

(Ф 03.01-25)

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра фінансів, обліку та оподаткування

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

Тетяна КОСОВА

«__» «червня» 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

**ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ
ОС «БАКАЛАВР»**

**Тема: «Організація оборотних активів підприємства та шляхи її
удосконалення»**

Виконав(ла): Альона БУТКЕВИЧ

Керівник: кандидат економічних наук Вікторія КОЗЛОВА

Консультанти з окремих розділів пояснювальної записки:

перший розділ - к. е. н. доцент Вікторія КОЗЛОВА другий
розділ - к. е. н. доцент Вікторія КОЗЛОВА

Нормоконтролер: старший викладач Наталія ЗАДЕРАКА

Київ 2024

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та бізнес-адміністрування
Кафедра фінансів, обліку та оподаткування
Спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»
Освітньо-професійна програма «Фінанси і кредит»

ЗАТВЕРДЖУЮ

завідувач кафедри

Тетяна КОСОВА

«13» травня 2024 р.

ЗАВДАННЯ
на виконання кваліфікаційної роботи**здобувача вищої освіти БУТКЕВИЧ Альоні Петрівні**

(прізвище, ім'я у родовому відмінку)

1. Тема кваліфікаційної роботи «Організація оборотних активів підприємства та шляхи її удосконалення» затверджена наказом ректора від .04.2024 № /ст.

2. Термін виконання роботи: з 13.05.2024 до 16.06.2024.

3. Вихідні дані до роботи: нормативно-правова база, дані Державної служби статистики України, дані обліково-інформаційної системи підприємства, фінансова, податкова, статистична звітність підприємства.

4. Зміст пояснювальної записки:

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ
ОБОРОТНИХ АКТИВІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність організації оборотних активів підприємства

1.2. Інформаційне забезпечення організації оборотних активів підприємства

1.3. Фінансово-економічний паспорт Товариства з обмеженою відповідальністю «Ristorante 8/8»

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ
ОБОРОТНИХ АКТИВІВ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТОВ «8/8» ТА ШЛЯХИ ЇЇ
УДОСКОНАЛЕННЯ

2.1. Аналіз складу, структури, динаміки джерел оборотних активів підприємства

2.2. Організаційні засади оборотних активів підприємства

2.3. Шляхи удосконалення організації оборотних активів підприємства в умовах ТОВ «Ristorante 8/8»

Висновки до розділу 2

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

5. Перелік обов'язкового графічного (ілюстративного) матеріалу:

ЛИСТ 1. Сутність організації оборотних активів підприємства. ЛИСТ 2. Інформаційне забезпечення організації оборотних активів підприємства. ЛИСТ 3. Фінансово-економічний паспорт підприємства. ЛИСТ 4. Аналіз складу, структури, динаміки джерел оборотних активів підприємства. ЛИСТ. 5. Організаційні засади оборотних активів підприємства. ЛИСТ. 6. Шляхи удосконалення організації оборотних активів підприємства.

6. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1	Написання першого розділу кваліфікаційної роботи та надання його керівнику	13.05.2024 – 21.05.2024	
2	Написання та оформлення матеріалів другого розділу кваліфікаційної роботи і надання його керівнику	22.05.2024 – 31.05.2024	
3	1. Узгодження кваліфікаційної роботи з науковим керівником. 2. Проходження нормоконтролю та перевірку на академічну доброчесність. 3. Отримання рецензії та відгуку на кваліфікаційну роботу. 4. Підготовка виступу.	01.06.2024 – 04.06.2024	
4	1. Переплетення кваліфікаційної роботи, підготовка презентації та доповіді 2. Подання кваліфікаційної роботи та супровідних документів секретарю ДЕК	05.06.2024 06.06.2024	

7. Консультанти з окремих розділів

РОЗДІЛ	КОНСУЛЬТАНТ (посада, прізвище, ім'я, по батькові)	ПІДПИС, ДАТА	
		ЗАВДАННЯ ВИДАВ	ЗАВДАННЯ ПРИЙНЯВ
РОЗДІЛ 1	к. е. н. Вікторія КОЗЛОВА		
РОЗДІЛ 2	к. е. н. Вікторія КОЗЛОВА		

8. Дата видачі завдання: «13» травня 2024 р.

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Вікторія КОЗЛОВА

(підпис керівника)

Завдання прийняв до виконання _____ Альона БУТКЕВИЧ

(підпис здобувача)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи «Організація оборотних активів підприємства та шляхи її удосконалення»: 68 стор., 13 рис., 22 табл., 41 літературне джерело.

Мета кваліфікаційної роботи – розробка шляхів удосконалення організації оборотних активів підприємства.

Об'єкт дослідження – процес організації оборотних активів підприємства.

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методичних та науково-практичних аспектів організації оборотних активів підприємства ТОВ «8/8».

Методи дослідження: порівняння, класифікація, деталізація та ідентифікація, таблиці, рисунки, нормативний, економіко-математичне моделювання, факторний і коефіцієнтний аналіз.

Результати кваліфікаційної роботи рекомендується використовувати під час проведення наукових досліджень та в практичній діяльності різних видів економічної діяльності.

ОРГАНІЗАЦІЯ, ОБОРОТНІ АКТИВИ, ПІДПРИЄМСТВО, ШЛЯХИ, УДОСКОНАЛЕННЯ.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

МСБО - Міжнародні стандарти бухгалтерського обліку

МСФЗ – Міжнародні стандарти фінансової звітності

НБУ – Національний банк України

НП(С)БО – Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку

СГД – суб'єкт господарської діяльності

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОБОРОТНИХ АКТИВІВ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Сутність організації оборотних активів підприємства	10
1.2. Інформаційне забезпечення організації оборотних активів підприємства	19
1.3. Фінансово-економічний паспорт Товариства з обмеженою відповідальністю «Ristorante 8/8»	24
Висновки до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ОБОРОТНИХ АКТИВІВ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТОВ «8/8» ТА ШЛЯХИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ	30
2.1. Аналіз складу, структури, динаміки джерел оборотних активів підприємства	30
2.2. Організаційні засади оборотних активів підприємства	39
2.3. Шляхи удосконалення організації оборотних активів підприємства в умовах ТОВ «Ristorante 8/8».....	44
Висновки до розділу 2.....	58
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64
ДОДАТКИ.....	69

ВСТУП

Актуальність проблеми. Готельно-ресторанний бізнес відіграє значну роль у розвитку національної економіки України. Його вплив не обмежується лише на сам сектор, він також стимулює діяльність суміжних галузей та сприяє зростанню рівня зайнятості та наповненню доходної частини бюджету. Ефективне управління діяльністю підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах ринкової економіки значною мірою визначається рівнем управління його активами. Це питання є особливо актуальним сьогодні, коли відбуваються докорінні зміни в області фінансових відносин і процес управління фінансами перетворюється на важливу складову виробничого менеджменту.

Розвиток сучасного ресторанного бізнесу в нашій країні лише умовно можна вважати відродженням традицій дореволюційної України. Дуже великою є тимчасова прірва між цими двома періодами. Багато традицій і знань загублено безповоротно. Якщо на Заході весь цей час йшов процес природного розвитку і запровадження нових технологій, то в нашій країні державна монополія у сфері ресторанного господарства породила безлику кухню ресторанів і кафе з так званим ненав'язливим сервісом. Невелике число людей, що раніше працювали в ресторанах, змогли знайти своє місце в нових умовах. Більшість сучасних фахівців ресторанного бізнесу, не маючи належної освіти, стала займатися ним через певні життєві обставини. Можливо, саме з цієї причини сучасні ресторани так гостро потребують системного підходу до управління взагалі і управління оборотними активами зокрема. Значний сегмент спільного ринку обслуговує виключно ресторанний бізнес. Це постачальники продуктів, професійного обладнання, дизайнери, мебельники тощо. Проте при рішенні кадрових питань ресторатори недостатньо захищені.

Кадрових агентств, що спеціалізуються на ресторанній тематиці, методичних і освітніх центрів, профільних учбових закладів дуже мало. Їх можливості не можна зіставити з реальними запитами рестораторів. Тому керівники

ресторанів вимушені самі вирішувати всі ці проблеми, постійно вчитися і накопичувати інформаційний матеріал.

На підставі викладеного тема кваліфікаційної роботи є актуальною. Актуальність теми зумовили вибір мети та завдань дослідження.

Мета кваліфікаційної роботи – розробка шляхів удосконалення організації оборотних активів підприємства.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність постановки наступних **завдань**:

- визначити сутність організації оборотних активів підприємства;
- охарактеризувати інформаційне забезпечення організації оборотних активів підприємства;
- сформувати фінансово-економічний паспорт Товариства з обмеженою відповідальністю «Ristorante 8/8»;
- проаналізувати склад, структуру, динаміку джерел оборотних активів підприємства;
- висвітлити організаційні засади оборотних активів підприємства;
- обґрунтувати шляхи удосконалення організації оборотних активів підприємства в умовах ТОВ «Ristorante 8/8»

Об'єкт дослідження – процес організації оборотних активів підприємства.

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методичних та науково-практичних аспектів організації оборотних активів підприємства ТОВ «8/8».

Методи дослідження. Методи дослідження: порівняння, класифікація, деталізація та ідентифікація, таблиці та рисунки, нормативний, економіко-математичне моделювання, факторний і коефіцієнтний аналіз.

Інформаційною базою дослідження є законодавчо-нормативні акти, наукові публікації вітчизняних вчених у фахових виданнях, академічні видання, монографії, матеріали наукових конференцій, інтернет-ресурси, матеріали фінансової звітності, податкової, статистичної звітності ТОВ «8/8».

Практичне значення одержаних результатів. Результати

кваліфікаційної роботи рекомендується використовувати під час проведення наукових досліджень та в практичній видів економічної діяльності.

Структура, зміст та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст кваліфікаційної роботи розміщено на 68 сторінках друкованого тексту, у тому числі 22 таблиці, 13 рисунків та 1 додаток на 5 сторінках. Список використаних літературних джерел налічує 41 найменування і подано на 5 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОБОРОТНИХ АКТИВІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність організації оборотних активів підприємства

Безперервність відтворювального процесу значною мірою залежить від уміння менеджерів приймати ефективні рішення щодо управління елементами обігових коштів в умовах обмеженості ресурсів, а це вимагає розроблення нових науково обґрунтованих методик, які охоплювали б увесь комплекс питань управління обіговими коштами підприємства з урахуванням сучасного стану економічного середовища. Тільки в цьому випадку можна забезпечити конкурентоспроможність, виживання в нових умовах господарювання і результативність функціонування будь-якого суб'єкта господарювання.

Слід зазначити, що в розвинутих країнах світу останнім часом багато уваги почали приділяти саме формуванню оптимального обсягу та структури оборотних активів. Поштовхом до цього стала більш жорстка конкурентна боротьба між підприємствами та передумови до збільшення прибутковості за рахунок внутрішнього менеджменту.

Структура оборотних активів підприємств неоднорідна. Це пов'язано з великою кількістю елементів їх внутрішнього матеріально-речовинного і фінансового складу, що вимагають індивідуалізації управління. Як наслідок, процес оптимізації обсягу оборотних активами розглядатиметься з позиції оптимізації їх основних елементів. Найбільшу частку в структурі оборотних активів готельно-ресторанного бізнесу, як правило, займають товарно-матеріальні запаси. Тому від якості управління ними залежить оборотність і, відповідно, рентабельність вкладеного в оборотні активи капіталу.

Головне завдання ефективного управління запасами полягає в безперебійному забезпеченні підприємства матеріальними ресурсами, котрі повинні забезпечити задані темпи розвитку його операційної діяльності. При

цьому загальні витрати на підтримку товарно-матеріальних запасів повинні мінімізуватися.

Одним з важливих інструментів ефективного управління запасами підприємства є визначення оптимального розміру їх поставки, для чого може бути використана одна з великої кількості існуючих оптимізаційних моделей. Ці моделі відрізняються різним ступенем складності, а також мірою врахування різноманітних умов створення запасів. Однак найпоширенішою серед них є «Модель економічно обґрунтованого розміру замовлення» (*Economic ordering quantity - EOQ model*).

Розрахунковий механізм моделі *EOQ* заснований на мінімізації сукупних операційних витрат для закупівлі та збереження запасів на підприємстві. Згадані операційні витрати поділяються на дві групи: а) сума витрат на розміщення замовлень, включаючи витрати для транспортування та приймання товарів; б) сума витрат для збереження запасів на складі.

Модель *EOQ* характеризується рядом обмежень і передумов, хоча може бути використана на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. Основними передумовами для застосування моделі оптимального розміру поставок запасів наступні: витрачання ресурсів безперервне, рівномірний період між двома поставками, попит задовольняється повністю і миттєво; транспортний і страховий запаси відсутні; місткість складу не обмежена; витрати на розміщення та виконання замовлення не залежать від розміру замовлення і постійні протягом планового періоду; ціна продукції, що поставляється, протягом планового періоду постійна; витрати на зберігання запасу одиниці продукції протягом одиниці часу постійні і не залежить від суми вкладених в запаси коштів і термінів. Зазначені передумови накладають багато обмежень практичного характеру, без яких достовірність розрахунків по даній моделі викликає сумніви. Тому для більш ґрунтовного пояснення можливостей уникнення певних обмежень моделі Уілсона слід здійснити математичне виведення формули.

Розрахунок оптимального розміру замовлення ґрунтується на мінімізації

загального обсягу двох груп витрат: витрат на збереження запасів та витрат на розміщення замовлення. При цьому витрати на зберігання запасів прямо пропорційні розміру замовлення, а витрати на розміщення замовлення знаходяться у зворотному зв'язку з обсягом запасів. Якщо розглядати загальні витрати на матеріальний потік в повному обсязі, то до складу вище зазначених складових елементів потрібно додати витрати на закупівлю.

Якщо формулу сумарних витрат прийняти за функцію і послідовно змінювати розмір поставки q , то оптимальний розмір поставки відповідатиме мінімальному значенню загальних витрат. Однак, функція загальних витрат є безперервною і диференціюється в інтервалі $(0; +\infty)$. Тому визначення оптимального розміру поставки, котрий відповідає мінімальним загальним витратам, полягає в пошуку мінімального значення функції шляхом її дослідження. Мінімальне значення функції знаходиться в точці її екстремуму.

Для подолання раніше вказаних обмежень необхідно змінювати алгоритм розрахунків та вводити додаткові фактори. Пропонується розглянути такі з них: 1) наявність страхових запасів на підприємстві; 2) змінний характер витрат на зберігання запасів; 3) врахування в ціні сировини та матеріалів податку на додану вартість.

Формула Уілсона в базовому варіанті розрахована на випадок моментального задоволення потреби в ресурсах, без створення страхових резервів. Однак далеко не кожному підприємству вдається налагодити вчасно прямі поставки виробничих ресурсів. Витрати на збереження страхових запасів на складах визначають шляхом добутку величини запасів на ціну одиниці запасу та на ставку витрат на їх зберігання. Отриманий добуток - величина стала, оскільки розмір однієї партії поставки q не впливає на розмір страхового запасу.

Наступним фактором є розмір витрат на зберігання одиниці запасу. В моделі Уілсона враховується тільки фінансові витрати на капітал, який відволікається в страхові запаси і не враховуються витрати на зберігання на складі. Пропонується включити обидві величини витрат і тоді розмір витрат

на зберігання буде визначатися об'єктивніше.

Ще одним важливим завданням залишається врахування ПДВ при оцінці оптимального розміру замовлення. Ціна з ПДВ використовується в бюджеті руху грошових коштів, а ціна без ПДВ - в економічних розрахунках собівартості продукції і в бюджеті доходів та витрат. Тобто враховуються кошти, витрачені на виконання замовлення, на придбання запасів та кошти, витрачені на зберігання запасів. Однак, розрахунок зазначених витрат повинен враховувати грошові суми, які відволікаються з обороту у зв'язку з придбанням ресурсів.

Згідно із законодавством України, ПДВ, сплачений постачальнику, підлягає відшкодуванню. Але відшкодування можливо не раніше, ніж від покупця буде отримана оплата за готову продукцію. Можна припустити, що дана формула справедлива тільки для випадків, коли відшкодування ПДВ здійснюється після використання ресурсів у виробництві, причому ці випадки є типовими в українських умовах. Але з другого боку, якщо розглядати оптимізацію управління сировинними запасами і запасами готової продукції в цілому, то сплата ПДВ повинна відноситися до задачі оптимізації витрат на вхідний матеріальний потік. Відшкодування ж ПДВ є задачею оптимізації витрат потоку, що виходить. Тому можна вважати, що додаткові фінансові витрати, пов'язані з відволіканням засобів в ПДВ, при придбанні матеріальних ресурсів повинні враховуватися від моменту оплати до моменту витрати ресурсів у виробництво.

При розрахунку витрат на створення страхових запасів також доцільно враховувати ПДВ, оскільки на їх придбання виплачуються кошти, що включають як номінальну ціну, так і ПДВ. Оптимізаційна модель *EOQ* враховує змінні затрати на зберігання та податок на додану вартість. Ефективне управління поточною дебіторською заборгованістю, як окремою складовою оборотних активів підприємства, передбачає, насамперед, оптимізацію її обсягів та забезпечення своєчасної інкасації заборгованості споживачів за реалізовану продукцію, послуги. Сукупність таких заходів та

принципи їх проведення представляють собою кредитну політику підприємства.

