ці види потенціалу характеризують ресурси підприємства та можливість їх застосування для інноваційного розвитку.

Більшість науковців у процесі дослідження інноваційного потенціалу спираються на ресурсний підхід, «в основу якого покладено питання про ресурси як джерела й одночасно обмеження здійснення будь-якої суспільної діяльності». Однак всі підприємства діють в умовах обмежених ресурсів, коли кожен з них володіє певним їх набором, які можуть становити як його конкурентні переваги, так і, навпаки, визначати загрозу, а принципова відмінність одного підприємства від іншого полягає в тому, що кожне з них володіє унікальним набором ресурсів, відповідно до яких повинно відбуватися управління та підбиратися відповідна стратегія з врахуванням

власних можливостей і потенціалу. З такої позиції ресурсне забезпечення і варто розглядати як одне з джерел конкурентних переваг підприємства, що й визначає його потенціал.

Оцінивши всі підходи та погляди пропонується характеризувати ресурсний потенціал як систему взаємопов'язаних різних видів ресурсів, якими володіє підприємство або які можуть бути залучені до його господарської діяльності з метою максимального задоволення потреб споживачів та підвищення його конкурентоспроможності на ринку. При цьому він характеризується не лише кількістю та якістю ресурсів, які має підприємство на певний момент, а і їх оптимальним співвідношенням, відповідністю їх величини та складу потребам завдань, які вирішуються.

Принциповою відмінністю категорій «ресурси» і «потенціал» є те, що ресурси існують незалежно від підприємств, а потенціал окремого підприємства невіддільний від суб'єктів діяльності. Це означає, що поняття «потенціал», крім матеріальних і нематеріальних засобів, передбачає і наявність компетенцій у працівника, колективу, підприємства, суспільства в цілому до ефективного використання наявних засобів і ресурсів.

Отже, ресурсний потенціал - це можливості ресурсів, які можуть бути активізовані у процесі операційної діяльності підприємства. Суб'єктна складова ресурсного потенціалу підприємства характеризується інтелектуальними та морально-етичними якостями персоналу, знаннями, досвідом, традиціями. Ресурсний потенціал підприємства включає всі види ресурсів, наявні на підприємстві. Сутність ресурсного потенціалу підприємства визначають поточні та перспективні можливості підприємства, які характеризуються перетвореннями ресурсів завдяки свідомій діяльності осіб для формування необхідного продукту. Оцінка показала, що ресурсний потенціал являє собою складну, відкриту, динамічну, ієрархічну, певною мірою стохастичну систему. Згідно із системним підходом характеризують структурні елементи ресурсного потенціалу, їх взаємозв'язки, аналізують розвиток даної системи, визначають джерела руху та їх спрямованість.

Завдяки структурі система зберігає свої властивості при зміні внутрішніх та зовнішніх умов. Ресурси характеризуються такими особливостями виробничих систем, як масштабність, характер діяльності та ступінь замкненості. Від цього залежить величина потенціалу, структура його ресурсів та її динамічність і рухливість. В основі визначення структури потенціалу підприємства перебувають основні складові його внутрішнього середовища: системна взаємодія між собою та з елементами зовнішнього середовища характеризує можливості для досягнення цілей підприємства. Оптимальна структура потенціалу повинна мати мінімальну кількість компонентів, однак повною мірою виконувати задані функції.

## **1.2. Методичні засади формування ресурсного потенціалу ресторанного підприємства**

Для стабілізації економіки України і створення передумов її подальшого розвитку потрібно формування надійного економічного механізму, використання накопиченого потенціалу необхідного для ефективного функціонування народного господарства, зокрема його основної ланки – підприємства. Передусім, в основу цього механізму повинні бути покладені інтереси суспільства, колективів і кожного робітника. Стан ресурсного потенціалу підприємства є передумовою для досягнення високого рівня конкурентоздатності підприємства. Аналіз потенціалу підприємства має випереджувати аналіз ринку, оскільки без знання потенціалу неможливо визначити, яка саме частина ринку повинна найбільш детально вивчатися.

В економічній літературі виділяються різні види потенціалу (ресурсний, виробничий, економічний або підприємницький, трудовий, науково-технічний, фінансовий), підходи до визначення та оцінювання яких також різноманітні в залежності від факторів та напрямків дослідження.

У радянські часи головним об'єктом вивчення виступав виробничий

потенціал підприємства, що обумовлювалось наявністю постійних державних замовлень.

Поняття потенціалу підприємства має важливе значення для практики господарювання, оскільки уявлення про його зміст визначає адекватний підхід до його оцінювання, вимірювання рівня конкурентоспроможності та управління потенціалом. Одним із основних завдань менеджменту є визначення потенціалу діючого підприємства, тобто комплексного оцінювання його складових. Згідно з проведеними попередніми дослідженнями вважається доцільним виділити такі види функціональних потенціалів, які формують загальний потенціал підприємства: виробничо-технологічний, трудовий, ресурсний та економічний.

Однією з дотичних категорій є економічний потенціал. Це поняття також остаточно не сформоване, про що свідчать різні підходи до його визначення. Значна частина робіт, присвячених цій темі, стосується країни, суспільства в цілому, і менше - підприємства.

Отже, ресурсний потенціал підприємства являє собою систему виробничих і управлінських ресурсів підприємства, яка визначає матеріально-технічну можливість створення кінцевого продукту.

Виробничі ресурси включають:

- основні фонди (капітал);
- трудові ресурси;
- матеріальні ресурси;
- фінансові ресурси;
- інформацію [62].

Розглянемо складові елементи ресурсного потенціалу більш детально.

Виробничі потужності і основні виробничі фонди, як основа ресурсного потенціалу, є взаємозалежними. Виробнича потужність виражає можливість основних засобів підприємства щодо виробництва ними обсягів продукції, а основні виробничі фонди - вартість виробничої потужності. До основних виробничих фондів включають засоби праці, які беруть участь у



процесі виробництва упродовж тривалого періоду часу, але при цьому не змінюють своєї натуральноречової форми і переносять свою вартість на вартість виготовленої продукції частинами. Таким чином вони доповнюють одна одну і при вивченні їх необхідно розглядати в комплексі. Тому вивчення рівня використання виробничої потужності необхідно пов'язувати зі структурою основних виробничих фондів і такими показниками як коефіцієнт спрацьованості, придатності, узгоджувати з регіональними аспектами розвитку. Це обґрунтовується тим, що безпосередню участь у процесі виробництва бере активна частина основних засобів виробництва, і її потужність знаходиться у залежності від її придатності і бере участь у виробництві продукції.

При дослідженні рівня використання виробничо-технологічного потенціалу підприємства (основних виробничих фондів) предметом дослідження є виробнича діяльність підприємства як в цілому, так і зокрема в питаннях їх використання, тобто основних виробничих фондів та виробничої потужності.

Підвищення ефективності використання основних засобів має велике значення. Зростання віддачі основних фондів дає змогу збільшити обсяг випущеної продукції без додаткових капітальних вкладень. За умов прискорення темпів технічного прогресу, підвищення ефективності виробництва все більше залежить від того, як використовуються наявні фонди.

Трудовий потенціал - це специфічний і дуже важливий складовий елемент ресурсного потенціалу підприємства. Специфіка трудового потенціалу порівняно з іншими чинниками економічного розвитку підприємства полягає в тому, що, по-перше, люди не лише створюють а й споживають матеріальні цінності; по-друге, багатогранність людського життя не вичерпується лише трудовою діяльністю, а, отже, щоб ефективно використовувати людську працю, потрібно завжди враховувати потреби людини як особистості; по-третє, науково-технічний прогрес і гуманізація

людського життя стрімко збільшують економічну роль знань, інтелектуального потенціалу та інших особистих якостей працівників, які формуються роками і поколіннями, а розкриваються людиною лише за сприятливих умов [47].

Нові умови функціонування підприємств, значне збільшення кількості факторів, що впливають на їх ресурсний потенціал, вимагають нових підходів до формування й оцінювання резервів збереження і розвитку потенціалу.

Виділимо головні фактори, які впливають на формування ресурсного потенціалу кожного підприємства:

- загальне управління, яке включає оцінювання ефективності; дослідження творчості, технологій; управління проектами; соціальні функції. Виявляє і усуває все те, що заважає мінімізації витрат на одиницю продукції;
- фінансове управління - оперує грошовою готівкою та включає функції контролю, розподілу засобів, одержання кредитів, сплату податків; займається інвестиціями;
- маркетинг - збут та його аналіз, реклама, пробний збут нової продукції, дослідження ринків, міжнародний маркетинг;
- виробництво - управління запасами, трудові відносини, автоматизація, зміна моделей продукції, адаптація технологій;
- НДДКР - дослідження, нововведення, модернізація, проектування промислових споруд, вдосконалення виробничих технологій і технологій безпеки фірми [64].

Визначення ресурсного потенціалу підприємства дозволяє знайти сумарний потенціал галузі та створює основу для забезпечення сполученості суміжних підприємств і виробництв, для виявлення витрат виробничих ресурсів. Уявлення про величину потенціалу дозволяє певною мірою керувати його характеристиками, в результаті чого забезпечується можливість цілеспрямованого впливу на віддачу ресурсів.

У сучасних умовах ресурсний потенціал підприємства повинен

відображати можливості виробництва продукції, здатної стати конкурентним товаром на ринку.

Для того, щоб створити ресурсний потенціал, адаптований до ринкового середовища, необхідно мати не тільки оцінку його стану, а й оцінку резервів ресурсозбереження і подальшого розвитку. Якщо для першої оцінки достатньо сформувати систему істинних і узагальнюючих показників, то для другої - необхідно врахувати певну сукупність факторів і умов використання ресурсів підприємства.

В економічній літературі виділяється широкий спектр методів для формування ресурсного потенціалу підприємства, застосовуються різні показники.

Доцільно виділити такі основні підходи:

Продуктовий підхід, який полягає у визначенні конкурентоспроможності ресурсного потенціалу на основі оцінки конкурентоспроможності продукту або товарних груп підприємства.

Статусний підхід, який полягає у визначенні показників конкурентного статусу підприємства.

Експертний підхід, що полягає в оцінюванні різних факторів, що формують ресурсний потенціал підприємства шляхом урахування експертних оцінок [61].

В табл. 1.1 наведено класифікацію методів оцінювання формування ресурсного потенціалу підприємства в залежності від підходів, які покладено в основу визначення потенціалу.

Отримані оцінки дають змогу визначити рівень відповідності потенціалу обраним стратегіям за окремими складовими. Враховуючи важливість цих складових для ресурсного потенціалу, що визначається експертами у відповідних коефіцієнтах, можна розрахувати загальну цільову оцінку потенціалу. Отримані значення дозволяють зорієнтуватись у характері заходів для забезпечення виконання стратегії.

Таблиця 1.1

## Класифікація методів оцінювання ресурсного потенціалу підприємства

Підходи до оцінювання рівня ресурсного потенціалу	Методи оцінювання рівня ресурсного потенціалу
Продуктовий	Матричні методи
	Формалізований метод
	Методика М. Круглова
Статусний	Метод Ансофа
	Метод Градова
Експертний	SWOT-аналіз
	Квадрат потенціалу
	Метод Альтмана
	Метод американської асоціації управління
	Метод Кохена
	Метод рангів
	Матриця стратегічних ресурсів

Перевагами експертних методів можна визначити те, що вони:

- найбільш зручні в умовах складного доступу до інформації про конкурентів;
- охоплюють всі чинники, включаючи ті, кількісне вимірювання яких є ускладненим;
- прості у використанні.

Можливим недоліком може бути певна неточність в оцінках, спричинена суб'єктивністю думок експертів та рівня їх компетентності.

Отже, ресурсний потенціал підприємства - це не тільки сукупність ресурсів, що є в розпорядженні підприємства, а також спроможність працівників і менеджерів використовувати ресурси з метою виробництва товарів (послуг) та отримання максимального прибутку. Він характеризує не весь запас конкретного ресурсу, а ту його частину, яка залучена у виробництво з урахуванням економічної доцільності та досягнень науково-технічного прогресу і включає не тільки сформовану систему ресурсів, а й нові альтернативні ресурси та їхні джерела. Ресурсний потенціал з точки зору підприємства як суб'єкта господарювання є важливим чинником, який

впливає на ефективність фінансово-господарської діяльності, підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Управління підприємством ґрунтується на узагальненій оцінці можливостей для забезпечення функціонування та стратегічного розвитку. Таку оцінку можна визначити інтегруючим поняттям «потенціал підприємства». Як узагальнююче поняття, потенціал означає засоби, запаси і джерела, які є у наявності і можуть бути мобілізовані для досягнення певної цілі, вирішення будь-якої задачі, а також можливості окремої людини, суспільства, держави в будь-якій галузі [25].

### **1.3. Методологічні підходи до оцінювання ефективності ресурсного потенціалу**

Сучасні умови господарювання, які ґрунтуються на дії законів ринку, тобто законів попиту і пропозицій та конкурентної боротьби, примушують українські підприємства швидко адаптуватись до змін ринкового середовища та уникати необґрунтованого ризику. При цьому вони мають забезпечити ефективне використання всіх наявних ресурсів. Господарюючий суб'єкт завжди буде стверджувати, що він досяг високого рівня ефективності використання ресурсного потенціалу, адже має стабільність у функціонуванні, отримує прибуток. Проте отримання позитивного економічного результату діяльності не завжди вказує на високу ефективність використання ресурсного потенціалу. Досить часто, фірма має змогу покращити свої економічні результати, достатньо лише почати використовувати власні ресурси більш ефективно.

В загальному розумінні, ресурсний потенціал підприємства — це сукупність ресурсів, що забезпечують неперервну та ефективну діяльність господарюючого суб'єкта. Тобто, ресурсний потенціал підприємства являє собою сукупність наявних видів ресурсів, пов'язаних між собою,

використання яких сприяє досягнення стійкого розвитку підприємства.

Для зручності розділимо ресурсний потенціал на матеріальні (явні) та нематеріальні (неявні) складові (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Структура ресурсного потенціалу

Такий поділ ресурсного потенціалу на окремі складові є основою при оцінці ефективності використання ресурсного потенціалу. Оскільки, поділивши ресурсний потенціал на окремі складові, далі можливо поетапно оцінювати ефективність використання кожної з них, потім, на основі отриманих результатів, аналізувати ефективність використання ресурсного потенціалу в цілому.

Більшість економістів пропонують поділяти методи, що використовуються для оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу на витратні, ресурсні, результативні та комплексні (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Методи оцінки ресурсного потенціалу підприємства [1-4]

Група методів	Характеристика групи	Показники, що характеризують вид методу	Економічний сенс показника
---------------	----------------------	---	----------------------------

Витратні методи	Методи засновані на одному показнику, що враховує витрати підприємства	Затратовіддача Затратоємкість Рентабельність витрат	Показники ефективності використання ресурсного потенціалу на основі двох результативних показників обороту і прибутку
Ресурсні методи	Методи засновані на показнику, що враховує оборот роздрібної торгівлі і прибутку	Ресурсовіддача	Показники кількісної оцінки діяльності підприємства
Результативні методи	Методи оцінки використання ресурсного потенціалу за складом основних економічних показників	Узагальнюючий показник ефективності використання ресурсного потенціалу Узагальнюючий показник ефективності виробництва Показник ефективності конкретного ресурсного потенціалу	Показники кількісної оцінки діяльності підприємства
Комплексні системні методи	Методи визначають різні види ефективності використання ресурсного потенціалу	Узагальнюючий показник динаміки ефективності використання ресурсного потенціалу Показник економічної ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства Зведені показники ефективності ресурсного потенціалу підприємства	Дозволяють більш глибоко і детально вивчити діяльність підприємства, що веде як до ефективного використання наявних ресурсів, так і до виявлення ресурсів

Крім того, на практиці досить часто для оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства або окремих його складових користуються такими методами як експертний, бальний, рейтинговий, порівняльний, економіко-математичне моделювання, машинне імітаційне моделювання [52].

Серед такої великої кількості методів досить важко зорієнтуватися та обрати потрібний.. Тому далі в статті пропоную розглянути показники, що характеризують ефективність використання фінансових, трудових та матеріально-технічних (виробничих) ресурсів.

В табл. 1.3 представлено основні показники, за допомогою яких можливо оцінити ефективність використання матеріально-технічної складової ресурсного потенціалу.

Таблиця 1.3

Показники, що характеризують ефективність використання  
матеріально-технічних ресурсів

Показники	Формула обрахунку	Нормат. з-ння
Оцінка майнового стану підприємства		
Коефіцієнт придатності	$\frac{\text{Залишкова вартість основних засобів}}{\text{Первісна вартість основних засобів}}$	збільш.
Коефіцієнт оновлення	$\frac{\text{Вартість основних засобів, що надійшли за рік}}{\text{Первісна вартість основних засобів}}$	збільш.
Коефіцієнт вибуття	$\frac{\text{Вартість основних засобів, що вибули за рік}}{\text{Первісна вартість основних засобів}}$	менший ніж коэф. онов.
Коефіцієнт зносу	$\frac{\text{Знос основних засобів}}{\text{Первісна вартість основних засобів}}$	не більше 50%
Фондоозброєність	$\frac{\text{Середньорічна вартість основних засобів}}{\text{Середньорічна чисельність виробничого персоналу}}$	Зростати
Фондовіддача	$\frac{\text{Дохід}}{\text{Середньорічна вартість основних засобів}}$	збільш.
Фондомісткість	$\frac{\text{Середньорічна вартість основних засобів}}{\text{Дохід}}$	зменш.
Рентабельність основних засобів	$\frac{\text{Прибуток (чистий прибуток)}}{\text{Середньорічна вартість основних засобів}}$	збільш.
Оцінка ефективності використання матеріальних ресурсів		
Прибуток на грн мат. витрат	$\frac{\text{Прибуток}}{\text{Матеріальні витрати}}$	збільш.
Матеріаловіддача	$\frac{\text{Дохід}}{\text{Матеріальні витрати}}$	збільш.
Матеріаломісткість	$\frac{\text{Матеріальні витрати}}{\text{Дохід}}$	зменш.
Питома вага мат. витрат у собівартості	$\frac{\text{Матеріальні витрати}}{\text{Собівартість}}$	залежить від галузі

Коефіцієнти оновлення та вибуття характеризують динаміку руху основних засобів. Тут важливо, щоб коефіцієнт вибуття не перевищував коефіцієнт оновлення. Коефіцієнт придатності основних засобів та коефіцієнт зносу характеризують технічний стан основних засобів. Нормативне значення коефіцієнта зносу основних засобів залежить від галузей та видів діяльності, проте в більшості випадків вважається, що його значення не має перевищувати 50%. Фондоозброєність характеризує рівень інтенсивності виробництва та впровадження прогресивних технологій у сучасних умовах. Значення даного показника має зростати, проте воно не повинно зростати більш швидкими темпами ніж продуктивність праці. Показник фондovіддачі характеризує ефективність використання підприємством наявних основних засобів. Значення даного показника значно



відрізняється в різних галузях. Проте даний показник слід також оцінювати в динаміці і він має збільшуватись. Фондомісткість є величиною зворотною до фондівіддачі. За нормальних умов фондомісткість повинна мати тенденцію до зменшення.

Щодо оцінки ефективності використання матеріальних ресурсів, то тут важливими показниками є матеріаловіддача та матеріаломісткість. Збільшення матеріаловіддачі та зменшення матеріаломісткості доходу характеризують ефективне використання складової ресурсного потенціалу.

Таким чином, згідно з проведеними розрахунками коефіцієнтів, що представлені у табл. 1.2, можна зробити висновок щодо ефективності використання матеріально-технічної складової ресурсного потенціалу.

Щодо оцінки ефективності використання трудових ресурсів, як складової ресурсного потенціалу підприємства, то її можливо оцінити за допомогою показників продуктивності праці (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Показники, що характеризують ефективність використання трудових ресурсів

Показники	Формула обрахунку	Нормат. з-ння
Вартісний показник продуктивності праці	Дохід/ Середньорічна чисельність виробничого персоналу	збільш.
Трудомісткість одиниці продукції	Фонд робочого часу/Дохід	зменш.

