

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

ВІННИК С.В.

ДИПЛОМНА РОБОТА БАКАЛАВРА

Севродонецьк. 2018

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ
ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
Кафедра менеджменту та маркетингу

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до дипломного проекту (роботи)
освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавр
(бакалавр, спеціаліст, магістр)
напряму підготовки 073 Менеджмент
(шифр і назва напряму підготовки)
спеціальності _____
(шифр і назва спеціальності)

на тему: Управління ефективністю діяльності підприємства

Виконала: студентка групи УП-141

Вінник С. В.
(прізвище, та ініціали) (підпис)
Керівник Овчаренко Є.І.
(прізвище та ініціали) (підпис)

Завідувач кафедри Овчаренко Є.І.
(прізвище та ініціали) (підпис)

Рецензент _____
(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ
ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ

Кафедра менеджменту та маркетингу

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
(бакалавр, спеціаліст, магістр)

Напрямок підготовки 073 Менеджмент

(шифр і назва)

Спеціальність 073 менеджмент

(шифр і назва)

"ЗАТВЕРДЖУЮ"

*Зав. кафедрою менеджменту та маркетингу
Доц. Овчаренко Є.І.
"03" лютого 2018р.*

ЗАВДАННЯ
на випускню роботу

1. Прізвище студента Вінник Світлана Володимирівна
2. Група УП-141
3. Тема дипломної роботи: Управління ефективністю діяльності підприємства

Спец. завдання: _____

Керівник проекту (роботи) Овчаренко Є.І.,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджено наказом університету від " " 2018 р. № _____

4. Термін здачі студентом закінченої роботи 12.06.2018 р.
5. Вихідні дані до роботи: дані річних звітів і планів соціально-економічного розвитку підприємства, статистичної звітності, інформація періодичних видань, рекомендації науково-дослідних установ
6. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (основні питання):
 1. Горизонтальний та структурний аналіз активів підприємства та джерел їх фінансування ресторану "Палуба"
 2. Оцінка та аналіз доходів, витрат та фінансових результатів діяльності ресторану "Палуба"
 3. Оцінка та аналіз фінансового стану, платоспроможності та результативності діяльності ресторану "Палуба"
 4. Оцінка стану та ефективності використання основних засобів та матеріальних активів ресторану "Палуба"
 7. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень):

Структура управління підприємством; виробництво видів промислової продукції; чисельність працівників та фонд оплати праці; теорії ризику; причини виникнення фінансових ризиків; класифікація фінансових ризиків; блок-схема аналізу ризиків; виявлення фінансових ризиків в ресторані "Палуба".

8. Консультанти дипломної роботи:

Розділ	Консультант	Підпис

Дата видачі завдання " 03 " лютого 2018 р.

9. Календарний план виконання роботи

Назва розділів	Термін виконання	Примітка
1. Затвердження та надання теми роботи	січень-лютий 2018 р.	
2. Обґрунтування актуальності теми роботи	січень-лютий 2018 р.	
3. Робота з бібліографічними джерелами, підготовка матеріалів для написання першого розділу роботи	січень-лютий 2018 р.	
4. Надання матеріалів по першому розділу роботи	березень 2018 р.	
5. Збір інформації для написання другого розділу роботи	березень-квітень 2018 р.	
6. Надання матеріалів по другому розділу роботи	квітень 2018 р.	
7. Підготовка матеріалів та написання третього розділу роботи	квітень - травень 2018 р.	
8. Надання матеріалів по третьому розділу роботи	травень 2018 р.	
9. Написання висновків, заключне оформлення роботи та демонстраційних матеріалів	травень 2018 р.	
10. Підготовка доповіді до захисту роботи	червень 2018 р.	

Студент-дипломник _____
(підпис)

Керівник роботи Овчаренко Є.І.
(прізвище, ім'я, по батькові)
(підпис)

РЕФЕРАТ

Текст 95 стор. 7 рис. 26 табл.

Ефективність, результативність, конкурентоспроможність, ресторан, організаційна структура.

У випускній роботі розглянута виробничо-господарська діяльність ресторану "Палуба". Здійснено аналіз організаційної структури, економічної і фінансової діяльності. Розглянуті теоретичні питання що до зменшення фінансових ризиків на підприємстві. Вивчено проблему управління фінансовими ризиками ресторану "Палуба". Запропоновано заходи щодо удосконалення фінансового менеджменту підприємства.

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи забезпечення ефективності у господарській діяльності підприємств ресторанного господарства	
1.1. Поняття економічної ефективності господарської діяльності.....	11
1.2. Особливості управління ефективністю діяльності ресторану та його ключові індикатори.....	20
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1.....	33
РОЗДІЛ 2. Аналіз формування і розподілу прибутку від операційної діяльності ресторану «Палуба»	
2.1. Організаційно-економічна характеристика ресторану «Палуба».....	34
2.2. Горизонтальний та структурний аналіз активів підприємства та джерел їх фінансування ресторану "Палуба"	39
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2.....	71
РОЗДІЛ 3. Шляхи удосконалення ефективності діяльності ресторану «Палуба».....	73
ВИСНОВКИ ДО 3 РОЗДІЛУ.....	92
ВИСНОВКИ.....	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	95

ВСТУП

Особливість функціонування сфери ресторанного господарства в економічному та соціальному прояві полягає у забезпеченні якості життя населення засобами задоволення фізіологічних потреб. Динамічний розвиток цієї галузі обумовлює появу підприємств громадського харчування різних типів та цінкових категорій, що дає можливість споживачам обирати такі підприємства ресторанної сфери, які найбільш підходять для них за всіма критеріями.

Ефективність діяльності будь-якого підприємства ресторанного господарства (РГ) залежить від багатьох факторів, до яких можна віднести конкурентне позиціонування підприємства, специфіку та технологію створення бренду ресторану, що забезпечить високу лояльність споживачів, визначення чітких стратегічних перспектив розвитку діяльності, проведення оптимальної фінансової та маркетингової політики.[13.]

Сучасна індустрія ресторанного бізнесу постійно поширюється та видозмінюється під впливом різних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Як сфера підприємницької діяльності, ресторанне господарство виконує соціальні (задоволення потреб споживачів) та економічні функції (підприємницька одиниця сфери обслуговування). Економічні функції сфери РГ розглядаються як єдиний комплексний механізм виробництва та обігу продукції, що забезпечує ресторанному бізнесу певні переваги в порівнянні з іншими галузями народного господарства. Перш за все, це:

- Поглиблення спеціалізації ресторанної пропозиції;

- Розвиток мережі малих підприємств ресторанного господарства;

- Нові комп'ютерні технології, що проваджуються в індустрію РГ;

Серед ресторанів національної кухні в Україні перевага надається українській – 36,8%. Проте значна увага приділяється і французькій кухні - 21%; італійській, кавказькій, японській по 7,9%; всім іншим – 18,5%. Тематичні ресторани також є дуже популярними як серед українців, так і

туристів. В Україні вже є певний досвід у створенні таких закладів харчування, найвідомішими з яких є у Львові: «Криївка», присвячена героям УПА; у Києві: «Шинок», «Вулик», «Царське село» – ресторани-музеї – присвячені українським традиціям; в Одесі – «Глечик», «Українська ласунка»; Ресторан-музей одеських контрабандистів – «Печки ДР Лавочки».