Основним критерієм ефективності кредитної політики виступає зростання прибутковості по основній діяльності підприємства. Це може відбуватися або внаслідок збільшення об'ємів продажу продукції та послуг, що відбувається при лібералізації кредитування, або за рахунок прискорення оборотності дебіторської заборгованості, чому сприяє підтримання жорсткішої кредитної політики. Продаж послуг і продукції підприємствами готельно-ресторанного бізнесу клієнтам на умовах відстрочки платні, є на сьогодні необхідною умовою забезпечення підвищення їх завантаженості і, відповідно, підвищення фінансово-економічних результатів діяльності. Знайти оптимальну точку в комерційному кредитуванні допомагає використання граничного аналізу. Основною передумовою такого аналізу є те, що лібералізація кредитної політики доречна до тих пір, поки додаткові доходи від збільшення об'єму реалізації не порівнюються з додатковими витратами по кредиту, що надається. До елементів кредитної політики відносять: термін надання кредиту; розмір кредиту; ціна інвестованого в дебіторську заборгованість капіталу. Зазначені умови кредитування визначають ефективність кредитної політики підприємства в цілому.

Критерієм оптимальності розробленої та здійснюваної кредитної політики будь-якого типу і форми надання кредиту, а, відповідно, і середнього розміру поточної дебіторської заборгованості виступає наступна умова: додатковий операційний прибуток від продажу в кредит повинен бути більшим або дорівнювати сумі додаткових операційних затрат та розміру втрат капіталу, інвестованого в поточну дебіторську заборгованість. За своїм змістом розглянутий вище показник відповідає поставленій вимозі і являється критеріальним для підтвердження оптимальності зміни кредитної політики. Отже, зміна кредитної політики підприємства вважатиметься ефективною за умови максимізації прирощеного прибутку.

Управління грошовими активами на підприємстві являє собою невід'ємну частину функцій загального управління оборотними активами. Основною функцією грошових активів є забезпечення абсолютної платоспроможності. Середній розмір грошових коштів на рахунку підприємства з точки зору забезпечення платоспроможності повинен максимізуватися. Однак значні обсяги грошових коштів у національній валюті підвладні впливу інфляції, а також втрачають свою цінність у часі. Тому управління середніми залишками грошових коштів носить оптимізаційний характер.

Основними методами визначення оптимальної величини грошових активів та контролю над нею є модель Баумоля, модель Міллера-Орра, модель Стоуна. Незважаючи на чіткий математичний апарат розрахунків оптимальних сум залишків грошових активів, зазначені моделі поки ще складно використовувати у практиці підприємств готельно-ресторанного бізнесу з певних причин, а саме:

- хронічна недостача оборотних активів не дозволяє підприємствам готельно-ресторанного бізнесу формувати залишок коштів у необхідних розмірах з урахуванням їх резерву;
- обмежений перелік короткострокових фондових інструментів, що обертаються на ринку цінних паперів, і низька їх ліквідність;
- низька активність підприємств готельно-ресторанного бізнесу як учасників фондового ринку.

Одним із останніх етапів оптимізації обсягів оборотних активів є визначення загальної оптимальної їх величини на основі оптимальних обсягів окремих складових елементів. Процес управління оборотними активами, а також їх оптимізація повинні узгоджуватись між собою з метою можливого зростання цінності фірми. Тому оцінкою ефективності та доцільності оптимізації як оборотних активів в цілому, так і їх складових має бути позитивний вплив на зростання цінності підприємства.

Існує 3 основних методи визначення цінності підприємства: доходний метод, метод ринку капіталів та майновий метод. Однак найбільш зручним виступає доходний підхід, який заснований на теоретичному положенні про те, що поточна вартість майна дорівнює теперішній вартості очікуваних в майбутньому доходів від його експлуатації чи продажу. Інвестор купує об'єкт, що генерує доходи на кошти, котрі він має сьогодні в обмін на право одержувати в майбутньому дохід від його експлуатації і від подальшого продажу.

У рамках даного підходу цінність підприємства може бути визначена методом капіталізації прибутку або методом дисконтування грошових потоків. Метод дисконтування грошових потоків заснований на складанні прогнозів отримання майбутніх доходів і їх приведенні до теперішньої вартості. Його відмінною особливістю і головною перевагою є те, що він дозволяє врахувати вплив управлінських рішень менеджера на майбутні грошові потоки.

Для оцінки можуть використовуватися різні види потоків. Однак з точки зору оцінки впливу заходів щодо оптимізації обсягів оборотних активів доцільно використовувати вільний грошовий потік. За умови оптимального використання оборотних активів можливо скоротити потребу підприємства в оборотних коштах, тим самим підвищуючи обсяги майбутніх грошових надходжень.

У ресторанному господарстві оборотні активи відіграють важливу роль і включають у себе такі елементи, як товари на складі, запаси продуктів харчування, обладнання для приготування страв, меблі, посуд тощо, що активно використовується у виробничому процесі та обслуговуванні клієнтів. Однією з причин такого стану речей є велика залежність ресторанного бізнесу від збереження запасів продуктів і матеріалів у великій кількості, щоби забезпечити неперервне обслуговування клієнтів. Крім того, ресторани вкладаються в модернізацію та оновлення свого обладнання та інфраструктури, що також збільшує частку оборотних активів.

У табл. 1.1 наведено динаміку вартості оборотних активів ресторанів і закладів із надання послуг мобільного харчування за КВЕД 56.10 та їх питомої ваги (ПВ) у сукупних активах.

Таблиця 1.1

Динаміка вартості оборотних активів ресторанів і закладів із надання послуг мобільного харчування за КВЕД 56.10 та їх питомої ваги (ПВ) у сукупних активах

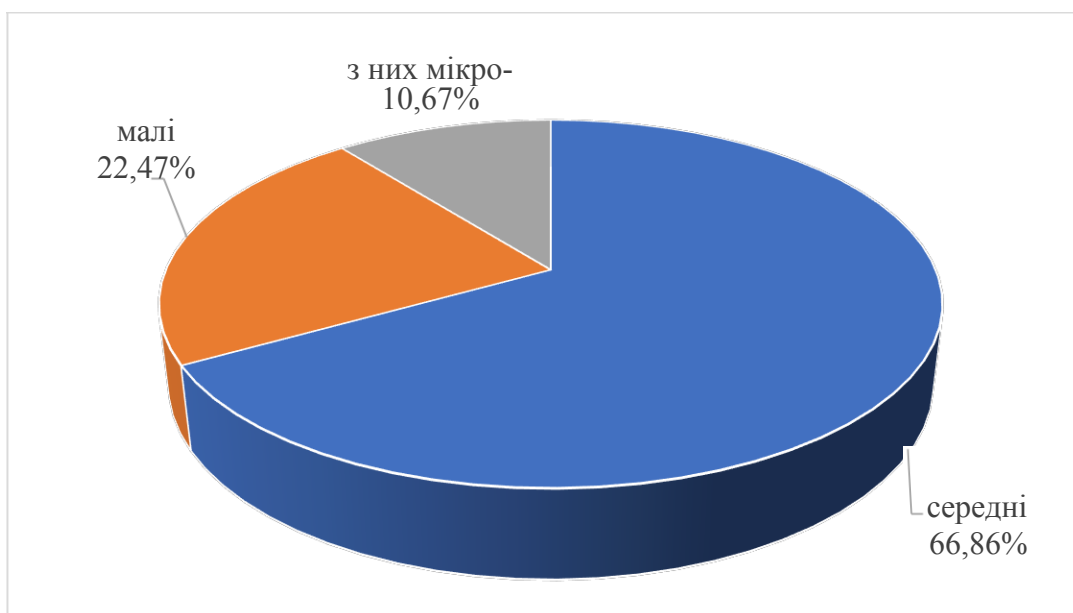
Роки	усього, млн. грн.	ПВ, %	у т.ч. підприємства					
			середні, млн. грн.	ПВ, %	малі, млн. грн.	ПВ, %	з них мікро- млн. грн.	ПВ, %
2017	3062,1	40,96	1663,4	42,08	1398,7	39,70	703,5	40,52
2018	2413,5	38,95	762,5	35,05	1650,9	41,06	672,6	35,98
2019	2809,5	43,83	916,7	34,08	1892,7	50,88	874,3	44,07
2020	3627,6	49,14	1396,3	48,96	2231,3	49,25	1126,2	45,41
2021	4530,2	52,26	1969,3	52,02	2560,8	52,44	1198,7	45,95
2022	5435,5	52,50	2396,1	47,86	3039,4	56,85	1396,8	51,11
середнє	3646,4	46,27	1517,4	43,34	2129,0	48,36	995,4	43,84
темп росту, разів	1,78		1,44		2,17		1,99	

Джерело: власні розрахунки

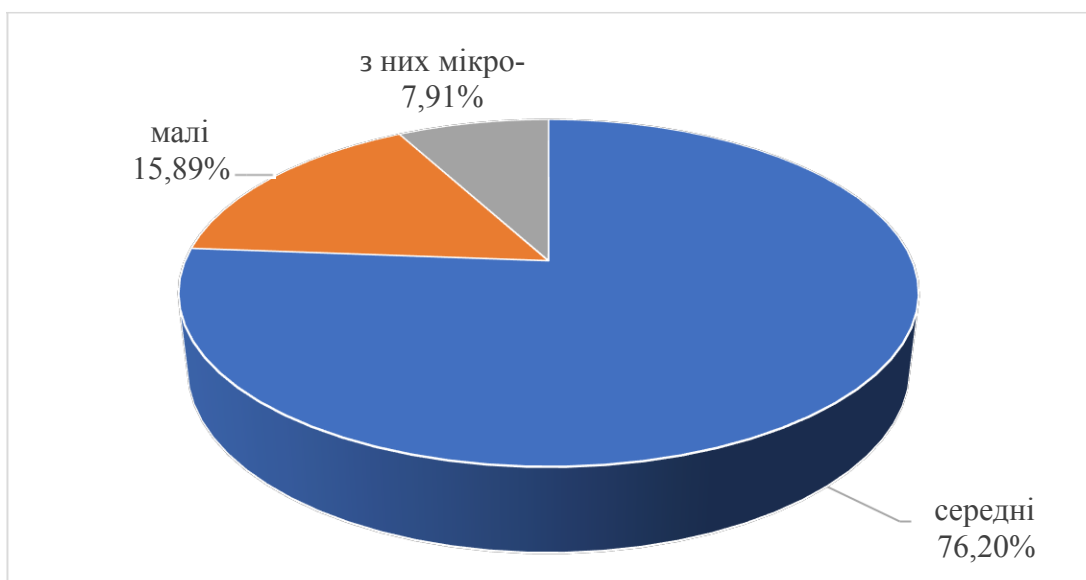
Протягом 2017-2022 років вартість оборотних активів закладів ресторанного господарства зросла у 1,78 разів, найбільшими темпами – малих підприємств (у 2.17 разів), найменшими – середніх (у 1,44 разів).

Зазначена тенденція вказує на зростання ролі оборотних активів у ресторанному бізнесі протягом аналізованого періоду і свідчить про те, що підприємства ресторанного господарства віддають перевагу більш гнучкій та реагуючій на зміни стратегії управління активами.

Протягом 2017-2022 років частка середніх підприємств у оборотних активах зросла з 66,86% до 76,20% (рис. 1.1) за рахунок скорочення питомої ваги малих підприємств – із 22,47% до 15,89% і мікро-підприємств – із 10,67% до 7,91%. Зазначене свідчить про концентрацію оборотних активів на балансах середніх підприємств.



2017



2022

Рис. 1.1. Структура оборотних активів у розрізі різних за розміром закладів ресторанного господарства

Джерело: власні розрахунки

У всіх закладів ресторанного господарства власний оборотний капітал є від'ємним, коли сума зобов'язань перевищує суму всіх оборотних активів. Це означає, що підприємство фінансує свою діяльність за рахунок залучених коштів, включаючи кредити, зобов'язання постачальникам і інші форми зовнішнього фінансування.

1.2. Інформаційне забезпечення організації оборотних активів підприємства

Нормативно-правове забезпечення є важливою складовою системи бухгалтерського обліку. Воно включає в себе різноманітні закони, постанови, накази, положення та інші документи, які регулюють порядок проведення облікових операцій, звітності та податкової звітності. Ці документи можуть бути як загальнодержавного рівня, так і спеціально призначеними для конкретних галузей чи видів діяльності. Зовнішні документи встановлюють правила і вимоги, які підприємство повинно дотримуватися при веденні обліку, тоді як внутрішні організаційні документи можуть бути розроблені самим підприємством для внутрішнього використання та уточнення конкретних процедур і правил обліку.

Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність» № 996-XIV був прийнятий Верховною Радою України 16 липня 1999 року та є основним законодавчим актом, що регулює організацію обліку в Україні. Згідно з цим законом, керівник підприємства несе відповідальність за організацію обліку в цілому, а також за окремі об'єкти обліку. Для здійснення бухгалтерського обліку на підприємстві формується бухгалтерська служба під керівництвом головного бухгалтера. Залежно від розміру, виду та специфіки діяльності підприємства облік може проводити штатний бухгалтер, або залучений зі сторони за сумісництвом працівник. Також підприємство може звертатися до послуг спеціалізованих організацій. У деяких випадках бухгалтерський облік може бути здійснений самим власником або керівником підприємства.

Податковий кодекс України є основним законодавчим актом, який регулює відносини, пов'язані з оподаткуванням в Україні. Він визначає перелік податків та зборів, що справляються в країні, а також встановлює порядок їх сплати, адміністрування та контролю. Крім того, Податковий кодекс визначає права та обов'язки платників податків, компетенцію контролюючих органів,

повноваження їх посадових осіб під час здійснення податкового контролю, а також відповідальність за порушення податкового законодавства.

Закон України «Про ціни і ціноутворення» є ключовим нормативно-правовим актом, що регулює встановлення та контроль за цінами на товари, зокрема, на товари повсякденного вжитку. Цей закон визначає порядок формування цін на товари, встановлює правила та механізми ціноутворення, а також встановлює вимоги щодо дотримання прозорості та справедливості в ціноутворенні. Також важливо зазначити, що закон може бути доповнений та змінений з моменту його прийняття, що може відбуватися згідно з розвитком економічної ситуації та потребами суспільства.

Закон України «Про Державну статистику» є важливим нормативно-правовим актом, що регулює сферу державної статистики в Україні. Він встановлює правові відносини, пов'язані зі збором, обробкою, зберіганням та поширенням статистичної інформації про економічну, соціальну, демографічну та екологічну ситуацію в країні та її регіонах. Основні завдання цього закону полягають у забезпеченні отримання всебічної та об'єктивної статистичної інформації, яка є важливою для прийняття рішень у сфері економіки, соціальної політики, розвитку галузей господарства та інших сфер суспільного життя. Цей закон також визначає права та функції органів державної статистики, організаційні засади здійснення державної статистичної діяльності та встановлює порядок ведення статистичного обліку та складання звітності.

Закон України «Про охорону праці» є одним із ключових нормативно-правових актів, що регулює важливі аспекти забезпечення безпеки та здоров'я працівників під час виконання їх трудових обов'язків. Цей закон встановлює основні принципи та положення, що стосуються охорони праці, визначає права та обов'язки як роботодавців, так і працівників у цій сфері. Він також встановлює єдиний порядок організації системи охорони праці в Україні та регулює взаємини між роботодавцями та працівниками з питань безпеки, гігієни праці та умов праці в цілому. Важливо відзначити, що цей закон

періодично піддавався змінам та доповненням з моменту його прийняття, що відбувалося з метою вдосконалення нормативно-правового регулювання у сфері охорони праці відповідно до сучасних вимог та потреб суспільства.

НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» встановлює основні принципи та вимоги щодо складання фінансової звітності підприємств. Воно регулює важливі аспекти, такі як ціль складання фінансової звітності, методи та порядок її підготовки, а також вимоги до розкриття і визнання окремих елементів фінансових звітів. Щодо оптового товарообігу, НП(С)БО 1 встановлює, що товари в балансі повинні бути оцінені за їх вартістю без сум торгових націнок, які можуть бути застосовані при подальшому продажу. Це забезпечує об'єктивне відображення стану товарних запасів підприємства. Щодо визнання доходів і прибутку, важливо дотримуватися принципу достовірності і об'єктивності. Дохід визнається тоді, коли його можна надійно визначити, а прибуток відображається у звіті про фінансові результати в момент надходження активу або погашення зобов'язання, що призводить до збільшення власного капіталу підприємства.

НП(С)БО 15 "Дохід" є одним з важливих стандартів бухгалтерського обліку в Україні, який визначає методологічні принципи формування інформації про доходи підприємства та їх відображення у фінансовій звітності. Він був затверджений наказом Міністерства фінансів України від 29 листопада 1999 року № 290 та зареєстрований у Міністерстві юстиції України 14 грудня 1999 року під номером № 860/4153. Згідно з цим стандартом, дохід визнається в момент збільшення активів або зменшення зобов'язань і представляє собою зростання власного капіталу, при умові, що оцінка доходу може бути достовірно визначена. Критерії визнання доходу застосовуються окремо до кожної операції. Цей стандарт має велике значення для підприємств, оскільки він встановлює чіткі правила щодо визнання та відображення доходів у фінансовій звітності, що сприяє підвищенню її достовірності та порівняльності.