Вартісний показник продуктивності праці показує суму чистого доходу підприємства, що припадає на одного працівника. Чим вищий даний показник, тим вища вартісна продуктивність праці кожного з працівників. Трудомісткість одиниці продукції характеризує затрати часу на одиницю продукції. Чим більший виробіток продукції за одиницю часу або чим менші затрати часу на одиницю продукції, тим вищий рівень продуктивності праці.

При аналізі ефективності використання трудових ресурсів, якщо для

фірми важливим є вивчення руху робочої сили, то з цією метою можливо розрахувати коефіцієнти обороту по прийому, вибуттю кадрів. Коефіцієнт обороту по прийому визначається як відношення прийнятих працівників до середньооблікової чисельності працюючих. Коефіцієнт обороту з вибуття розраховується як відношення кількості працівників, що вибули, до середньооблікової чисельності працюючих.

Оцінку ефективності використання фінансових ресурсів підприємства можливо проводити за декількома групами показників: фінансової стійкості, ліквідності, платоспроможності, рентабельності, ділової активності тощо (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Показники, що характеризують ефективність використання фінансових ресурсів

Показники	Формула обрахунку	Норм. знач-ня
1	2	3
Показники фінансової стійкості		
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	Власний капітал / Баланс (Активи)	0,5-0,8
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	Запозичений капітал / Баланс (Активи)	0,2-0,5
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	Запозичений капітал / Власний капітал	0,25-1
Коефіцієнт фінансової залежності	Баланс / Власний капітал	1,25-2,0
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	(Власний капітал — Оборотні активи) / Власний капітал	0,05-0,10
Коефіцієнт структури залученого капіталу	Довгострокові зобов'язання / Запозичений капітал	-
Коефіцієнт інвестування	Власний капітал / Необоротні активи	>1,0
Коефіцієнт покриття запасів і затрат власними оборотними коштами	(Власний капітал — Необоротні активи) / Виробничі запаси	0,6-0,8

Продовження табл. 1.5

1	2	3
Коефіцієнт прогнозу банкрутства	(Оборотні активи+Витрати майбутніх періодів — Поточні зобов'язання -Доходи майбутніх періодів) / Баланс	в динам.
Коефіцієнт фінансової стійкості	Власний капітал/ (Поточні зобов'язання + Доходи майбутніх періодів)	-
Показники ліквідності та платоспроможності		
Власний оборотний (функціонуючий) капітал (ВОК)	Власний капітал+Довгост.зобов'язання - Необоротні активи	> 0
Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу	Дохід/ВОК	-
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	(Оборотні активи+Витр.майб.періодів)/ (Поточ.зобов'язання+Дох.майб.періодів)	2,0-2,5
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Обор.активи-Запаси+Витрати майб.періодів) / (Поточні зобов'язання +Дох.майб.п.)	0,8-1,5
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти / (Поточні зобов'язання + Дох.майб.п.)	0,25-0,3
Частка оборотних активів в активах п/ва	Оборотні активи./Баланс	-
Частка власних оборотних коштів в оборотних активах	ВОК/Оборотні активи	-
Частка виробничих запасів в оборотних активах	Виробничі запаси/Оборотні активи	-
Частка власних оборотних коштів у покритті запасів і затрат	ВОК/Виробничі запаси	-

Основними показниками, які характеризують фінансову стійкість підприємства, його незалежність від позикових коштів, є коефіцієнти автономії, фінансової стабільності (власних та позикових коштів), фінансового лівериджу (залежно від довгострокових зобов'язань), забезпеченості власними коштами, фінансової залежності, відношення позикових і власних коштів, маневреності робочого та власного капіталу, тощо. Коефіцієнт автономії показує, яку частину у загальних вкладеннях у підприємство складає власний капітал. Він характеризує фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування його діяльності. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу свідчить про те, скільки зобов'язань припадає на сукупний обсяг пасивів. До 50% пасивів сформованих за рахунок запозиченого капіталу, вважається такими, що не

загрожує фінансовій стійкості підприємства. Коефіцієнт фінансової залежності зворотний показнику автономії. Коефіцієнт маневреності власного капіталу свідчить про частку власних оборотних коштів у власному капіталі. Показник фінансової стабільності свідчить про забезпеченість заборгованості власними засобами. Перевищення власними коштами позикових свідчить про фінансову стійкість підприємства. Коефіцієнт фінансової стійкості враховує не тільки власний капітал, але і довгострокові зобов'язання і характеризує рівень фінансової стабільності в перспективі більше 1 року. Показники ліквідності показують чи підприємство здатне погасити свої зобов'язання і як швидко.

Окрім вище наведених показників оцінки ефективності використання ресурсів підприємством, слід також звернути увагу на показники рентабельності. Загалом у систему показників рентабельності найчастіше включають рентабельність активів (майна), рентабельність власного капіталу, рентабельність реалізації продукції, рентабельність інвестованого капіталу, рентабельність виробництва, рентабельність поточних витрат. Рентабельність — це інтегральний показник, що відображає ефективність роботи підприємства, тобто ефективність використання власних ресурсів. Різні показники рентабельності можуть свідчити про ефективність використання різних ресурсів фірми. В загальному вигляді рентабельність являє собою співвідношення корисного результату (загальний прибуток; операційний прибуток; чистий прибуток; тощо) і затрат факторів виробничого процесу (собівартість продукції; середньорічна сума основних засобів, власного капіталу; інвестиції; тощо).

Отже, оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу має складатись з таких етапів: по-перше, слід відібрати найбільш пріоритетні (важливі) види ресурсів для фірми, діяльність якої аналізується; по-друге, оцінити ефективність використання кожної складової ресурсного потенціалу (групи ресурсів); по-третє, на основі отриманих розрахунків, дати оцінку ефективності використання ресурсного потенціалу в цілому.

За допомогою показників можливо оцінити ефективність використання окремих складових ресурсного потенціалу підприємства. За результатами такого аналізу, можна зробити висновок щодо найбільших проблем на підприємстві, що знижують ефективність використання ресурсного потенціалу. Таким чином, перевагою такого поетапного аналізу є те, що можливо виявити, які із ресурсів — виробничі, трудові, фінансові — використовуються найменш ефективно, тобто слабкі місця фірми. І тоді прийняти рішення щодо підвищення ефективності використання саме їх.

### **Висновки до розділу 1**

Отже, ресурсний потенціал - це можливості ресурсів, які можуть бути активізовані у процесі операційної діяльності підприємства. Суб'єктна складова ресурсного потенціалу підприємства характеризується інтелектуальними та морально-етичними якостями персоналу, знаннями, досвідом, традиціями. Ресурсний потенціал підприємства включає всі види ресурсів, наявні на підприємстві. Сутність ресурсного потенціалу підприємства визначають поточні та перспективні можливості підприємства, які характеризуються перетвореннями ресурсів завдяки свідомій діяльності осіб для формування необхідного продукту. Оцінка показала, що ресурсний потенціал являє собою складну, відкриту, динамічну, ієрархічну, певною мірою стохастичну систему. Згідно із системним підходом характеризують структурні елементи ресурсного потенціалу, їх взаємозв'язки, аналізують розвиток даної системи, визначають джерела руху та їх спрямованість. Завдяки структурі система зберігає свої властивості при зміні внутрішніх та зовнішніх умов. Ресурси характеризуються такими особливостями виробничих систем, як масштабність, характер діяльності та ступінь замкненості. Від цього залежить величина потенціалу, структура його ресурсів та її динамічність і рухливість. В основі визначення структури

потенціалу підприємства перебувають основні складові його внутрішнього середовища: системна взаємодія між собою та з елементами зовнішнього середовища характеризує можливості для досягнення цілей підприємства. Оптимальна структура потенціалу повинна мати мінімальну кількість компонентів, однак повною мірою виконувати задані функції.

Управління підприємством ґрунтується на узагальненій оцінці можливостей для забезпечення функціонування та стратегічного розвитку. Таку оцінку можна визначити інтегруючим поняттям «потенціал підприємства». Як узагальнююче поняття, потенціал означає засоби, запаси і джерела, які є у наявності і можуть бути мобілізовані для досягнення певної цілі, вирішення будь-якої задачі, а також можливості окремої людини, суспільства, держави в будь-якій галузі.

Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу має складатись з таких етапів: по-перше, слід відібрати найбільш пріоритетні (важливі) види ресурсів для фірми, діяльність якої аналізується; по-друге, оцінити ефективність використання кожної складової ресурсного потенціалу (групи ресурсів); по-третє, на основі отриманих розрахунків, дати оцінку ефективності використання ресурсного потенціалу в цілому.

За допомогою показників можливо оцінити ефективність використання окремих складових ресурсного потенціалу підприємства. За результатами такого аналізу, можна зробити висновок щодо найбільших проблем на підприємстві, що знижують ефективність використання ресурсного потенціалу. Таким чином, перевагою такого поетапного аналізу є те, що можливо виявити, які із ресурсів — виробничі, трудові, фінансові — використовуються найменш ефективно, тобто слабкі місця фірми. І тоді прийняти рішення щодо підвищення ефективності використання саме їх.

## **РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СУШИ-БАРУ «О'ЛЕНЬ», М. КИЇВ**

### **2.1. Характеристика системи управління ресурсним потенціалом суши-бару «О'лень», м. Київ**

Об'єктом в дослідження виступає суши бар «О'лень».

Елегантність і демократичність, висока якість без компромісів, смачні і корисні блюда, приготовані з виключно свіжих продуктів, - ось складові успіху ресторану «О'лень».

Досліджуваний ресторан знаходиться за адресою: м. Київ, вул. Регенераторна, 4.

Контингент споживачів – різноманітний.

Керівником підприємства є директор. Директор «О'лень» несе персональну відповідальність за результати діяльності підприємства. Заступники керівника підприємства, керівники та спеціалісти підрозділів апарату управління і структурних підрозділів призначаються на посаду і звільняються з посади керівником підприємства. На підприємстві використовується праця найманих робітників. Між працівниками та уповноваженим органом власників підприємства укладається колективний договір. Цим договором регулюються виробничі, трудові та економічні відносини трудового колективу з адміністрацією підприємства. При цьому робітникам гарантується забезпечення умов та охорона праці, її оплата не нижче встановленого в державі мінімального рівня, а також інші соціальні гарантії, включаючи соціальне й медичне страхування та соціальне забезпечення.

Апарат управління підприємства крім директора включає заступника директора, окремих спеціалістів і такий підрозділ як бухгалтерію.

Організаційна структура управління «О'лень» може бути представлена у наступному вигляді (рис. 2.1).

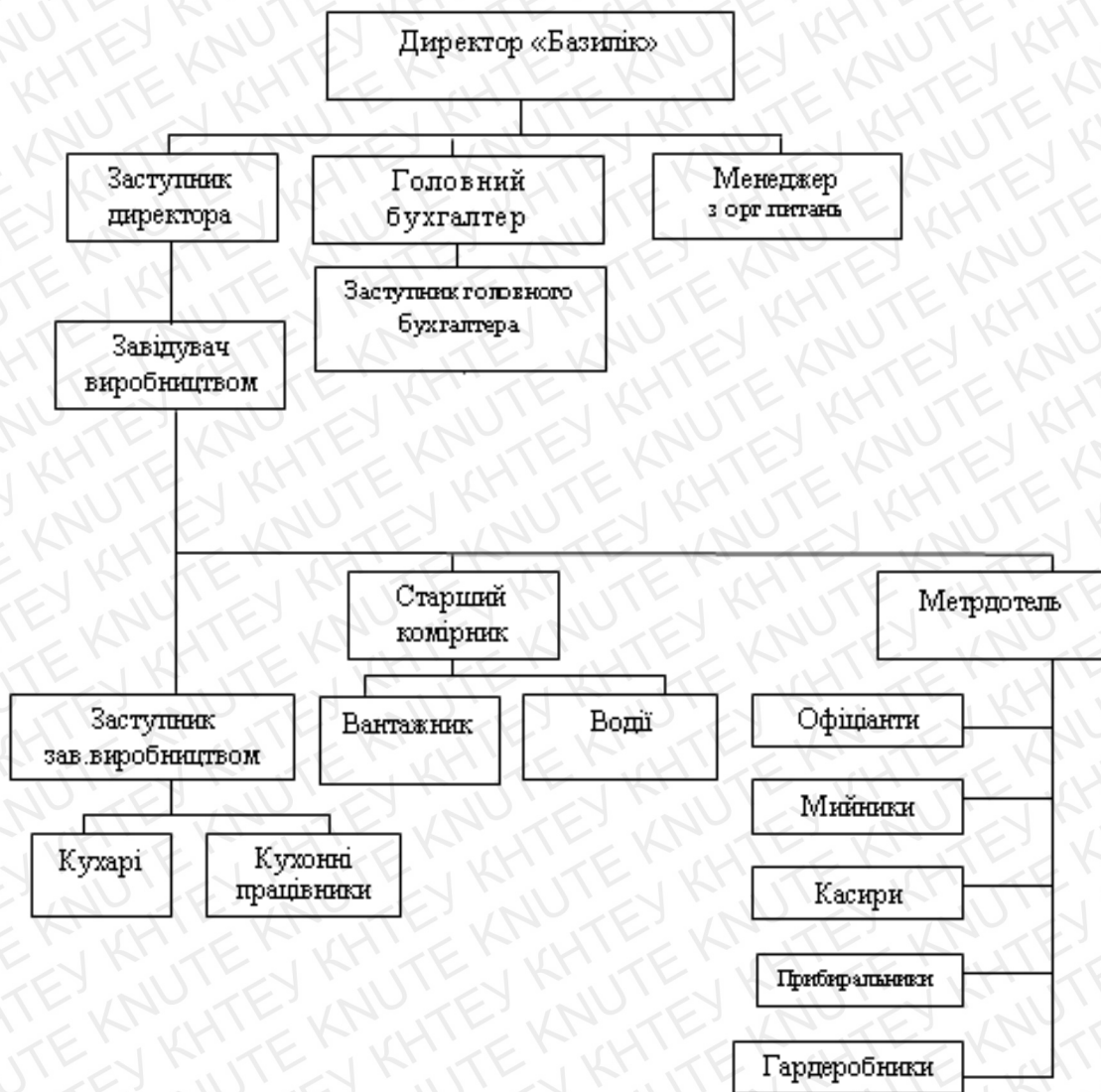


Рис. 2.1. Організаційна структура управління «О'лень»

Трудові відносини з працівниками регулюються трудовим законодавством країни, колективним договором, трудовими договорами.

Праця осіб, які знаходяться в трудових відношеннях з підприємством, оплачується в розмірі не менше мінімального розміру оплати праці, встановленого законодавством України.

Працівники підприємства підлягають соціальному та медичному страхуванню та соціальному забезпеченню в порядку та умовах, що передбачені діючим законодавством України.

Бухгалтерський облік проводиться згідно з положенням «Про організацію бухгалтерського обліку і звітності в Україні». Підприємство



здійснює бухгалтерський облік результатів своєї діяльності, складає статистичну звітність відповідно до норм, що діють в Україні і подає її у визначені строки і в повному обсязі державним органам контролю.

Заступник директора відповідає за організацію виробничого процесу, якість обслуговування споживачів, постачання матеріально-технічних цінностей. Займається питаннями маркетингу і стратегії підприємства, вивченню ринку попиту на продукцію ресторанного господарства та задовольняє його.

Персонал підприємства становлять всі працівники, які на основі контракту (трудового договору) беруть участь у діяльності підприємства.

Організаційна структура підприємства та штатний розклад повинні сприяти досягненню поставленої мети при мінімізації витрат.

Основні показники фінансово-господарської діяльності «О'лень» наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності «О'лень» за 2015-2017 рр., тис. грн.

№	Показник	Період			Відхилення			
		2015 р.	2016 р.	2017 р.	2017/2015		2017/2016	
					+/-	%	+/-	%
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	1543,7	2016,74	2200	656,3	42,51	183,3	9,09
2	Собівартість реалізованої продукції	1354	1760	1870	516,0	38,11	110,0	6,25
3	Валовий прибуток від реалізації	189,7	256,74	330	140,3	73,96	73,3	28,53
4	Адміністративні витрати	50,11	59,4	77	26,9	53,66	17,6	29,63
5	Витрати на збут	19,78	26,4	33	13,2	66,84	6,6	25,00
6	Інші операційні доходи	19,45	26,4	33	13,6	69,67	6,6	25,00
7	Прибуток від операційної діяльності	139,26	197,34	253	113,7	81,67	55,7	28,21
8	Прибуток від участі в капіталі	5,34	8,8	6,6	1,3	23,60	-2,2	-25,00
9	Інші фінансові доходи	4,95	6,6	4,4	-0,6	-11,11	-2,2	-33,33
10	Прибуток від звичайної діяльності	149,55	212,74	264	114,5	76,53	51,3	24,10
11	Податок на прибуток	44,87	63,8	79,2	34,3	76,51	15,4	24,14
12	Чистий прибуток	104,68	148,94	184,8	80,1	76,54	35,9	24,08

Як видно з табл. 2.1 протягом 2015-2017 років показники діяльності

«О'лень» зазнали позитивних змін. Чиста виручка від реалізації зросла в 2017 році порівняно з 2016 р. на 183,26 тис. грн. (9,09%). За цей час собівартість реалізованої продукції зросла на 110 тис. грн. (6,25%). Це призвело до збільшення валового прибутку від реалізації на 73,26 тис. грн. (28,53%). Негативно вплинуло зростання рівня адміністративних витрат на 17,6 тис. грн. (29,63%) та витрат на збут 6,6 тис. грн. (25%). В результаті чого загальна собівартість реалізованої продукції зросла на 134,2 тис. грн. (7,27%).

Інші операційні доходи підприємства в 2017 році зросли на 6,6 тис. грн. внаслідок цього, прибуток від операційної діяльності зріс на 55,66 тис. грн. (25,21%).

В 2017 році відбулося зменшення доходів від участі в капіталі та інших фінансових доходів відповідно на 2,2 тис. грн. (25%) та 2,2 тис. грн. (33,33%).

Внаслідок цього, чистий прибуток ТОВ «О'лень» в 2017 році зріс на 35,86 тис. грн. (24,08%) порівняно з 2016 роком. Таким чином, ми бачимо, що показники діяльності підприємства в 2017 р., порівняно з 2015-2016 рр., покращились.

В процесі функціонування суши бару «О'лень», величина активів та їх структура постійно змінюються. У зв'язку з цим у процесі аналізу активів підприємства в першу чергу вивчимо зміни в їх складі, структурі (табл. 2.2).

За даними табл. 2.2 можна зробити висновок, що фінансові ресурси підприємства спрямовуються на формування необоротних та оборотних активів підприємства.

Обсяг необоротних активів щорічно зростає. Так, в 2017 році їх обсяг досяг 880,0 тис. грн., тобто збільшився на 28,0 тис. грн. (11,39%), порівняно з 2016 р., та на 90,0 тис. грн. (3,29%), порівняно з 2015 р. Збільшення показника відбулося за рахунок збільшення залишкової вартості основних засобів суши бару «О'лень».

## Динаміка обсягів активів підприємства суши бару «О'лень» за 2015-2017 рр.

Статті активів	Період, тис. грн.			Відхилення (+/-)			Відхилення (%)		
	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2016/2015	2017/2015	2017/2016	2016/2015	2017/2015	2017/2016
1. Необоротні активи, в т.ч.:	790	852	880	62	90	28	7,85	11,39	3,29
Нематеріальні активи	20	22	22	2	2	-	10,00	10,00	-
Незавершене будівництво	180	200	220	20	40	20	11,11	22,22	10,00
Основні засоби (залишкова вартість)	540	530	528	-10	-12	-2	-1,85	-2,22	-0,38
Довгострокові фінансові інвестиції	50	100	110	50	60	10	в 2 рази	в 2.1 рази	10,00
II. Оборотні активи, в т.ч.:	805,7	923,4	869,0	117,7	63,3	-54,4	14,61	7,86	-5,89
Виробничі запаси	605	660	682	55	77	22	9,09	12,73	3,33
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	64	52	44	-12	-20	-8	-18,75	-31,25	-15,38
Поточні фінансові інвестиції	40	80	55	40	15	-25	в 2 рази	37,50	-31,25
Грошові кошти в національній валюті	96,7	131,4	88	34,7	-8,7	-43,4	35,88	-9,00	-33,03
III. Витрати майбутніх періодів	7,4	6,6	11,0	-0,8	3,6	4,4	-10,81	48,65	66,67
Всього	1603,1	1782,0	1760,0	178,9	156,9	-22	11,16	9,79	-1,23

Оборотні активи підприємства в 2017 р., порівняно з 2015 р., збільшились на 63,3 тис. грн., проте, порівняно з 2016 р., зменшились на 54,4 тис. грн., що свідчить про ефективне їх використання та не утворення неліквідних залишків активів.