Отже, можна сказати, що з кожним роком в Україні з'являються нові види підприємств ресторанного господарства, починаючи з фаст-фудів і закінчуючи тематичними і елітними ресторанами. Тому, необхідно значну увагу приділяти особливостям розвитку даної сфери, а особливо темпам та динаміці його розвитку, стежити за тим як реагують на той, чи інший тип ресторанного господарства споживачі, вивчати їх уподобання.

Всі перелічені обставини зумовлюють актуальність проблем активізації діяльності вітчизняних підприємств ресторанного господарства на ринку ресторанного бізнесу, яким присвячена дипломна робота.

Об'єктом дослідження роботи виступає процес господарської діяльності та формування фінансових результатів підприємств ресторанного господарства.[5.]

Предметом роботи є управління забезпеченням економічної ефективності підприємств ресторанного господарства на прикладі ресторану «Палуба».

Мета роботи полягає в обґрунтуванні можливості підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності вітчизняних підприємств ресторанного господарства, шляхом впровадження організаційно-економічних інновацій.

Для досягнення поставленої мети в процесі написання дипломної роботи необхідно вирішити наступні завдання:

- вивчити теоретичні основи економічної ефективності підприємств ресторанного господарства;
- проаналізувати особливості функціонування підприємств ресторанної галузі в останні роки;

дослідити вітчизняні нормативно-правові акти з організації та надання послуг підприємств ресторанного господарства;
проаналізувати сучасний стан функціонування ресторану «Палуба»;
дослідити можливості ресторану «Палуба» з підвищення ефективності власної фінансово-економічної діяльності;
розробити інвестиційний проект, спрямований на покращення основних фінансово-економічних показників ресторану «Палуба»;
проаналізувати економічну ефективність впровадження розробленого інвестиційного проекту.

Дипломна робота складається з трьох основних розділів. Перший розділ складається з трьох підрозділів, що розкривають основи формування та розподілу прибутку, та визначають ефективність ведення господарської діяльності через показники рентабельності.

Другий розділ також представлено трьома підрозділами, в яких розкрито господарсько-економічну діяльність ресторану «Палуба», а також показники операційної та фінансової діяльності.

Третій розділ також поділено на три частини, де запропоновано інвестиційний проект для покращення фінансово-економічних показників діяльності ресторану «Палуба», надано характеристику проекту та проведено калькулювання витрат на його реалізацію, проведено аналіз ефективності інвестиційного проекту.

Методологічну базу дипломної роботи складають загальні наукові та спеціальні економічні методи, серед яких в основному використовувалися: монографічний, статистичний, порівняльний, системно-структурний та інші методи. Для виконання розрахунків і представлення результатів аналізу використовувалися можливості програмного мікропроцесора Excel і програми побудови діаграм.

При визначенні економічної ефективності інвестиційного проекту використовувався відомий в інвестиційному аналізі метод розрахунку чистої приведеної вартості (NPV). При аналізі внутрішнього середовища діяльності

ресторану «Палуба» використовувались окремі методи маркетингового аналізу, зокрема SWOT-аналіз.

Основними монографічними джерелами дослідження були роботи таких вітчизняних і зарубіжних авторів як: Л. Г. Агафонова, М. Г. Бойко, М. А. Болюх, О. П. Дядечко, Л. П. Ефимова, Н. М. Кузнецова, В. С. Марцин, С. Ф. Покропивний, Г. Т. П'ятницька, Р. А. Славюк, Г. М. Тарасюк, В. І. Феоктистова.

При написанні дипломної роботи були використані матеріали нормативно-правових документів України, що регламентують діяльність підприємств ресторанного бізнесу, науково-практична література за темою диплома, комплект бухгалтерської та статистичної звітності ресторану «Палуба» за 2016-2017 роки, періодичні видання, окремі Інтернет – ресурс.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ У ГОСПОДАРСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Поняття економічної ефективності господарської діяльності

Процес господарської діяльності на будь-якому підприємстві здійснюється при певній взаємодії трьох визначальних його чинників:

- 1) персоналу (робочої сили);
- 2) засобів та предметів праці;
- 3) коштів.

Використовуючи наявні засоби виробництва, персонал виконує свої функції і здійснює господарську діяльність. Це означає, що, з одного боку, мають місце витрати живої й уречевленої праці, а, з іншого, є результати діяльності. Останні залежать від масштабів застосування засобів виробництва, кадрового потенціалу та рівня їх використання.

Ринкові відносини представляють собою головну форму зв'язку між товаровиробниками і покупцями, тобто механізм узгодженості їх дій. У процесі цих відносин виявляється ефективність усіх сфер економіки, кожного підприємства зокрема.

Важливою ланкою ринкового механізму є конкуренція. Це поняття відображає суть ринкових відносин. Конкуренція між виробниками представляє собою тип взаємовідносин з приводу встановлення цін і обсягів виробництва. Досвід західних держав свідчить, що конкуренція виступає як важливий фактор стимулювання господарської активності, збільшення асортименту і підвищення якості продукції, зниження витрат і стабілізації економічного зростання. У нашій економіці конкуренція тільки зароджується. Розробка конкурентної стратегії дасть можливість підприємствам підвищити

ефективність господарської діяльності й вийти у виробництві товарів і в організації торгівлі на світовий рівень.

Для вирішення цих питань кожне підприємство приймає рішення з багатьох питань. Це визначення номенклатури випуску і реалізації продукції, які технології використовувати для виробництва і реалізації товарів, яка структура ресурсів необхідна і як розподіляти трудові, матеріальні та фінансові ресурси, яких показників повинно досягнути підприємство за відповідний період, особливо з якості та технічних характеристик товарів, ефективності виробництва і збуту. Для визначення ефективності господарювання важливим є прийняття правильних стратегічних напрямів. Вони повинні визначатися кінцевою метою діяльності, яку окреслило перед собою підприємство. Основне місце відводиться отриманню прибутку від господарської діяльності, забезпеченню його зростання на майбутнє. Це прагнення є рушійною силою ринкової економіки. Іноді може стояти питання про об'єднання ресурсів з метою їх більш ефективного використання. Іноді гонитва за прибутком змушує власника ризикувати своїм капіталом. Досягнення мети повинно бути прораховано і передбачати рішення відповідних завдань у найближчий час і на віддалену перспективу. Потрібно також враховувати, що досягнення мети діяльності можливе при наявності коштів.