НП(С)БО 9 «Запаси» - це стандарт бухгалтерського обліку в Україні, який встановлює методологічні принципи та правила визнання, вимірювання та відображення запасів у фінансовій звітності підприємств. Цей стандарт визначає класифікацію запасів, їх оцінку та узгодження з реальними витратами, а також встановлює порядок розкриття інформації про запаси у фінансовій звітності. Стандарт також містить рекомендації щодо визнання і відписування запасів, їх розкриття та оцінки, в тому числі в умовах зміни їх вартості на ринку або зношування. Він важливий для забезпечення адекватного відображення фінансового стану підприємства та його здатності до виконання зобов'язань перед кредиторами та іншими зацікавленими сторонами. Дотримання вимог НП(С)БО є важливим для забезпечення точності та достовірності фінансової звітності підприємства.

[Інструкція щодо заповнення форм державних статистичних спостережень стосовно торгової мережі та мережі ресторанного господарства від 24.10.2005 № 327](#) визначає ресторан як різновид об'єкта ресторанного господарства з різноманітним асортиментом страв, напоїв, кулінарних та кондитерських виробів складного приготування, з виготовленням та реалізацією страв на замовлення та фірмових страв, вино-горілчаних та тютюнових виробів, з підвищеним рівнем обслуговування і комфорту в поєднанні з організацією дозвілля відвідувачів [37]. Ресторанне господарство є видом економічної діяльності СГД щодо надання послуг із задоволення потреб споживачів у харчуванні з організацією дозвілля або без нього в закладах (об'єктах) ресторанного господарства.

Генеральна конференція Міжнародної організації праці, скликана в Женеві Адміністративною радою Міжнародного бюро праці 5 червня 1991 року постановила, що на трудящих, які працюють у готелях, ресторанах й аналогічних закладах, поширюються міжнародні конвенції й рекомендації про працю, що містять загальні норми, які стосуються умов праці, беручи до уваги, що в чинність особливих умов, характерних для праці в готелях, ресторанах й

аналогічних закладах, бажано поліпшити практику застосування цих конвенцій [25]. Дійсна Конвенція застосовується до всіх осіб, що працюють:

а) у готелях й інших аналогічних закладах, що надають для тимчасового проживання житлові приміщення;

б) у ресторанах й інших аналогічних закладах, що надають харчування, напої або й те, і інше.

Зазначені вище, у підпунктах А й Б, категорії визначаються кожним державою-членом у світлі національних умов і після консультацій із зацікавленими організаціями підприємців і трудящих. Кожне держава-член, що ратифікує дійсну Конвенцію, може після консультацій із зацікавленими організаціями підприємців і трудящих виключити зі сфери її застосування певні види закладів, що попадають під вищевказані визначення, але у відношенні яких виникають особливі проблеми істотного характеру.

а) Кожна держава-член, що ратифікує дійсну Конвенцію, може після консультацій із зацікавленими організаціями підприємців і трудящих розширити сферу її застосування, включивши в неї інші аналогічні заклади, що надають туристичні послуги, які вказуються в заяві, що супроводжує грамоту про ратифікацію.

б) Кожна держава-член, що ратифікує дійсну Конвенцію, може після консультацій із зацікавленими організаціями підприємців і трудящих згодом за допомогою заяви сповіщати Генерального директора Міжнародного бюро праці про те, що воно розширює сферу застосування Конвенції на інші категорії аналогічних закладів, що надають туристичні послуги.

З метою дійсної Конвенції термін «зацікавлені працюючі» означає трудящих, зайнятих у закладах, на яких поширюється дія Конвенції незалежно від характеру й тривалості їхніх трудових відносин. Термін «робочий час» означає час, протягом якого трудящий перебуває в розпорядженні підприємця, якщо тільки це не визначається інакше національними законодавством або практикою.

Термін «чайові» означає суму грошей, що добровільно вручається клієнтом трудящому на додаток до тієї суми, що клієнт повинен виплатити за зроблені послуги. Незалежно від чайових, зацікавлені трудящі одержують основну зарплату, виплачувану регулярно.

1.3. Фінансово-економічний паспорт Товариства з обмеженою відповідальністю «Ristorante 8/8»

У Києві на пр-ті Володимира Івасюка 8, корп. 8 (пр. Героїв Сталінграда 8), Оболонь, гостей зустрічає ресторан італійської кухні «Ristorante 8/8». Він характеризується привітним середовищем, приємною атмосферою, створеними за допомогою нейтральних тонів та природних матеріалів. Літня тераса - це прекрасна можливість насолодитися свіжим повітрям та природою, особливо під час теплих днів. Цей інтер'єр здатний заохочувати людей розслабитися і насолодитися моментом.

Ресторан пропонує широкий вибір смачних страв, які точно задовольнять смаки будь-якого гостя, т.ч. фокача з гуакамолем і салатом з томатів або з чорноморськими анчоусами, запеченими перцями, страчателлою і олією петрушки, а також сім видів піци на тонкому тісті й кальцоне.

Фірмовою позицією вважається піца: з різними сирами, грушею і горіхово-медовою гранолою, з прошуто крудо, томатами чері й пармезаном, з рікоттою і трюфельним паті.

Для ласунів у ресторані представлена вітрина з випічкою і десертами. Відвідувачі можуть покуштувати пирогів, чизкейків, брауні, тортів, еклерів, сорбетів, морозиво та йогуртів. Піцу і випічку можна замовляти в ресторані з собою на винос. Велика барна карта складається з еспресо і кавоміксів, домашніх лимонадів, молочних коктейлів, свіжих соків, а також містить міцний алкоголь, коктейлі, пиво, ігристе, білі, червоні та рожеві вина Італії.

Підприємство ТОВ «8/8» є підприємством з обмеженою відповідальністю. Операційну діяльність підприємство ресторанного

господарства розпочало із 07 лютого 2022 року, але робота по створенню підприємства розпочалася раніше, підприємство було зареєстровано у 2021 році. Для того, щоб підприємство було зареєстроване і отримало ліцензію необхідно мати певний обсяг статутного капіталу і активів. Створення підприємства пов'язано з певними витратами, які виникли у 2021 році.

Ресторан «Ristorante 8/8» має сертифікат відповідності послуги харчування ресторану 1 класу з виготовлення кулінарної продукції, ліцензію на право роздрібної торгівлі алкогольної продукцією.

Основна мета діяльності підприємства – надання населенню якісних послуг громадського харчування та послуг з відпочинку та інфраструктури розваг (дозвілля). Зокрема, ресторан «Ristorante 8/8» надає такі види послуг:

- надання послуг ресторанного харчування;
- організація бенкетів;
- організація розважальних заходів.

Ресторан вміщує 150 місць і складається з великого залу на 70 місць, кабінок на 35, 25, 16, 8, 6 місць. Кухня закладу представлена, здебільшого, європейськими стравами. Бар представлений широким асортиментом алкогольних і безалкогольних напоїв, різноманітними коктейлями.

Добре підготовлений персонал – одна з найважливіших складових успіху будь-якого ресторану. Однак бурхливий розвиток ресторанного бізнесу призвів до істотної недостачі персоналу, і від кадрових проблем потерпають практично всі заклади. Скрізь потрібні кваліфіковані офіціанти, кухарі, менеджери й, звичайно, директори. За останнім часом підхід до ресторанного бізнесу значно змінився. Ще кілька років назад мати свій ресторан було справою престижу, і багато українських бізнесменів просто хотіли відкрити який-небудь заклад, не замислюючись про те, наскільки воно буде вигідно і як швидко окупиться. Тепер ресторатори підходять до відкриття ресторану дуже прагматично й чекають від нього не тільки окупності вкладень, але й достатнього прибутку. Саме тому особлива увага зараз приділяється кадровим проблемам ресторанного бізнесу, адже успіх будь-якого закладу визначається

кваліфікованістю й рівнем підготовки персоналу. Не секрет, що обсяги продажів підприємств ресторанного господарства прямо залежать від якості роботи й взаємодії всіх співробітників – директора, менеджерів, шеф-кухарі, кухарів, офіціантів.

Основна проблема управління персоналом у ресторанному бізнесі – плинність кадрів, і особливо це стосується лінійного персоналу – офіціантів, барменів, кухарів, помічників кухарів, метрдотелів. Така ситуація найчастіше порозумівається тим, що рядові співробітники ставляться до своєї роботи лише як до тимчасового джерела доходу й не настроєні на довге співробітництво з рестораном.

Але якщо проблема з наймом обслуговуючого лінійного персоналу устримляється сьогодні в основному в значне перевищення попиту пропозиції, то вирішити питання з управлінськими кадрами для ресторанів набагато складніше. Справа в тому, що кількість грамотних ресторанных фахівців вищої ланки сьогодні досить небагато. Відчувається значна недостача кваліфікованих фахівців, адже гарний директор, управляючий або шеф-кухар – продукт довгої праці.

Незважаючи на те, що управляючий рестораном виконує досить стандартні для будь-якого бізнесу функції, практика показує: найбільш успішні директори переважно виростають із офіціантів, менеджерів залів, метрдотелів, навіть барменів. Нерідко трапляється й так, що директором ресторану стає людина, що прийшла зовсім з іншої сфери діяльності, однак домогтися успішної роботи ресторану їй набагато складніше.

Директор – ключова фігура будь-якого ресторану. Саме він розробляє концепцію розвитку, визначає корпоративну культуру й стратегію позиціонування на ринку ресторанных послуг, здійснює фінансовий контроль над діяльністю ресторану, відповідає за проведення маркетингових, рекламних й PR-заходів, здійснює кадрове планування, взаємодіє з наглядовими службами, а також виконує багато інших функцій. На думку фахівців, на посаду директора ресторану переважно приймати людину, що має

достатній досвід роботи в декількох, бажано різних по своєму стилю й концепції закладах. Це цілком розумно, адже в кожному ресторані існують свої стандарти обслуговування, і, швидше за все, директор з багатим досвідом роботи в різних закладах має гнучке мислення, широкий кругозір, а його методи роботи будуть більше успішними. Крім того, великий практичний досвід роботи в різних ресторанах дозволяє директору виявляти виникаючі проблеми на ранніх стадіях.

Висновки до розділу 1

1. Ресторан є естетичним та кулінарним закладом, де гості можуть насолоджуватися широким асортиментом страв, напоїв та десертів, а також вибирати з фірмових і спеціальних пропозицій. Ресторани пропонують високий рівень обслуговування та комфорту, створюючи приємну атмосферу для відпочинку та насолоди їжею. Вони відрізняються своєю кухнею, концепцією та дизайном, пропонуючи різноманітність досвіду для відвідувачів. Важливою частиною ресторанного досвіду є також можливість відпочити та насолодитися дозвіллям у затишній атмосфері. Ці характеристики роблять ресторани популярними місцями для проведення різноманітних подій, від романтичних обідів до ділових обідів та великих заходів. Вони виступають як місця зустрічей, де люди можуть насолоджуватися смачною їжею та приємною компанією.

2. У ресторанному господарстві оборотні активи відіграють важливу роль і включають у себе такі елементи, як товари на складі, запаси продуктів харчування, обладнання для приготування страв, меблі, посуд тощо, що активно використовується у виробничому процесі та обслуговуванні клієнтів. Однією з причин такого стану речей є велика залежність ресторанного бізнесу від збереження запасів продуктів і матеріалів у великій кількості, щоби забезпечити неперервне обслуговування клієнтів. Крім того, ресторани

вкладаються в модернізацію та оновлення свого обладнання та інфраструктури, що також збільшує частку оборотних активів.

3. Протягом 2017-2022 років вартість оборотних активів закладів ресторанного господарства зростає у 1,78 разів, найбільшими темпами – малих підприємств (у 2.17 разів), найменшими – середніх (у 1,44 разів). Зазначена тенденція вказує на зростання ролі оборотних активів у ресторанному бізнесі протягом аналізованого періоду і свідчить про те, що підприємства ресторанного господарства віддають перевагу більш гнучкій та реагуючій на зміни стратегії управління активами.

4. Протягом 2017-2022 років частка середніх підприємств у оборотних активах зростає з 66,86% до 76,20% за рахунок скорочення питомої ваги малих підприємств – із 22,47% до 15,89% і мікро-підприємств – із 10,67% до 7,91%. Зазначене свідчить про концентрацію оборотних активів на балансах середніх підприємств. У всіх закладів ресторанного господарства власний оборотний капітал є від'ємним, коли сума зобов'язань перевищує суму всіх оборотних активів. Це означає, що підприємство фінансує свою діяльність за рахунок залучених коштів, включаючи кредити, зобов'язання постачальникам і інші форми зовнішнього фінансування.

5. Заходи щодо оптимізації оборотних коштів мають опосередкований вплив на цінність підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Окрім цільової функції мінімізації витрат на обслуговування та зберігання оборотних активів важливим критерієм є підвищення теперішньої вартості майбутніх грошових потоків, які генеруються підприємством. В разі позитивного впливу управлінських рішень щодо обсягу і структури оборотних активів на цінність підприємства, їх впровадження можна вважати доцільним.

6. Об'єктом кваліфікаційної роботи є ресторан італійської кухні «Ristorante 8/8» ТОВ «8/8». Ресторан «Ristorante 8/8» має сертифікат відповідності послуги харчування ресторану 1 класу з виготовлення кулінарної продукції, ліцензію на право роздрібною торгівлі алкогольною продукцією. Основна мета діяльності підприємства – надання населенню

якісних послуг громадського харчування та послуг з відпочинку та інфраструктури розваг (дозвілля). Зокрема, ресторан «Ristorante 8/8» надає такі види послуг: надання послуг ресторанного харчування; організація бенкетів; організація розважальних заходів. Ресторан вміщує 150 місць і складається з великого залу на 70 місць, кабінок на 35, 25, 16, 8, 6 місць. Кухня закладу представлена, здебільшого, європейськими стравами. Бар представлений широким асортиментом алкогольних і безалкогольних напоїв, різноманітними коктейлями.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ОБОРОТНИХ АКТИВІВ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТОВ «8/8» ТА ШЛЯХИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ

2.1. Аналіз складу, структури, динаміки джерел оборотних активів підприємства

На початок 2023 року активи підприємства становили 15,6 млн. грн., на кінець року 234,4 млн. грн. Статутний капітал підприємства становить 16,5 млн. грн. В табл. 2.1 наведено динаміку активів підприємства.

Таблиця 2.1

Динаміка активів підприємства ТОВ «8/8» в 2023 році

№ п/п	Стаття активів	На початок року	На кінець року	Абсол. зміна, млн. грн. (4)-(3)	Темп росту, % $\frac{(4)}{(3)} 100\%$
1	2	3	4	5	6
1	Основні засоби	12	101,5	89,5	845,8
2	Товари		41,2	41,2	
	Дебіторська заборгованість			0	
3	за товари, роботи, послуги		0,2	0,2	
4	з бюджетом	1,0	33,2	32,2	3320,0
5	інша поточна		9,0	9,0	
6	Кошти та їх еквіваленти	2,6	29,0	26,4	1115,4
7	Інші оборотні активи		20,4	20,4	
	Всього	15,6	234,4	218,8	1502,6

Джерело: власні розрахунки

Активи підприємства за 2023 р. збільшилися на 218,8 млн. грн., або більш ніж в 15 разів. Приріст обумовлено збільшенням вартості основних засобів на 89,5 млн. грн., товарів – на 41,2 млн. грн., дебіторської заборгованості з бюджетом – на 32,2 млн. грн., іншої поточної заборгованості – 9,0 млн. грн., грошових коштів та еквівалентів - на 26,4 млн. грн., інших оборотних активів – на 20,4 млн. грн.

На рис. 2.1 наведено графічне уявлення динаміки активів.