Вартість оборотних активів – це алгебраїчна сума складових частин оборотних активів:

- вартості матеріальних оборотних активів (виробничі запаси, товари тощо), яка збільшилась на 22 тис. грн. в 2017 р. (3,33%) та на 55 тис. грн. (9,09%) в 2016 р.;

- суми дебіторської заборгованості, яка зменшилась на 8,0 тис. грн. в 2017 р. (15,38%), (покупці перерахували на розрахунковий рахунок підприємства борги за відвантажені товари);

- суми грошових коштів (в касі, на поточних рахунках в банках), яка

зменшилась на 43,4 тис. грн. в 2017 р. (33,03%) (наявність значних залишків грошових коштів протягом тривалого часу може бути результатом неправильного використання оборотних засобів; грошові кошти повинні швидко залучатися в здійснення інвестиційних проектів і в оборот для отримання прибутку шляхом розширення діяльності суши бару «О'лень»);

- частка поточних фінансових інвестицій у складі оборотних активів постійно змінюється: в 2016 р. вона зросла на 40 тис. грн., а в 2017 р. зменшилася на 25, тис. грн. (31,25 %).

Якщо валюту балансу визначити в 100 %, то в табл. 2.3 можна розрахувати динаміку структури активів суши бару «О'лень» і зробити їх економічний аналіз.

Таблиця 2.3

Динаміка структури активів суши бару «О'лень» за 2015-2017 рр.

Статті активів	Питома вага у валюті балансу, %			Відхилення, %		
	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2016/2015	2017/2015	2017/2016
I. Необоротні активи, в т. ч.:	49,28	47,81	50,00	-1,47	0,72	2,19
Нематеріальні активи	1,25	1,23	1,25	-0,02	-	0,02
Незавершене будівництво	11,23	11,22	12,50	-0,01	1,27	1,28
Основні засоби (залишкова вартість)	33,68	29,74	30,00	-3,94	-3,68	0,26
Довгострокові фінансові інвестиції	3,12	5,61	6,25	2,49	3,13	0,64
II. Оборотні активи, в т. ч.:	50,26	51,82	49,38	1,56	-0,88	-2,44
Виробничі запаси	37,73	37,04	38,75	-0,69	1,02	1,71
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	3,99	2,92	2,50	-1,07	-1,49	-0,42
Поточні фінансові інвестиції	2,50	4,49	3,13	1,99	0,63	-1,36
Грошові кошти в національній валюті	6,03	7,37	5,00	1,34	-1,03	-2,37
III. Витрати майбутніх періодів	0,46	0,37	0,63	-0,09	0,16	0,25
Всього	100,00	100,00	100,00	0	0	0

Аналіз, проведений в табл. 2.3 показує, що найбільшу питому вагу в структурі активів підприємства протягом 2015-2016 рр. становили оборотні активи: 50,26% та 51,82% відповідно; проте в 2017 р. почали переважати основні засоби в структурі активів, вони склали 50%.

В складі необоротних активів найбільшу питому вагу займають основні засоби. Так, в 2015 р. питома вага основних засобів становила 33,68%, в 2016

р. – 29,74%, в 2017 р. – 30%.

Питома вага незавершеного будівництва становила 11,23%, 11,22% та 12,5% в 2015-2017 рр. відповідно.

В складі оборотних активів найбільшу питому вагу займає готова продукція – 15,28%, 14,59% та 15% відповідно в 2015-2017 рр.

Питома вага виробничих запасів протягом 2015-2017 рр. збільшувалась і становила 37,73%, 37,04% та 38,75% відповідно.

Аналіз динаміки активів суши бару «О'лень» показав, що підприємство, завдяки ефективній політиці керівництва, має достатню кількість господарських засобів, які забезпечують ефективність його діяльності.

Надходження та створення майна суши бару «О'лень» здійснюється за рахунок власних та залучених коштів, співвідношення яких розкриває фінансовий стан підприємства.

Аналіз джерел формування майна суши бару «О'лень» здійснюється за даними пасиву балансу. Оцінка динаміки та структури капіталу суши бару «О'лень» наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка обсягів джерел формування майна суши бару «О'лень»  
за 2015-2017 рр.

Показники	Період, тис. грн.			Відхилення (+/-)			Відхилення (%)		
	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2016/ 2015	2017/ 2015	2017/ 2016	2016/ 2015	2017/ 2015	2017/ 2016
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I. Власний капітал, в т.ч.:	850,0	818,94	954,80	-31,06	104,8	135,86	-3,65	12,33	16,59
Зареєстрований капітал	670,0	670,0	770,0	-	100,0	100,0	-	14,93	14,93
Додатковий капітал	80,0	-	-	-80,0	-80,0	-80,0	-	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	100,0	148,94	184,80	48,94	84,8	35,86	48,94	84,80	24,08

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

II. Забезпечення наступних витрат і платежів	28,0	36,0	33,0	8,0	5,0	-3,0	28,57	17,86	-8,33
III. Довгострокові зобов'язання, в т.ч.:	202,0	333,06	332,2	131,06	130,2	-0,86	64,88	64,46	-0,26
Довгострокові кредити банків	160,0	245,06	244,20	85,06	84,2	-0,86	53,16	52,63	-0,35
Інші довгострокові зобов'язання	42	88	88	46	46	-	109,52	109,52	0,00
IV. Поточні зобов'язання, в т.ч.:	517,8	586,4	431,2	68,6	-86,6	-155,2	13,25	-16,72	-26,47
Короткострокові і кредити банків	240,6	295,4	154,0	54,8	-86,6	-141,4	22,78	-35,99	-47,87
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	235,8	244,8	209,0	9,0	-26,8	-35,8	3,82	-11,37	-14,62
Поточні зобов'язання за розрахунками з бюджетом	21,3	23,4	28,6	2,1	7,3	5,2	9,86	34,27	22,22
Поточні зобов'язання за розрахунками з оплати праці	20,1	22,8	39,6	2,7	19,5	16,8	13,43	97,01	73,68
V. Доходи майбутніх періодів	5,3	7,6	8,8	2,3	3,5	1,2	43,40	66,04	15,79
Всього	1603,1	1782,0	1760,0	178,9	156,9	-22,0	11,16	9,79	-1,23

Отже, як бачимо з табл. 2.4, на суши бару «О'лень» в 2017 р., порівняно з 2016 р., постерігається збільшення суми власного капіталу на 135,86 тис. грн.; зменшення суми зобов'язань на загальну суму у 159,06 тис. грн., в т.ч. забезпечення наступних виплат і платежів – 3,0 тис. грн., довгострокових зобов'язань – 0,86 тис. грн., поточних зобов'язань – 155,2 тис. грн.; а також суми зменшення суми доходів майбутніх періодів на 1,2 тис. грн.

Обсяг власного капіталу протягом 2015-2017 рр. має тенденцію до збільшення. Так, в 2017 р. власний капітал становив 954,8 тис. грн., що на

104,8 тис. грн. та 135,86 тис. грн. більше, порівняно з 2015 р. та 2016 р. відповідно. Збільшення суми власного капіталу суши бару «О'лень» відбулося за рахунок двох показників: зареєстрованого капіталу та нерозподіленого прибутку підприємства.

Зареєстрований капітал суши бару «О'лень» – основне джерело активів підприємства. До зареєстрованого капіталу внесені: грошові кошти; цінні папери; основні засоби; матеріали, МШП; нематеріальні активи.

Збільшення суми зареєстрованого капіталу на 100,0 тис. грн. у 2017 р., порівняно з 2016 р., що складає 16,59 %, відбулося за рахунок додаткових внесків учасників на 80,0 тис. грн. та індексації основних засобів на 20,0 тис. грн.

Нерозподілений прибуток суши бару «О'лень» залишається у підприємства для використання на власні потреби. Спостерігається збільшення нерозподіленого прибутку у 2017 р., порівняно з 2016 р. на 35,86 тис. грн., що складає 24,08 %. Темпи зростання суми прибутку уповільнилися: за 2017 р. збільшення склало 35,86 тис. грн., тоді як у 2016 р. воно дорівнювало 48,94 тис. грн. Це явище пов'язано зі збільшенням господарських витрат суши бару «О'лень». Основними джерелами збільшення прибутку суши бару «О'лень» було: збільшення обсягу реалізації продукції, що підтверджено даними «Звіту про фінансові результати» за 2015–2017 рр., та підвищення ціни реалізації при підвищенні якості продукції, продажу на більш вигідних ринках збуту, тобто, поліпшення маркетингової політики підприємства.

Керівництво суши бару «О'лень» повинно контролювати ситуацію, яка склалася на підприємстві, і приймати відповідні рішення щодо її поліпшення.

Показник забезпечення наступних витрат і платежів суши бару «О'лень» – забезпечення виплат відпусток - зменшилось в 2017 р. на 3 тис. грн., порівняно з 2016 р., в той же час, в 2016 р. спостерігалось збільшення цих витрат на 8,0 тис. грн., порівняно з 2015 р. Кошти на забезпечення наступних витрат і платежів були використані суши бару «О'лень» за

певними напрямками фінансування, які були розроблені на підприємстві.

Довгострокові зобов'язання підприємства в 2017 р., порівняно з 2015р., збільшились на 132,2 тис. грн., проте, порівняно з 2016 р., зменшились на 0,86 тис. грн. суши бару «О'лень» використовує довгострокові кредити банків для подальшого розвитку підприємства. Сума кредитів зросла у 2016 р. на 85,06 тис. грн., порівняно з 2015 р. В 2017 р. сума кредиту зменшилася на 0,86 тис. грн., порівняно з 2016 р., за рахунок довгострокового погашення позики банку.

Інші довгострокові зобов'язання зросли майже в 2,1 рази, як в 2016 р. так і в 2017 р., порівняно з 2015 р. Це можна пояснити тим, що суши бару «О'лень» почало використовувати в розрахунках з різними постачальниками довгострокові векселі.

Поточні зобов'язання підприємства мали тенденцію до збільшення в 2016 р. на 68,6 тис., що склало 13,25%, і зменшення в 2017 р. на 155,2 тис.грн., що склало 26,47%. Причиною цьому є зменшення кредиторської заборгованості по короткостроковим кредитам банку в 2017 р. на 54,8 тис. грн.; заборгованості постачальникам на 35,8 тис. грн. суши бару «О'лень» залучає до розвитку господарської діяльності свої вільні обігові кошти, одержані в результаті їх раціонального використання.

Збільшення боргу бюджету в 2017 р. на 5,2 тис. грн. та заборгованості з заробітної плати на 16,8 тис. грн. не можна розглядати як негативне явище в роботі суши бару «О'лень». Збільшення на підприємстві фонду оплати праці працівників спонукає збільшення заборгованості підприємства з оплати за їх працю. А збільшення доходу з реалізації продукції, призводить до збільшення сплати податків до бюджету.

Доходи майбутніх періодів, тобто авансові платежі за здані в оренду основні засоби, передоплата за періодичні і довідкові видання, виручка за вантажні перевезення, протягом 2015-2017 рр. збільшувались і в 2017 р. становили 8,8 тис. грн., що на 3,5 тис. грн. та 1,2 тис. грн. більше, порівняно з 2015-2016 рр. відповідно.



Проаналізуємо структуру капіталу суши бару «О'лень» за 2015-2017 рр. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка структури капіталу суши бару «О'лень» за 2015-2017 рр.

Показники	Питома вага у валюті балансу, %			Відхилення, %		
	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2016/2015	2017/2015	2017/2016
I. Власний капітал, в т. ч:	53,02	45,96	54,25	-7,06	1,23	8,29
Статутний капітал	41,79	37,60	43,75	-4,19	1,96	6,15
Додатковий капітал	4,99	-	-	-4,99	-4,99	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	6,24	8,36	10,50	2,12	4,26	2,14
II. Забезпечення наступних витрат і платежів	1,75	2,02	1,88	0,27	0,13	-0,15
III. Довгострокові зобов'язання, в т. Ч.:	12,60	18,69	18,87	6,09	6,27	0,18
Довгострокові кредити банків	9,98	13,75	13,88	3,77	3,89	0,12
Інші довгострокові зобов'язання	2,62	4,94	5,00	2,32	2,38	0,06
IV. Поточні зобов'язання, в т. Ч.:	32,30	32,91	24,50	0,61	-7,80	-8,41
Короткострокові кредити банків	15,01	16,58	8,75	1,57	-6,26	-7,83
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	14,71	13,74	11,88	-0,97	-2,83	-1,86
Поточні зобов'язання розрахунками з бюджетом	1,33	1,31	1,63	-0,02	0,30	0,31
Поточні зобов'язання розрахунками з оплати праці	1,25	1,28	2,25	0,03	1,00	0,97
V. Доходи майбутніх періодів	0,33	0,43	0,50	0,1	0,17	0,07
Всього	100,00	100,00	100,00	*	*	*

За даними табл. 2.5, власний капітал протягом 2015-2017 рр. займає найбільшу частку в загальній суми джерел формування майна суши бару «О'лень». В 2017 р. питома вага власного капіталу становила 54,25% в загальній структурі пасивів підприємства, що на 1,23% та 8,29% більше, порівняно з 2015-2016 рр. відповідно.

Питома вага забезпечення наступних витрат і платежів в 2017 р., порівняно з 2015 р., збільшилась на 0,13%, проте, порівняно з 2016 р. – зменшилась на 0,15%.

Питома вага довгострокових зобов'язань протягом 2015-2017 рр. збільшувалась і в 2017 р. становила 18,88% в загальній структурі пасивів

підприємства.

Питома вага поточних зобов'язань в загальній структурі пасивів мала тенденцію до зменшення протягом 2015-2017 рр. Так, в 2017 р. питома вага поточних зобов'язань становила 24,5%, що на 7,8% та 8,41% менше, порівняно з 2015-2016 рр. відповідно.

Проте збільшилась питома вага доходів майбутніх періодів в 2017 р. на 0,17% та 0,07% порівняно з 2015-2016 рр. відповідно.

Збільшення співвідношення між власними і позиченими коштами, яке спостерігається протягом 2015 – 2017 р. р.: питома вага власних коштів в 2015 р. складає 54,77 % (53,02 % та 1,75%); в 2016 р. – 47,97% (45,96% та 2,02%); в 2017 р. – 56,13% (54,25% та 1,88%) і питома вага позичених коштів в 2015 р. складає 45,23 % (12,60%, 32,30% та 0,33%); в 2016 р. – 52,03% (18,69%, 32,91% та 0,43%); в 2017 р. – 43,87 % (18,87%, 24,50% та 0,50%), заслуговує позитивної оцінки, тому що свідчить про збільшення фінансової стійкості суши бару «О'лень».

## **2.2. Аналіз структури ресурсного потенціалу та ефективність його використання підприємством**

Основні засоби «О'лень» поділяються на виробничі і засоби не виробничого призначення. Виробничу потужність підприємства визначають виробничі засоби. Крім того, прийнято виділяти активну частину (працюючі машини й обладнання) і пасивну частину засобів, а також окремі підгрупи відповідно до їх функціонального призначення (будинки виробничого призначення, склади, робочі і силові машини, устаткування, вимірювальні прилади і пристрої, транспортні засоби і т.д.). Така деталізація необхідна для виявлення резервів підвищення ефективності використання основних засобів на основі оптимізації їхньої структури.

Таблиця 2.6

Наявність, рух і структура основних засобів «О'лень» за 2015-2017 рр.

Група основних	2015 р.	Надійшло за рік	Вибуло за рік	2016 р.	Надійшло за рік	Вибуло за рік	2017 р.
----------------	---------	-----------------	---------------	---------	-----------------	---------------	---------

засобів	тис. грн.	Пито- ма вага, %	тис. грн.	Пито- ма вага, %	тис. грн.	Пито- ма вага, %	тис. грн.	Пито- ма вага, %	тис. грн.	Пито- ма вага, %	тис. грн.	Пито- ма вага, %	тис. грн.	Пито- ма вага, %
Виробничі основні засоби	442,8	82	30,0	88,3	39,2	89,2	477	90	120,6	96,48	79,8	62,8	517,8	98,07
Невиробничі основні засоби	97,2	18	4,0	11,7	4,8	10,8	53	10	4,4	3,52	47,2	37,2	10,2	1,93
Усього основних засобів	540	100	34	100	44	100	530	100	125	100	127	100	528	100
У тому числі: активна частина	335,3	62,1	28,1	82,57	18,2	41,35	341,9	64,5	110,9	88,72	64,4	50,67	388,4	73,56

З табл. 2.6 видно, що за звітний період відбулися зміни в наявності і структурі основних засобів. Вартість основних засобів на кінець 2017 року, порівняно з початком року, зменшилась на 2 тис. грн. (528 – 530), в тому числі збільшилась вартість основних виробничих засобів на 40,8 тис. грн., та зменшилась вартість невикористаних основних засобів на 42,8 тис. грн.

Структурний склад основних засобів розглянемо в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз складу основних засобів «О'лень» за 2015-2017 рр.

Склад основних засобів	2015 р.		2016 р.		2017 р.		Відхилення 2017/2016	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	Пунктів стр-ри
Земельні ділянки	5,3	0,98	5,9	1,11	2,0	0,37	-3,9	-0,74
Будинки і споруди	65,9	12,21	86,5	16,33	39,0	7,38	-47,6	-8,95
Виробниче обладнання	372,3	68,95	369,3	69,67	448,6	84,97	79,4	15,30
Транспортні засоби	45,6	8,45	33,5	6,33	11,7	2,21	-21,9	-4,12
Інструменти, пристрої, інвентар	24,4	4,51	26,5	5,00	23,5	4,46	-3,0	-0,54
інші основні засоби	26,5	4,9	8,3	1,56	3,2	0,61	-5,0	-0,94
Усього	540,0	100	530,0	100	528,0	100	-2,0	-

Виходячи з даних табл. 2.7, ми бачимо, що вартість виробничих основних засобів протягом 2017 року зменшилась на 2 тис. грн.

Велику частку в структурі основних засобів ресторану «О'лень» займають будинки і споруди, машини й устаткування. На початок 2017 року доля земельних ділянок, будинків та споруд, транспортних засобів, інструментів, інших засобів знизилася порівняно з 2016 роком відповідно на

0,74%, 8,95%, 4,12%, 0,54%, 0,94% за рахунок зростання частки виробничого обладнання на 15,3%. Як видно з табл. 2.7 структура основних засобів значно змінилася. На кінець періоду частка машин та устаткування в загальній вартості основних засобів складає 84,97%.

При вивченні складу майна «О'лень» необхідно звернути велику увагу на стан основних засобів з погляду їхнього технічного рівня, продуктивності, економічній ефективності, фізичного і морального зносу (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

## Аналіз стану основних засобів «О'лень» за 2015-2017 рр.

Показники	Період			Відхилення 2017/2016	
	2015 р.	2016 р.	2017 р.	+/-	%
Залишкова вартість	540	530	528	-2	-0,38
Знос	10	30	44	14	46,67
Первісна вартість	550	560	572	12	2,14
Коефіцієнт зносу, %	1,82	5,35	7,69	2,34	*
Коефіцієнт придатності, %	98,18	94,65	92,31	-2,34	*

Як ми бачимо з табл. 2.8, первісна вартість основних засобів на кінець 2017 року, порівняно з початком року, зросла на 12 тис. грн., тобто на 2,14%. Протягом 2017 року знос збільшився на 14 тис. грн. (на 46,67%). Залишкова вартість основних засобів зменшилась протягом 2017 року на 2 тис. грн. (на 0,38%). Якісний стан основних засобів ТОВ «О'лень» вважається відмінним, так як коефіцієнт придатності більше 90%. Це свідчить про нещодавнє повне оновлення основних засобів на підприємстві.