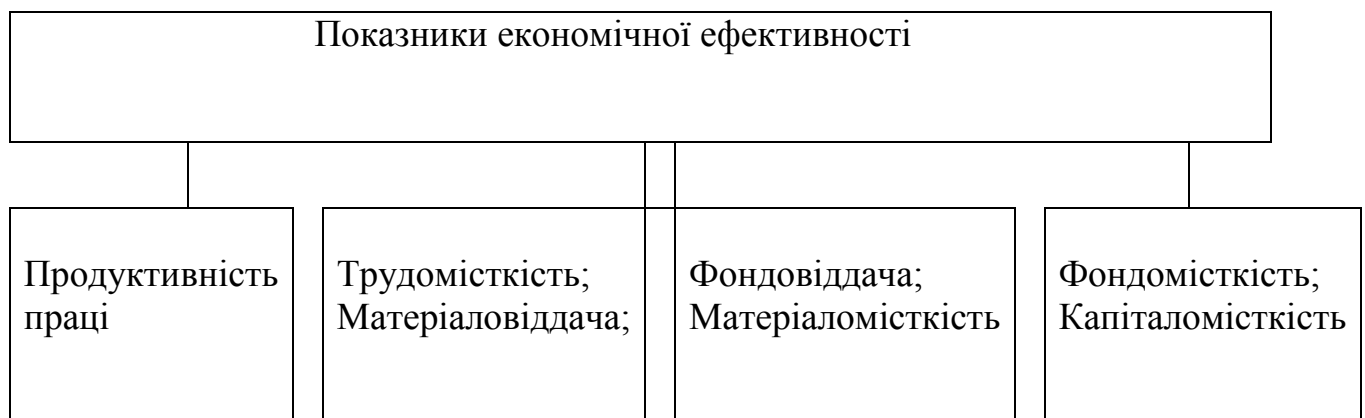


Рис.1.1. Показники економічної ефективності

Розрізняють такі види ефективності:

а) Ефективність господарської діяльності підприємства. Вона характеризується отриманими в процесі господарської діяльності результатами, які відображають досягнення мети розвитком і конкурентним успіхом на ринку, що виражається якістю продукції, ціною, за якою можлива реалізація, чи ефектом у зіставленні з величиною сукупних ресурсів.

б) Ефективність використання окремих видів ресурсів, що характеризується співвідношенням обсягу випуску продукції чи прибутків від господарсько-фінансової діяльності з відповідною величиною ресурсів (окремих видів чи окремих видів затрат, пов'язаних із робочою силою, використанням основних фондів чи обігових засобів).

в) Ефективність виробництва чи реалізації товарів. Вона складається з використання мінімальної кількості ресурсів для виробництва конкретного товару і надання послуг, а також з мінімізації витрат усіх різновидів.

Розрізняють також поняття ефективності економіки, ефективності галузі й ефективності підприємства.

Ефективність економіки — це узагальнююча, відтворювальна категорія, що характеризує економічні процеси на рівні держави.

Ефективність галузі є однією зі складових ефективності економіки, яка більш конкретно показує використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.

Ефективність роботи підприємства сприяє забезпеченню ефективності галузі й ефективності економіки в цілому, тобто всього процесу суспільного відтворення.

У кожній національній економіці є невичерпні резерви підвищення ефективності на всіх рівнях управління як на підприємствах, так і в галузях. Зміна цих показників у бік підвищення ефективності в періоді, який аналізується, порівняно з їх величиною у попередньому періоді свідчить про ефективну роботу підприємства у визначеному напрямі. У кожній економіці завжди є можливості отримати додатково вигаши за рахунок структурних змін в економіці, використання ресурсів, впровадження нових технологій,

покращення якості сировини, матеріалів, нових видів палива. А тому для всіх рівнів управління завжди актуальною є проблема використання наявних можливостей (при наявному рівні розвитку) з метою підвищення ефективності господарювання розподілу й обміну ресурсів і споживання готової продукції, товарів, послуг. Зараз важливим є вивчення механізму стимулювання і розробка напрямів ефективного використання всіх видів ресурсів.

Процес виробництва у підприємстві здійснюється за належної взаємодії визначальних його чинників: персоналу (робочої сили), засобів та предметів праці. Використовуючи наявні засоби виробництва, персонал підприємства виробляє суспільно корисну продукцію або надає виробничі й побутові послуги. Це означає, що, з одного боку, мають місце затрати живої та уречевленої праці, а з другого – результати виробництва.

Ефективність – інтегрована економічна категорія, яка відображає виробничі відносини щодо економії сукупних затрат уречевленої та живої праці на отримання кінцевого позитивного результату.

Категорія "ефективність" на рівні підприємства характеризує зв'язок між величиною отриманого результату від його діяльності й кількістю інвестованих або витрачених у виробництві ресурсів. Підвищення ефективності можна досягти шляхом використання меншої кількості ресурсів для створення такого результату або за використанням такої самої кількості ресурсів чи більшого випуску з відносно меншою кількістю ресурсів для створення більшого результату.

Розкриттю сутності ефективності діяльності підприємства допоможе розмежування і визначення таких категорій: ефект; результат діяльності підприємства; ефективність діяльності підприємства; критерій ефективності.

Теорія ефективності розмежовує поняття ефекту і ефективності, розуміючи під першим результат тих чи інших заходів, а під другим – співвідношення ефекту і витрат, які його викликали. Але ефект не показує, вигідна певна справа чи ні, адже один і той же ефект може бути отриманий різними засобами, із різними витратами, і навпаки, однакові витрати можуть

дати різні результати. Тому за ефектом не можна судити про ефективність діяльності підприємства. Потрібно зіставити ефект із витратами на його одержання й визначити, якою ціною він досягнутий. Якщо результати економічної діяльності перевищують витрати, то можна говорити про позитивний ефект, у протилежному випадку – це негативний ефект. Отже, економічний зміст ефективності полягає у збільшенні результату (ефекту) з одиниці затрат сукупної праці.[25.]

Слід зазначити, що є також відмінність між поняттями "результативність" та "ефективність". Видатний економіст П. Друкер підкреслював, що перший із них слід трактувати як "робити правильні речі", а другий – "робити речі правильно". По своїй суті результативність має цільову природу і належить до сфери оцінювання отриманих наслідків від реалізації господарських рішень чи діяльності за певний період. Водночас, ефективність використовується для характеристики використання виробничих ресурсів для досягнення поставлених цілей.