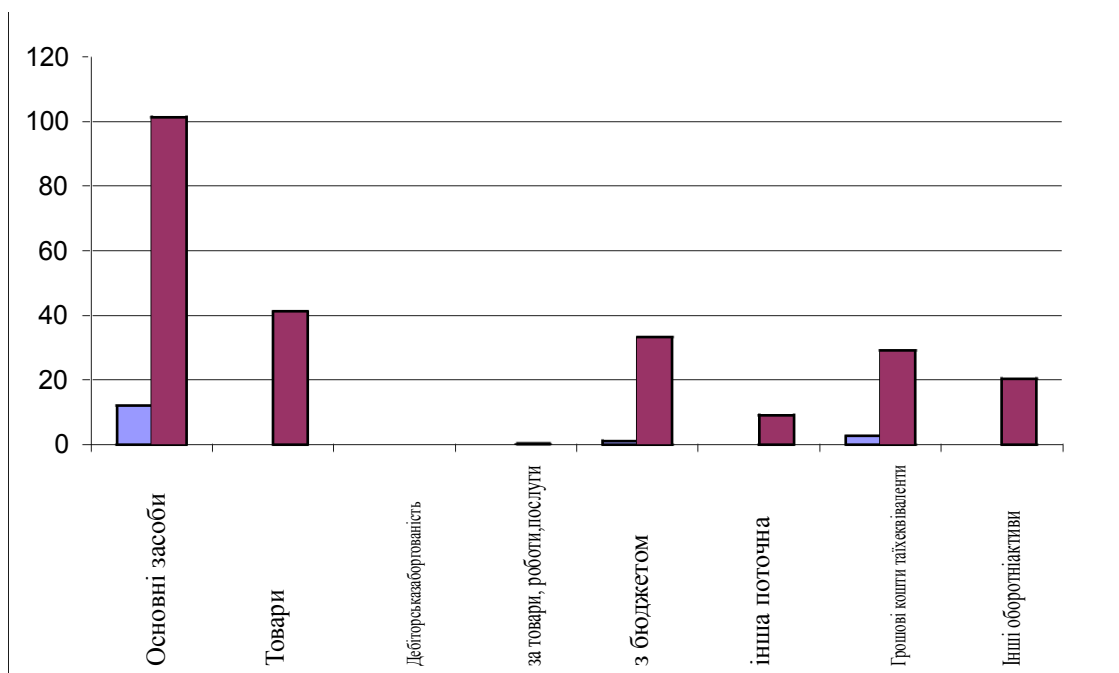


Рис. 2.1. Динаміка активів ТОВ «8/8» протягом 2023 року

Джерело: власні розрахунки

Для розрахунку показників технічного рівня й стану основних фондів використовують систему таких показників: коефіцієнт зносу, коефіцієнт придатності, коефіцієнт відновлення, коефіцієнт вибуття.

Основні засоби підприємства зношені незначно.

На початок року коефіцієнт зносу $1,7/13,7=0,124$

На кінець року $15,8/117,3=0,134$ Коефіцієнт

відновлення = $103,6/101,5=1,02$ Коефіцієнт

вибуття = $14,2/12=1,18$

Підприємство має високі показники вибуття і оновлення основних засобів.

На рис. 2.2 наведено структуру основних засобів станом на 01.01.2024.

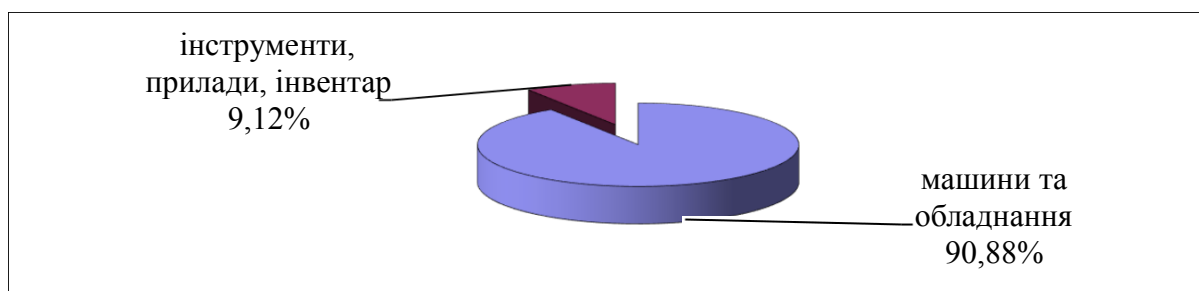


Рис. 2.2. Структура основних засобів ТОВ «8/8»

Джерело: власні розрахунки

Основні засоби підприємства представлено машинами та обладнанням (91%), а також інструментами, приладами, інвентарем (9%).

В табл. 2.3 наведено динаміку пасивів підприємства.

Таблиця 2.2

Аналіз динаміки пасивів ТОВ «8/8» в 2023 році

№п/п	Стаття активів	На початок року	На кінець року	Абсол. зміна, млн. грн. (4)-(3)	Темп росту, % $\frac{(4)}{(3)} \cdot 100\%$
1	2	3	4	5	6
1	Власний капітал	-9,8	-26,5	-16,7	270,4
2	Інші довгострокові зобов'язання		28,3	28,3	
3	Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги		28,3	28,3	
4	з бюджетом	0,2	10,1	9,9	5050,0
5	зі страхування	0,1	0,7	0,6	700,0
6	з оборотних активів	0,9	8,7	7,8	966,7
7	інші поточні	9,0	112,1	103,1	1245,6
	Всього	15,6	234,4	218,8	1502,6

Джерело: власні розрахунки

Приріст пасивів в основному обумовлено збільшенням інших поточних зобов'язань на 103,1 млн. грн. Власний капітал підприємства має від'ємні значення, станом на початок року 9,8 млн. грн., станом на кінець року 26,5 млн. грн. Графічне уявлення динаміки пасивів наведено на рис. 2.3.

Від'ємне значення власного капіталу обумовлено наявністю непокритого збитку, який на початок року склав 26,1 млн. грн., на кінець року 43,1 млн. грн.

Для оцінки ефективності використання оборотних коштів застосовується показник оборотності, що характеризує тривалість одного обороту коштів у днях. Прискорення оборотності розглядається як найважливіший фактор поліпшення фінансового становища підприємства.

В основу розрахунків оборотності приймаються середньорічні залишки оборотних коштів звітної періоду й за минулий рік й одноденний оборот по реалізації продукції, робіт і послуг (табл. 2.3).

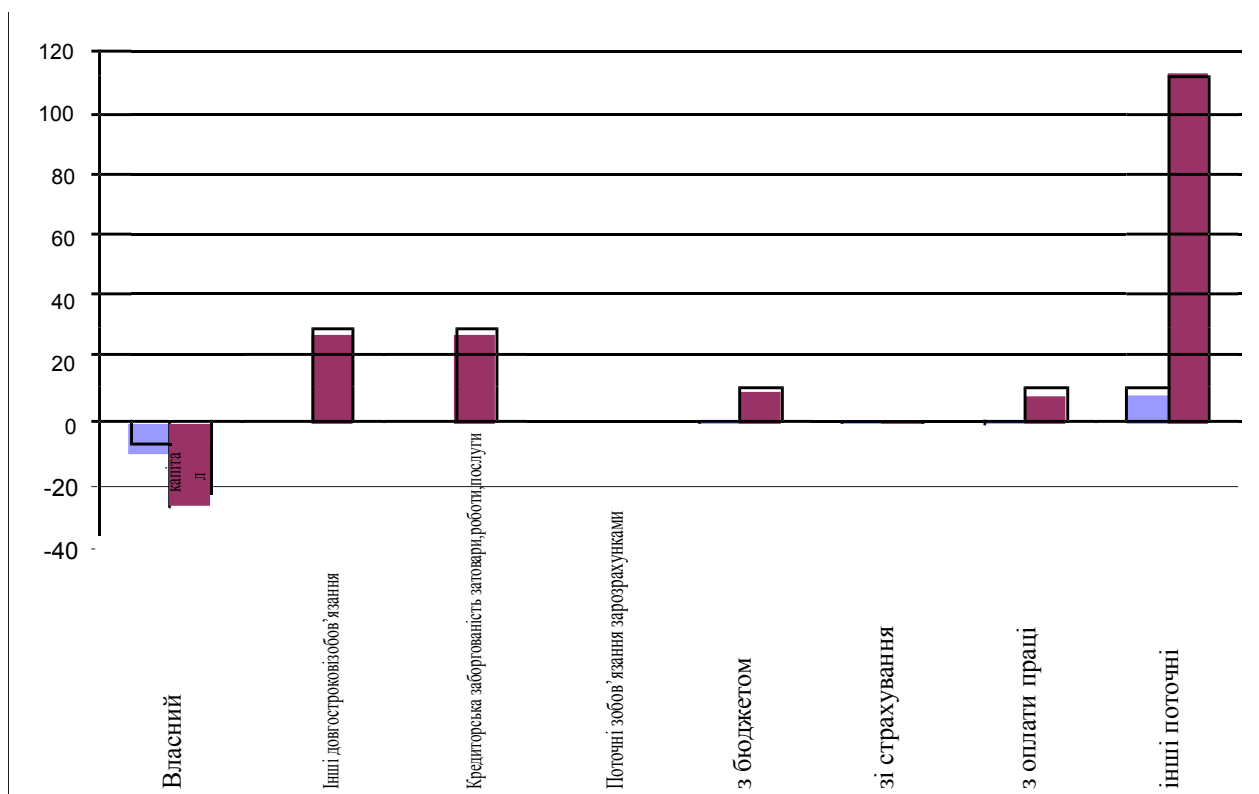


Рис. 2.3. Динаміка пасивів ТОВ «8/8» у 2023 році

Джерело: власні розрахунки

Таблиця 2.3

Аналіз оборотності оборотних коштів ТОВ «8/8» в 2023 році

Показники	На початок року	На кінець року	Абсол. зміна, (4)-(3)
1	2	3	4
Виторг від реалізації (за винятком ПДВ й акцизного збору), млн. грн.	3,2	522,5	519,3
Середні залишки оборотних коштів, млн. грн., у т.ч.	3,6	133	129,4
Матеріальних		41,2	41,2
Дебіторської заборгованості	3,6	91,8	88,2
Коефіцієнт оборотності:			
Всіх оборотних коштів	0,89	3,93	3,04
Матеріальних		12,68	12,68
Дебіторської заборгованості	0,89	5,69	4,80

Джерело: власні розрахунки

На початок 2023 року підприємство характеризувалося низькою діловою активністю. Оборотні активи за рік не зробили навіть одного обороту. В 2023

році ситуація стала кращою, коефіцієнт оборотності всіх оборотних коштів склав 3,93, матеріальних – 12,68, дебіторської заборгованості – 5,69.

Найважливішими показниками, що характеризують фінансовий стан, є ліквідність і платоспроможність. Оцінка провадиться за даними балансу на основі характеристики ліквідності оборотних активів, тобто часу, який необхідно для перетворення їх у готівку.

Показник ліквідності характеризує здатність підприємства виконувати свої короткострокові (поточні) зобов'язання зі своїх поточних активів. У загальному випадку підприємство вважається ліквідним, якщо його поточні активи перевищують поточні зобов'язання, однак саме по собі це перевищення не дає повної картини про ліквідності підприємства.

Всі активи підприємства, відповідно до міжнародної практики залежно від ступеня ліквідності, діляться на наступні групи:

- а) абсолютно ліквідні - кошти в банку й касі;
- б) добре ліквідні - цінні папери, дебітори (крім сумнівних);
- в) найменш ліквідні - товарні запаси;
- г) важко ліквідні - довгострокові активи: земля, будинки, спорудження, машини й устаткування; нематеріальні активи.

Для оцінки ліквідності підприємства, найбільше часто використовуються наступні показники:

- коефіцієнт загальної ліквідності - відношення поточних активів до поточних зобов'язань. Задовільним є значення коефіцієнта 1,5-2,0.

- коефіцієнт термінової ліквідності є відношення швидко ліквідних активів до поточних зобов'язань. Показник визначає здатність підприємства виконувати свої поточні зобов'язання зі швидко ліквідних активів і доповнює показник загальної ліквідності, тому що останній не дає належного подання про якісний склад тих коштів, які є джерелами покриття поточних зобов'язань.

Задовільним є значення 0,25-0,30.

- проміжний коефіцієнт ліквідності являє собою відношення коштів, короткострокових фінансових вкладень, готовій продукції, дебіторській

заборгованості до короткострокових зобов'язань підприємства. Задовільним є співвідношення 1:1, однак якщо дебіторська заборгованість є значної, потрібне співвідношення 1,5:1.

Розрахунок показників ліквідності виконаний у табл .2.4.

Таблиця 2.4

Розрахунок показників ліквідності ТОВ «8/8» у 2023 році

Показники	На початок року	На кінець року	Абсол. зміна, (4)-(3)
1	2	3	4
Оборотні активи, млн. грн.	3,6	133	129,4
Поточні зобов'язання, млн. грн.	25,4	232,6	207,2
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,14	0,57	0,43
Кошти, дебіторська заборгованість, млн. грн.	3,6	91,8	88,2
Коефіцієнт проміжної ліквідності	0,14	0,39	0,25
Кошти, млн. грн.	2,6	29	26,4
Коефіцієнт термінової ліквідності	0,10	0,12	0,02

Джерело: власні розрахунки

Значення коефіцієнтів є незадовільними, однак намітилася незначна тенденція до їхнього поліпшення.

В умовах ринку, коли господарська діяльність і його розвиток здійснюється за рахунок самофінансування, а при недостатності власних ресурсів - за рахунок позикових коштів, досить важливу аналітичну характеристику здобуває фінансова незалежність підприємства від зовнішніх позикових джерел. Запас джерел власних коштів - це запаси фінансової стабільності підприємства при тій умові, що його власні кошти перевищують позикові.

Фінансова стабільність оцінюється по співвідношенню власних і позикових коштів в активах підприємства, по темпах нагромадження власних коштів у результаті господарської діяльності, співвідношенню довгострокових і короткострокових зобов'язань підприємства, достатнім забезпеченням матеріальних оборотних коштів власними джерелами.

Розрахунок показників фінансової стабільності виконаємо в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз фінансової стабільності ТОВ «8/8» в 2023 році

Показники	На початок року	На кінець року	Абсол. зміна, (4)-(3)
1	2	3	4
1. Власні кошти, млн. грн.	-9,8	-26,5	-16,7
2. Позикові кошти, млн. грн.	25,4	232,6	207,2
3. Коефіцієнт співвідношення позикових і власних Коштів	-0,39	-0,11	0,27
4. Власні оборотні кошти, млн. грн.	-125,8	-99,6	26,2
5. Коефіцієнт маневреності власних коштів	12,8	3,8	-9,08
6. Повна первісна вартість, млн. грн.	13,7	117,3	103,6
7. Сума зношування	1,7	15,8	14,1
8. Коефіцієнт накопиченої амортизації	0,12	0,13	0,01
9. Залишкова вартість основних фондів, млн. грн.	12	101,5	89,5
10. Вартість майна підприємства, тис грн.	15,6	234,4	218,8
11. Коефіцієнт реальної вартості основних коштів у майні підприємства	0,77	0,43	-0,34
12. Вартість виробничих фондів, млн. грн.	12	142,7	130,7
13. Коефіцієнт реальної вартості основних матеріальних оборотних коштів у майні підприємства	0,77	0,61	-0,16

Джерело: власні розрахунки

Підприємство фінансується лише за рахунок зобов'язань, не має власних оборотних коштів. Запаси й витрати підприємства не покриваються нормальними джерелами - власними оборотними коштами й короткостроковими кредитами банку. Підприємство має кризовий фінансовий стан. У табл. 2.6 наведений порівняльний аналіз дебіторської й кредиторської заборгованості.

Таблиця 2.6

**Порівняльний аналіз дебіторської й кредиторської заборгованості
ТОВ «8/8» в 2023 році**

Вид заборгованості	На початок року	На кінець року	Абсолютна зміна, (4)-(3)
1	2	3	4
Дебіторська	3,6	91,8	88,2
Кредиторська	25,4	232,6	207,2
Різниця	-21,8	-140,8	-119

Джерело: власні розрахунки

Кредиторська заборгованість значно перевищує дебіторську, це негативно характеризує підприємство.

Перехід до ринкових відносин підвищує зацікавленість трудових колективів у досягненні високих кінцевих результатів виробничої діяльності. Кінцевий результат роботи підприємств й об'єднань у цих умовах оцінюється рівнем ефективності - обсягом отриманого прибутку (доходу). Кінцевий результат діяльності підприємства відображається у формі 2 «Звіт про фінансові результати і їхнє використання».

У табл. 2.7 виконаний аналіз фінансових результатів підприємства.

Таблиця 2.7

Аналіз фінансових результатів ТОВ «8/8» в 2023 році

Показники	1 півріччя	2-ге півріччя	Абсол. зміна, (4)-(3)
1	2	3	4
1. Виторг від реалізації продукції	250,8	376,2	125,4
2. Доход у сумі (без ПДВ)	209	313,5	104,5
3. Собівартість реалізованої продукції	212,52	318,78	106,26
4. Валовий прибуток	-3,52	-5,28	-1,76
5. Фінансовий результат від операційної діяльності	-10	-15	-5
6. Фінансовий результат від фінансово-інвестиційної Діяльності	0,08	0,12	0,04
7. Фінансовий результат до оподаткування	-9,92	-14,88	-4,96
8. Чистий прибуток	-9,92	-14,88	-4,96

Джерело: власні розрахунки

Підприємство працює збитково. За рік збиток від операційної діяльності склав 25 млн. грн., чистий збиток – 24,8 млн. грн. Показники рентабельності підприємства розраховані в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Розрахунок показників рентабельності ТОВ «8/8» в 2023 році

Показники	Значення
1	2
1. Виторг від реалізації, млн. грн.	522,5
2. Чистий прибуток, млн. грн.	-24,8
3. Рентабельність продажів, %	-4,75
3. Середня вартість виробничих фондів, млн. грн.	142,7
4. Рентабельність виробничих фондів, %	-17,38

Закінчення табл. 2.8

1	2
5. Активи, млн. грн.	234,4
6. Рентабельність активів, %	-10,58
7. Витрати, млн. грн.	531,3
8. Рентабельність витрат, %	-4,67
9. Власний капітал, млн. грн.	-26,5
10. Рентабельність власного капіталу, %	93,58

Джерело: власні розрахунки

У 2023 році збитковість продажів склала 4,75%, збитковість виробничих фондів 17,38%, активів 10,58%. Аналіз грошових потоків виконаємо на основі звіту про рух грошових коштів. Результати аналізу наведені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Аналіз грошових потоків ТОВ «8/8» в 2023 році

Показник	Млн. грн.
Чистий рух коштів від операційної діяльності	93,6
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	0,2
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	63,3
Разом	157,1

Джерело: власні розрахунки

У 2023 році мав місце приплив коштів у сумі 157,1 млн. грн., який забезпечує в основному операційна і фінансова діяльність.