Для визначення забезпеченості основними засобами і їх використання на «О'лень» застосовуються показники фондоемності, фондоозброєності – технічної озброєності і електроозброєності, та продуктивності праці.

Таблиця 2.9

## Забезпеченість та ефективність використання основних засобів

## «О'лень» за 2015-2017 рр.

Показник	Період			Відхилення	
	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2017/2015	2017/2016
Реалізовано продукції, тис. грн.	3004	3150	3840	836	690
Основні виробничі засоби, тис. грн.	460	477	517,8	57,8	40,8
Основні виробничі засоби (активна частина), тис. грн.	310,5	341,9	388,4	77,9	46,5
Чисельність робітників, чол.	54	60	76	22	17
Коефіцієнт змінності	1	1	1	-	-
Фондоємність	0,153	0,151	0,135	-0,018	-0,016
Фондоозброєність праці, тис. грн.	8,52	7,95	6,81	-1,71	-1,14
Фондовіддача	6,530	6,604	7,416	0,886	0,812

На основі проведених розрахунків можна зробити висновок, що зростання чисельності робітників на 17 осіб незначно вплинуло на збільшення обсягу випуску продукції оскільки фондоозброєність праці зменшилась на 1,14, а це говорить про те, що недостатньо створені необхідні умови для зростання обсягу виробництва продукції.

Отже, за результатами розрахунків в табл. 2.9 ми бачимо, що фондовіддача основних виробничих засобів у «О'лень» збільшилась на 0,812 пунктів, що пояснюється збільшенням обсягу реалізованої продукції.

Розглянемо показники чисельності трудових ресурсів «О'лень» за 2015-2017 роки, що наведені у табл. 2.10.

Таким чином, у 2017 р. порівняно з 2016 р. спостерігається збільшення середньооблікової чисельності працюючих ТОВ «О'лень» на 16 осіб, або на 26,67%, середньої явочної чисельності – на 16 осіб, або на 27,59%, середньої чисельності фактично працюючих – на 18 осіб, або на 32,14%, середньооблікової чисельності працюючих в еквіваленті повної зайнятості – на 16 осіб, або на 26,67%.

Таблиця 2.10

Показники чисельності трудових ресурсів «О'лень» за 2015-2017 рр.

№	Показники	Період, осіб			Темп приросту (ланцюговий), %	
		2015 рік	2016 рік	2017 рік	2016 рік	2017 рік
1	Середньооблікова чисельність	51	60	76	17,65	26,67
2	Середня явочна чисельність	51	58	74	13,73	27,59
3	Середня чисельність фактично працюючих	50	56	74	12,00	32,14
4	Середньооблікова чисельність в еквіваленті повної зайнятості	51	60	76	17,65	26,67

Ефективність роботи персоналу «О'лень» визначається продуктивністю праці, динаміка якої відображена у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Продуктивність праці персоналу «О'лень» у 2015-2017 рр.

Показник	Значення за рік			Відхилення (ланцюговий)	
	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2016/2015	2017/2016
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	1543,7	2016,7	2200,0	473,0	183,3
2. Середньоспискова чисельність персоналу	51	60	76	11	16
3. Продуктивність праці (обсяг товарообігу на одного працівника), тис. грн. (р.1 / р.2)	30,269	33,612	28,947	3,343	-4,665
4. Відпрацьовано людино-днів	264	251	260	-13	9
5. Продуктивність праці у порівняльних цінах на один людино-день, грн. (р.3 / р.4)	114,66	133,91	111,33	19,25	-22,58

Таким чином, внаслідок зниження цін на продукцію «О'лень» у 2017 р. порівняно з 2016 р. спостерігається зниження продуктивності праці у порівняльних цінах на 22,58 грн.

Аналіз оборотних коштів підприємства розпочинають з оцінки змін складу, структури та динаміки оборотних коштів (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Аналіз змін складу, структури та динаміки оборотних коштів

## суши бару «О'лень» за 2015-2017 роки

Показники	2015 рік		2016 рік		2017 рік		Відхилення 2017/2016	
	тис. грн.	у %	тис. грн.	у %	тис. грн.	у %	тис. грн.	у %
Оборотний капітал (поточні активи)	805,7	100,00	1730,0	100,00	1710,0	100,00	-20,0	-1,16
З них:								
- виробничі запаси	140,0	17,38	160,0	9,25	198,0	11,58	38,0	23,75
- товари	465,0	57,71	500,0	28,90	484,0	28,30	-16,0	-3,20
- грошові кошти	136,7	16,97	131,4	7,60	188,0	10,99	56,6	43,07
- дебіторська заборгованість	64,0	7,94	938,6	54,25	840,0	49,12	-98,6	-10,51

З даних табл. 2.12 видно, що загальна сума поточних активів суши бару «О'лень» за рік зменшилась на 20 тис. грн. - із 1730 до 1710 тис. грн., або на 1,16%. При цьому найбільше зменшення відбулось за рахунок дебіторської заборгованості – на 98,6 тис. грн. - із 938,6 до 840 тис. грн., або на 10,51%. Виробничі запаси збільшилась на 38 тис. грн. - з 160 до 198 тис. грн., або на 23,75%. Вартість товарів зменшилась на 16 тис. грн. - із 500 до 484 тис. грн., або на 3,2%.

Грошові кошти збільшились на 56,6 тис. грн. - із 131,4 до 188 тис. грн., або на 43,07%.

Аналізуючи зміни структури розміщення оборотних коштів, можна зробити висновок, що у звітному році частка виробничих запасів зросла на 58,8%. Збільшення питомої ваги виробничих запасів у структурі оборотних коштів може свідчити як про зростання виробничого потенціалу суши бару «О'лень», так і про прагнення за рахунок вкладень у виробничі запаси захистити кошти від знецінення під впливом інфляції або ж про нерациональність обраної господарської стратегії, унаслідок чого значну частину оборотних коштів іммобілізовано в запасах.

Слід зазначити, що структура оборотних коштів значною мірою визначається галузевою належністю підприємства, особливостями продукції, видом діяльності.

Оцінка середніх виробничих запасів суши бару «О'лень» за 2015-2017

роки наведена в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Оцінка виробничих запасів суши бару «О'лень» за 2015-2017 рр.

Назва показника	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Відхилення 2017/2016	
				Тис. грн.	%
1. Обсяги реалізованої продукції, тис. грн.	1543,7	2016,74	2200,0	183,26	9,09
2. Середні залишки виробничих запасів, тис. грн.	140,0	160,0	198,0	38,0	23,75
3. Виробничі запаси в розрахунку на 1 грн. випущеної продукції, тис. грн.	0,091	0,079	0,090	0,011	13,92
4. Рівень виробничих запасів у відсотках до обсягів виробництва, %	11,03	12,60	11,11	-1,49	*

Порівнюючи 2017 р. з 2016 р., середні залишки виробничих запасів базового підприємства підвищились на 9,09%. Підвищилась також величина виробничих запасів на 1 гривню випущеної продукції на 23,75%, порівнюючи з 2016 роком, що свідчить про ефективне використання матеріальних ресурсів в звітному році, оскільки обсяги виробництва зросли на 9,09%.

У процесі аналізу структури запасів по кожній групі звичайно визначається питома вага груп в загальних залишках виробничих запасів. Розраховані показники аналізуються в динаміці для виявлення притаманних їм загальних тенденцій та закономірностей. Проведений аналіз динаміки структури виробничих залишків суши бару «О'лень» за останні три роки діяльності представлений в табл. 2.14.

Порівнюючи 2017 р. з 2016 р., середні залишки виробничих запасів базового підприємства підвищились на 38 тис. грн. (23,75%).

Основну частину в структурі виробничих запасів базового підприємства на протязі останніх двох років діяльності склали сировина і матеріали, питома вага яких в 2017 році дорівнювала 54,54%.

Таблиця 2.14

Аналіз структури виробничих запасів суши бару «О'лень» за 2015-2017 рр.

	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Відхилення 2017/2016
--	---------	---------	---------	----------------------



Показники	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Абс-не	Від-не	В струк- турі
Виробничі запаси В т.ч.:	140,0	100,00	160,0	100,00	198,0	100,00	38,0	23,75	*
• сировина і матеріали	78,8	56,22	86,4	53,98	108,0	54,54	21,6	25,00	0,56
• паливо	31,4	22,41	43,4	27,12	52,0	26,26	8,6	19,82	-0,86
• запасні частини	29,8	21,37	30,2	19,90	38,0	19,20	7,8	25,83	-0,7

В порівнянні з 2016 роком як величина, так і частка сировини і матеріалів в 2017 р. збільшилась на 0,56%.

Запаси палива на базовому підприємстві займають 26,26% в загальній структурі виробничих запасів звітнього року, що в порівнянні з 2016 р., що на 0,86% менше.

Незначна частка в загальній структурі виробничих запасів належить запасним частинам в зв'язку з тим, що їх вартість невелика і вони мають відносно не тривалий термін використання. В звітньому році питома вага запасних частин складала 19,2%, що в порівнянні з 2016 р. на 0,7% менше.

Для характеристики ефективності використання матеріальних ресурсів застосовують систему узагальнюючих та індивідуальних показників.

Матеріаловіддачу визначають діленням вартості виробленої продукції на суму матеріальних витрат. Цей показник характеризує, скільки вироблено продукції з кожної гривні спожитих матеріальних ресурсів (сировини, матеріалів, палива, енергії тощо).

Матеріаломісткість продукції – відношення суми матеріальних витрат до вартості виробленої продукції – показує, скільки матеріальних витрат необхідно або припадає фактично на виробництво одиниці продукції.

Розрахуємо показники в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Аналіз ефективності використання сировини і матеріальних ресурсів у  
суши бару «О'лень» за 2016-2017 рр.

№	Показник	Од. вим.	2016 рік	2017 рік		Відхилення 2017 р.	
				план	факт	Від плану	2016 р.
1	Обсяг реалізованої продукції в порівняльних цінах	тис. грн.	2420,0	2586,1	2640,0	53,9	220,0
2	Вартість переробленої сировини	тис. грн.	530,9	538,0	566,5	28,5	35,6
3	Вартість використаних основних, допоміжних матеріалів	тис. грн.	245,9	250,0	269,8	19,8	23,9
4	Вартість використання палива і енергії	тис. грн.	112,5	115,0	118,4	3,4	5,9
5	Підсумок матеріальних витрат	тис. грн.	889,3	903,0	954,7	51,7	65,4
6	Вартість зворотних відходів	тис. грн.	2,7	3,0	3,7	0,7	1,0
7	Вартість чистих матеріальних витрат	тис. грн.	886,6	900,0	951,0	51,0	64,4
8	Матеріаломісткість	*	0,366	0,348	0,360	0,012	-0,006
9	Матеріаловіддача	*	2,730	2,873	2,776	-0,097	0,046

Отже, як бачимо з табл. 2.15, матеріаломісткість продукції в 2017 р.. порівняно з 2016 р., зменшилась на 0,006 пункти, проте, порівнюючи з планом – збільшилась на 0,012 пунктів.

Матеріаловіддача в 2017 р., порівняно з 2016 р., збільшилась на 0,046 пункти, проте, порівнюючи з планом – зменшилась на 0,097 пункти.

### 2.3. Вплив управління ресурсного потенціалу на результати діяльності

Оцінку фінансового стану підприємства доцільно здійснювати поетапно, на підставі комплексу показників.

Основою методики оцінки фінансового стану є теорія аналізу фінансової діяльності підприємства, що розглядає поняття «стабільний фінансовий стан» не тільки як якісну характеристику його фінансів, а як і кількісно вимірюване явище.

Комплексна оцінка фінансової стійкості «О'лень» проводиться шляхом розрахунку відносних показників (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

## Показники оцінки фінансової стійкості «О'лень» за 2015-2017 рр.

Показники	На кінець року			Відхилення (+/-)		
	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2016/ 2015	2017/ 2015	2017/ 2016
Коефіцієнт незалежності (автономії)	0,608	0,511	0,563	-0,097	-0,045	0,052
Коефіцієнт фінансової залежності	1,886	2,176	1,843	0,290	-0,043	-0,333
Коефіцієнт фінансової стійкості	1,614	1,099	1,360	-0,515	-0,254	0,261
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	0,620	0,910	0,736	0,29	0,116	-0,174
Коефіцієнт стійкості фінансування	0,744	0,667	0,750	-0,077	0,006	0,083
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,377	0,465	0,414	0,088	0,037	-0,051
Коефіцієнт структури фінансування необоротних активів	0,213	0,284	0,338	0,071	0,125	0,054
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,166	0,210	0,231	0,044	0,065	0,021
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	0,093	0,063	0,127	-0,03	0,034	0,064
Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	0,321	0,292	0,408	-0,029	0,087	0,116

Коефіцієнт фінансової залежності показує, яка сума загальної вартості майна «О'лень» припадає на 1 грн. власних коштів. Протягом 2015-2016 рр. спостерігається зменшення значення цього показника – на 0,097 та 0,045 пунктів відповідно.

Причиною зміни є зменшення частки позичених коштів у фінансуванні «О'лень». Проте, в 2017 р., порівняно з 2016 р. відбулось збільшення коефіцієнта незалежності, що свідчить про те, що «О'лень» мобілізує власні резерви і можливості для поліпшення фінансового стану.

Коефіцієнт фінансової залежності – показник, обернений до коефіцієнта автономії, показує, яка сума загальної вартості майна підприємства припадає на 1 грн. власних коштів. Таким чином ми бачимо, що в 2016 р., порівняно з 2015 р., значення коефіцієнта фінансової залежності збільшилось на 0,290 пунктів, проте в 2017 р., порівняно з 2016 р., відбулось його зменшення на 0,333 пункти, що свідчить про зменшення залежності

підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт фінансової стійкості характеризує відношення власного та залученого капіталу. Значення його на 01.01.2017 р. це – 1,099, на 01.01.2018 – 1,360, відхилення складає 0,261. Це свідчить про покращення фінансового стану підприємства.

Коефіцієнт співвідношення залученого та власного капіталу показує частку власного капіталу, яка вкладена в поточну діяльність. Отже значення цього показника на 01.01.2017 р.- 0,910, на 01.01.2018 р. – 0,736. Це означає, що на 1 гривню власних коштів припадає 91 копійка позичених. Зменшення цього показника до 73,6 копійок свідчить про зменшення залежності ТОВ «О'лень» від зовнішніх інвесторів і кредиторів, тобто про певне зростання фінансової стійкості підприємства.

Коефіцієнт стійкості фінансування показує частину майна «О'лень», яка фінансується за рахунок стійких джерел (прибуток підприємства, довгострокові вклади інвесторів). Критичне значення коефіцієнта – 0,75. Обчислені показники за 2016 р. – 0,067; за 2017 р. – 0,75, показують, що на підприємстві є мінімальний запас стійких джерел фінансування.

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу залежить від галузевих особливостей діяльності підприємства і становить на 01.01.2017 р. 0,465, на 01.01.2018 р. 0,414. Дані відповідають рекомендованому значенню  $< 0,5$ . Показник характеризує частку залученого капіталу в загальній сумі капіталу «О'лень».

Коефіцієнт структури фінансування необоротних активів показує частку необоротних активів, яка фінансується за рахунок довгострокових залучених коштів. В 2015 р. за рахунок довгострокових залучених коштів фінансувалось 21,3% необоротних активів, в 2016 р. – 28,4%, в 2017 р. – 33,8%. «О'лень» використовує кредити банків для подальшого розвитку підприємства.

Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів характеризує частку довгострокових позик в загальному обсязі джерел формування, які

можна спрямувати на реалізацію довготермінових програм (оновлення складу основних засобів, підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства). Значення цього показника протягом 2015-2017 рр. постійно зростає. Так, в 2015 р. значення цього показника становить 0,16,6, в 2016 р. – 0,210, в 2017 р. – 0,231.

Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами показує, яка частина оборотних активів забезпечується власними джерелами фінансування. В 2017 році даний показник становить 0,127, що на 0,064 пункти більше, порівняно з 2016 роком та на 0,034 пункти більше, порівняно з 2015 роком. Тобто, в 2017 р. 12,7% оборотних активів фінансується за рахунок власних оборотних коштів, що позитивно впливає на поліпшення фінансового стану «О'лень».

Наступним показником, що визначається при аналізі фінансового стану підприємства, є коефіцієнт довгострокових зобов'язань, що визначає частину довгострокових зобов'язань в загальній сумі джерел формування. В 2015 р. – 32,1 %, в 2016 р. – 29,2 %, в 2017 р. - 40,8 %.

Проведений аналіз фінансової стабільності дає можливість оцінити готовність «О'лень» до погашення своїх боргів, його фінансову незалежність, тенденції зміни рівні цієї незалежності, відповідність стану активів і пасивів підприємства основним завданням його фінансово-господарської діяльності.

Засоби господарюючого суб'єкта знаходяться у постійному русі, переходячи з однієї стадії в іншу. Чим швидше відбувається кругообіг, тим більше продукції «О'лень» може виробити. Сповільнення оборотності потребує додаткового вкладення засобів та може спричинити погіршення фінансового стану підприємства.

Оцінити наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси (засоби) дозволяє аналіз ділової активності, оскільки саме цей показник зумовлює платоспроможність, фінансову стійкість та стабільність діяльності господарюючого суб'єкта.

Основні показники ділової активності «О'лень» узагальнені у табл.

2.17.

Таблиця 2.17

Показники ділової активності «О'лень» за 2015-2017 рр.

Показник	Період			Відхилення (+/-)		
	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2016/ 2015	2017/ 2015	2017/ 2016
Коефіцієнт оборотності активів	0,994	1,192	1,242	0,198	0,248	0,050
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,998	2,333	2,455	0,335	0,457	0,122
Коефіцієнт оборотності запасів	2,603	3,189	3,279	0,586	0,676	0,090
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,836	2,417	2,481	0,581	0,645	0,064
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	26,164	34,771	45,833	8,607	19,669	11,062
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	2,641	3,653	4,324	1,012	1,683	0,671

Коефіцієнт оборотності активів показує, скільки разів за період обертається капітал, що вкладений в активи «О'лень», тобто, вимірює інтенсивність використання активів (як грошових, так і матеріальних) і дозволяє проаналізувати можливість вивільнення їх з господарської діяльності та визначити напрямки більш ефективного використання, що характеризує розмір виручки (прибутку) від реалізації в розрахунку на одну гривню оборотних коштів. В 2015 р. ця сума склала 0,99грн., в 2016 р. – 1,19 грн., в 2017 р. – 1,24 грн. Тобто, оборотні активи «О'лень» весь час знаходяться в обороті, що підтверджує активну участь керівництва у діловому житті підприємства.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів показує суму доходу, яка отримується з кожної гривні активів. Як свідчать показники табл. 2.17, ця сума доходу зростає: від 2,33 грн. на 01.01.2017 р. до 2,45 грн. на 01.01.2016р.

Коефіцієнт оборотності виробничих запасів зростає: в 2015 р. – 2,603; в 2016 р. – 3,189; в 2017 р. – 3,279. Отже, можна стверджувати, що виробничі запаси «О'лень» використовуються в повному обсязі.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу характеризує швидкість

обороту власного капіталу, збільшення коефіцієнту свідчить про підвищення оборотності, зростання ділової активності. Якщо показник надто високий, це означає значне перевищення рівня реалізації послуг над власним капіталом і призводить до залучення додаткових (кредитних) коштів, що, в свою чергу, може сильно погіршити позиції «О'лень» і надати кредиторам можливість більшою мірою брати участь у формуванні фінансової політики підприємства. Оборотність власного капіталу показує ефективність використання активів, які формуються за рахунок власного капіталу. Підтвердженням цього є дані табл. 2.17. Коефіцієнт оборотності власного капіталу безперервно зростає: на 01.01.2016 р. він становив 1,836; на 01.01.2017 р. – 2,417; на 01.01. 2018 р. – 2,481.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості показує кількість разів обороту суми заборгованості за встановлений проміжок часу. Як ми бачимо з табл. 2.17 коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зростає: в 2015 р. – 26,164; в 2016 р. – 34,771; в 2017 р. – 45,833. Керівництву «О'лень» треба звернути увагу на причини зростання цього показника і вжити заходів для покращення становища, яке склалося.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості характеризує збільшення або зменшення комерційного кредиту, що надається підприємству контрагентами. Вигідність кредиторської заборгованості полягає в тому, що заощаджуються кошти у випадку, коли в обігу підприємства немає коштів або треба використовувати свій власний капітал. На 01.01.2016 р. середньорічна кредиторська заборгованість мала значення 584,7 тис. грн. Впродовж 2016 р. вона зменшилась до 552,1 тис. грн., а в 2017 р. склала 508,8 тис. грн. На зростання коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості від 2,641 в 2015 р., 3,653 – в 2016 р. до 4,324 в 2017 р. вплинуло зростання обсягу реалізації продукції, тобто «О'лень» має можливість за рахунок власних оборотних коштів розраховатися з постачальниками.