У зарубіжній практиці як синонім поняття "ефективність господарювання" застосовується термін "продуктивність системи виробництва та обслуговування", а під продуктивністю розуміють ефективне використання ресурсів (праці, капіталу, землі, матеріалів, енергії, інформації) для виробництва різноманітних товарів і послуг. Ознакою ефективності може бути досягнення мети виробничо-господарської діяльності підприємства з найменшими затратами уречевленої і живої праці.

Ефективність виробництва як економічна категорія відображає дію об'єктивних економічних законів, які проявляються в результативності виробництва. Вона є тією формою, якою реалізується мета суспільного виробництва. Економічна ефективність показує кінцевий корисний ефект від застосування засобів виробництва і живої праці, а також сукупних їхніх вкладень. У підсумку поняття ефективності визначається об'єктивно діючим законом економії робочого часу, що є основоположною субстанцією багатства

й мірилом витрат, необхідних для його нагромадження та використання суспільством.

Ефективність виробництва визначається співвідношенням між результатами господарської діяльності підприємства і використаними для одержання цих результатів матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами (витратами виробництва).

Відповідні види ефективності виробництва (діяльності) виокремлюються переважно на підставі одержуваних ефектів (результатів) господарської діяльності підприємства. У зв'язку з цим виникає необхідність навести сутнісно-змістову характеристику окремих видів ефективності.

Економічна ефективність означає виробництво певного (будь-якого) обсягу продукції з мінімальними витратами відповідних ресурсів. В американській літературі цей показник називається продуктивністю. Економічна ефективність виробництва – узагальнена економічна категорія, яка характеризується високою результативністю використання живої і уречевленої праці і показує кінцевий корисний результат від застосування всіх виробничих ресурсів й визначається порівнянням одержаних результатів і витрат виробничих ресурсів.

Соціальна ефективність полягає у збільшенні кількості нових робочих місць і рівня зайнятості людей, поліпшенні умов праці та побуту, стану довкілля, безпеки життя тощо. Соціальні наслідки виробництва можуть бути не лише позитивними, а й негативними (безробіття, посилення інфляції, погіршення екологічних показників).

Екологічна ефективність відображає відповідність витрат й екологічних результатів інтересам суспільства, порівняння економічного ефекту і витрат на природоохоронні заходи.

Порівняльна ефективність відображає наслідки зіставлення можливих варіантів господарювання і вибору ліпшого з них; рівень порівняльної ефективності відбиває економічні та соціальні переваги вибраного варіанта

здійснення господарських рішень (напрямую діяльності) проти інших можливих варіантів.

Основою побудови класифікацій та оцінювання ефективності функціонування підприємств є базовий критерій. Цей термін означає ознаку, на підставі якої проводиться оцінювання, тобто є мірилом оцінювання. Розкриваючи зміст критерію, необхідно відзначити, що використовуються такі критерії ефективності: економічний, соціальний, екологічний.

Заклад ресторанного господарства – це організаційна структурна одиниця в сфері ресторанного господарства, яка здійснює виробничо-торгівельну діяльність, виробляє або доготовляє, реалізує і організує споживання продукції власного виробництва і покупних товарів, може організовувати дозвілля споживачів. Основним призначенням закладів ресторанного господарства є надання послуг з організації харчування за місцем роботи, навчання, відпочинку, проживання.

Заклади ресторанного господарства як соціально-економічна система представляють собою частину виробничо-торгового процесу, що виділився в результаті суспільного розподілу праці, яка здатна самостійно або при взаємодії з іншими аналогічними системами задовольняти потреби потенційних споживачів за допомогою вироблених цією системою продукції та послуг.

Праця робітників даної сфери діяльності має як речову форму (яка матеріалізується в нових споживчих вартостях), так і не речову форму – у вигляді корисної діяльності з організації споживання кулінарної продукції (матеріальні та чисті послуги).

Має специфічні особливості діяльності, які полягають в одночасному поєднанні трьох функцій: виробництво, реалізація, організація споживання кулінарної продукції та послуг.

Результати праці персоналу ресторанного господарства знаходять своє вираження в виробництві кулінарної продукції, і тому вони приймають участь в утворенні сукупного суспільного продукту і національного доходу.

Виробництво кулінарної продукції сприяє утворенню нової споживчої вартості.

Функція виробництва виступає як необхідна передумова для виконання функції організації споживання, а функція реалізації як додаткова, необхідна в умовах товарно-грошових відносин.

Функція організації споживання є основною функцією галузі, що характеризує відмінність її від інших галузей народного господарства. Це підтверджується тим, що:

- а) функція організації споживання притаманна тільки ресторанному господарству;
- б) значення даної функції постійно підвищується;
- в) інші функції (виробництво, реалізація) сприяють здійсненню функції організації споживання.

Таким чином, розглядаючи роль ресторанного господарства в процесі суспільного розподілу праці як галузі, яка здійсненням своєї основної функції надає населенню різні форми послуг, її можливо віднести до сфери обслуговування.

Відповідно до таких висновків можна стверджувати, що підприємства харчування за характером праці робітників, цільовому призначенню та функціям, які вони виконують, є складовими елементами сфери матеріального виробництва, сфери обслуговування та сфери послуг (рис. 1.2).

Згідно із Законом України «Про підприємства» підприємство – це самостійний суб'єкт, що володіє правами юридичної особи та здійснює виробничу, науково-дослідну та комерційну діяльність з метою отримання відповідного прибутку.

Для здійснення цієї діяльності підприємству необхідні матеріальні, трудові та фінансові ресурси та засоби; наявність статусу юридичної особи, ознаками якої є відокремлене майно, можливість від свого імені набувати майнових та особистих немайнових прав і нести обов'язки, бути позивачем і відповідачем у суді.

В відповідності з Законом «Про підприємства» в Україні діють підприємства слідуючих видів:

індивідуальне підприємство засновано на особистій власності фізичної особи та винятково її праці (маленькі підприємства, де власник одночасно виступає в ролі директора, кухаря, офіціанта, кухонного робітника тощо);

сімейне підприємство засновано на власності та праці громадян України, які є членами однієї сім'ї та проживають разом;

приватне підприємство засновано на власності окремого громадянина України з правом найму робочої сили;

колективне підприємство засновано на власності трудового колективу підприємства, кооперативу, іншого статутного товариства;

державно-комунальне підприємство засновано на власності адміністративно-територіальних одиниць;

державне підприємство засновано на загальнодержавній (республіканській) власності;

спільне підприємство засновано шляхом об'єднання майна різних власників (змішана форма власності). В числі засновників спільного підприємства можуть бути юридичні особи та громадяни України, інших держав.

Відповідно до об'ємів діяльності та чисельності працівників підприємства харчування можуть бути віднесені до розряду малих - якщо число працівників не перевищує 25 осіб.