У табл. 2.10 наведений аналіз структури власного капіталу.

Таблиця 2.10

Аналіз структури власного капіталу ТОВ «8/8» в 2023 році

Вид капіталу	На початок періоду		На кінець періоду		Зміна	
	Млн. грн.	%	Млн. грн.	%	Млн. грн.	%
1	2	3	4	5	6	7
Статутний капітал	16,5	-168,37	16,5	-62,26	0	0
Резервний капітал						
Непокритий збиток	-26,1	266,33	-43,1	162,64	-17	65,13
Неоплачений капітал	-0,2	2,04		0,00	0,2	-100
Разом	-9,8	100	-26,5	100,00	-16,7	170,41

Джерело: власні розрахунки

Величина власного капіталу підприємства зменшилась на 16,7 млн. грн. Основною причиною цього стало збільшення непокритих збитків. У структурі власного капіталу найбільшу питому вагу має непокритий збиток.

2.2. Організаційні засади оборотних активів підприємства

Ресторанне господарство є складною комбінацією виробництва, торгівлі та послуг. Воно поєднує в собі елементи виробництва, оскільки готує та обробляє продукцію, а також торгівлі, оскільки продає цю продукцію, і послуг, оскільки надає послуги ресторанного обслуговування. Основні функції ресторанного господарства включають у себе: виробництво і приготування їжі та напоїв; торгівля продукцією, включаючи їжу та напої; надання послуг стосовно обслуговування гостей і організації затишного середовища для споживання їжі та напоїв. Ця поєднана діяльність потребує дотримання різних правил і стандартів, а також відповідності вимогам щодо якості продукції та обслуговування клієнтів. Таке ресторанне господарство може бути важко управляти через різноманітність діяльності, але його поєднання дозволяє створити повноцінне і задовільне для клієнтів харчування та розваги.

Для того, щоб згодом можна було виробити стратегію й тактику в роботі з кадрами підприємства необхідно провести аналіз складу й ефективності управління персоналом ресторану. У ресторані працює 30 чоловік.

Результати анкетування, проведеного в підрозділах ресторану підтвердили гіпотезу про те, що соціально-психологічний клімат у значній мірі впливає на ефективність управління персоналом. Анкетування персоналу ресторану дозволило допомогти визначити організаційний клімат у колективі й з'ясувати рівень конфліктності в організації.

Дослідження було суцільним. Вибірка - репрезентативна. Об'єктом дослідження виступали 24 чоловіка, тобто 80% від генеральної сукупності.

Для розгляду організаційного клімату в колективі оборотна увага на такий узагальнений показник, як ступінь задоволеності персоналу відносинами в колективі. Відсоток людей, що оцінюють клімат як сприятливий визначається по формулі:

$$\frac{n(C+)}{M} 100\% \quad (2.1)$$

де: $n(C+)$ - кількість людей, що оцінюють клімат колективу як сприятливий, чол;

M - число членів групи, чол.

Більшість задоволені сформованими відносинами 43 %. Майже одна третина респондентів не цілком розділяють точку зору перших 29%. Більш негативно схильні оцінювати відносини в колективі 14% респондентів. І тільки 7% опитаних респондентів абсолютно не задоволені соціально-психологічною атмосферою в колективі (рис. 2.4.)

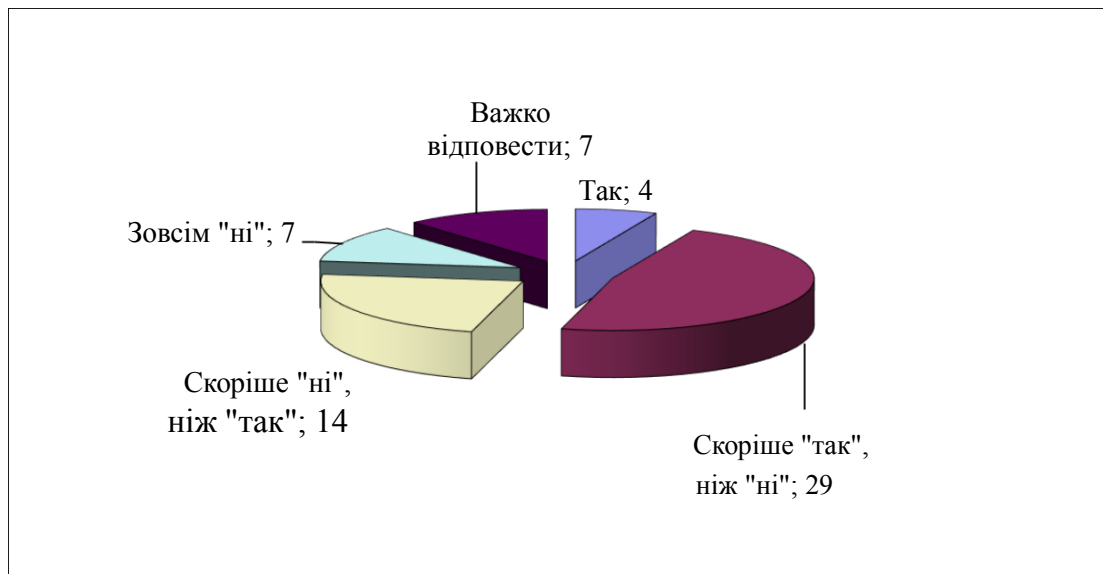


Рис. 2.4. Задоволеність взаєминами в колективі

Джерело: власні розрахунки

Більше детальна оцінка міжособистісних відносин на роботі, приблизно збігається з оцінками на попереднє питання. 43% респондентів вважають відносини на роботі нормальними, 29% оцінюють їх більш скептично й 14% надають відносинам статус конфліктних.

Серед причин конфліктів більшість респондентів бачать розподіл заробітків і премій 37%, потім зміни умов праці 21 %, невдоволення адміністрацією 14 %, і в однакових пропорціях по 7% називають особисті причини й скорочення штатів (рис. 2.5).

Частота виникнення конфліктів різна. Більше половини опитаних оцінюють частоту конфліктів як рідку (57%). 36% респондентів вважають, що конфлікти виникають часто й 7 % думають, що конфлікти відсутні (рис. 2.6).

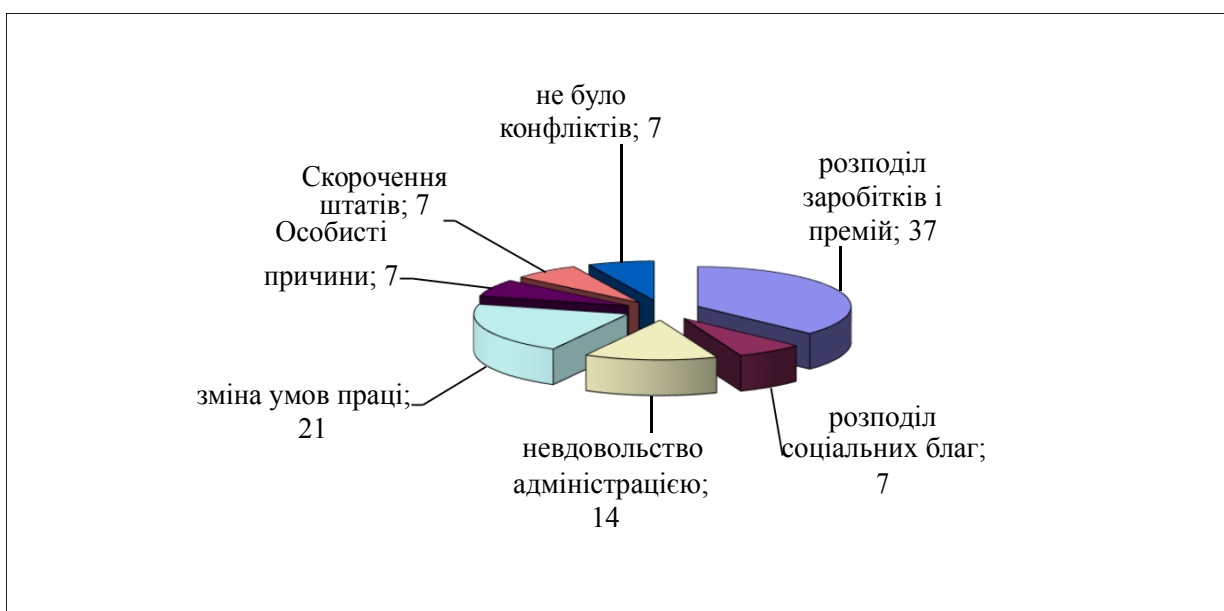


Рис.2.5. Основні причини конфліктів у підрозділах ТОВ «8/8»

Джерело: власні розрахунки

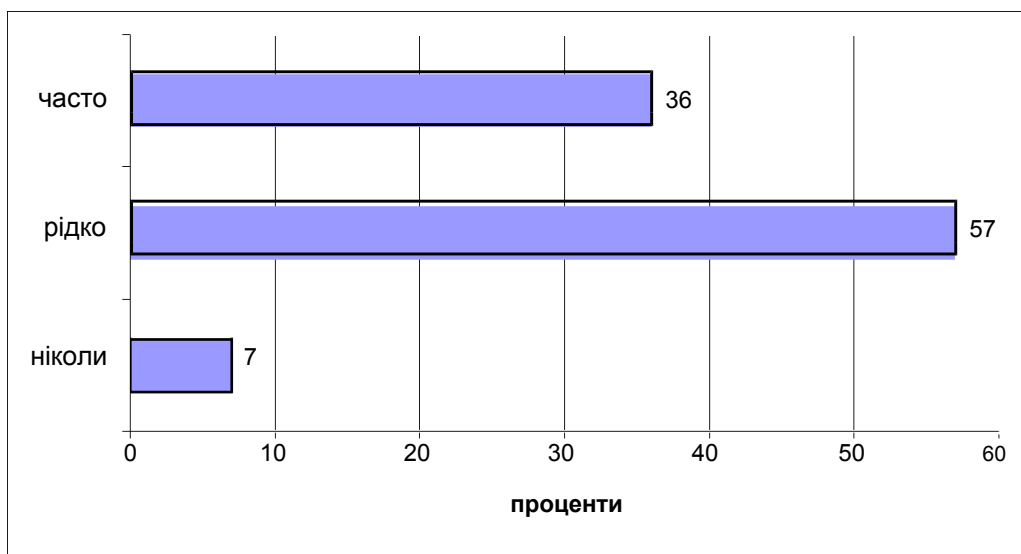


Рис.2.6. Частота виникнення конфлікту

Джерело: власні розрахунки

Разом з тим, у більшості випадків конфлікти виникають між персоналом (відзначило близько 35,7% опитаних), або між групами співробітників (35,7%). Острах втрати роботи є стримуючим чинником виникнення між адміністрацією й персоналом (рис. 2.7)

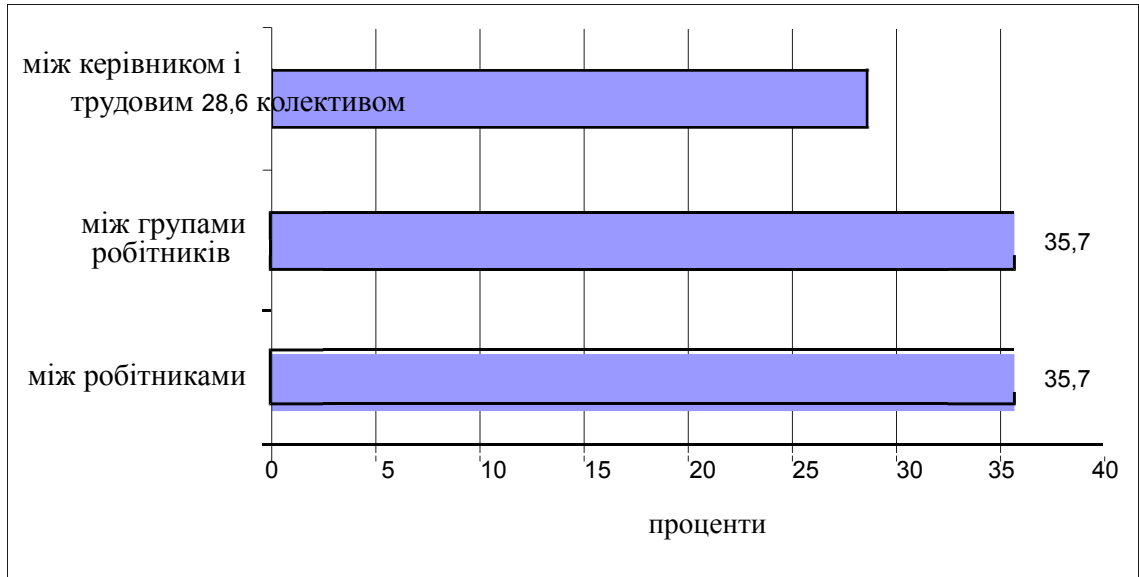


Рис. 2.7. Частота виникнення конфліктів між категоріями працівників

Джерело: власні розрахунки

Для визначення рівня конфліктності в організації використалася методика схильності особистості до конфліктного поведіння К.Томаса.

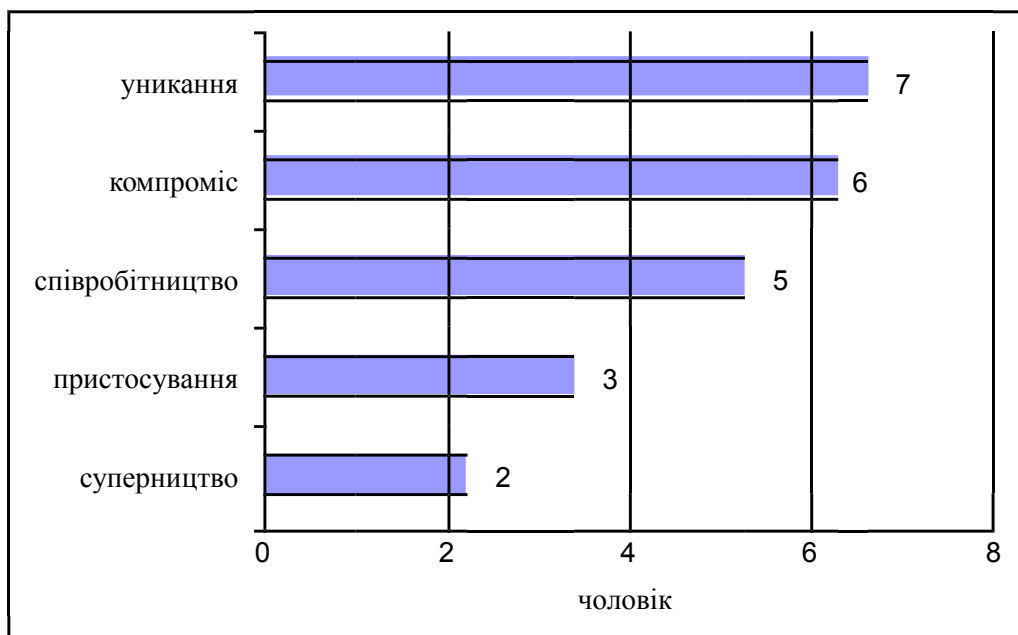


Рис. 2.8. Схильність персоналу до дозволу конфліктів

Джерело: власні розрахунки

Тестування свідчить про те, що персонал ресторану віддає перевагу запобіганню конфлікту, для якого характерне прагнення сховати конфлікт, закрити очі на конфліктну ситуацію, люди прагнуть піти від боротьби. При цьому обидві сторони програють: одна з них іде на поступки, але при цьому друга так само не реалізує свої інтереси. Тривале уникання конфлікту практично неминуче веде до його поглиблення й загострення, згодом у кожному разі розгориться конфлікт.

Цілком природно, що напружена ситуація в колективі позначається на ефективності його роботи з персоналом. Так вважають 57%, протилежну думку виражають 29% опитаних респондентів (рис. 2.9).