Розрахунок тривалості обороту активів «О'лень» представлений у табл.

2.18.

Таблиця 2.18

## Тривалість обороту активів «О'лень» за 2015-2017 рр.

Статті пасивів	Період			Відхилення (+/-)		
	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2016/ 2015	2017/ 2015	2017/ 2016
Період обороту активів, дні	362	302	290	-60	-72	-12
Період обороту дебіторської заборгованості, дні	14	10	8	-4	-6	-2
Період обороту запасів, дні	138	113	110	-25	-28	-3
Період обороту кредиторської заборгованості, дні	136	99	83	-37	-53	-16
Тривалість операційного циклу	152	123	118	-29	-34	-5
Тривалість фінансового циклу	150	109	91	-41	-59	-18

Таким чином, період обороту активів «О'лень» у 2017 р. порівняно з 2016 р. скоротився на 12 днів, а порівняно з 2015 р. - на 72 дні. Тобто, протягом 362 днів в 2015 р., 302 днів в 2016 р. та 290 днів в 2017 р. оборотні активи «О'лень» перетворюються в грошову форму, тривалість фінансового циклу скорочується. Таким чином, керівництво «О'лень» перейшло до раціонального їх використання.

Це призвело до скорочення періоду обороту запасів: в 2015 р. – 138 днів; в 2016 р. – 113 днів; в 2017 р. – 110 днів.

Позитивними тенденціями в роботі «О'лень» є скорочення терміну обороту дебіторської та кредиторської заборгованості: в 2017 р. показники дорівнюють 290 днів та 110 днів відповідно. Але збільшення дебіторської заборгованості порівняно з кредиторською може бути наслідком неплатоспроможності покупців, а це шлях до погіршення фінансового стану «О'лень».

Одним із етапів аналізу фінансового стану «О'лень» є оцінка ліквідності та платоспроможності підприємства.

Для оцінки ліквідності та платоспроможності «О'лень» необхідно розрахувати відносні показники. В табл. 2.19 проведено економічний аналіз



цих показників.

Таблиця 2.19

## Показники ліквідності та платоспроможності «О'лень» за 2015-2017 рр.

Статті пасивів	На кінець року			Відхилення (+/-)		
	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2016/ 2015	2017/ 2015	2017/ 2016
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,085	0,119	0,081	+0,034	-0,004	-0,038
Коефіцієнт швидкої (проміжної) ліквідності	0,125	0,148	0,106	+0,023	-0,019	-0,042
Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності (покриття)	0,503	0,518	0,494	+0,015	-0,009	-0,024

Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує миттєву готовність підприємства погасити свої поточні зобов'язання. Рівень показника падає з 0,119 в 2016 р. до 0,081 в 2017 р. Але робити негативні висновки щодо можливості ТОВ «О'лень» негайно погасити всі свої борги не треба. Адже мало ймовірно, щоб усі кредитори водночас поставили установі свої боргові вимоги. На коефіцієнт абсолютної ліквідності в основному повинні звертати увагу банки при видачі короткострокових кредитів в незначній сумі на короткий термін, які зацікавлені у поверненні кредитів та відсотків за ними в грошовій формі та своєчасно. Значення показника може бути достатнім, коли він дорівнює 0,20 – 0,25. На підприємстві О'лень» значення показника менше нормативного. Тобто, у підприємства є кошти, за рахунок яких можливим є погашення боргів «О'лень» лише у розмірі 8,5% - в 2015 р.; 11,9% - в 2016 р.; 8,1% - в 2017 р.

Коефіцієнт швидкої ліквідності (коефіцієнт «критичної оцінки») показує, яка частина поточних зобов'язань може бути погашена не тільки за рахунок грошових коштів, але й за рахунок очікуваних фінансових надходжень. Проводячи аналіз з розрахунком цього коефіцієнту, слід звернути увагу на дебіторську заборгованість. Значна питома вага сумнівної дебіторської заборгованості може створити умови для загрози фінансової стійкості підприємства. Зростання дебіторської заборгованості вплинуло на

зміну коефіцієнту швидкої ліквідності «О'лень». В 2016 р. значення зросло до 0,148 порівняно з 0,125 у 2015 р., що свідчить про серйозні фінансові проблеми. Але в 2017 р. фінансове становище «О'лень» змінилося у бік покращення. Показник швидкої ліквідності зменшився до 0,106, але рекомендованого значення - 0,7-1,0- показник таки не досягнув.

Коефіцієнт покриття (загальний коефіцієнт ліквідності) дає загальну оцінку платоспроможності підприємства. Він характеризує достатність оборотних засобів для покриття боргів. Логіка застосування цього показника заснована на тому факті, що підприємство погашає короткострокові зобов'язання переважно за рахунок поточних активів. Отже, якщо поточні активи перевищують за величиною поточні зобов'язання, підприємство вважається ліквідним. Зменшення показника в 2017 р. до 0,494 підтверджує, що «О'лень» втрачає реальну можливість покриття поточних зобов'язань за рахунок оборотних засобів.

Отже, «О'лень» необхідно вжити заходів щодо збільшення величини грошових коштів, зниження обсягу поточних зобов'язань та налагодження ефективної політики розрахунків.

Ресурсні показники рентабельності розраховуються, якщо необхідно визначити доходність ресурсів або капіталу підприємства. Вони дають змогу комплексно оцінити ефективність господарської діяльності «О'лень».

Рентабельним є такий стан діяльності «О'лень», коли протягом певного періоду грошові надходження компенсують понесені витрати, створюється і накопичується прибуток.

Економічна рентабельність «О'лень» (рентабельність підприємства) на 01.01.2018 р. складає 10,43%, тобто на 1 грн. активів припадає 10,43 копійки чистого прибутку (табл. 2.20).

Таблиця 2.20

Ресурсні показники результатів діяльності «О'лень» за 2015-2017 рр.

Показники	Період			Відхилення (+/-)		
	2015	2016	2017	2016/ 2015	2017/ 2015	2016/ 2015

Рентабельність підприємства, %	6,74	8,80	10,43	2,06	3,69	1,63
Рентабельність власного капіталу, %	17,78	25,49	29,77	7,71	11,99	4,28
Рентабельність залученого капіталу, %	21,81	25,96	31,38	4,15	9,57	5,42
Рентабельність перманентного капіталу, %	15,88	19,30	21,65	3,42	5,77	2,35
Рентабельність необоротних активів, %	19,30	25,91	30,48	6,61	11,18	4,57
Рентабельність оборотних активів, %	19,36	24,61	29,46	5,25	10,10	4,85

Фінансова рентабельність (рентабельність власного капіталу) дає зрозуміти, скільки прибутку у 2017 р. зароблено на 1 грн. власного капіталу – 29,77 копійок. Рентабельність залученого капіталу показує величину прибутку – 0,31 грн. – яка припадає на 1 грн. залученого капіталу ТОВ «О'лень».

Рентабельність необоротних активів (нематеріальних активів, основних засобів тощо) зростає. За 2017 р. вона досягла 30,48 %, тобто збільшилась на 17,64 % порівняно з 2016 р. Величина прибутку, яка припадає на 1 грн. необоротних активів, складає 0,3048 грн.

Рентабельність оборотних активів на 01.01.2017 р. складає 29,46 %, що на 19,71 % більше ніж дані показника в 2016 р. – 24,61 %.

У табл. 2.21 представлені розрахунки відносних показників фінансових результатів «О'лень».

Таблиця 2.21

Показники рентабельності продукції «О'лень» за 2015-2017 рр.

Показник	Період			Відхилення (+/-)		
	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2016/ 2015	2017/ 2015	2017/ 2016
Рентабельність продукції, %	14,0	14,6	17,6	0,6	3,6	3,0
Рентабельність операційної діяльності, %	9,8	10,7	12,8	0,9	3,0	2,1
Рентабельність господарської діяльності, %	10,5	11,5	13,3	1,0	2,8	1,8
Коефіцієнт покриття виробничих витрат	1,14	1,15	1,18	0,01	0,04	0,03

Коефіцієнт окупності витрат	0,88	0,87	0,85	-0,01	-0,03	-0,02
-----------------------------	------	------	------	-------	-------	-------

Як свідчать розрахунки табл. 2.21 в 2017 році витратні показники рентабельності «О'лень» зросли, порівняно з 2015-2016 рр.

Зросла рентабельність продукції в 2017 р. на 3,0 тис. грн., тобто на 20,55 % порівняно з 2016 р. Цей показник свідчить про кількість отриманого валового прибутку з 1 грн. понесених витрат «О'лень». Він зростає з року в рік і дорівнює відповідно 0,14 грн.; 0,146 грн.; 0,176 грн.

Спостерігається зростання рентабельності операційної діяльності «О'лень» в 2017 р. на 2,1 тис. грн., тобто на 19,63 % порівняно з 2016 р. Цей показник свідчить про кількість отриманого прибутку з 1 грн. понесених операційних витрат, які згідно П(С)БО 16 «Витрати», входять до складу собівартості продукції, адміністративних витрат, витрат на збут та інших витрат. Він зростає з року в рік і дорівнює відповідно 0,098 грн.; 0,107 грн.; 0,128 грн.

Зросла рентабельність господарської діяльності в 2017 р. на 1,8 тис. грн., тобто на 15,65 % порівняно з 2016 р., у «О'лень». Цей показник свідчить про кількість отриманого загального прибутку від операційної, інвестиційної, а також фінансової діяльності з 1 грн. понесених загальних витрат від усіх вищеназваних видів діяльності. Він зростає з року в рік і дорівнює відповідно 0,105 грн.; 0,115 грн.; 0,133 грн.

Позитивною можна вважати також динаміку показників покриття виробничих витрат та окупності виробничих витрат «О'лень», хоча останній показник має тенденцію до зниження. Коефіцієнт покриття виробничих витрат змінюється з 2015 р. до 2017 р. на 0,88%; 3,51%; 2,61%. Розрахунок показника надає дані про величину виробничих витрат (собівартості продукції), яку покриває 1 грн. одержаного чистого доходу. А це 0,14 грн.; 0,15 грн.; 0,18 грн.

Коефіцієнт окупності витрат показує, яку суму виробничих витрат понесло «О'лень» для отримання 1 грн. чистого доходу. Спостерігається

зменшення розрахункової величини цього показника з 2015 р. до 2017 р. на 0,01 та 0,02 пункти. Таку тенденцію можна пояснити зростанням обсягу виробництва, цін і незначним підвищенням собівартості продукції.

Результати розрахунків свідчать, що керівництву «О'лень» не можна зупинятися на досягнутому рівні розвитку. Необхідну для цього основу підприємство вже має, а подальший розвиток цілком залежить від результатів його фінансової діяльності і вмілого керівництва засновників «О'лень».

## **Висновки до розділу 2**

Об'єктом в дослідження виступає суши бар «О'лень».

Елегантність і демократичність, висока якість без компромісів, смачні і корисні блюда, приготовані з виключно свіжих продуктів, - ось складові успіху ресторану «О'лень».

Трудові відносини з працівниками регулюються трудовим законодавством країни, колективним договором, трудовими договорами.

Праця осіб, які знаходяться в трудових відношеннях з підприємством, оплачується в розмірі не менше мінімального розміру оплати праці, встановленого законодавством України.

Протягом 2015-2017 років показники діяльності «О'лень» зазнали позитивних змін. Чиста виручка від реалізації зросла в 2017 році порівняно з 2016 р. на 183,26 тис. грн. (9,09%). За цей час собівартість реалізованої продукції зросла на 110 тис. грн. (6,25%). Це призвело до збільшення валового прибутку від реалізації на 73,26 тис. грн. (28,53%). Негативно вплинуло зростання рівня адміністративних витрат на 17,6 тис. грн. (29,63%) та витрат на збут 6,6 тис. грн. (25%). В результаті чого загальна собівартість реалізованої продукції зросла на 134,2 тис. грн. (7,27%). Інші операційні доходи підприємства в 2017 році зросли на 6,6 тис. грн. внаслідок цього,

прибуток від операційної діяльності зріс на 55,66 тис. грн. (25,21%). В 2017 році відбулося зменшення доходів від участі в капіталі та інших фінансових доходів відповідно на 2,2 тис. грн. (25%) та 2,2 тис. грн. (33,33%). Внаслідок цього, чистий прибуток ТОВ «О'лень» в 2017 році зріс на 35,86 тис. грн. (24,08%) порівняно з 2016 роком. Таким чином, ми бачимо, що показники діяльності підприємства в 2017 р., порівняно з 2015-2016 рр., покращились.

Вартість основних засобів на кінець 2017 року, порівняно з початком року, зменшилась на 2 тис. грн. (528 – 530), в тому числі збільшилась вартість основних виробничих засобів на 40,8 тис. грн., та зменшилась вартість невиробничих основних засобів на 42,8 тис. грн.

Первісна вартість основних засобів на кінець 2017 року, порівняно з початком року, зросла на 12 тис. грн., тобто на 2,14%. Протягом 2017 року знос збільшився на 14 тис. грн. (на 46,67%). Залишкова вартість основних засобів зменшилась протягом 2017 року на 2 тис. грн. (на 0,38%). Якісний стан основних засобів ТОВ «О'лень» вважається відмінним, так як коефіцієнт придатності більше 90%. Це свідчить про нещодавнє повне оновлення основних засобів на підприємстві.

Проведений аналіз фінансової стабільності дає можливість оцінити готовність «О'лень» до погашення своїх боргів, його фінансову незалежність, тенденції зміни рівні цієї незалежності, відповідність стану активів і пасивів підприємства основним завданням його фінансово-господарської діяльності.

Результати розрахунків свідчать, що керівництву «О'лень» не можна зупинятися на досягнутому рівні розвитку. Необхідну для цього основу підприємство вже має, а подальший розвиток цілком залежить від результатів його фінансової діяльності і вмілого керівництва засновників «О'лень».

### **РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СУШИ-БАРУ «О'ЛЕНЬ», М. КИЇВ**

#### **3.1. Заходи підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу ресторанного закладу**

Робота підприємств ресторанного бізнесу є матеріаломісткою. Якщо через зростання цін на основну сировину у наступних роках вартість готової продукції буде зростати більшими темпами, ніж підвищення доходів населення, то можливе зниження внутрішнього споживання деяких видів продукції. Однак слід зазначити, що чутливість різних підприємств ресторанного бізнесу до перелічених негативних факторів у майбутньому також буде різною.

Важливою проблемою розвитку підприємств ресторанного бізнесу в Україні є фінансова перевага великих компаній, які постійно запроваджують нові продуктивні лінії, відкривають нові ресторани, закупають найсучасніше закордонне обладнання, цим самим створюючи собі конкурентні переваги у на ринку, і створюють умови більш жорсткої конкуренції. Щодо потенціалу підприємства ресторанного бізнесу, то його можна охарактеризуватися чотирма основними рисами.

1. Потенціал підприємства визначається його реалізованими та нереалізованими можливостями.

2. Можливості підприємства визначаються ресурсами та резервами, які не залучені у виробництво. Тому потенціал підприємства включає в себе обсяг ресурсів, які залучені у виробництво, а також ті, які підготовлені для використання.

3. Потенціал підприємства також слід визначати навичками різних категорій персоналу, які мають прямий вплив на виробництво товарів, здійснення послуг (робіт), а також приймають участь в отриманні доходу і забезпечення ефективного функціонування підприємства.

4. Ефективність реалізації потенціалу підприємства визначається

формою підприємництва та його організаційною структурою.

Отже, враховуючи обмеженість фінансових ресурсів для забезпечення необхідної кількості ресурсів та для поновлення основних засобів підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом, забезпечення його раціонального використання значною мірою пов'язано з проведенням якісних змін у складі ресурсів:

- 1) технічні ресурси (виробничі потужності та їх особливості);
- 2) технологічні (рецептури, технології, новітні ідеї);
- 3) кадрові ресурси (кваліфікаційний та професійний рівень працівників, забезпеченість робочою силою);
- 4) просторові ресурси (характер виробничих приміщень і території підприємства, розташування об'єкта нерухомості);
- 5) інформаційні ресурси (оцінка якості та кількості зовнішніх та внутрішніх середовищ, розширення та підвищення можливості розширення інформаційної бази);
- 6) ресурси організаційної структури системи управління (адаптивність системи до змін);
- 7) фінансові ресурси (обсяг та структура капіталу, рентабельність діяльності, фінансовий стан та платоспроможність підприємства, обсяг та склад інвестиційних вкладень) і підвищення ефективності в їх управлінні.

Напрямами підвищення ефективності управління можна визначити за використанням основних ресурсів:

1. Матеріальні ресурси:
  - Оптимізація виробництва (зменшення простоїв та з мінімальними витратами ресурсів);
  - Оновлення обладнання та своєчасне обслуговування;
  - Ефективне управління запасами;
  - Чітке планування програми та послідовності виробництва.
2. Фінансові ресурси:
  - Ефективний фінансовий контроль та фінансове планування;



- Оптимізація структури фінансування діяльності;
- Координація фінансових підрозділів підприємства;
- Розробка конкурентоспроможної фінансової стратегії, яка не суперечить загальній стратегії підприємства;
- Моніторинг руху фінансових ресурсів.

### 3. Трудові ресурси:

- Ефективна система стимулювання праці;
- Аналіз кадрової політики та постійне її вдосконалення;
- Забезпеченість трудовими ресурсами відповідно до потреб виробництва.

### 4. Інформаційні ресурси:

- Створення системи збору, обробки та аналізу інформації;
- Автоматизація цієї системи;
- Моніторинг інформаційних ризиків/

Враховуючи напрямки підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом доцільно враховувати такі позиції: наявність синергетичного ефекту використання ресурсів у процесі виробництва; управління рівнем використання і відтворення ресурсного потенціалу за рахунок моніторингу показників, які мають важливе значення для розвитку підприємства; розгляд різних заходів щодо підвищення ефективності функціонування підприємства; управління показниками ефективності використання ресурсного потенціалу для визначення неефективного використання окремих видів ресурсів та вплив на них.

Основними завданнями управління ресурсним потенціалом підприємства ресторанного бізнесу можна виділити наступні:

- аналіз дійсного рівня ресурсного потенціалу підприємства та рівня ефективності його використання;
- визначення основних напрямків забезпечення ефективного використання ресурсів, що не суперечать тактичним та стратегічним цілям підприємства;

- моніторинг зовнішніх та внутрішніх факторів, які негативно впливають на управління ресурсним потенціалом;
- визначення оптимальної структури управління ресурсним потенціалом.

Управління системи управління ресурсним потенціалом базується на таких принципах, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства і дають можливість для постійного розвитку. До таких принципів можна віднести наступні: науковість, оптимальність, комплексність, об'єктивність, економічність, гнучкість, оперативність, адаптивність, безперервність, інноваційність, організаційне новаторство.

Ефективне функціонування системи управління ресурсним потенціалом неможливе без застосування сучасних механізмів. В управлінні ресурсним потенціалом основну роль відіграє економічний механізм, який впливає на формування і функціонування складових організаційного механізму. В сукупності дані механізми формують організаційно-економічний механізм. Економічна складова даного механізму відповідає за фінансове забезпечення процесу виробництва, сприяє розвитку трудових ресурсів і нарощує інтелектуальний капітал, а також здійснює контроль і оцінку ефективності діяльності підприємств ресторанного бізнесу.