Загальними принципами діяльності всіх підприємств харчування та особливостями їх управлінської діяльності є:

а) діяльність підприємств планується самостійно й самостійно визначаються перспективи розвитку виходячи з попиту на кулінарну продукцію та послуги і за результатами маркетингових досліджень;

б) відносини підприємств харчування з іншими підприємствами, організаціями і громадянами у всіх сферах діяльності здійснюється на договірній основі;

в) основним показником господарської діяльності підприємства будь-якої форми власності є прибуток. Порядок використання прибутку визначається власником підприємства або уповноваженим органом відповідно до Статуту підприємства;

г) виробнича і соціальна діяльність, оплата праці на підприємстві здійснюється за рахунок зароблених трудовим колективом коштів. Підприємства самостійно визначають фонд оплати праці без обмеження його росту з боку державних органів;

д) керівництво підприємством здійснюється відповідно до Статуту на основі суміщення прав власника та принципів самоврядування трудового колективу.

1.2. Особливості управління ефективністю діяльності ресторану та його ключові індикатори

Значна динамічність та невизначеність сучасного соціально-економічного середовища, посилення конкуренції на споживчому ринку вимагають від керівництва підприємств ресторанного господарства нових креативних управлінських рішень щодо забезпечення їх ефективного функціонування та сталого розвитку.

Адаптивне управління розвитком підприємства набуває особливої актуальності у зв'язку зі значним послабленням позицій вітчизняних підприємств, обумовленим неефективним менеджментом в умовах фінансово-економічної кризи. Для збереження життєздатності та конкурентоспроможності у сучасних реаліях підприємства ресторанного господарства мають виробити спрямовані на протидію та адаптацію до негативних впливів змін зовнішнього середовища ефективні заходи, які зможуть забезпечити їх майбутній розвиток.

Вирішенню проблем управління розвитком підприємств присвятили свої дослідження такі відомі науковці як С. Дунда, Г. Какуніна, В. Кифяк, Е.

Коротков, Т. Надтока, Р. Побережний, Ю. Погорєлов, Ю. Плугіна, О. Раєвнева та багато інших. Окремі наробітки щодо управління розвитком підприємств з урахуванням особливостей діяльності ресторанного господарства зроблені В. Антоною, В. Момот, М. Науменко, І. Скавронською та ін. Проте динамічні зміни, які відбуваються в вітчизняній та світовій економічних системах, потребують нових прогресивних підходів та уточнення існуючого теоретико-методичного інструментарію управління розвитком підприємств ресторанного господарства з урахуванням як сучасних особливостей національного господарства, так і галузевої специфіки. Все вище зазначене обумовило спрямованість даного дослідження та доводить актуальність обраної теми(табл.1.1.).

Аналіз наведених змістовних трактувань поняття «розвиток підприємства» дає змогу виділити спільні риси щодо поглядів науковців на визначення досліджуваної категорії. Отже, можна виділити 3 позиції щодо трактування поняття «розвиток підприємства».

Перша група вчених розглядає «розвиток підприємства» як сукупність змін, які відбуваються, адже саме вони приводять до трансформації якісного стану підприємства під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів.

Друга група науковців в основу свого бачення ставить системний підхід, що дозволяє трактувати розвиток як систему взаємодіючих підсистем. При цьому акцент ставиться на по-перше, динамічність цієї системи, а по-друге, на векторну спрямованість кількісних і якісних змін функціонування підприємства на досягнення визначених пріоритетів. Тобто таке трактування категорії «розвитку підприємства» визначає необхідність управління цими процесами, адже формування вектору кількісних і якісних змін має відповідати цілям підприємства.

Таблиця 1.1.

Визначення поняття «розвиток підприємства»

Автор	Визначення поняття «розвиток підприємства»
Розвиток як певні зміни	
Е.М. Коротков [7, с. 296]	Сукупність змін, які ведуть до появи нової якості та зміцнення життєвості системи, її здатність чинити опір руйнівним силам зовнішнього середовища
Р.О. Побережний [11, с. 91]	Спрямована зміна якісного стану організації, її структури, складу або властивостей, кількісних чи якісних змін елементів організації. При цьому розвитку організації притаманні ті ж властивості, що і "філософському розвитку", тобто циклічність і спіральність
В.Ф. Кифяк [6, с. 193]	Динамічна система взаємодіючих підсистем, передумов, факторів і принципів, які формують вектор кількісних і якісних змін функціонування підприємством, спрямованих на досягнення пріоритетів.
Розвиток як система	
С.П.Дунда [4]	Динамічна система взаємодіючих підсистем, передумов, факторів і принципів, які формують вектор кількісних і якісних змін функціонування підприємством, спрямованих на досягнення пріоритетів.
Розвиток як процес	
Т.Б.Надтока, Г.А. Какуніна [9, с. 565]	Процес сукупних змін у соціально-економічній системі підприємства, спрямований на його перехід у новий якісно-кількісний стан у часі під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, причому за напрямом він може бути як позитивним, так і негативним.
Ю.С. Погорелов [12, с. 32]	Безупинний процес, що відбувається за штучно встановленою або природною програмою як зміна станів підприємства, кожен з яких є якісно іншим за попередній, через що у підприємства як у більш складної системи виникають, розкриваються та можуть бути реалізовані нові можливості, нові властивості, якості та характерні риси, які сприяють здатності підприємства виконувати нові функції, вирішувати принципово інші завдання, що зміцнює його позиціонування в зовнішньому середовищі і підвищує здатність протидіяти його негативним впливам.
О.В. Раєвська [15, с. 226]	Унікальний процес трансформації відкритої системи в просторі та часі, який характеризується перманентною зміною глобальних цілей його існування шляхом формування нової дисипативної структури і переводом його в новий аттрактор (одна з альтернативних траєкторій розвитку підприємства) функціонування.
Ю.А. Плугіна [14, с. 194]	Якісні перетворення в його діяльності за рахунок змін кількісних і структурних характеристик техніко-технологічних, організаційно-комунікаційних, фінансово-економічних ресурсів на основі ефективного використання інтелектуально-кадрових ресурсів та інформаційних технологій.

Більшість науковців визначають розвиток підприємства з позиції процесного підходу як процес представлений послідовним переходом від одного стану підприємства «n» до іншого стану «n+1» через сукупність проміжних станів за умови, що кожний наступний стан буде якісно іншим за попередній.[11] Згідно цього підходу розвиток підприємства відбувається завдяки послідовним і тривалим якісним і кількісним змінам.

Контент-аналіз поняття «розвиток» довів, що його сутність визначається кількома змістовними властивостями, а саме: причинністю, швидкістю, спрямованістю і результатом. Виходячи з економічної сутності розвитку як динамічного процесу певних змін вважається доцільним застосування саме процесного підходу до його розгляду.