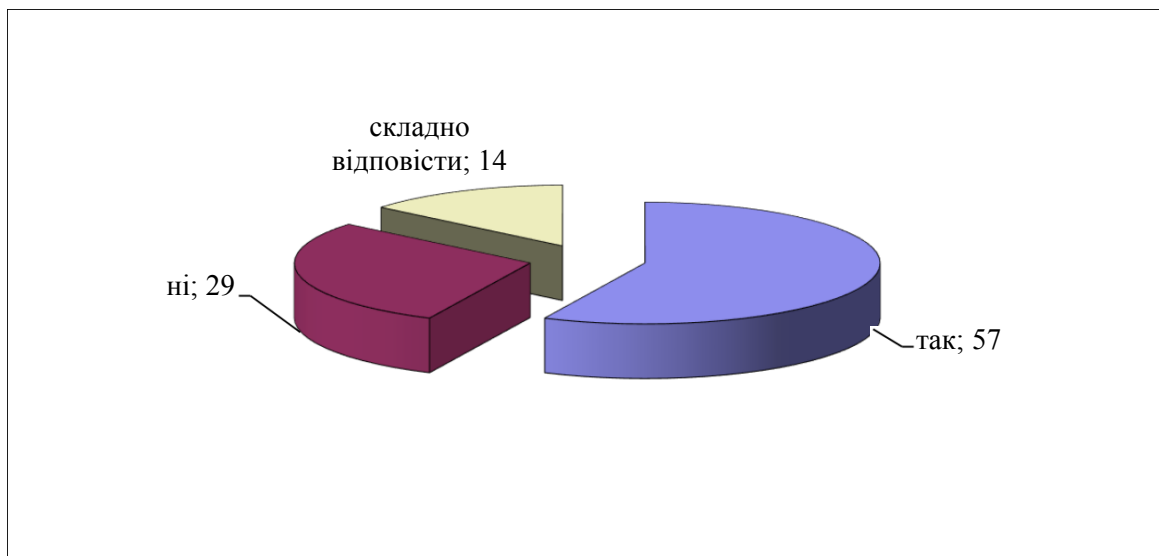


Рис. 2.9. Вплив соціально-психологічного клімату на ефективність роботи з персоналом

Джерело: власні розрахунки

Отже, у підрозділах ресторану ТОВ «8/8» є реальні резерви підвищення ефективності управління персоналом, що об'єктивно вимагає зміни парадигми при проведенні кадрової роботи.

Основними факторами регулювання заробітної плати є форми й системи оборотних активів. В ресторані запроваджено почасово - преміальну систему. До основної погодинної ставки додається премія, що підсилює матеріальну зацікавленість працівників.

Основною проблемою в ресторані є відсутність колективного договору. Колективний договір укладається на основі чинного законодавства, прийнятих сторонами зобов'язань з метою регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин і узгодження інтересів трудящих, власників та уповноважених ними органів.

2.3. Шляхи удосконалення організації оборотних активів підприємства в умовах ТОВ «Ristorante 8/8»

Традиційний підхід до дослідження матеріальних об'єктів - це структурний підхід, при якому можна вивчати об'єкт, абстрагуючись від його зв'язку з зовнішнім середовищем. При функціональному підході спочатку абстрагуються від реальної конструкції (структури) досліджуваного об'єкта і зосереджують увагу на його функціях.

Функція - це діяльність, обов'язок, робота, призначення і зовнішній прояв властивостей якогось об'єкта. У ФВА, чітко визначивши функції об'єкта, задача формулюється так: чи необхідна ця функція? Яким найбільш економічним шляхом можна досягти виконання цих функцій? Формулювання функції здійснюється за наступним правилом

ДІЄСЛОВО + ІМЕННИК + ПРИМІТКА

Стосовно зовнішнього середовища функції поділяються на зовнішні і внутрішні. Зовнішні поділяються на головні і другорядні. Внутрішні функції, у залежності від їхньої ролі в створенні заданих параметрів об'єкта, поділяються на основні і допоміжні. При класифікації функцій дотримуються наступних правил: якщо головна функція не може бути виконана за допомогою набору сформульованих основних функцій, це значить, що в даному наборі не дістає однієї або декількох функцій і їх потрібно ввести; якщо головна функція не може бути виконана в термін або здійснюється з гіршою якістю або з великими витратами, це говорить про те, що ця функція не основна, а допоміжна,

Для наочності класифікації функцій і виявлення зайвих, невластивих і відсутніх функцій будують функціональні діаграми FAST, у яких функції розташовують у логічній послідовності. По суті, діаграма FAST - це графічне відображення складу і взаємозв'язку функцій об'єкта, тобто його функціональна модель. Застосування функціонально-вартісного підходу до оцінки ефективності системи управління оборотними активами ТОВ „8/8” простежимо на прикладі фінансиста з управління оборотними активами ФУОА). Функції ФУОА представимо у виді табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Функції ФУОА

Найменування функції		Примітка	Вид функції
Дієслово	Іменник		
1. Розробляти	Норми	виробітки та обслуговування	О
2. Здійснювати	Прийом	накладних	О
3. Розробляти	форми і системи	оборотних активів	О
4. Контролювати	Застосування	норм виробітки й обслуговування	Д
5. Проводити	Заходи	щодо удосконалювання організації праці	Д
6. Упроваджувати	АСУП	для обробки накладних	Д
7. Проводити	Аналіз	витрат на матеріальні активи	Д
8. Контролювати	Чисельність	працівників	Д
9. Оформляти	Документацію	зв'язану з нарахуванням зарплати	О
10. Складати	Звіти	оборотні активи	Д
11. Розглядати	Скарги	працівників із приводу трудових суперечок	Д
12. Здійснювати	прийом і бракування	робіт	О
13. Стимулювати	Економію	фонду оборотних активів	Д
14. Розробляти	Положення	колективного договору	Д
15. Виявляти	Втрати	робочого часу	О

Джерело: власна розробка

де О- основна функція; Д - допоміжна функція

Діаграма FAST будується за наступними правилами:

1. Для правильного розташування кожної функції використовуються питання «Чому?», «Навіщо?» здійснюється дана функція і «Як?» здійснюється дана функція.

2.. Сформульовані функції об'єкта записуються на окремі картки. Вибирається функція більш низького рівня стосовно аналізованої основної - вона повинна відповідати на запитання «Як?» здійснюється обумовлена нею основна функція і картка з нею розташовуються праворуч від аналізованої функції.

3. Всі основні функції розташовуються між двома вертикальними штриховими лініями. Ліва гранична лінія знаходиться між головною й основною функціями об'єкта. Права гранична лінія знаходиться між основною функцією об'єкта і функцією суміжної підсистеми, що забезпечує всіма необхідними даними аналізований об'єкт. Діаграма будується праворуч та ліворуч за допомогою питань «Навіщо?» («Чому?»), функції розташовують у строгій логічній послідовності. Для перевірки правильності розташування основних функцій ставлять запитання «Як?» ліворуч праворуч.

У результаті побудови діаграми FAST і погоджування функцій у логічні ланцюжки виявляються ті функції, що не вписуються в загальну логіку, тобто непотрібні, зайві, марні функції, що є джерелами зайвих витрат. Якщо ж логічні ланцюжки «рвуться», виходить, варто уводити відсутні функції. Побудова діаграми FAST дозволяє уточнити класифікацію функцій підсистеми об'єкта в кінцевій формі.

Побудована діаграма FAST для ФУОА представлена на рис. 2.10. З неї видно, що головний критичний шлях складається з 6-ти функцій. Усі допоміжні функції (9 шт.) створюють малі критичні шляхи і розташовуються або над, або під основними функціями. Головною функцією ФУОА є «Керувати працею і заробітною платою». Основну функцію «Стимулювати економію фонду оборотних активів» реалізую кілька допоміжних функцій, що створюють малі критичні шляхи.

Функція «Контролювати застосування норм виробітку і норм обслуговування» є зайвою, тому що вона може бути реалізована при прийомці і бракуванні робіт.

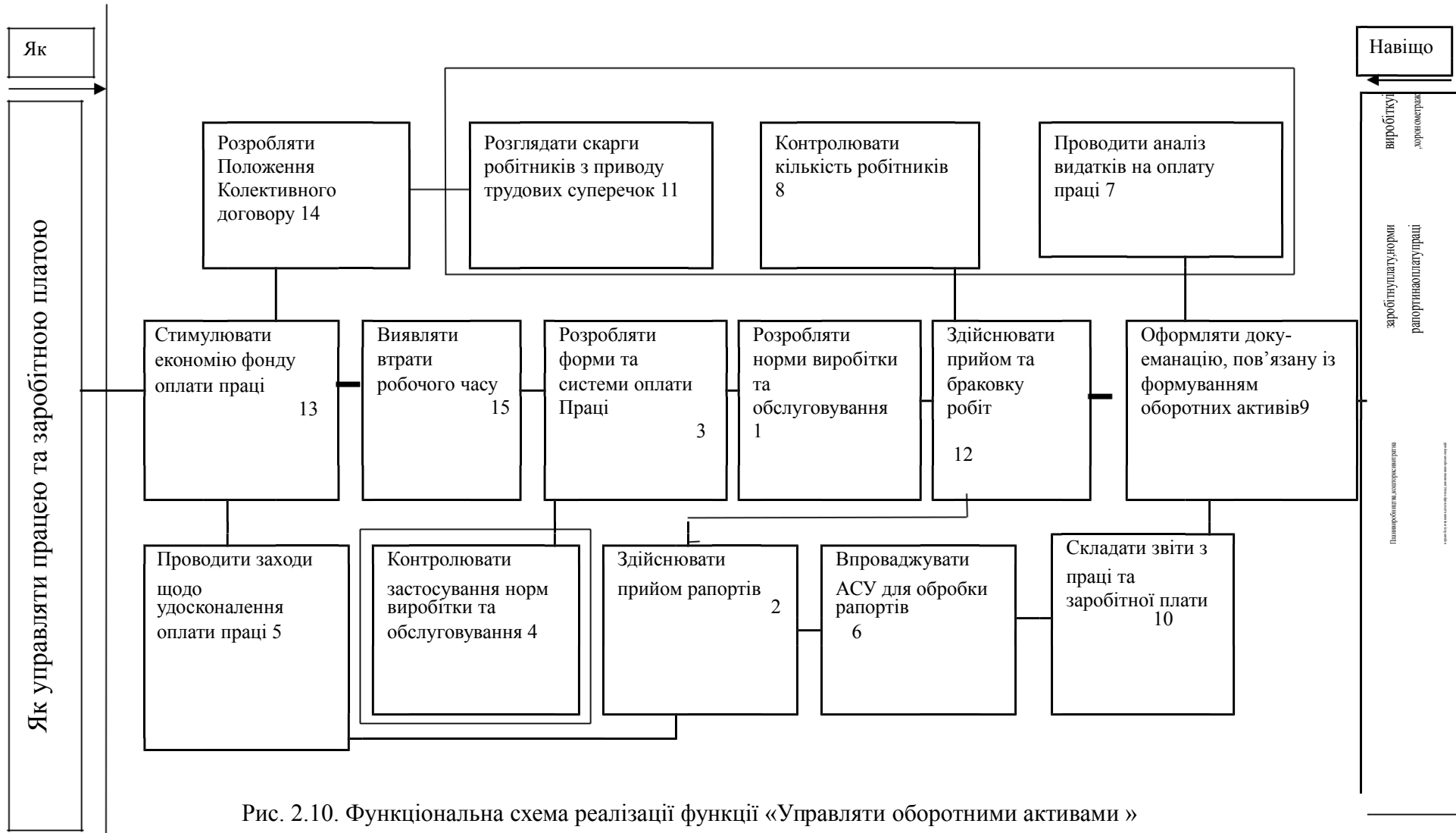


Рис. 2.10. Функціональна схема реалізації функції «Управляти оборотними активами»

Джерело: власна розробка

Зайвими є також три додаткові функції

1. «Розглядати скарги працівників із приводу трудових суперечок», тому що вона дублює обов'язки відділу комунікацій
2. «Контролювати кількість працівників», тому що вона дублює функції відділу кадрів
3. «Проводити аналіз витрат на матеріальні активи», тому що вона дублює функції планово-економічного відділу.

Результативність ФВА забезпечується за рахунок нової, відмінної від традиційної, класифікації витрат. У ФВА виділяються функціонально-необхідні і функціонально-зайві витрати.

Витрати абсолютно-необхідні створюють корисну вартість, а функціонально-необхідні - це мінімально можливі витрати на реалізацію комплексу функцій об'єкта при дотриманні заданих вимог як у виробництві, так в експлуатації. Сюди входять витрати на основні функції. У повній собівартості частка цих витрат дорівнює 30%-40%. Хоча інші 60%-70% витрат зветься функціонально-зайвими, не слід спрощено підходити до їх ліквідації. Це скоріше резерви, за допомогою яких треба довести необхідність цих витрат, знайти конкретні рішення для їх усунення або зменшення. Основні джерела функціонально-зайвих витрат:

1. Усунення зайвих, шкідливих, марних функцій.
2. Сполучення допоміжних функцій.
3. Прийняття рішень, при яких один й той же матеріальний носій функції виконував би кілька функцій.
4. Зменшення «надлишків» споживчих властивостей, у яких немає потреби. У зв'язку з тим, що фонд зарплати з відрахуваннями на соціальне страхування складають для служб заводу 90%-95% від усіх витрат на управління, при подальшому розрахунку витрат на виконання функцій для його спрощення не враховуються наступні статті витрат:

а) витрати на відрядження і службові роз'їзди, канцелярські, телефонні поштові витрати;

- б) утримання будинків, приміщень, інвентарю;
- в) витрати на підготовку і підвищення кваліфікації управлінських кадрів.
- г) вартість технічних засобів.

Коефіцієнт якості здійснення функцій визначається по наступній формулі:

$$K_{\text{як}} = (K1+K2+K3+K4+K5+K6)/6, \quad (2.1)$$

де K1 - коефіцієнт використання технічних засобів управління при виконанні функції;

K2 - коефіцієнт організації робочих місць виконавців функції;

K3 - коефіцієнт нормування праці виконавців функції; K4 - коефіцієнт регламентації функцій управління; K5 - коефіцієнт дублювання функцій;

K6 - коефіцієнт використання робочого часу в інших підрозділах ТОВ „8/8”, що залежить від роботи апарату управління.

$$K1 = T_{\text{ф}}/T_{\text{р}}, \quad (2.2)$$

де T_ф і T_р- відповідно сумарний фактичний і розрахунковий час використання технічних засобів управління в рік, годин.

$$K2 = K_{\text{тп}}/K, \quad (2.3)$$

де K_{тп}- кількість робочих місць, що відповідають вимогам типових проектів; K - загальна кількість робочих місць

$$K3 = V_{\text{н}}/V, \quad (2.4)$$

де V_н - час, витрачений на виконання нормованих робіт у годинах; V- загальний час роботи в рік у годинах.

$$K4 = K_{\text{р}}/K_{\text{оф}}, \quad (2.5)$$

де K_р-кількість функцій, забезпечених регламентуючою документацією;

K_{оф}- загальна кількість функцій управління.

$$K5 = 1 - K_{\text{д}}/K_{\text{оф}}, \quad (2.6)$$

де K_д - кількість зайвих функцій.

$$K_6 = 1 - \frac{n}{t} - \frac{n}{T} \cdot \prod_{i=1}^n \frac{i}{i} \quad (2.7)$$

де t - втрати робочого часу в підрозділах ТОВ „8/8” за рік через несвоєчасне або неякісне виконання управлінських функцій, годин;

T - річний фонд робочого часу відповідних структурних підрозділів.

Комплексний коефіцієнт якості здійснення функцій розраховується як середньоарифметична величина з метою спрощення розрахунків.

Усі розрахунки коефіцієнтів якості здійснення функцій по відділу ФУОА зведемо в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Розрахунок коефіцієнта якості здійснення функцій ФУОА

Функції	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K _{ср}
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Розробляти норми виробітку й обслуговування	0,72	0,88	0,81	0,92	0,99	0,68	0,83
2. Здійснювати прийом накладних	0,2	0,81	0,74	0,89	0,54	0,99	0,70
3. Розробляти норми оборотних активів	0,51	0,63	0,76	0,71	0,81	0,89	0,72
4. Контролювати застосування норм оборотних активів	0,3	0,44	0,52	0,78	0,41	0,78	0,54
5. Проводити заходи щодо удосконалювання організації праці	0,74	0,89	0,54	0,81	0,92	0,99	0,82
6. Впроваджувати АСУП для обробки накладних	0,88	0,81	0,92	0,3	0,44	0,52	0,65
7. Проводити аналіз витрат матеріальних оборотних активів	0,71	0,81	0,89	0,2	0,81	0,74	0,69
8. Контролювати вартість оборотних активів	0,16	0,92	0,99	0,68	0,52	0,78	0,68
9. Оформляти документацію, зв'язану з оприбуткуванням і витрачанням матеріальних запасів	0,71	0,81	0,89	0,3	0,44	0,52	0,61
10. Складати звіти оборотні активи	0,81	0,92	0,99	0,74	0,89	0,54	0,82
11. Розглядати скарги працівників	0,1	0,44	0,52	0,78	0,41	0,52	0,46
12. Здійснювати приймання і бракування	0,3	0,44	0,52	0,54	0,81	0,92	0,59
13. Стимулювати економію Фонду оборотних активів	0,88	0,81	0,92	0,68	0,52	0,78	0,77
14. Розробляти положення Колективного договору	0,71	0,81	0,89	0,3	0,44	0,52	0,61
15. Виявляти втрати робочого часу	0,81	0,92	0,99	0,74	0,89	0,54	0,82

Джерело: власна розробка

Ступінь значимості функцій визначається експертним шляхом. Формується експертна група, до складу якої входять кваліфіковані і досвідчені працівники апарата управління, що здійснюють ці функції, а також керівник, якому підкоряється досліджуваний підрозділ. Ступінь значимості визначається в балах за допомогою матриці попарних порівнянь. У рядки і стовпці матриці записуються відповідні найменування і номери управлінських функцій (процедур). Кожен член експертної групи заповнює одну матрицю. Після заповнення матриці відбувається підсумовування балів по рядках. Максимальний бал відповідає максимальному ступеню значимості функції, тому цей метод одержав дві назви - метод попарних порівнянь і метод розміщення пріоритетів. Для даного розрахунку сформована група з трьох експертів (табл. 2.13 – 2.15).