У свою чергу організаційна складова здійснює організацію економічних цілей загалом, також містить у собі організаційно-структурні, соціально-психологічні та адміністративні аспекти. Дана складова передбачає виконання таких функцій, як відбір і обґрунтування методів організації і регулювання діяльності, а також впровадження ефективних форм організації праці і ефективної системи мотивації.

Під організаційно-економічним механізмом управління ресурсним потенціалом підприємства слід розуміти сукупність елементів, які в сукупності формують синергетичний ефект функціонування, який перевищує використання окремих елементів.

Організаційно-економічний механізм управління ресурсним

потенціалом підприємством ресторанного бізнесу передбачає такі елементи:

- суб'єкти та об'єкти управління;
- послідовність етапів впровадження та використання системи управління ресурсним потенціалом;
- функції управління ресурсним потенціалом;
- сукупність принципів та методів, які забезпечать ефективне управління.

Формування даного механізму відбувається в декілька етапів.

Перший етап реалізації організаційно-економічного полягає у встановленні концептуальних засад процесу управління ресурсним потенціалом. На цьому етапі відбувається аналіз факторів, які створюють бар'єри при реалізації, також визначаються тактичні, стратегічні цілі та задачі управління ресурсним потенціалом, які являються основою побудови цього механізму.

На другому етапі реалізації механізму, іде визначення об'єктів управління, обґрунтування напрямів підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу, напрямки підвищення основані на суспільних потребах, внутрішніх можливостях підприємства та ситуації в ресторанній сфері.

Третій етап включає в себе розробку заходів забезпечення ефективного розвитку та передбачення оцінки ефективності розвитку ресурсного потенціалу підприємства ресторанного бізнесу. Ефективність управління визначається на основі ступеня відповідності фактичного або очікуваного результату необхідному. Або за допомогою визначення досягнутих у процесі функціонування системи управління результатів і витрачених на досягнення цих результатів різних видів ресурсів.

Отже, теоретичне та практичне значення результатів дослідження полягає в тому, що для ефективного функціонування та зміцнення конкурентних позицій, підприємство потребує впровадження організаційно-економічного механізму управління ресурсним потенціалом підприємства, а

також пошуку напрямів покращення використання окремих елементів загальної структури ресурсного потенціалу підприємства. За результатами проведеного дослідження визначені основні принципи, завдання та структура організаційно-економічного механізму управління ресурсним потенціалом підприємства ресторанного бізнесу, були визначені напрямки підвищення ефективності управління, що забезпечать конкурентоспроможність та стійкий розвиток підприємства.

### **3.2. Економічне обґрунтування та розрахунок ефективності запропонованих заходів**

Облікова політика у суши барі «О'лень» може служити як засіб управління ресурсами підприємства, а саме, впливу амортизаційних відрахувань на прибуток.

Для розрахунку амортизації на підприємстві можуть застосовувати метод зменшення залишкової вартості (залишку). Цей метод передбачає визначення річної суми амортизації множенням річної норми амортизації на залишкову вартість об'єкта на початок звітного року (або первісну вартість на дату початку нарахування амортизації). Річну норму амортизації (у відсотках) обчислюють як різниця між одиницею і результатом кореня ступеня кількості років корисного використання об'єкта з результату від ділення ліквідаційної вартості об'єкта на його первісну вартість.

Порядок розрахунку амортизації за цим методом наступний:

$$A = B_3 \times H_A \quad (3.1)$$

$$H_A = 1 - \sqrt[n]{\frac{B_{л}}{B_{п}}} \quad (3.2)$$

де  $A$  – річна сума амортизації;  $B_3$  – залишкова вартість;  $H_A$  – норма амортизації;  $B_{л}$  – ліквідаційна вартість;  $B_{п}$  – первісна вартість.

Норма амортизації за цього методу значно вища, ніж за прямолінійного; значення норми залишається незмінним протягом усього терміну використання об'єкта. База для нарахування амортизації постійно (з

року в рік) змінюється. Це забезпечує швидку (прискорену) амортизацію об'єкта протягом перших років його експлуатації.

За цього методу залишкова вартість ніколи не дорівнюватиме нулю. Метод зменшення залишкової вартості ґрунтується на припущенні, що новий об'єкт основних засобів дасть найбільшу віддачу в перший рік його експлуатації. Відтак його віддача (продуктивність, потужність) з року в рік зменшуватиметься.

Розглянемо на прикладі, як відбувається нарахування амортизації за цим методом: Первісна вартість устаткування – 10 000 грн., очікуваний строк експлуатації – 5 років, ліквідаційна вартість – 1000 грн. Норма амортизації складатиме:  $1 - (1000 : 10000)^{1/5} = 1 - 0,631 = 0,369$ .

Отримаємо розрахунок амортизаційних відрахувань у розрізі років (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

## Нарахування амортизації методом залишкової вартості

Роки	Первісна вартість	Річна сума амортизації	Накопичений знос	Залишкова вартість
1	10000	$10000 * 0,369 = 3690$	3690	6310
2	10000	$6310 * 0,369 = 2328$	6018	3982
3	10000	$3982 * 0,369 = 1469$	7487	2513
4	10000	$2513 * 0,369 = 927$	8414	1586
5	10000	586*	9000	1000

\* за останній рік експлуатації сума амортизації коригується

Таким чином, протягом першого року експлуатації об'єкта буде отримано більше економічних вигод, ніж у кожному наступному.

Отже, економічне обґрунтування цього методу — нарахування більшої суми амортизації за перший рік використання об'єкта і поступове її зменшення в майбутньому.

Оскільки при застосуванні цього методу суму амортизації нараховують нерівномірно, так само нерівномірно накопичується сума зносу і зменшується залишкова вартість. Останнього року експлуатації об'єкта залишкова вартість наближається до ліквідаційної вартості.

Методом зменшення залишкової вартості доцільно обчислювати амортизацію об'єктів, що піддаються швидкому моральному старінню, через що термін їхнього корисного використання можна визначити лише приблизно. До таких об'єктів належать використовувані в адміністративних цілях транспортні засоби, прилади, засоби зв'язку, меблі, комп'ютери.

Нарахування амортизації може здійснюватись за методом прямолінійного списання. Суть цього методу полягає в тому, що амортизована сума переноситься на амортизацію рівномірно протягом строку корисної експлуатації активу.

За прямолінійним методом річна сума амортизації визначається діленням вартості, яка амортизується, на строк корисного використання об'єкта основних засобів. Вартість об'єкта, що амортизується, рівномірно списується (розподіляється) протягом строку його служби. При цьому річна норма та сума амортизації залишаються постійними на весь строк корисної служби об'єкта. У вигляді формул можна зобразити наступним чином:

$$\text{Річна сума амортизації} = \frac{\text{Первісна вартість} - \text{Ліквідаційна вартість}}{\text{Строк корисної експлуатації}} \quad (3.3)$$

$$\text{Річна норма амортизації} = \frac{\text{Річна сума амортизації}}{\text{Первісна вартість} - \text{Ліквідаційна вартість}} * 100\% \quad (3.4)$$

Цей метод є найбільш прийнятним для списання основних засобів, що не підвладні впливу інших чинників, крім строку корисного використання. До таких основних засобів, зокрема, належать будівлі та споруди, загальнопромислове устаткування та ін.

Розглянемо розрахунок амортизації за цим методом.

Первісна вартість устаткування становить 10000 грн., очікуваний строк служби – 5 років, ліквідаційна вартість об'єкта – 1000 грн.

Визначаємо вартість об'єкта, що амортизується:

$$(10000 - 1000) / 5 = 1800 \text{ грн.}$$

Отже, сума амортизації за рік складе:

$$(1800 / 9000) * 100\% = 20\%.$$

Нарахування амортизації за прямолінійним методом протягом п'яти

років можна відобразити наступним чином (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

## Нарахування амортизації за прямолінійним методом

Роки	Первісна вартість	Річна сума амортизації	Накопичений знос	Залишкова вартість
1	10000	1800	1800	8200
2	10000	1800	3600	6400
3	10000	1800	5400	4600
4	10000	1800	7200	2800
5	10000	1800	9000	1000

Таким чином, при застосуванні прямолінійного методу амортизована вартість об'єкта рівномірно списується (розподіляється) протягом строку його корисного використання. Цей метод заснований на припущенні, що сума нарахованої амортизації залежить від строку (тривалості) експлуатації об'єкта основних засобів.

Метод прямолінійного списання має свої переваги й недоліки. Переваги методу — простота розрахунку та рівномірність розподілу суми амортизації між обліковими періодами, що забезпечують зіставність собівартості продукції з доходом від її реалізації. Недоліком є те, що цей метод не враховує морального зносу, різниці у використанні виробничої потужності основних засобів у різні роки їх експлуатації та необхідності збільшення витрат на ремонт в останні роки служби.

Розрахунок амортизації може здійснюватись за кумулятивним методом. Кумулятивний метод передбачає, що річна сума амортизації визначається як добуток вартості, що амортизується, та кумулятивного коефіцієнта. Кумулятивний коефіцієнт розраховується діленням кількості років, що залишається до кінця строку корисного використання об'єкта основних засобів, на суму числа років його корисного використання.

Обчислимо суму амортизації устаткування, строк корисної експлуатації якого 5 років.

Сума чисел – років експлуатації об'єкта складе 15 (1 + 2 + 3 + 4 + 5).

Сума кумулятивних відрахувань за кумулятивним методом в цьому

випадку визначатимуть наступним чином (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

## Нарахування амортизації за кумулятивним методом

Роки	Первісна вартість	Первісна вартість за мінусом ліквідаційної вартості	Коефіцієнт	Річна сума амортизації	Накопичений знос	Залишкова вартість
1	2	3	4	$5 = 3 \cdot 4$	6	$7 = 2 - 6$
1	10 000	9 000	$5 : 15 = 0,33$	2970	2970	7030
2	10 000	9 000	$4 : 15 = 0,27$	2430	5400	4600
3	10 000	9 000	$3 : 15 = 0,20$	1800	7200	2800
4	10 000	9 000	$2 : 15 = 0,13$	1170	8370	1630
5	10 000	9 000	$1 : 15 = 0,07$	630	9000	1000

Порівняємо три розглянуті методи нарахування амортизації і встановимо доцільність застосування якого методу нарахування амортизації на підприємстві з метою зменшення оподаткування (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

## Порівняння методів нарахування амортизації

Метод нарахування амортизації	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
Прямолінійний метод	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800
Метод зменшення залишкової вартості	3 690	2 328	1 469	927	586
Кумулятивний метод	2 970	2 430	1 800	1 170	630

Отже, розглянувши три методи нарахування амортизації, можна зробити висновок, що для оптимізації оподаткування на підприємстві суши барі «О'лень» доцільно використовувати прямолінійний метод нарахування амортизації, так як він дозволяє нараховувати амортизацію рівномірними частками.

Метою управління матеріальними ресурсами є визначення такої величини, яка з однієї сторони, мінімізує загальні витрати на їх підтримку, а з іншої, була б достатньою для успішної діяльності підприємства.



З переходом до ринкових умов господарювання докорінно змінюється система постачання виробничих запасів. Суттєво розширюється зона вибору контрагентів ринку сировинних ресурсів. Саме тому менеджерам потрібно більше уваги приділяти управлінню виробничими запасами на підприємстві, щоб зменшити витрати на постачання, зберігання запасів і взагалі збільшити свій прибуток через зменшення собівартості продукції.

Мета управління виробничими запасами – забезпечити в потрібний момент потрібну кількість матеріалів для виробництва запланованої продукції. Від управління запасами значною мірою залежить величина фінансових результатів підприємства. Так, якщо підприємство має запаси менші ніж необхідно, то можливі простой виробництва. Нормування - це один із основних методів оптимізації рівня оборотних активів, що усуває їх незбалансованість, що може бути викликана:

а) дефіцитом матеріальних ресурсів (затримка у постачанні сировини та матеріалів і, як наслідок, - збільшення тривалості виробничого циклу та зростання витрат; зниження обсягу продаж через недостатність запасів готової продукції; додаткові витрати на вирішення завдань фінансування).

б) надлишком матеріальних ресурсів (фізичне або моральне старіння запасів; зростання витрат на зберігання надлишків запасів).

Нормування передбачає визначення тієї частини запасів, яка потрібна підприємству для забезпечення нормального, безперервного процесу виробництва, реалізації продукції та здійснення розрахунків. Нормування запасів включає розробку та встановлення на кожному підприємстві спеціальних норм за окремими видами матеріальних ресурсів, витрат виробництва тощо. Отже, основним завданням нормування є розробка на кожному підприємстві економічно обґрунтованих норм і нормативів оборотних активів, що забезпечують прискорення обігу та найбільш ефективне використання матеріальних ресурсів.

Норма — це обчислювана за кожним видом оборотних активів відносна або мінімальна величина, необхідна для розрахунку нормативу.

Розроблені норми діють протягом декількох років і переглядаються при зміні технології виробництва, номенклатури продукції, що випускається, умов матеріально-технічного постачання тощо.

Мінімальним розміром власних оборотних активів у грошовому виразі, що необхідний підприємству для забезпечення нормальних безперервних процесів виробництва та реалізації продукції є норматив.

Нормативи визначаються за кожним видом оборотних активів, що нормуються, та розраховуються на кінець планового року за окремими видами оборотних активів множенням норми на обсяг (одноденне витрачання) нормованих запасів або витрат виробництва, що приймаються в розрахунок.

При створенні підприємства, а також в умовах його функціонування, найбільш доцільно для розрахунку нормативів оборотних активів застосовувати метод прямого рахунку.

Розглянемо порядок нормування оборотних активів за окремими їх елементами:

Розрахунок нормативу власних оборотних активів на сировину, основні матеріали та напівфабрикати:

$$H=O*N, \quad (3.5)$$

де: H – норматив оборотних активів, грн.;

O – одноденне витрачання сировини, матеріалів і напівфабрикатів, грн.;

N – норма запасу оборотних активів, днів.

При цьому одноденне витрачання сировини, матеріалів і напівфабрикатів визначається діленням вартості їх річного (квартального) витрачання в плановому році на 360 (90) днів.

Норма оборотних активів за кожним видом або однорідною групою матеріалів враховує час їх перебування у поточному, страховому, транспортному, технологічному запасах, а також час, необхідний для відвантаження, доставки, прийому та складування матеріалів.

Оптимізація рівня виробничих запасів залежить від витрат, пов'язаних з придбанням запасів, які складаються з двох елементів: витрат зі зберігання і витрат з розміщення та виконання замовлень. Ці два елементи змінюються обернено пропорційно один одному: чим більші витрати зі зберігання оборотних засобів (наприклад, необхідні складські приміщення в достатній кількості), тим меншими є витрати на транспортування (не має необхідності зайвий раз користуватися послугами транспортних підприємств).

Першим етапом процесу управління є ідентифікація всіх витрат із доставки та зберігання запасів. Витрати можна поділити на три групи, що пов'язані із зберіганням запасів; оформленням замовлення, завантаженням, відправкою, транспортуванням і прийманням сировини та матеріалів, а також, пов'язані із нестачею запасів.

Витрати зі зберігання збільшуються пропорційно середнього розміру запасів. Величина запасів залежить від частоти їх поповнення. Наприклад, якщо річна потреба у сировині складає  $S$  од., а підприємство замовляє  $N$  однакових партій в рік, то  $S/N$  од. – величина одного замовлення. Якщо запаси витрачаються рівномірно протягом року і при цьому немає страхових запасів, то середній запас ( $A$ ) буде розраховуватися наступним чином:

$$A = \left( \frac{S}{N} \right) + 2, \quad (3.6)$$

Витрати на розміщення та виконання замовлень у більшості випадків є постійними. Наприклад, поштові витрати або витрати на міжміські телефонні переговори, налагодження обладнання та приймання партії, як правило, не залежать від розміру однієї партії. Тому зазначений елемент загальних витрат визначається як виробничі постійні витрати на розміщення замовлення та із приймання однієї партії і кількості партій на рік.

Якщо позначати постійні витрати на розміщення та приймання замовлення  $F$ , а кількість розміщених в рік замовлень  $N$ , то загальні витрати із виконання замовлень (ТОС) будуть визначатися за формулою:

$$\text{ТОС} = F \times N, \quad (3.7)$$

Загальні витрати запасів у підприємстві (ТІС) визначаються як сума витрат із зберігання запасів і витрат із виконання замовлень; що визначаються за формулою:

$$ТІС = CPA + F \times \left( \frac{S}{2A} \right), \quad (3.8)$$

Основним питанням управління запасами є визначення вартості замовлення, строку та обсягу закупівлі матеріальних ресурсів. Для цього необхідно розрахувати оптимальний обсяг замовлення чи поставки, тобто економічний розмір замовлення (ЕРЗ). Використання цього методу дає змогу досягти мінімальних витрат, пов'язаних зі збереженням замовлення та його доставкою, а також визначити обсяг і час замовлення матеріальних запасів.

Формула, моделі визначення оптимальної партії поставок, наступна:

$$E = \sqrt{\frac{2AP}{3}}, \quad (3.9)$$

де: E – розмір замовлення, од.;

A – річна потреба одиниць запасу, од.;

З – поточні витрати на зберігання одиниці замовлення, грн.;

P – витрати на виконання замовлення, грн.

На основі ЕРЗ (за умови, що значення показника відоме) можуть бути проведені інші розрахунки. Кількість замовлень, які необхідно розмістити протягом одного року (n), визначається відношенням:

$$n = \frac{A}{E}, \quad (3.10)$$

Інтервал між двома послідовними замовленнями (за умови, що в році 250 робочих днів) складає:

$$t = \frac{250}{n}, \quad (3.11)$$

Загальні витрати (Q) можна обчислити, використовуючи наступну формулу:

$$C = \frac{AP}{E} + \frac{EZ}{2}, \quad (3.12)$$

У наведеній формулі замість EPЗ може бути будь-яка партія поставок, необов'язково оптимальна.

Для виробництва суши бар «О'лень» придбаває рис. План підприємства щоденно становить 20 кг або 5000 кг за рік. Витрати підприємства на 1 кг наведено у табл. 3.5.

Суши бар «О'лень» має можливість замовляти щоденно по 200 кг рису або відразу всі 5000 кг. Потрібно вирішити, скільки і з яким інтервалом поставки доцільно закуповувати рис.

Таблиця 3.5

## Витрати суши бару «О'лень» на 1 кг рису

Витрати	Умовні позначення	Сума, грн.
Витрати на придбання рису	C	15,0
Поточні витрати (в т.ч. процентні ставки, страхування, зберігання тощо)	З	0,5
Витрати на виконання замовлення (в т.ч. відвантаження, телефонні переговори, поштові витрати тощо)	P	10,0

Припустимо, підприємство замовляє всі 5000 кг 02.02.2018. Тоді у 1-му півріччі воно має 2500 кг в запасі. Згідно моделі EPЗ спрощена пропозиція буде виходити з того, що середній розмір матеріальних запасів дорівнює половині кількості, зазначеної у замовленні. Розглянемо розмір одноразового замовлення (табл. 3.6)

Таблиця 3.6

## Варіанти розміру одноразового замовлення

Символ	Показники	Варіанти								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
E	Розмір замовлення в кг	50	100	200	400	500	600	800	1000	5000
E/2	Середній матеріальний запас в кг	25	50	100	200	250	300	400	500	2500
3x(EI)	Поточні витрати	13	25	50	100	125	150	200	250	1250
A/E	Кількість замовлень	100,0	50,0	25,0	12,5	10,0	8,3	6,3	5,0	1,0

Рх(А/Е)	Витрати на замовлення	1000	500	250	125	100	83	83	50	10
C=3xP	Загальні витрати за рік	1013	525	300	225	225	233	283	300	1260

З даних табл. 3.6 видно, що вартість виконання замовлення зростає при зменшенні розміру замовлення. Отже найбільш оптимальний розмір замовлення кожен раз знаходиться між 400-500 кг або 10-13 замовленнями.