Узагальнення існуючих думок з приводу сутності розвитку підприємства та застосування базових засад процесного підходу дозволило уточнити його традиційне визначення: розвиток підприємства являє собою тривалий динамічний процес якісно-кількісних змін в діяльності підприємства, що трансформує його потенціал та забезпечує перехід до якісно іншого стану.

Забезпечення необхідної векторності розвитку підприємства можливо за рахунок грамотного управління ним. Управління, за визначенням І. Анософа, являє собою комплексний процес, спрямований на вирішення проблем, який може бути представлений як відстеження тенденцій, постановка цілей, розуміння проблем і можливостей, діагноз, розробка й вибір альтернатив, складання програм і бюджетів, напрямок реалізації й визначення заходів щодо виконання. [2, с. 28]

В. Коломойцев розглядає управління з позиції його дії та пропонує таке визначення цього поняття «...систематичний вплив на об'єкт (підприємство, організацію або його підрозділи) з метою забезпечення його життєдіяльності, злагодженої роботи і дослідження кінцевого результату».[5, с.319] В цілому таку ж позицію підтримує С. Хамініч та стверджує, що управління – це сукупність взаємопов'язаних дій, обраних на підставі певної інформації та спрямованих на підтримку чи покращення функціонування об'єкта управління

відповідно до поставлених цілей. Управління визначається також як процес вжиття заходів і дій для наближення фактичних результатів діяльності підприємства до бажаного результату.[17, с. 3]

Експрес аналіз теоретичних підходів до поняття управління встановив відсутність значних розбіжностей в його трактуванні – традиційно управління розглядається як процес впливу на конкретний об'єкт управління задля досягнення певної мети.

Необхідність управління розвитком підприємства виникає у таких випадках [12, с. 213]:

– корінна зміна обраної тенденції розвитку підприємства (напряму вектора розвитку), що супроводжується несподіваним переходом в інший аттрактор розвитку. Необхідні дії: перегляд орієнтирів розвитку підприємства, повна діагностика підприємства з метою виявлення потенційних і реальних ресурсів для дифузії підприємства в новий ринковий простір і адаптації до умов внутрішнього та зовнішнього середовища, які змінились;

– відхилення від орієнтирів розвитку підприємства (комплекс індикаторів) у рамках існуючого аттрактора розвитку. Необхідні дії: перегляд, мети, задач функціонування підприємства, що супроводжуються діагностичним аналізом і коректуванням ресурсів підприємства;

– корінна зміна вектора спадного розвитку підприємства на основі виникнення штучної точки біфуркації (кардинальна зміна основного вектора розвитку). Необхідні дії: всебічна оцінка потенційних і реальних можливостей підприємства для виходу з точки біфуркації, розробка механізму управління кризами.

Виходячи з традиційного бачення управління, визначення необхідності управління розвитком та авторського підходу до трактування розвитку підприємства запропоновано управління розвитком розглядати як процес підтримки планового вектору розвитку, або формування нового вектору розвитку підприємства, що забезпечить стале економічне зростання та

підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах різноспрямованого впливу чинників внутрішнього і зовнішнього середовища.

Ресторанне господарство є важливим сегментом ринку споживчих послуг і відіграє значну роль в економіці країни. Відповідно до стандарту ресторанне господарство – вид економічної діяльності суб'єктів господарської діяльності щодо надання послуг відносно задоволення потреб споживачів у харчуванні з організуванням дозвілля або без нього [1].

Специфіка діяльності підприємств ресторанного господарства полягає в тому, що процес виробництва, реалізації та організації споживання продукції (послуги) – взаємопов'язані і співпадають за часом.

Одним з важливіших питань сучасного підприємства ресторанного господарства є забезпечення максимально можливого обсягу та рівню доходу від реалізації продукції (послуг), що дозволить йому розвиватися та успішно функціонувати на конкурентному ринку. [18,с214.] Досягти цього можна шляхом управління розвитком підприємства ресторанного господарства.

Специфіка підприємств ресторанного господарства, обумовлена виконанням 3-х взаємопов'язаних функцій (виробництво продукції, її реалізація та організація споживання) формує спрямованість управління розвитком за основними напрямками діяльності. Усі напрями розвитку підприємств ресторанного господарства узагальнено в чотири групи (рис.1.2.).



Рис.1.2. Напрями розвитку підприємств ресторанного бізнесу.

До групи «продукція та послуги» віднесено усі процеси виробництва, закупівлі, відносини з постачальниками, виробничу логістику; до групи «маркетинг» – усі аспекти маркетингової політики. Необхідність управління розвитком маркетинговою діяльністю зумовлена тим, що пропозиція на ринку ресторанного господарства перевищує попит, тому необхідний маркетинговий підхід до організації роботи і конкурентоспроможності послуг харчування та обслуговування. Маркетингова діяльність дозволяє залучити більше клієнтів у заклад ресторанного господарства та підтримувати його функціонування. Управління якістю продукції і послуг є основним завданням будь-якого підприємства ресторанного господарства і включає в себе такі напрями, як закупівля сировини і продуктів, розробку нових видів продукції, управління виробництвом, управління логістичною діяльністю, ідентифікацію послуги і продукції, управління процесами обслуговування. Успішна діяльність і розвиток будь-якого підприємства ресторанного господарства неможлива без належного рівня якості приготовлених страв, наданих послуг і організації відпочинку.

Процес управління маркетинговою діяльністю підприємства ресторанного господарства реалізується через такі заходи:

Проведення маркетингових досліджень ринкового середовища;

Впровадження реклами, акцій на підприємстві ресторанного господарства;

Розробка чи удосконалення програми лояльності;

Впровадження заходів щодо формування позитивного іміджу підприємства;

Важливим напрямком управління розвитком підприємств ресторанного господарства є управління якістю продукції і послуг, адже це є однією з основних і обов'язкових умов успішного функціонування підприємства.

Проведені дослідження дають підстави стверджувати, що визначальним критерієм вибору підприємства ресторанного господарства споживачами досить часто є якість обслуговування та продукції, тоді як престижність та

зовнішній вигляд оздоблення відходять на другий план [5, с. 73] Для цього реалізується ряд заходів:

впровадження чи удосконалення стандартів якості на підприємстві ресторанного господарства;

постійний аналіз світових і вітчизняних тенденцій у сфері ресторанного господарства;

розширення і удосконалення номенклатури послуг, враховуючи побажання постійних клієнтів;

удосконалення системи постачання ресурсів залежно від можливостей та обмежень;

впровадження зворотного зв'язку з постачальниками щодо системи закупок, постачання і приймання продуктових запасів;

удосконалення чи розробка страв чи додаткового меню підприємства ресторанного господарства, враховуючи побажання постійних клієнтів;

Виділення групи «персонал» обумовлено пріоритетним значенням цієї складової для сфери ресторанного господарства – від гостинності, ввічливості та високого фахового рівня персоналу напряду залежить задоволення споживачів, а тому й розвиток підприємства та посилення його конкурентної позиції. Таким чином управління розвитком персоналу є важливою складовою діяльності підприємств ресторанного господарства.