Таблиця 2.13

Матриця попарних порівнянь функцій ФУОА (експерт 1)

Функції	Функції															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Сума балів
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1. Розробляти норми виробітку й обслуговування	-	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	24
2. Здійснювати прийом накладних	1	-	1	1	2	1	0	2	1	2	1	2	2	2	1	20
3. Розробляти норми і системи оборотних активів	1	1	-	1	1	1	0	2	2	2	2	2	0	2	1	18
4. Контролювати застосування норм виробітку й обслуговування	0	0	1	-	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	6
5. Проводити заходи щодо удосконалювання організації оборотних активів	0	0	1	1	-	1	2	2	2	1	2	1	0	1	2	16
6. Впроваджувати АСУП для обробки накладних	0	1	1	1	1	-	0	2	1	0	0	0	0	0	1	8
7. Проводити аналіз витрат на матеріальні активи	0	1	0	0	1	1	-	1	0	0	1	0	0	0	0	5
8. Контролювати вартість оборотних активів	0	0	0	0	1	0	0	-	1	1	1	1	1	0	0	6
9. Оформляти документацію, зв'язану з оприбуткуванням	1	2	2	0	2	2	2	2	-	1	2	2	1	2	2	23

Закінчення табл. 2.13

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
10. Складати звіти оборотні активи	0	0	0	1	2	2	1	1	2	-	2	1	0	1	2	15
11. Розглядати скарги працівників із приводу трудових суперечок	0	1	1	0	1	1	2	0	2	0	-	0	0	0	0	8
12. Здійснювати приймання і бракування робіт	0	0	0	1	2	2	0	1	2	1	0	-	1	1	2	13
13. Стимулювати економію Фонду оборотних активів	1	0	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	-	2	2	22
14. Розробляти положення Колективного договору	0	0	0	1	2	2	0	2	2	1	2	0	0	-	2	14
15. Виявляти втрати робочого часу	0	1	0	0	2	2	0	1	1	0	2	2	0	0	-	11

Джерело: власна розробка

Таблиця 2.14

Матриця попарних порівнянь функцій ФУОА (експерт 2)

Функції	Функції															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Сума балів
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1. Розробляти норми виробітку й обслуговування	-	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	22
2. Здійснювати прийом	1	-	1	1	2	1	0	2	1	2	1	1	1	2	1	18
3. Розробляти норми і системи оборотних активів	1	1	-	1	2	1	0	2	2	2	2	2	0	2	2	20
4. Контролювати застосування норм виробітку й	0	0	1	-	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	7
5. Проводити заходи щодо удосконалювання організації оборотних активів	0	0	1	1	-	1	2	2	2	1	2	1	0	1	1	15
6. Впроваджувати АСУП для обробки накладних	0	1	1	1	1	-	1	2	1	1	1	1	1	1	1	14
7. Проводити аналіз витрат на матеріальні активи	0	1	0	0	1	1	-	1	0	0	1	1	1	1	0	8
8. Контролювати вартість оборотних активів	0	0	0	0	1	0	0	-	1	1	1	1	1	1	1	8
9. Оформляти документацію, зв'язану з оприбуткуванням і	1	2	2	0	2	2	2	2	-	1	2	1	1	2	2	22
10. Складати звіти оборотні активи	0	0	0	1	2	2	1	1	2	-	2	1	0	1	1	14
11. Розглядати скарги працівників із приводу трудових	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0	-	0	0	0	0	6

Закінчення табл. 2.14

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
12. Здійснювати приймання і бракування робіт	0	0	0	1	2	2	0	12	1	0	-	2	2	2	15	
13. Стимулювати економію Фонду оборотних активів	1	1	1	1	2	2	1	12	2	2	1	-	2	2	21	
14. Розробляти положення Колективного договору	0	0	0	1	2	2	0	22	1	1	1	1	-	1	14	
15. Виявляти втрати робочого часу	0	1	1	1	1	1	0	11	0	2	2	0	0	-	11	

Джерело: власна розробка

Таблиця 2.15

Матриця попарних порівнянь функцій ФУОА (експерт 3)

Функції	Функції															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Сума балів
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1. Розробляти норми виробітку й обслуговування	-	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	16
2. Здійснювати прийом накладних	1	-	1	1	2	1	0	2	1	2	2	2	2	2	2	22
3. Розробляти норми і системи оборотних активів	1	1	-	1	1	1	0	1	1	1	2	2	0	2	2	16
4. Контролювати застосування норм виробітку й обслуговування	0	0	1	-	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	11
5. Проводити заходи щодо удосконалювання організації оборотних активів	0	0	1	1	-	1	1	2	2	1	2	1	0	1	1	14
6. Впроваджувати АСУП для обробки накладних	0	1	1	1	1	-	1	2	2	2	2	2	2	2	1	20
7. Проводити аналіз витрат на матеріальні активи	0	1	0	0	0	0	-	1	0	0	1	1	1	1	0	6
8. Контролювати вартість оборотних активів	1	1	0	0	1	0	0	-	1	1	1	1	1	1	1	10
9. Оформляти документацію, зв'язану з оприбуткуванням і	1	2	2	0	2	2	2	2	-	1	2	2	2	2	2	24
10. Складати звіти оборотні активи	0	0	0	1	2	2	1	1	1	-	1	1	0	1	1	12
11. Розглядати скарги працівників із приводу трудових суперечок	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	-	0	0	0	0	8
12. Здійснювати приймання і бракування робіт	2	2	2	1	2	2	0	1	2	1	0	-	2	2	2	21

Закінчення табл. 2.15

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
13. Стимулювати економію Фонду оборотних активів	0	0	0	0	2	2	1	1	2	2	2	1	-	2	2	17
14. Розробляти положення Колективного договору	0	0	0	1	1	1	0	2	2	1	1	1	1	-	1	12
15. Виявляти втрати робочого часу	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	0	0	-	14

Джерело: власна розробка

Визначимо середньоарифметичне значення важливості функцій у балах, ранг функцій (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Зведена таблиця важливості функцій управління оборотними активами

Функції	Бали по номерах експертів			Середнє арифметичне значення, бали	Ранг функції
	1	2	3		
1. Розробляти норми виробітку й обслуговування	24	22	16	20,67	2
2. Здійснювати прийом накладних	20	18	22	20,00	3
3. Розробляти норми і системи оборотних активів	18	20	16	18,00	5
4. Контролювати застосування норм виробітку й обслуговування	6	7	11	8,00	12
5. Проводити заходи щодо удосконалювання організації праці	16	15	14	15,00	7
6. Впроваджувати АСУП для обробки накладних	8	14	20	14,00	8
7. Проводити аналіз витрат на матеріальні активи	5	8	6	6,33	15
8. Контролювати вартість оборотних активів	6	8	10	8,00	13
9. Оформляти документацію, зв'язану з оприбуткуванням і витрачанням матеріальних запасів	23	22	24	23,00	1
10. Складати звіти оборотні активи	15	14	12	13,67	9
11. Розглядати скарги працівників із приводу трудових суперечок	8	6	8	7,33	14
12. Здійснювати приймання і бракування робіт із виготовлення справ	13	15	21	16,33	6
13. Стимулювати економію Фонду оборотних активів	22	21	17	20,00	4
14. Розробляти положення Колективного договору	14	14	12	13,33	10
15. Виявляти втрати робочого часу	11	11	14	12,00	11

Джерело: власна розробка

Діаграма значимості функцій об'єкта і витрат на їхнє здійснення – сполучена діаграма для оцінки збалансованості значимості функцій і витрат на їхнє здійснення.

Для побудови сполучених діаграм (рис. 2.11) усі результати розрахунків зведемо в спеціальну таблицю (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Зведена таблиця попарних порівнянь функцій ФУОА

Функції	Середнє арифметичне значення, бали	Ранг Функції	Витрати на функцію
1. Розробляти норми виробітку й обслуговування	20,67	2	4750,17
2. Здійснювати прийом накладних	20,00	3	2325,26
3. Розробляти норми і системи оборотних активів	18,00	5	2375,09
4. Контролювати застосування норм виробітку й Обслуговування	8,00	12	2325,26
5. Проводити заходи щодо удосконалювання організації праці	15,00	7	2375,09
6. Впроваджувати АСУП для обробки накладних	14,00	8	2375,09
7. Проводити аналіз витрат на матеріальні активи	6,33	15	4700,35
8. Контролювати вартість оборотних активів	8,00	13	2325,26
9. Оформляти документацію, зв'язану з оприбуткуванням і витрачанням матеріальних Запасів	23,00	1	2325,26
10. Складати звіти оборотні активи	13,67	9	2325,26
11. Розглядати скарги працівників із приводу трудових суперечок	7,33	14	946,71
12. Здійснювати приймання і бракування робіт із виготовлення справ	16,33	6	2325,26
13. Стимулювати економію Фонду оборотних Активів	20,00	4	2375,09
14. Розробляти положення Колективного Договору	13,33	10	1428,37
15. Виявляти втрати робочого часу	12,00	11	2325,26

Джерело: власна розробка

З приведеної діаграми видно, що витрати на виконання функцій 4,8, 11 і 7 не збалансовані з їхньою значимістю. Діаграма значимості функцій об'єкта і рівня їхньої якості – сполучена діаграма для оцінки збалансованості значимості функцій і рівня їхньої якості. Для побудови сполучених діаграм усі результати розрахунків зведемо в спеціальну табл. 2.18.

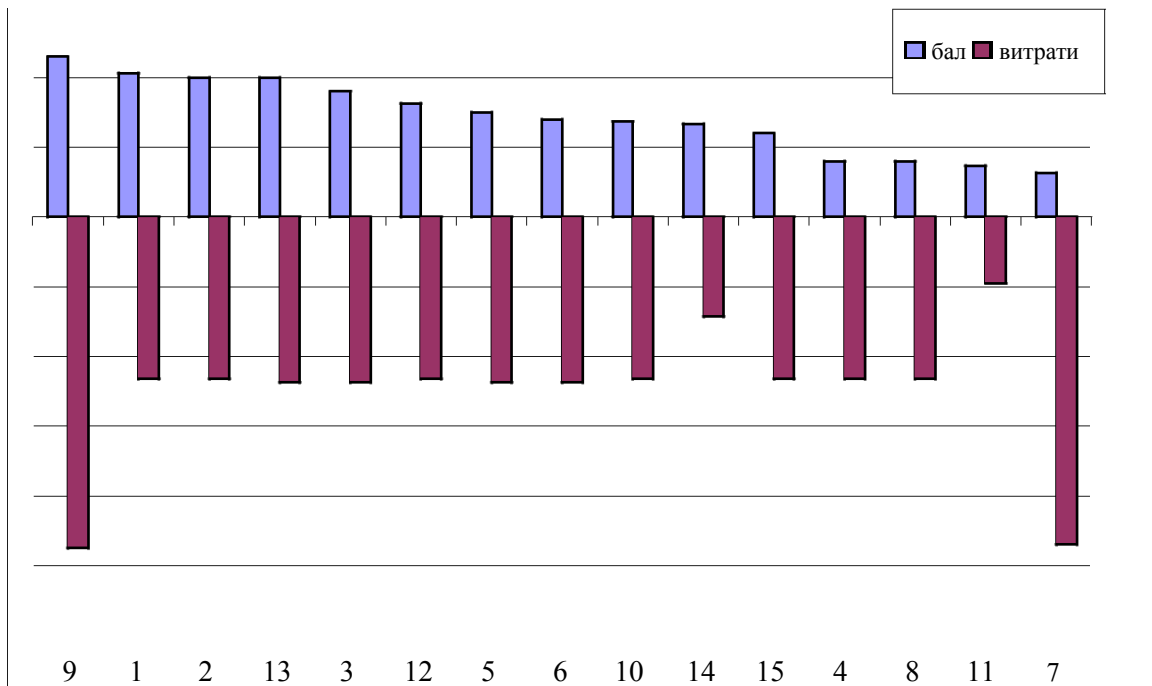


Рис. 2.11. Сполучена діаграма значимості функцій ФУОА і витрат на їхнє здійснення

Джерело: власна розробка

Таблиця 2.18

Зведена таблиця попарних порівнянь функцій ФУОА

Функції	Середнє арифметичне значення, бали	Ранг Функції	Кер
1. Розробляти норми виробітку й обслуговування	20,67	2	0,83
2. Здійснювати прийом накладних	20,00	3	0,70
3. Розробляти норми і системи оборотних активів	18,00	5	0,72
4. Контролювати застосування норм виробітку й Обслуговування	8,00	12	0,54
5. Проводити заходи щодо удосконалювання організації оборотних активів	15,00	7	0,82
6. Впроваджувати АСУП для обробки накладних	14,00	8	0,65
7. Проводити аналіз витрат на матеріальні активи	6,33	15	0,69
8. Контролювати вартість оборотних активів	8,00	13	0,68
9. Оформляти документацію, зв'язану з оприбуткуванням і витрачанням матеріальних запасів	23,00	1	0,61
10. Складати звіти оборотні активи	13,67	9	0,82
11. Розглядати скарги працівників	7,33	14	0,46
12. Здійснювати приймання і бракування робіт із виготовлення справ	16,33	6	0,59
13. Стимулювати економію Фонду оборотних активів	20,00	4	0,77
14. Розробляти положення Колективного договору	13,33	10	0,61
15. Виявляти втрати робочого часу	12,00	11	0,82

Джерело: власна розробка

З рис. 2.12 видно, що якість виконання функцій 4,8, 11 і 7 не збалансовані з їхньою значимістю.

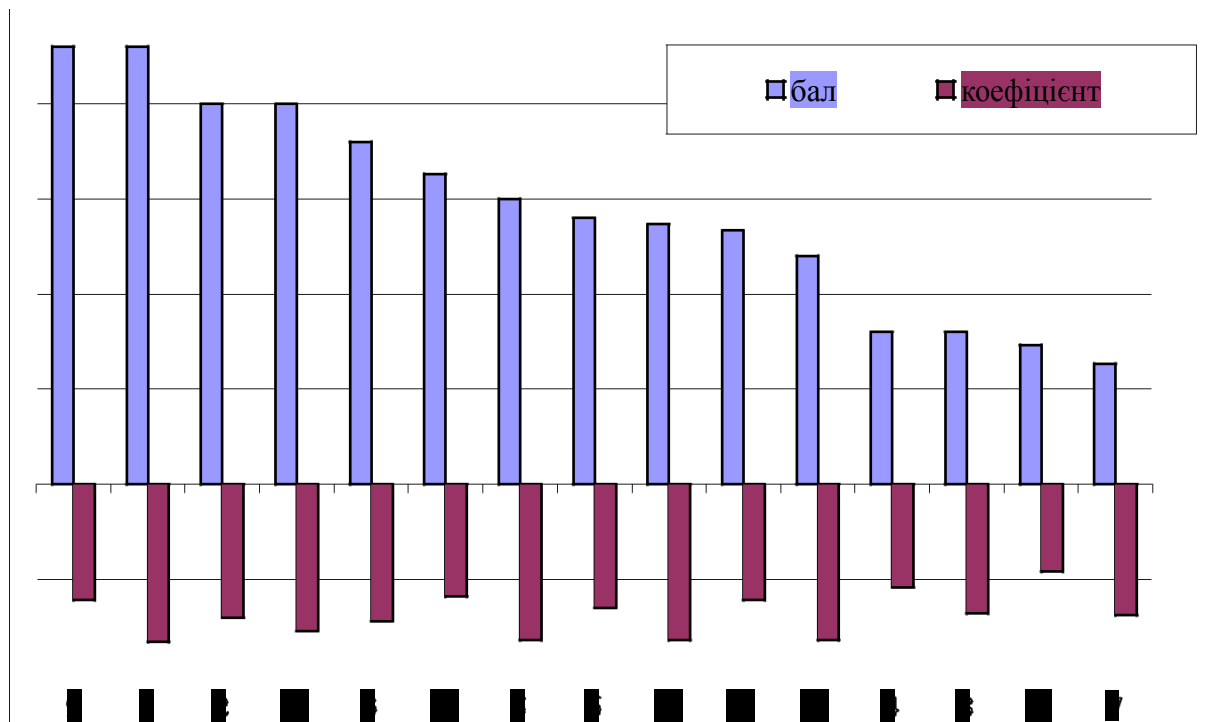


Рис. 2.12. Сполучена діаграма значимості функцій ФУОА і якості їхнього здійснення

Джерело: власна розробка

Розрахунки витрат, якості і значимості кожної функції послужили основою побудови сполучених діаграм по кожному відділу. У результаті були виявлені незбалансовані функції, по яких важливість не відповідає витратам на їх виконання або якості на їхнє здійснення.