Економічний розмір замовлення можна розрахувати і за формулою:

$$E = \sqrt{\frac{2 * 5000 * 10}{0,5}} = 447 \text{ кг.}$$

Таким чином, за рік слід зробити 11 замовлень (5000:447).

Суши бар «О'лень» повинне робити замовлення через кожні 23 дні (250:11).

При оптимальному запасі 447 кг загальні витрати складуть:

$$C = \frac{5000 * 10}{447} + \frac{447 * 0,50}{2} = 111,85 + 111,75 = 223,6 \text{ тис. грн.}$$

Ще одним засобом підвищення ефективності управління матеріальними ресурсами є метод оцінки запасів.

Відповідно до Податкового кодексу, до складу витрат включаються суми витрат, понесених у зв'язку з придбанням виробничих запасів.

Порядок визначення і обліку балансової вартості запасів, які беруть участь у перерахунку залишків, нині визначено П(С)БО 9. Пунктами 9-13 цього стандарту визначається первісна оцінка запасів, а пунктом 16 - методи оцінки списання (відпуску у виробництво, продаж, ін. вибуття) запасів:

- ідентифікованої собівартості одиниці запасів;
- середньозваженої собівартості;
- собівартості перших за часом надходження запасів (ФІФО);
- собівартості останніх за часом надходження запасів (ЛІФО);
- нормативних затрат;
- ціни продажу.

Підприємство самостійно обирає методи списання запасів і застосовує

протягом не менше ніж одного звітного року один із методів на кожний окремий вид (групу) запасів. При цьому при списанні запасів різних видів можуть застосовуватися різні методи. Але для всіх одиниць бухгалтерського обліку запасів, що мають однакове призначення й однакові умови використання, застосовується тільки один із наведених методів. Обрані методи списання запасів мають бути відображені в Наказі про облікову політику.

Для зменшення об'єкта оподаткування, слід обрати такий спосіб списання запасів, який збільшує вартість запасів, що списуються, і зменшує вартість запасів, що залишилися.

Розглянемо вплив на об'єкт оподаткування чотирьох методів списання запасів: ідентифікованої собівартості, середньозваженої собівартості, ФІФО і ЛІФО. При цьому виходитимемо з реалій сьогодення і найближчого майбутнього – тенденції зростання закупівельних цін на запаси (табл. 3.7).

Визначмо собівартість проданих запасів (СПЗ):

Ідентифік. =  $20 \times 4 + 50 \times 6$  (70 одиниць будь-яких закупівель) = 380 (п. 17 П(С)БО 9)

Середньозваж. =  $820 : (40 + 60 + 60) \times 70 = 359$  (п. 18 П(С)БО 9)

ФІФО =  $40 \times 4 + 30 \times 5$  (70 одиниць перших закупівель) = 310 (п. 19 П(С)БО 9)

ЛІФО =  $60 \times 6 + 10 \times 5$  (70 одиниць останніх закупівель) = 410 (п. 20 П(С)БО 9)

Таблиця 3.7

#### Рух запасів на підприємстві

Зміст	Кількість	Закупівельна ціна за од.	Заг. вартість закупівлі	Продажна ціна за од.	Дохід від продажу
Первісний запас (ПЗ)	40	4,0	160,00		
Закупівля 1	60	5,0	300,00		
Продаж 1	-20			15,00	300,00
Закупівля 2	60	6,00	360,00		
Продаж 2	-50			15,00	750,00
Кінцевий запас	90				

(КЗ)				
Усього			820,00	1050,00

Визначимо кінцеву вартість запасів:

В-ть КЗ = в-ть ПЗ + в-ть закуплених запасів - СПЗ

В-ть КЗ ідентифік. = 160 + 300 + 360 - 380 = 440

В-ть КЗ середньозваж. = 160 + 300 + 360 - 359 = 461

В-ть КЗ ФІФО = 160 + 300 + 360 - 310 = 510

В-ть КЗ ЛІФО = 160 + 300 + 360 - 410 = 410

Як видно з табл. 3.8, при тенденції зростання закупівельних цін на запаси найменший прибуток отримано при застосуванні методу ЛІФО.

Таблиця 3.8

#### Порівняння методів оцінки запасів

Стаття	Метод оцінки вибуття запасів			
	ідентифі- кований	середньо- зважений	ФІФО	ЛІФО
Дохід від продажу	1050,00	1050,00	1050,00	1050,00
Собівартість проданих запасів	380,00	359,00	310,00	410,00
Валовий прибуток	670,00	691,0	740,00	640,00

Якщо зробити такий же аналіз при тенденції зниження закупівельних цін на запаси, найменший прибуток буде отримано при застосуванні методу ЛІФО.

Метод середньозваженої собівартості можна застосувати тоді, коли важко визначити тенденції зміни цін у майбутньому – їх зростання або зниження.

Метод ідентифікованої собівартості, який суто з арифметичної точки зору є найбільш гнучким інструментом зниження об'єкту оподаткування, має все-таки обмеження застосування. Так, відповідно до пункту 17 П(С)БО 9, цей метод застосовується лише тоді, коли запаси відпускаються для спеціальних замовлень і проектів, а також у випадках, коли запаси не можуть замінити один одного.

Метод нормативних затрат можуть застосовувати підприємства, на



яких є рух готової продукції і незавершене виробництво. Це можуть бути не тільки виробничі підприємства, але й підприємства громадського харчування (ресторани, кафе тощо). Пункт 21 П(С)БО 9 вимагає, що для забезпечення максимального наближення нормативних затрат до фактичних останні мають регулярно перевірятися і коригуватися. Однак і тут при продуманому підході можна добитися бажаного результату – зниження об'єкту оподаткування.

Пункт 9 П(С)БО 9 дозволяє підприємству самостійно вибирати один із двох способів обліку транспортно-заготівельних витрат (ТЗВ) на заготівлю запасів:

- ТЗВ безпосередньо включаються до собівартості придбаних запасів;
- ТЗВ відображаються на окремому субрахунку рахунків обліку запасів загальною сумою, яка щомісяця розподіляється між сумою залишку запасів на кінець звітного місяця і сумою запасів, що вибули за звітний місяць.

Обраний підприємством спосіб слід зафіксувати в Наказі про облікову політику.

Зробивши аналіз, можна дійти висновку, що за тенденції зростання цін, у тому числі і на транспортно-заготівельні послуги, найменший прибуток буде отримано при одночасному застосуванні методу ЛІФО і безпосередньому включенні ТЗВ до первісної вартості запасів.

В суши барі «О'лень» можна впровадити інші заохочувальні і компенсаційні виплати, такі як винагорода за кінцеві результати, що виплачується за виконання річних чи квартальних планів окремими структурними підрозділами або підприємства в цілому. Винагорода стимулює групові інтереси, заохочує колектив до досягнення кінцевих результатів виробництва; найчастіше розподіляється за коефіцієнтом трудової участі або внеску.

З метою вдосконалення системи винагород в суши барі «О'лень» пропонується виплачувати винагороду за наступні результати:

- збільшення обсягів реалізації;
- підвищення продуктивності праці (виробітку);

- підвищення якості продукції.

Важливою для збільшення продуктивності праці є мотивація праці в суши барі «О'лень». У цьому випадку мотивацію необхідно розглядати як сукупність стимулів, що спонукують працівників суши бару «О'лень» до активної трудової діяльності, тобто після проведення організаційних заходів керівник повинний забезпечити успішне виконання роботи.

Головними тут є зацікавленість у праці, потреба в трудовій активності і задоволеність від неї. Це свідчить про те, що поведінка людини завжди мотивовано. Вона може трудитися ретельно, з наснагою й ентузіазмом, а може й ухилитися від роботи. Поведінка особистості може мати і будь-які інші прояви. Завжди варто шукати мотив поведінка людини.

Людина, що одержала в процесі навчання, підвищення кваліфікації і нагромадження виробничого досвіду знання і навички, хоче застосувати своє уміння в праці. І чим більше їй це вдається, тим більше ступінь її задоволеності, а відповідно і ступінь виразності мотивів. У такому випадку співробітник вважає цілі організації своїми цілями.

Серед системи винагород, яку необхідно запровадити для ефективної роботи працівників суши бару «О'лень», важливе місце має зайняти преміювання. Преміювання праці є додатковою формою винагороди, виплачуваної працівнику у випадку досягнення підприємством визначених результатів, а також з урахуванням індивідуального внеску працівника в кінцеві результати. Система преміювання забезпечує зацікавленість працівників у результатах праці, дотримання планових пропорцій, роботу в заданому режимі.

Преміювання може мати загальний характер (за досягнуті результати роботи суши бару «О'лень») і приватний (за створення і впровадження нових рішень, економію електроенергії і т.д.).

Преміювання можна розглядати по джерелах:

- преміювання з виручки має передбачати, що працівник чи підрозділ одержує визначену частку винагороди при досягненні визначеного,

заздалегідь устанавленого розміру виручки реалізації у вигляді деякого відсотка з виручки або абсолютного розміру премії;

- преміювання з доходу дозволить погодити одержання винагороди з досягненням визначеного економічного результату (валового чи чистого доходу) у виді заздалегідь устанавленого відсотка з доходу або абсолютного розміру премії;

- преміювання з прибутку суши бару «О'лень» має передбачати, що працівник або підрозділ одержують визначену частку винагороди при досягненні визначеного розміру прибутку (валовий, чистий) у вигляді фіксованого відсотка з прибутку чи абсолютного розміру премії в залежності від розміру посадових окладів. Преміювання з прибутку є найбільш тонким інструментом заохочення, оскільки чітко орієнтує на досягнення основного економічного критерію — прибутку.

Форми і розміри преміювання також мають залежати від категорії персоналу суши бару «О'лень».

Працівники преміюються за виконання заданого обсягу робіт, забезпечення необхідної якості продукції у вигляді розрахункового відсотка до годинної тарифної ставки від фактично відпрацьованого часу, тобто їм нараховується премія на основну заробітну плату.

У нормальних умовах виробництва питома вага премій у загальному заробітку не повинна перевищувати 50%. Підвищення частки премії може привести до того, що вони перестануть виконувати стимулюючу функцію і перетворяться в складову заробітної плати.

Розмір премій визначає керівництво підприємства виходячи з чистого прибутку; іноді розрахунковий відсоток премій резервується у фонді оплати праці. Фактично преміювання робітників спрямоване на досягнення групових результатів і не завжди зв'язано з кінцевим результатом підприємства.

Управлінський персонал (службовці) може преміюватися в основному за перевищення планових кінцевих результатів із прибутку трьома способами:

- виплата визначеного відсотка від основної заробітної плати (посадового окладу, місячної ставки оплати);
- розподіл частини чистого прибутку (фонду матеріального заохочення) між службовцями відповідно до коефіцієнта трудового внеску;
- виплата заздалегідь погодженого відсотка від чистого доходу (фонду оплати праці) за кожен відсоток перевищення кінцевого результату.

Максимальний розмір премії в суши барі «О'лень» включається в положення про оплату праці (преміюванні) і відомий заздалегідь.

При невиконанні планових показників і різних порушень розмір премії знижується, тому що заохочення браку і неефективної праці окремих працівників приведе до різкого погіршення клімату в колективі.

З причин заохочення працівників можна запровадити преміювання:

- за підвищення продуктивності праці;
- поліпшення якості продукції;
- досягнення важливих цілей підприємства;
- поліпшення окремих сторін діяльності підприємства;
- особисті виробничі досягнення працівників.

В організації преміювання варто враховувати особливості і задачі виробничої діяльності підприємства, що багато в чому визначає його ефективність і доцільність.

При організації системи преміювання в суши барі «О'лень» необхідно враховувати наступні елементи:

- джерело коштів для преміювання;
- конкретні показники преміювання;
- умови преміювання;
- розміри премій та терміни преміювання;
- коло премійованих;
- виробничі недогляди, за які працівники можуть бути з позбавлені премії цілком чи частково.

В суши барі «О'лень» потрібно розробити положення про преміювання

працівників, в якому визначити процентну ставку премії за кожним показником преміювання та викласти умови порушень, за які буде зніматися премія.

Всі зміни в умовах оплати праці працівників суши бару «О'лень» повинні узгоджуватись з галузевим і місцевим комітетом профспілок і не пізніше ніж за місяць до їх, уведення з ними ознайомлюють працівників (робітників).

За оцінками експертів створення даної системи якості дасть змогу суши бару «О'лень» збільшити обсяг реалізації товарів на 15% у 2018 р. при зростанні загального обсягу витрат на 12% у зв'язку із впровадженням системи якості та збільшенням обсягу закупівель продукції.

Визначимо розмір планового прибутку підприємства, враховуючи виявлені резерви щодо його росту у 2018 р. (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Прогноз обсягів прибутку суши бару «О'лень» на 2018 р. з  
врахуванням виявлених резервів

№	Показник	Період			2018 р./ 2017 р.	2018 р. (план)
		2015 р.	2016 р.	2017 р.		
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1543,7	2016,74	2200	126,6	2326,6
2	Собівартість реалізованої продукції	1354	1760	1870	-991,8	878,2
3	Валовий прибуток від реалізації	189,7	256,74	330	-	1448,4
4	Адміністративні витрати	50,11	59,4	77	-47,4	129,4
5	Витрати на збут	19,78	26,4	33	-	33
6	Інші операційні доходи	19,45	26,4	33	6,6	39,6
7	Прибуток від операційної діяльності	139,26	197,34	253	-	1325,6

Як бачимо з табл. 3.9, з врахуванням виявлених резервів, прибуток від операційної діяльності в 2018 р. зросте до 1325,6 тис. грн.

### Висновки до розділу 3

Отже, теоретичне та практичне значення результатів дослідження полягає в тому, що для ефективного функціонування та зміцнення конкурентних позицій, підприємство потребує впровадження організаційно-економічного механізму управління ресурсним потенціалом підприємства, а також пошуку напрямів покращення використання окремих елементів загальної структури ресурсного потенціалу підприємства. За результатами проведеного дослідження визначені основні принципи, завдання та структура організаційно-економічного механізму управління ресурсним потенціалом підприємства ресторанного бізнесу, були визначені напрямки підвищення ефективності управління, що забезпечать конкурентоспроможність та стійкий розвиток підприємства.

Облікова політика у суши барі «О'лень» може служити як засіб управління ресурсами підприємства, а саме, впливу амортизаційних відрахувань на прибуток.

Розглянувши три методи нарахування амортизації, можна зробити висновок, що для оптимізації оподаткування на підприємстві суши барі «О'лень» доцільно використовувати прямолінійний метод нарахування амортизації, так як він дозволяє нараховувати амортизацію рівномірними частками.

Метою управління матеріальними ресурсами є визначення такої величини, яка з однієї сторони, мінімізує загальні витрати на їх підтримку, а з іншої, була б достатньою для успішної діяльності підприємства.

За тенденції зростання цін, у тому числі і на транспортно-заготівельні послуги, найменший прибуток буде отримано при одночасному застосуванні методу ЛФО і безпосередньому включенні ТЗВ до первісної вартості запасів.

В суши барі «О'лень» можна впровадити інші заохочувальні і компенсаційні виплати, такі як винагорода за кінцеві результати, що виплачується за виконання річних чи квартальних планів окремими структурними підрозділами або підприємства в цілому. Винагорода стимулює групові інтереси, заохочує колектив до досягнення кінцевих результатів виробництва; найчастіше розподіляється за коефіцієнтом трудової участі або внеску.

За оцінками експертів створення даної системи якості дасть змогу суши бару «О'лень» збільшити обсяг реалізації товарів на 15% у 2018 р. при зростанні загального обсягу витрат на 12% у зв'язку із впровадженням системи якості та збільшенням обсягу закупівель товарів. З врахуванням виявлених резервів, прибуток від операційної діяльності в 2018 р. зросте до 1325,6 тис. грн.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, ресурсний потенціал - це можливості ресурсів, які можуть бути активізовані у процесі операційної діяльності підприємства. Суб'єктна складова ресурсного потенціалу підприємства характеризується інтелектуальними та морально-етичними якостями персоналу, знаннями, досвідом, традиціями. Ресурсний потенціал підприємства включає всі види ресурсів, наявні на підприємстві. Сутність ресурсного потенціалу підприємства визначають поточні та перспективні можливості підприємства, які характеризуються перетвореннями ресурсів завдяки свідомій діяльності осіб для формування необхідного продукту. Оцінка показала, що ресурсний потенціал являє собою складну, відкриту, динамічну, ієрархічну, певною мірою стохастичну систему. Згідно із системним підходом характеризують структурні елементи ресурсного потенціалу, їх взаємозв'язки, аналізують розвиток даної системи, визначають джерела руху та їх спрямованість. Завдяки структурі система зберігає свої властивості при зміні внутрішніх та зовнішніх умов. Ресурси характеризуються такими особливостями виробничих систем, як масштабність, характер діяльності та ступінь замкненості. Від цього залежить величина потенціалу, структура його ресурсів та її динамічність і рухливість. В основі визначення структури потенціалу підприємства перебувають основні складові його внутрішнього середовища: системна взаємодія між собою та з елементами зовнішнього середовища характеризує можливості для досягнення цілей підприємства. Оптимальна структура потенціалу повинна мати мінімальну кількість компонентів, однак повною мірою виконувати задані функції.

Управління підприємством ґрунтується на узагальненій оцінці можливостей для забезпечення функціонування та стратегічного розвитку. Таку оцінку можна визначити інтегруючим поняттям «потенціал підприємства». Як узагальнююче поняття, потенціал означає засоби, запаси і джерела, які є у наявності і можуть бути мобілізовані для досягнення певної



цілі, вирішення будь-якої задачі, а також можливості окремої людини, суспільства, держави в будь-якій галузі.

Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу має складатись з таких етапів: по-перше, слід відібрати найбільш пріоритетні (важливі) види ресурсів для фірми, діяльність якої аналізується; по-друге, оцінити ефективність використання кожної складової ресурсного потенціалу (групи ресурсів); по-третє, на основі отриманих розрахунків, дати оцінку ефективності використання ресурсного потенціалу в цілому.

За допомогою показників можливо оцінити ефективність використання окремих складових ресурсного потенціалу підприємства. За результатами такого аналізу, можна зробити висновок щодо найбільших проблем на підприємстві, що знижують ефективність використання ресурсного потенціалу. Таким чином, перевагою такого поетапного аналізу є те, що можливо виявити, які із ресурсів — виробничі, трудові, фінансові — використовуються найменш ефективно, тобто слабкі місця фірми. І тоді прийняти рішення щодо підвищення ефективності використання саме їх.

Об'єктом в дослідження виступає суши бар «О'лень».

Елегантність і демократичність, висока якість без компромісів, смачні і корисні блюда, приготовані з виключно свіжих продуктів, - ось складові успіху ресторану «О'лень».

Трудові відносини з працівниками регулюються трудовим законодавством країни, колективним договором, трудовими договорами.

Праця осіб, які знаходяться в трудових відношеннях з підприємством, оплачується в розмірі не менше мінімального розміру оплати праці, встановленого законодавством України.

Протягом 2015-2017 років показники діяльності «О'лень» зазнали позитивних змін. Чиста виручка від реалізації зросла в 2017 році порівняно з 2016 р. на 183,26 тис. грн. (9,09%). За цей час собівартість реалізованої продукції зросла на 110 тис. грн. (6,25%). Це призвело до збільшення валового прибутку від реалізації на 73,26 тис. грн. (28,53%). Негативно

вплинуло зростання рівня адміністративних витрат на 17,6 тис. грн. (29,63%) та витрат на збут 6,6 тис. грн. (25%). В результаті чого загальна собівартість реалізованої продукції зросла на 134,2 тис. грн. (7,27%). Інші операційні доходи підприємства в 2017 році зросли на 6,6 тис. грн. внаслідок цього, прибуток від операційної діяльності зріс на 55,66 тис. грн. (25,21%). В 2017 році відбулося зменшення доходів від участі в капіталі та інших фінансових доходів відповідно на 2,2 тис. грн. (25%) та 2,2 тис. грн. (33,33%). Внаслідок цього, чистий прибуток ТОВ «О'лень» в 2017 році зріс на 35,86 тис. грн. (24,08%) порівняно з 2016 роком. Таким чином, ми бачимо, що показники діяльності підприємства в 2017 р., порівняно з 2015-2016 рр., покращились.