Ресторани складають особливу групу підприємств сфери громадського харчування. Це організаційно-структурна одиниця у сфері ресторанного господарства з різноманітним асортиментом продукції, яка здійснює виробничо-торговельну діяльність: виробляє і (або) доготовляє, продає і організує споживання продукції власного виробництва і закупних товарів, відрізняється високим рівнем обслуговування і комфорту та може організувати дозвілля споживачів [8]. У цьому дослідженні розглядається лише група звичайних повно сервісних ресторанів, незалежно від їх спеціалізації, які розрізняються за відповідними класами (див. табл.1.2.) [3]. За результатами анкетування групи повносервісних ресторанів м.Києва, проведеного автором у

2012–2014 р.р., в закладах ресторанного типу частка постійних витрат складає до 75 % в структурі собівартост, з них: щорічні витрати на покриття капітальних витрат у формі амортизації – до 30%, загальновиробничі витрати – до 9 %, адміністративні витрати – до 36%. Змінні витрати складають лише 25% від загальних витрат підприємства. Відповідно, левову частку постійних витрат складають витрати на покриття інвестиційних витрат у формі амортизаційних відрахувань.

За ступенем комфорту, рівнем обслуговування і обсягом надаваних послуг ресторани поділяють на три класи: люкс, вищий і перший, що і визначає обсяг необхідних капітальних витрат при створенні ресторану. Таким чином, ресторанний бізнес характеризується тим, що на етапі створення закладу величина необхідних інвестицій і майбутніх операційних витрат прямо залежить від стратегічного вибору власника щодо набору специфічних характеристик закладу.

Для визначення економічних індикаторів ефективності ресторану ми виділяємо три рівні стратегічного вибору: вибір класу ресторану, спеціалізація, адміністрування, – по відношенню до яких індикатори економічної ефективності бізнесу є релевантними. Тому ми пропонуємо їх аналізувати лише в контексті здійсненого стратегічного вибору, який і визначає нижню межу інвестиційних і операційних витрат.

Для вітчизняного ресторанного бізнесу ця проблема постає особливо актуально через нетривалий життєвий цикл окремого автентичного ресторану – близько 3-5 років. Представлена методика на основі критеріїв окупності витрат та оцінки ефективності бізнесу дозволяє відшкодувати необхідну суму на покриття інвестиційних витрат до періоду настання чергової точки біфуркації – здійснення стратегічного вибору напрямку розвитку ресторану. Наприклад, такими напрямками можуть бути стратегії концентрованого зростання і комбінованого розвитку; стратегії об'єднань тощо.

Таблиця 1.2.

Класифікація сервісних ресторанів

Основні характеристики		Ресторан класу		
Архітектурно-планувальне рішення	Оформлення приміщень для відвідувачів	"люкс"	"вищий"	"перший"
	Вивіска	Унікальне за індивідуальним замовленням	Оригінальне	З використанням декоративних Елементів
	Склад приміщень для відвідувачів	Вестибюль, (хол), гардероб, зал, бенкетний зал, окремі кабінети (кабінети), окремі жіночі і чоловічі туалети, кімнати для миття рук.		Вестибюль, гардероб, зал, Бенкетний зал, жіночі і чоловічі туалети з приміщенням для миття рук
Оснащення підприємстві	Матеріально технічне Оснащення	Високий рівень матеріально-технічного оснащення		
Оснащення підприємстві	Освітлення	Загальне для всього залу, можливе і місцеве для кожного стола		
	Меблі	Комфортні і відповідають інтер'єру		
	Столовий посуд і прибори	Підбираються відповідно до особливостей кухні та форм обслуговування		
	Столовий текстиль	За індивідуальним Замовленням	Підбираються відповідно до особливостей Кухні	
	Система кондиціонування повітря	З автоматичною підтримкою оптимальних параметрів температури і вологості	Ефективна система кондиціонування Повітря	
Асортимент продукції, що реалізується, її різноманітність і складність приготування		Страви, вироби і напої всіх груп кулінарної продукції, переважно фірмові	Всі групи кулінарної продукції, включаючи фірмові	Широкий асортимент продукції, включаючи фірмові страви
Персонал	Штат	Працівники високої кваліфікації, що мають спеціальну освіту На основних технологічних процесах працюють «майстри-кухарі», «майстри-кондитери».		Працівники високої кваліфікації, що мають спеціальну освіту. Очолює виробництво спеціаліст не нижче 5-6 розряду
	Форма одягу	Форма одягу швейцара, гардеробника, метрдотеля, офіціанта і бармена розробляється за індивідуальним замовленням		Підбираються відповідно до особливостей кухні та стилю закладу

Для сегментації управлінської інформації щодо взаємозалежності між управлінськими рішеннями зі стратегічного вибору напрямків розвитку ресторану і рівнем відшкодування операційних і інвестиційних витрат в процесі його функціонування ми пропонуємо використати механізм ступінчастої калькуляції сукупних витрат, який полягає у групуванні витрат, релевантних до рівня стратегічного вибору і визначенні відповідних цільових і фактичних показників маржинального доходу.

Теорія ефективності розмежовує поняття ефекту і ефективності, розуміючи під першим результат тих чи інших заходів, а під другим – співвідношення ефекту і витрат, які його викликали. Але ефект не показує, вигідна певна справа чи ні, адже один і той же ефект може бути отриманий різними засобами, із різними витратами, і навпаки, однакові витрати можуть дати різні результати. Тому за ефектом не можна судити про ефективність діяльності підприємства. Потрібно зіставити ефект із витратами на його одержання й визначити, якою ціною він досягнутий. Якщо результати економічної діяльності перевищують витрати, то можна говорити про позитивний ефект, у протилежному випадку – це негативний ефект. Отже, економічний зміст ефективності полягає у збільшенні результату (ефекту) з одиниці затрат сукупної праці.

Слід зазначити, що є також відмінність між поняттями "результативність" та "ефективність". Видатний економіст П. Друкер підкреслював, що перший із них слід трактувати як "робити правильні речі", а другий – "робити речі правильно". По своїй суті результативність має цільову природу і належить до сфери оцінювання отриманих наслідків від реалізації господарських рішень чи діяльності за певний період. Водночас, ефективність використовується для характеристики використання виробничих ресурсів для досягнення поставлених цілей.