Збалансоване використання фінансових ресурсів та належне управління фінансами допомагають готелям і ресторанам подолати виклики, які можуть виникати через коливання попиту, зміну умов конкуренції та інші фактори, що впливають на середовище бізнесу. Володіння достатнім фінансовим резервом дозволяє бізнесу бути більш стійким до таких викликів та забезпечує йому можливість розвитку та зростання навіть у складних умовах.

Висновки до розділу 2

1. Проведено управлінський аналіз господарської діяльності ресторану «8/8». Підприємство ТОВ «8/8» є підприємством з обмеженою відповідальністю. Операційну діяльність підприємство ресторанного господарства розпочало із 07 лютого 2022 року, але робота по створенню підприємства розпочалася раніше, підприємство було зареєстровано у 2021 р. Для того, щоб підприємство було зареєстроване і отримало ліцензію необхідно мати певний обсяг статутного капіталу і активів. Створення підприємства пов'язано з певними витратами, які виникли у 2021 році.

2. Активи підприємства за 2023 р. збільшилися на 218,8 млн. грн., або більш ніж в 15 разів. Приріст обумовлено збільшенням вартості основних засобів на 89,5 млн. грн., товарів – на 41,2 млн. грн., дебіторської заборгованості з бюджетом – на 32,2 млн. грн., іншої поточної заборгованості – 9,0 млн. грн., грошових коштів та еквівалентів - на 26,4 млн. грн., інших оборотних активів – на 20,4 млн. грн. Основні засоби підприємства зношені незначно. Основні засоби підприємства представлено машинами та обладнанням (91%), а також інструментами, приладами, інвентарем (9%).

3. Приріст пасивів в основному обумовлено збільшенням інших поточних зобов'язань на 103,1 млн. грн. Власний капітал підприємства має від'ємні значення, станом на початок року 9,8 млн. грн., станом на кінець року 26,5 млн. грн. Від'ємне значення власного капіталу обумовлено наявністю непокритого збитку, який на початок року складав 26,1 млн. грн., на кінець року 43,1 млн. грн. Підприємство має незадовільний фінансовий стан.

4. Досліджено форми і методи управління оборотними активами ресторану «8/8». Результати анкетування, проведеного в підрозділах ресторану підтвердили гіпотезу про те, що соціально-психологічний клімат у значній мірі впливає на ефективність управління оборотними активами.

Анкетування персоналу ресторану дозволило допомогти визначити організаційний клімат у колективі й з'ясувати рівень конфліктності в

організації. Дослідження було суцільним. Вибірка - репрезентативна. Об'єктом дослідження виступали 24 чоловіка, тобто 80% від генеральної сукупності. Більшість задоволені сформованими відносинами 43 %. Майже одна третина респондентів не цілком розділяють точку зору перших 29%. Більш негативно схильні оцінювати відносини в колективі 14% респондентів. І тільки 7% опитаних респондентів абсолютно не задоволені соціально-психологічною атмосферою в колективі.

5. У результаті проведення функціонально-вартісного аналізу на ТОВ „8/8” були розроблені заходи щодо удосконалювання управління оборотними активами ТОВ „8/8” у цілому. Велика частина часу іде на оформлення облікової документації, її можна зменшити, якщо досягти більш ефективного впровадження стандартних програм ресторанного бізнесу у частині руху матеріальних запасів.

ВИСНОВКИ

1. Ресторан є естетичним та кулінарним закладом, де гості можуть насолоджуватися широким асортиментом страв, напоїв та десертів, а також вибирати з фірмових і спеціальних пропозицій. Ресторани пропонують високий рівень обслуговування та комфорту, створюючи приємну атмосферу для відпочинку та насолоди їжею. Вони відрізняються своєю кухнею, концепцією та дизайном, пропонуючи різноманітність досвіду для відвідувачів. Важливою частиною ресторанного досвіду є також можливість відпочити та насолодитися дозвіллям у затишній атмосфері. Ці характеристики роблять ресторани популярними місцями для проведення різноманітних подій, від романтичних обідів до ділових обідів та великих заходів. Вони виступають як місця зустрічей, де люди можуть насолоджуватися смачною їжею та приємною компанією.

2. У ресторанному господарстві оборотні активи відіграють важливу роль і включають у себе такі елементи, як товари на складі, запаси продуктів харчування, обладнання для приготування страв, меблі, посуд тощо, що активно використовується у виробничому процесі та обслуговуванні клієнтів. Однією з причин такого стану речей є велика залежність ресторанного бізнесу від збереження запасів продуктів і матеріалів у великій кількості, щоби забезпечити неперервне обслуговування клієнтів. Крім того, ресторани вкладаються в модернізацію та оновлення свого обладнання та інфраструктури, що також збільшує частку оборотних активів.

3. Протягом 2017-2022 років вартість оборотних активів закладів ресторанного господарства зростає у 1,78 разів, найбільшими темпами – малих підприємств (у 2.17 разів), найменшими – середніх (у 1,44 разів). Зазначена тенденція вказує на зростання ролі оборотних активів у ресторанному бізнесі протягом аналізованого періоду і свідчить про те, що підприємства ресторанного господарства віддають перевагу більш гнучкій та реагуючій на зміни стратегії управління активами.

4. Протягом 2017-2022 років частка середніх підприємств у оборотних активах зростає з 66,86% до 76,20% за рахунок скорочення питомої ваги малих підприємств – із 22,47% до 15,89% і мікро-підприємств – із 10,67% до 7,91%.

Зазначене свідчить про концентрацію оборотних активів на балансах середніх підприємств. У всіх закладів ресторанного господарства власний оборотний капітал є від'ємним, коли сума зобов'язань перевищує суму всіх оборотних активів. Це означає, що підприємство фінансує свою діяльність за рахунок залучених коштів, включаючи кредити, зобов'язання постачальникам і інші форми зовнішнього фінансування.

5. Заходи щодо оптимізації оборотних коштів мають опосередкований вплив на цінність підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Окрім цільової функції мінімізації витрат на обслуговування та зберігання оборотних активів важливим критерієм є підвищення теперішньої вартості майбутніх грошових потоків, які генеруються підприємством. В разі позитивного впливу управлінських рішень щодо обсягу і структури оборотних активів на цінність підприємства, їх впровадження можна вважати доцільним.

6. Об'єктом кваліфікаційної роботи є ресторан італійської кухні «Ristorante 8/8» ТОВ «8/8». Ресторан «Ristorante 8/8» має сертифікат відповідності послуги харчування ресторану 1 класу з виготовлення кулінарної продукції, ліцензію на право роздрібною торгівлі алкогольною продукцією. Основна мета діяльності підприємства – надання населенню якісних послуг громадського харчування та послуг з відпочинку та інфраструктури розваг (дозвілля). Зокрема, ресторан «Ristorante 8/8» надає такі види послуг: надання послуг ресторанного харчування; організація бенкетів; організація розважальних заходів. Ресторан вміщує 150 місць і складається з великого залу на 70 місць, кабінок на 35, 25, 16, 8, 6 місць. Кухня закладу представлена, здебільшого, європейськими стравами. Бар представлений широким асортиментом алкогольних і безалкогольних напоїв, різноманітними коктейлями.

7. Проведено управлінський аналіз господарської діяльності ресторану «8/8». Підприємство ТОВ «8/8» є підприємством з обмеженою відповідальністю. Операційну діяльність підприємство ресторанного господарства розпочало із 07 лютого 2022 року., але робота по створенню підприємства розпочалася раніше, підприємство було зареєстровано у 2021 р. Для того, щоб підприємство було зареєстроване і отримало ліцензію необхідно мати певний обсяг статутного капіталу і активів. Створення підприємство пов'язано з певними витратами, які виникли у 2021 році.

8. Активи підприємства за 2023 р. збільшилися на 218,8 млн. грн., або більш ніж в 15 разів. Приріст обумовлено збільшенням вартості основних засобів на 89,5 млн. грн., товарів – на 41,2 млн. грн., дебіторської заборгованості з бюджетом – на 32,2 млн. грн., іншої поточної заборгованості – 9,0 млн. грн., грошових коштів та еквівалентів - на 26,4 млн. грн., інших оборотних активів – на 20,4 млн. грн. Основні засоби підприємства зношені незначно. Основні засоби підприємства представлено машинами та обладнанням (91%), а також інструментами, приладами, інвентарем (9%).

9. Приріст пасивів в основному обумовлено збільшенням інших поточних зобов'язань на 103,1 млн. грн. Власний капітал підприємства має від'ємні значення, станом на початок року 9,8 млн. грн., станом на кінець року 26,5 млн. грн. Від'ємне значення власного капіталу обумовлено наявністю непокритого збитку, який на початок року складав 26,1 млн. грн., на кінець року 43,1 млн. грн. Підприємство має незадовільний фінансовий стан.

10. Досліджено форми і методи управління оборотними активами ресторану «8/8». Результати анкетування, проведеного в підрозділах ресторану підтвердили гіпотезу про те, що соціально-психологічний клімат у значній мірі впливає на ефективність управління оборотними активами.

Анкетування персоналу ресторану дозволило допомогти визначити організаційний клімат у колективі й з'ясувати рівень конфліктності в організації. Дослідження було суцільним. Вибірка - репрезентативна. Об'єктом дослідження виступали 24 чоловіка, тобто 80% від генеральної

сукупності. Більшість задоволені сформованими відносинами 43 %. Майже одна третина респондентів не цілком розділяють точку зору перших 29%. Більш негативно схильні оцінювати відносини в колективі 14% респондентів. І тільки 7% опитаних респондентів абсолютно не задоволені соціально-психологічною атмосферою в колективі.

11. У результаті проведення функціонально-вартісного аналізу на ТОВ „8/8” були розроблені заходи щодо удосконалювання управління оборотними активами ТОВ „8/8” у цілому. Велика частина часу іде на оформлення облікової документації, її можна зменшити, якщо досягти більш ефективного впровадження стандартних програм ресторанного бізнесу у частині руху матеріальних запасів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бандура З. Л., Кріль Я. Я. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного обліку на підприємствах ресторанного господарства в процесі управління. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2017. № 862. С. 3-9.
2. Басюк Т. П. Методичні підходи до оптимізації обсягу оборотних активів підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2013. № 51. С. 159-167.
3. Бочуля Т. Обліково-інформаційний аспект товароруку в системі електронної торгівлі. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2013. № 4. С. 22-31.
4. Бубела А. В., Ковальчук С. О., Шубін С. Б. Управління запасами при організації товарорухомих процесів. *Управління проектами, системний аналіз і логістика. Технічна серія*. 2012. Вип. 10. С. 307-312.
5. Булат Г. В., Гуменюк А. Ф. Формування облікової політики щодо товарних запасів на підприємствах ресторанного господарства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 2. С. 30-33.
6. Бурлан С. А., Панченко І. М. Облікове забезпечення управління товарними запасами на підприємствах оптової торгівлі. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_11_51
7. Буслаєва Г. В., Бессарабова Н.-К. А. Сучасні напрями формування фінансових ресурсів і розвитку суб'єктів готельно-ресторанної діяльності та гостинності. *Економіка. Фінанси. Право*. 2019. № 5(2). С. 41-46.
8. Височин І. В. Пріоритетні напрями державного регулювання внутрішньої торгівлі в Україні. *Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки*. 2014. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_1_22
9. Влашпенко Д. В. Правове регулювання онлайн торгівлі. *Управління розвитком*. 2014. № 6. С. 35-37.

10. Войтов С. Г. Класифікація товарів як інструмент митно-тарифного регулювання: аспект визначення і контролю. *Актуальні проблеми економіки*. - 2013. № 9. С. 42-48.
11. Волковська Я. В. Підходи до обліку додаткових послуг, наданих підприємствами готельно-ресторанного комплексу. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2015. Т. 20, Вип. 2(2). С. 173-176.
12. Волошан І. Г. Особливості торговельно-технологічних процесів товароруку підприємств торгівлі. *Економіка розвитку*. 2013. № 3. С. 90-93.
13. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15?find=1&text=%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B3#w1_38
14. Грабова В. Г. Особливості правового регулювання внутрішньої торгівлі України. *Вісник [Київського інституту бізнесу та технологій]*. 2016. № 2. С. 6-7.
15. Гринів Б. Проблемні аспекти аналізу показників праці і зарплатомісткості товарообігу підприємств торгівлі. *Економічний аналіз*. 2012. Т 11(2). С. 150-154.
16. Гриценко О. М. Удосконалення методики формування виробничої собівартості продукції на підприємствах ресторанного господарства в системі фінансового обліку. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2014. Вип. 6(5). С. 129-131.
17. Данилюк Н. М. Теоретико-ігрові моделі взаємодії виробника і посередника в каналі товароруку. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія : Економіка*. 2019. № 12. С. 207-212.
18. Домбик О. М. Облік спеціалізованих робочих активів підприємств готельно-ресторанного бізнесу: організаційно-методичний аспект. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна*. 2015. Вип. 49. С. 176-184. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca_ekon_2015_49_33

19. Доценко В. Ф., Косова Т. Д., Ярошевська О. В. Економічна діагностика фінансово-майнового стану закладів готельно-ресторанного господарства. *Агросвіт*. 2020. № 11. С. 42-49.

20. Доценко В. Ф., Косова Т. Д., Ярошевська О. В. Ефективність менеджменту готельно-ресторанного бізнесу: критерій фінансових результатів. *Економіка та держава*. 2020. № 6. С. 28-33.

21. Доценко В. Ф., Косова Т. Д., Ярошевська О. В. Корпоративне управління в готельно-ресторанному господарстві: організація, стандартизація, фінансіалізація. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 181-189.

22. Заливча І. В., Штефан Л. В., Лебедева Д. О. Стратегічне управління товарорухом в умовах маркетингової орієнтації. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2019. Вип. 35. С. 80-88.

23. Ковтуненко Ю. В. Впровадження системи управлінського обліку на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 2(1). С. 15-17.

24. Колесніченко А. С. Організаційні та інформаційні зв'язки в системах управління, обліку, звітності та внутрішнього аудиту в закладах готельно-ресторанного господарства. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_12_77

25. Конвенція про умови праці в готелях, ресторанах та аналогічних закладах N 172. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_035#Text

26. Кошкалда І. В. Особливості складання звіту про фінансові результати (звіту про сукупний дохід) відповідно до національних та міжнародних стандартів. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2014. № 4. С. 15-23.

27. Лоханова Н. О. Застосування системи збалансованих показників у системі стратегічного управлінського обліку закладів ресторанного господарства. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_11_21

28. Митний кодекс України: Закон України від 13.03.2012 № 4495-VI.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text>
29. Мокієнко Т. В. Придбання товарно-матеріальних цінностей: завдання обліку та документальне забезпечення. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_11_109
30. Нікішина О. В., Тараканов М. Л. Інституційна складова регламентації товароруху в системі товарних ринків. *Економіка харчової промисловості*. 2021. Т. 13, Вип. 3. С. 23-33.
31. Нікольчук Ю. М. Готельно-ресторанний бізнес: сучасний стан, фінансове забезпечення, інвестиційна привабливість та перспективи подальшого розвитку в Україні. *Бізнес Інформ*. 2020. № 5. С. 218-226.
32. Новак Н. Г., Башинська І. О. Особливості обліку у готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 6. С. 17-19.
33. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
34. Подмешальська Ю. В., Парнюк О. В. Документальне забезпечення обліку товарних запасів на підприємстві. *Агросвіт*. 2020. № 22. С. 97-104.
35. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. URL <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>
36. Про застосування реєстраторів розрахункових операцій у сфері торгівлі, громадського харчування та послуг: Закон України від 06.07.1995 № 265/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/265/95-%D0%B2%D1%80#Text>
37. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 9 «Запаси»: Наказ Міністерства фінансів України від 20.10.1999 № 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99#Text>
38. Про затвердження Інструкції щодо заповнення форм державних статистичних спостережень стосовно торгової мережі та мережі ресторанного господарства: Наказ Держкомстату України від 24.10.2005 № 327. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1350-05/ed20051119/find?text=%D0%E5%F1%F2%EE%F0%E0%ED#Text>

39. Про ціни і ціноутворення: Закон України від 21.06.2012 № 5007-VI.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5007-17#Text>

40. Шільвінська О. Л., Глигало Н. А., Кулик Ю. М. Сучасний стан організації обліку витрат підприємств готельно-ресторанного господарства. *Економіка та підприємництво*. 2020. № 44. С. 108-119.

41. Шматковська Т. О. Автоматизація обліково-аналітичної роботи в системі інноваційних методів управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу. *Молодий вчений*. 2015. № 2(6). С. 1465-1468.

42. Янчев А. В., Кирильєва Л. О., Шеховцова Д. Д. Методичний підхід до обліку витрат підприємств ресторанного господарства з функціями кейтерингу. *Бізнес Інформ*. 2017. № 5. С. 155-159.