Вартість основних засобів на кінець 2017 року, порівняно з початком року, зменшилась на 2 тис. грн. (528 – 530), в тому числі збільшилась вартість основних виробничих засобів на 40,8 тис. грн., та зменшилась вартість невиробничих основних засобів на 42,8 тис. грн.

Первісна вартість основних засобів на кінець 2017 року, порівняно з початком року, зросла на 12 тис. грн., тобто на 2,14%. Протягом 2017 року знос збільшився на 14 тис. грн. (на 46,67%). Залишкова вартість основних засобів зменшилась протягом 2017 року на 2 тис. грн. (на 0,38%). Якісний стан основних засобів ТОВ «О'лень» вважається відмінним, так як коефіцієнт придатності більше 90%. Це свідчить про нещодавнє повне оновлення основних засобів на підприємстві.

Проведений аналіз фінансової стабільності дає можливість оцінити готовність «О'лень» до погашення своїх боргів, його фінансову незалежність, тенденції зміни рівні цієї незалежності, відповідність стану активів і пасивів підприємства основним завданням його фінансово-господарської діяльності.

Результати розрахунків свідчать, що керівництву «О'лень» не можна зупинятися на досягнутому рівні розвитку. Необхідну для цього основу підприємство вже має, а подальший розвиток цілком залежить від результатів його фінансової діяльності і вмілого керівництва засновників «О'лень».

Отже, теоретичне та практичне значення результатів дослідження полягає в тому, що для ефективного функціонування та зміцнення конкурентних позицій, підприємство потребує впровадження організаційно-економічного механізму управління ресурсним потенціалом підприємства, а також пошуку напрямів покращення використання окремих елементів загальної структури ресурсного потенціалу підприємства. За результатами проведеного дослідження визначені основні принципи, завдання та структура організаційно-економічного механізму управління ресурсним потенціалом підприємства ресторанного бізнесу, були визначені напрямки підвищення ефективності управління, що забезпечать конкурентоспроможність та стійкий розвиток підприємства.

Облікова політика у суши барі «О'лень» може служити як засіб управління ресурсами підприємства, а саме, впливу амортизаційних відрахувань на прибуток.

Розглянувши три методи нарахування амортизації, можна зробити висновок, що для оптимізації оподаткування на підприємстві суши барі «О'лень» доцільно використовувати прямолінійний метод нарахування амортизації, так як він дозволяє нараховувати амортизацію рівномірними частками.

Метою управління матеріальними ресурсами є визначення такої величини, яка з однієї сторони, мінімізує загальні витрати на їх підтримку, а з іншої, була б достатньою для успішної діяльності підприємства.

За тенденції зростання цін, у тому числі і на транспортно-заготівельні послуги, найменший прибуток буде отримано при одночасному застосуванні методу ЛІФО і безпосередньому включенні ТЗВ до первісної вартості запасів.

В суши барі «О'лень» можна впровадити інші заохочувальні і компенсаційні виплати, такі як винагорода за кінцеві результати, що виплачується за виконання річних чи кварталних планів окремими структурними підрозділами або підприємства в цілому. Винагорода

стимулює групові інтереси, заохочує колектив до досягнення кінцевих результатів виробництва; найчастіше розподіляється за коефіцієнтом трудової участі або внеску.

За оцінками експертів створення даної системи якості дасть змогу суши бару «О'лень» збільшити обсяг реалізації товарів на 15% у 2018 р. при зростанні загального обсягу витрат на 12% у зв'язку із впровадженням системи якості та збільшенням обсягу закупівель товарів. З врахуванням виявлених резервів, прибуток від операційної діяльності в 2018 р. зросте до 1325,6 тис. грн.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адизес И. В. Менеджмент. — К.: Издательский Дом «Максимум», 2006. — 315 с.
2. [Алмаева Р.](#) Менеджмент організації на основі прийняття нової управленчеської парадигми // Проблеми теорії і практики управління.- 2006.- № 11.- С.98-108.
3. Алькема В. Г. Операційна стратегія як чинник економічної безпеки розвитку виробничого підприємства / В. Г. Алькема // Формування ринкової економіки. - 2011. - № 25. - С. 62-73
4. Ансофф И. Стратегическое управление: сокр. пер. с англ. / И. Ансофф. - М.: Экономика, 1989 - 519 с.
5. Армстронг М., Ланкастер Д., Уотерс Д., Йорк Д., Ленгли Н. Менеджмент: методы и приемы. — К.: Знання-Прес, 2006. — 876 с.
6. Артьомова А. В., Артьомов І. В. Процедура оцінювання ресурсного потенціалу підприємства / [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://www.irBIs-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irBIs\\_nbuv/cgiirBIs\\_64.exe?2ШBN LINK&P21DBN=UJRN&Z21ГО=21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1oi\\_2016\\_7\\_36](http://www.irBIs-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irBIs_nbuv/cgiirBIs_64.exe?2ШBN LINK&P21DBN=UJRN&Z21ГО=21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1oi_2016_7_36).
7. Бадриева Л. Д. Современные тенденции и закономерности эффективного использования ресурсного потенциала / Российское предпринимательство. — 2011. — № 12.
8. Бай С. І. Менеджмент організації. Практикум. — К., 2011. — 180с.
9. Белінський П. І. Менеджмент виробництва та операцій: Підручник / П. І. Белінський- К.: Центр навчальної літератури, 2005. - 624 с.
10. Богацька Н. Ресурсний потенціал підприємства: сутність та стратегія використання / Н. Богацька, Ковальчук [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://rusnauka.com/4\\_SND\\_2012/Economics/10\\_98032.doc.htm](http://rusnauka.com/4_SND_2012/Economics/10_98032.doc.htm).
11. Богацька Н. Ресурсне забезпечення діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання / Н. Богацька, О. Швець [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://intkonf.org/ken-dotsbogatska-nm-shvets-oi-resursne-zabezpechennya-diyalnosti-pidpriemstva-v-suchasnih-umovah-gospodaryuvannya>.
12. Будзан Б. П. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи. — К.: Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2009. — 349 с.

13. Василенко В. О. Виробничий (операційний) менеджмент: Навчальний посібник / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко; за редакцією В. О. Василенка. - Київ: ЦУЛ, 2003. - 532 с.
14. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління. — К.: ЦУЛ, 2007. — 395 с.
15. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Менеджмент в організації. — К.: Кондор, 2011. — 596 с.
16. Виханский О. С. Стратегическое управление. — М.: Гардарики, 2007. — 292 с.
17. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. — М.: Экономистъ, 2005. — 669 с.
18. Володькина М. В. Стратегический менеджмент. — К.: Знання-Прес, 2008. — 149 с.
19. Волошин Л. Використання інноваційних ресурсів в Україні: проблеми та шляхи їх усунення / Л. Волошин // Наукові записки. Серія «Економіка». - 2010. - Вип. 15. - С. 145-151.
20. Гавриленко А. В., Гаврилко Т. О. Основи менеджменту та маркетингу. — К.: НАУ, 2005. — 68 с.
21. Гелловей Л. Операционный менеджмент. Принципы и практика / Л. Гелловей. - СПб.: Питер, 2002. - 320 с.
22. Гірняк О. М. Менеджмент: теоретичні основи і практикум. — К.: Магнолія плюс, 2007. — 335 с.
23. Дашковська І. Ресурсне забезпечення та ресурсний потенціал інноваційної діяльності підприємства/ Дашковська [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/16391/1/212\\_Dashkovska\\_363\\_364\\_Modern\\_Problems.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/16391/1/212_Dashkovska_363_364_Modern_Problems.pdf).
24. Демченко М. Т., Жадан О. В., Єфремов І. О., Славенко Е. І. Введення в спеціальність «Менеджмент організацій» спеціалізації «Менеджмент у виробничій сфері». — Донецьк: ДонДУУ, 2006. — 125 с.
25. Должанський І. З. Управління потенціалом підприємства: [навч. посіб.] / І. З. Должанський. - К.: ЦУЛ, 2006. - 368 с.
26. Евменов А. Д. Менеджмент в организации. - СПб.: Издательство С.-Пб.: ГУКиТ, 2010. — 120 с.

27. Єрмошенко М. М., Єрохін С. А., Стороженко О. А. Менеджмент. — К.: НАУ, 2006. — 656 с.
28. Завадський Й. С. Менеджмент. Т. 1. — К.: Видавництво Європейського ун-ту, 2008. — 537 с.
29. Закиров Ш. М., Савруков Н. Т. Менеджмент. - СПб.: Политехника, 2009. — 177 с.
30. Ильяшев А. В. Менеджмент: организация и технология. — М.: Машиностроение, 2010. — 319 с.
31. Іваннікова Н. Дослідження ресурсного потенціалу підприємства житлово-комунального господарства / Н. Іваннікова // Науковий вісник Ужгородського національного університету. - 2015. - Вип. 3. - С. 154-158. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://visnyk-esonom.uzhnu.uz.ua/archive/3\\_2015ua/37.pdf](http://visnyk-esonom.uzhnu.uz.ua/archive/3_2015ua/37.pdf).
32. Ігнатська І. А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика. — К.: Знання України, 2005. — 250 с.
33. Киржнер Л. А., Киенко Л. П., Лепейко Т. И., Тимонин А. М. Менеджмент организаций.— К.: КНТ, 2006. — 681 с.
34. Кіндрацька Г. І. Основи стратегічного менеджменту. — Л.: КІНПАТРИ ЛТД, 2007. — 264 с.
35. Клычева Р. А. Совершенствование управления ресурсным потенциалом предприятий гостиничного хозяйства: автореферат дисс. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Клычева Равза Арсевдиновна. — Махачкала, 2010. — 25 с.
36. Костюк И. С. Основы менеджмента. — Севастополь; Донецк: Вебер, 2007. — 308 с.
37. Краснокутська Н. Дефініція поняття - потенціал підприємства в контексті розвитку мікроекономічної теорії / Н. Краснокутська // Вісник КНТЕУ. - 2008. - № 5. - С. 54-64.
38. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: [навч. посібн.] / Н. С. Краснокутська. - К.: Вид-во ЦНЛ, 2005. - 352 с.
39. Курочкин А. С. Операционный менеджмент - К.: МАУП, 2000. - 144 с.
40. Летников В. На пути к адаптивной самообучающейся организации // Проблемы теории и практики управления.- 2005.- № 6.- С.94-101.
41. Лукичева Л. И. Основы менеджмента. — М.: Финансы и статистика, 2007. — 351 с.

- 42.Маркіна І. А. Менеджмент підприємства. - К., 2010. — 268 с.
- 43.Мартиненко М. М., Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент. — К.: Каравела, 2006. — 320 с.
- 44.Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент. — К.: ТОВ «УВПК ЕксОб», 2008. — 560 с.
- 45.Немцов В. Д., Довгань Л. Є., Сініок Г. Ф. Менеджмент організацій. — К.: ЕксОб, 2008. — 392 с.
- 46.Омельяненко Т. В. Операційний менеджмент: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / Т. В. Омельяненко, Н. В. Задорожна. - Вид. 2-ге, без змін. - К.: КНЕУ, 2006. - 235 с.
- 47.Осовська Г. В. Управління трудовими ресурсами / Г. В. Осовська, О. В. Крушельницька. -К.: Кондор, 2003. - 223 с.
- 48.Переверзев М. П. Менеджмент. — М.: ИНФРА-М, 2007. — 288 с.
- 49.Петрович Й. М., Дубодєлова А. В., Устінова І. Г., Новаківський І. І. Менеджмент організацій. - Л.: Видавництво Національного ун-ту «Львівська політехніка», 2010. — 160 с.
- 50.Подольчак Н. Ю. Стратегічний менеджмент. — Л.: Видавництво Національного ун-ту «Львівська політехніка», 2006. — 223 с.
- 51.Подсолонко Е. А. Менеджмент: теория и практика. - К.: Вища школа, 2010. — 264 с.
- 52.Попов Е. В. Рыночный потенциал предприятия. — М.: Экономика, 2014.
- 53.Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика. — Т.: Карт-бланш, 2007. — 490 с.
- 54.Ресурсный потенциал экономического роста. - М.: Изд. дом «Путь России», 2002. - 568 с.
- 55.Родченко В. В., Новак В. О. Менеджмент. - К.: НАУ, 2009. — 400 с.
- 56.Сазерленд Д., Кэнуэлл Д. Стратегический менеджмент. Ключевые понятия. — Д.: Баланс Бизнес Букс, 2005. — 440 с.
- 57.Сердак С. Принципи ефективного управління ресурсами суб'єктів господарювання / С. Сердак // Академічний огляд. - 2008. - № 2. - С. 83-88.
- 58.Сіваєв Б. Економічна сутність ресурсного потенціалу підприємства / Б. Сіваєв [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://intkonf.org/sivaev-bo-ekonomichna-sutnist-resursnogo-potentsialu-pidpriemstva>.



59. Стерлигова А. Н. Операционный (производственный) менеджмент: учебное пособие / А. Н. Стерлигова, А. В. Фель. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 187 с.
60. Сумець О. М. Основи операційного менеджменту: теоретичний аспект і практичні завдання: Підручник / О. М. Сумець. - 3-тє вид., перероб. та доп. - К.: ВД "Професіонал", 2006. - 480 с.
61. Управління ресурсами підприємства: [навч. посіб.] / В. І. Крамаренко, Б. І. Холод, Ю. М. Воробйов та ін. - К.: ЦУЛ, 2004. - 288 с.
62. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: [навч. посіб.] / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк. - К.: КНЕУ, 2004. - 316 с.
63. Федулова Л. І. Менеджмент організацій. — К.: Либідь, 2011. — 448 с.
64. Фінансовий менеджмент: [навч.-метод, посіб. для самост. вивч. дисц.] / А. М. Поддєрьогіна, Л. Д. Буряк, Н. Ю. Калач та ін. - К.: КНЕУ, 2001. - 254 с.
65. Хамидуллин Ф. Ф., Давлетшина А. Р. Методы оценки эффективного использования ресурсного потенциала предприятия / [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://www.tisbi.ru/assets/Site/Science/Documents/413/khamidullin410.pdf>
66. Хміль Т. М., Василик С. К., Шишмарєва Л. О. Стратегический менеджмент. — Х.: ИД «ИНЖЭК», 2006. — 136 с.
67. Хміль Ф. І. Основи менеджменту. — К.: Академвидав, 2005. — 607 с.
68. Хом'яков В. І. Управління потенціалом підприємства: [навч. посіб.] / В. І. Хом'яков. - К.: Кондор, 2009. - 400 с.
69. Чейз Р.Б. Производственный и операционный менеджмент / Р. Б. Чейз, Н. Дж. Эквилайн, Р. Ф. Якобс. - 8-е издание: пер с англ. - М.: Издательский дом "Вильямс", 2004. - 704 с.
70. Яременко О. Л. Операционный менеджмент: учебник: для студентов экономической специальности / О. Л. Яременко, А. М. Сумець. - Х.: Фоліо, 2002. - 231 с.

## ДОДАТОК А

Підприємство	«О'лень»	Дата (рік, місяць, число)	01
Територія		за ЄДРПОУ	
Організаційно-правова форма господарювання		за КОАТУУ	
Вид економічної діяльності		за КОПФГ	
Середня кількість працівників		за КВЕД	
Адреса, телефон			
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака			
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			
за міжнародними стандартами фінансової звітності			

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)**  
**на 31.12.2017 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>		22	22
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001	22	22
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005	200	220
Основні засоби	1010	530	528
первісна вартість	1011	560	572
знос	1012	30	44
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035	100	110
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>852</b>	<b>880</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	660	682
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	52	44
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160	80	55
Гроші та їх еквіваленти	1165	131,4	88

Витрати майбутніх періодів	1170	6,6	11
Інші оборотні активи	1190		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>930</b>	<b>880</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>1782</b>	<b>1760</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>		670	770
Зареєстрований капітал	1400		
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	148,94	184,80
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>818,94</b>	<b>954,80</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510	245,06	244,20
Інші довгострокові зобов'язання	1515	88	88
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525	24	22
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>357,06</b>	<b>354,2</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	295,4	154
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	244,8	209
розрахунками з бюджетом	1620	23,4	28,6
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630	22,8	39,6
Поточні забезпечення	1660	12	11
Доходи майбутніх періодів	1665	7,6	8,8
Інші поточні зобов'язання	1690		
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>606,0</b>	<b>451</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>1782</b>	<b>1760</b>

## ДОДАТОК Б

Додаток  
до Положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 3

Підприємство «О'лень» Дата (рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУ  
Територія за КОАТУУ  
Орган державного управління за СПОДУ  
Організаційно-правова форма господарювання за КОПФГ  
Вид економічної діяльності за КВЕД  
Одиниця виміру: тис. грн Контрольна сума

КОДИ	
	01

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2017 рік

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2200,00	2016,74
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1870,00	1760,00
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	330,00	256,74
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	33,0	26,4
Адміністративні витрати	2130	77,0	59,4
Витрати на збут	2150	33,0	26,4
Інші операційні витрати	2180		
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	253,00	197,34
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200	6,6	8,8
Інші фінансові доходи	2220	4,4	6,6
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	264,0	212,74
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	79,2	63,8
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	184,80	148,94
збиток	2355		

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

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

### III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	951,0	886,6
Витрати на оплату праці	2505	690,2	643,5
Відрахування на соціальні заходи	2510	265,5	247,5
Амортизація	2515	35,4	33
Інші операційні витрати	2520	37,9	35,2
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>1980,0</b>	<b>1845,8</b>

### IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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

## ДОДАТОК В

Підприємство	«О'лень»	Дата (рік, місяць, число)	01
Територія		за ЄДРПОУ	
Організаційно-правова форма господарювання		за КОАТУУ	
Вид економічної діяльності		за КОПФГ	
Середня кількість працівників		за КВЕД	
Адреса, телефон			
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака			
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			
за міжнародними стандартами фінансової звітності			

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)**  
**на 31.12.2016 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>		20	22
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001	20	22
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005	180	200
Основні засоби	1010	540	530
первісна вартість	1011	550	560
знос	1012	10	30
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035	50	100
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	790	852
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	605	660
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	64	52
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160	40	80
Гроші та їх еквіваленти	1165	96,7	131,4

Витрати майбутніх періодів	1170	7,4	6,6
Інші оборотні активи	1190		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>813,1</b>	<b>930</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>1603,1</b>	<b>1782</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>		670	670
Зареєстрований капітал	1400		
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	80	
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	100	148,94
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	850	818,94
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510	160	245,06
Інші довгострокові зобов'язання	1515	42	88
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525	20	24
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	222	357,06
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	240,6	295,4
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	235,8	244,8
розрахунками з бюджетом	1620	21,3	23,4
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630	20,1	22,8
Поточні забезпечення	1660	8	12
Доходи майбутніх періодів	1665	5,3	7,6
Інші поточні зобов'язання	1690		
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	531,1	606,0
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>1603,1</b>	<b>1782</b>

## ДОДАТОК Д

Додаток  
до Положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 3

Підприємство «О'лень» Дата (рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУ  
Територія за КОАТУУ  
Орган державного управління за СПОДУ  
Організаційно-правова форма господарювання за КОПФГ  
Вид економічної діяльності за КВЕД  
Одиниця виміру: тис. грн Контрольна сума

КОДИ	
	01

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2016 рік

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2016,74	1543,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1760,00	1354,0
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	256,74	189,7
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	26,4	19,45
Адміністративні витрати	2130	59,4	50,11
Витрати на збут	2150	26,4	19,78
Інші операційні витрати	2180		
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	197,34	139,26
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200	8,8	5,34
Інші фінансові доходи	2220	6,6	4,95
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	212,74	149,55
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	63,8	44,87
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	148,94	104,68
збиток	2355		

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД



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

### III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	886,6	886,6
Витрати на оплату праці	2505	643,5	643,5
Відрахування на соціальні заходи	2510	247,5	247,5
Амортизація	2515	33	33
Інші операційні витрати	2520	35,2	35,2
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>1845,8</b>	<b>1845,8</b>

### IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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