Маркетингові індикатори використовуються як внутрішніми, так і зовнішніми реципієнтами інформації. В групу маркетингових індикаторів доцільно включити показники, які характеризують основні складові

популярності ресторану: вдале місце розташування, високий рівень культури обслуговування, «смачна» кухня.

Фінансові індикатори використовуються переважно внутрішніми користувачами інформації. В групу фінансових індикаторів доцільно включити показники, які характеризують основні фінансові результати функціонування ресторану за звітний період, наприклад, прибуток, маржинальний дохід, які відображають фінансову успішність ресторану. Ці показники знаходяться у прямій кореляції з рівнем цін у ресторані, який повинен відображати очікування споживача ресторанного продукту щодо маркетингових складових, які впливають на вибір закладу.

Тому обґрунтування цінової політики є важливою складовою стратегічного вибору напрямку розвитку ресторану. Ціна на ресторанний продукт встановлюється як сума закупівельної вартості продуктів (сировини) для виготовлення страв та торгівельної націнки. Саме за рахунок торгівельної націнки підприємство відшкодовує всі інші витрати, крім витрат на сировину.

За ціновою еластичністю попиту на ресторанний продукт всі ресторани можна поділити на дві групи. До першої групи можна віднести елітні висококомфортні заклади, ресторани клубного типу, салони-ресторани, що належать до класу «люкс» та «вищий», що знаходяться у центральній частині міста, для яких характерна низька цінова еластичність попиту. Для цієї групи ресторанів характерним є використання методу встановлення ціни на основі відчутної цінності товару. Ставка робиться на певну категорію покупців, для яких ціннішим є не тільки за найкраще співвідношення якості та вартості ресторанного продукту, а й інші складові: місце розташування, ексклюзивне меню, рівень обслуговування тощо.

Другу групу складають ресторани, що розташовані у житлових районах, переважно «першого» класу, для яких характерна висока цінова еластичність попиту. Для цієї групи ресторанів доцільно використовувати метод ціноутворення «Собівартість+» з орієнтацією на середній рівень цін в ринковому сегменті.

За результатами проведеного дослідження ми можемо зробити наступні висновки. Представлена методика ступінчастої калькуляції витрат дозволяє удосконалити методичні підходи до формування бази даних управлінського обліку ресторанів з метою ідентифікації їх витрат (як поточних, так і інвестиційних) в розрахунку на 1 посадочне місце в закладі, 1 гостя, класифікаційних груп меню за кухнею та баром в ресторані. Такий підхід змінює підхід до визначення індикаторів економічної ефективності діяльності ресторану, аналіз яких дозволяє розробляти програму довгострокового розвитку ресторанів в контексті стратегічних рішень.

Ефективність виробництва як економічна категорія відображає дію об'єктивних економічних законів, які проявляються в результативності виробництва. Вона є тією формою, в якій реалізується мета суспільного виробництва. Економічна ефективність показує кінцевий корисний ефект від застосування засобів виробництва і живої праці, а також сукупних їхніх вкладень. У підсумку поняття ефективності визначається об'єктивно діючим законом економії робочого часу, що є основоположною субстанцією багатства й мірилом витрат, необхідних для його нагромадження та використання суспільством.

Ефективність виробництва визначається співвідношенням між результатами господарської діяльності підприємства і використаними для одержання цих результатів матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами (витратами виробництва).

Відповідні види ефективності виробництва (діяльності) виокремлюються переважно на підставі одержуваних ефектів (результатів) господарської діяльності підприємства. У зв'язку з цим виникає необхідність навести сутнісно-змістову характеристику окремих видів ефективності.

ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 1

Важливою ланкою ринкового механізму є конкуренція. Це поняття відображає суть ринкових відносин. Конкургзетия між виробниками представляє собою тип взаємовідносин з приводу встановлення цін і обсягів виробництва. Досвід західних держав свідчить, що конкуренція виступає як важливий фактор стимулювання господарської активності, збільшення асортименту і підвищення якості продукції, зниження витрат і стабілізації економічного зростання. У нашій економіці конкуренція тільки зароджується. Розробка конкурентної стратегії дасть можливість підприємствам підвищити ефективність господарської діяльності й вийти у виробництві товарів і в організації торгівлі на світовий рівень.

Теорія ефективності розмежовує поняття ефекту і ефективності, розуміючи під першим результат тих чи інших заходів, а під другим – співвідношення ефекту і витрат, які його викликали. Але ефект не показує, вигідна певна справа чи ні, адже один і той же ефект може бути отриманий різними засобами, із різними витратами, і навпаки, однакові витрати можуть дати різні результати. Тому за ефектом не можна судити про ефективність діяльності підприємства. Потрібно зіставити ефект із витратами на його одержання й визначити, якою ціною він досягнутий. Якщо результати економічної діяльності перевищують витрати, то можна говорити про позитивний ефект, у протилежному випадку – це негативний ефект. Отже, економічний зміст ефективності полягає у збільшенні результату (ефекту) з одиниці затрат сукупної праці.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ І РОЗПОДІЛУ ПРИБУТКУ ВІД ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ «ПАЛУБА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ресторану « Палуба»

На початок декілька слів про цей заклад та його історію. Ресторан “Палуба” ,що знаходиться в смт.Білокуракине,Білокуракинського району ,Луганської області ,почав будуватися 2000 р .В 2004 було завершено одне крило разом з бар/кафе,яке зразу почало працювати ,і буквально за рік було добудовано друге крило ,більярдна та сауна. Через пів року після цього в ресторані “Палуба” відкрився басейн під відкритим небом. Цей заклад і по сьогоднішній час розвивається , збільшуючи асортимент послуг та їх якість.

В літку на всіх чекає чудовий басейн під відкритим небом. І звісно ж кожна людина ,яка завітає до бару чи ресторану цього готелю, матиме змогу насолодитися вишуканими стравами на любий смак .

Ресторан “Палуба” - це приватне підприємство ресторанного бізнесу, яке працює постійно та цілодобово. Цей ресторан співпрацює має позитивну репутацію. У своїй діяльності ресторан “Палуба” керується чинним законодавством України та правилами надання послуг.

Ресторан - заклад громадського харчування (іноді з музикою, танцями), де подаються страви та напої. Один з видів закладів громадського харчування, від інших відрізняється вищою якістю послуг, широким меню, окрім харчування як правило ресторани також надають послуги з розваг та відпочинку. Невеликий ресторан також називають кухмістерською.

Матеріально-техначне оснащення та мінімальний перелік послуг , що надаються рестораном , відповідають вимогам ,установленим стандартами та іншими нормативно-правовими документами.

Ресторан має журнал реєстрації вступного інструктажу працівників з питань охорони праці та журнал реєстрації інструктажів з питань охорони праці.

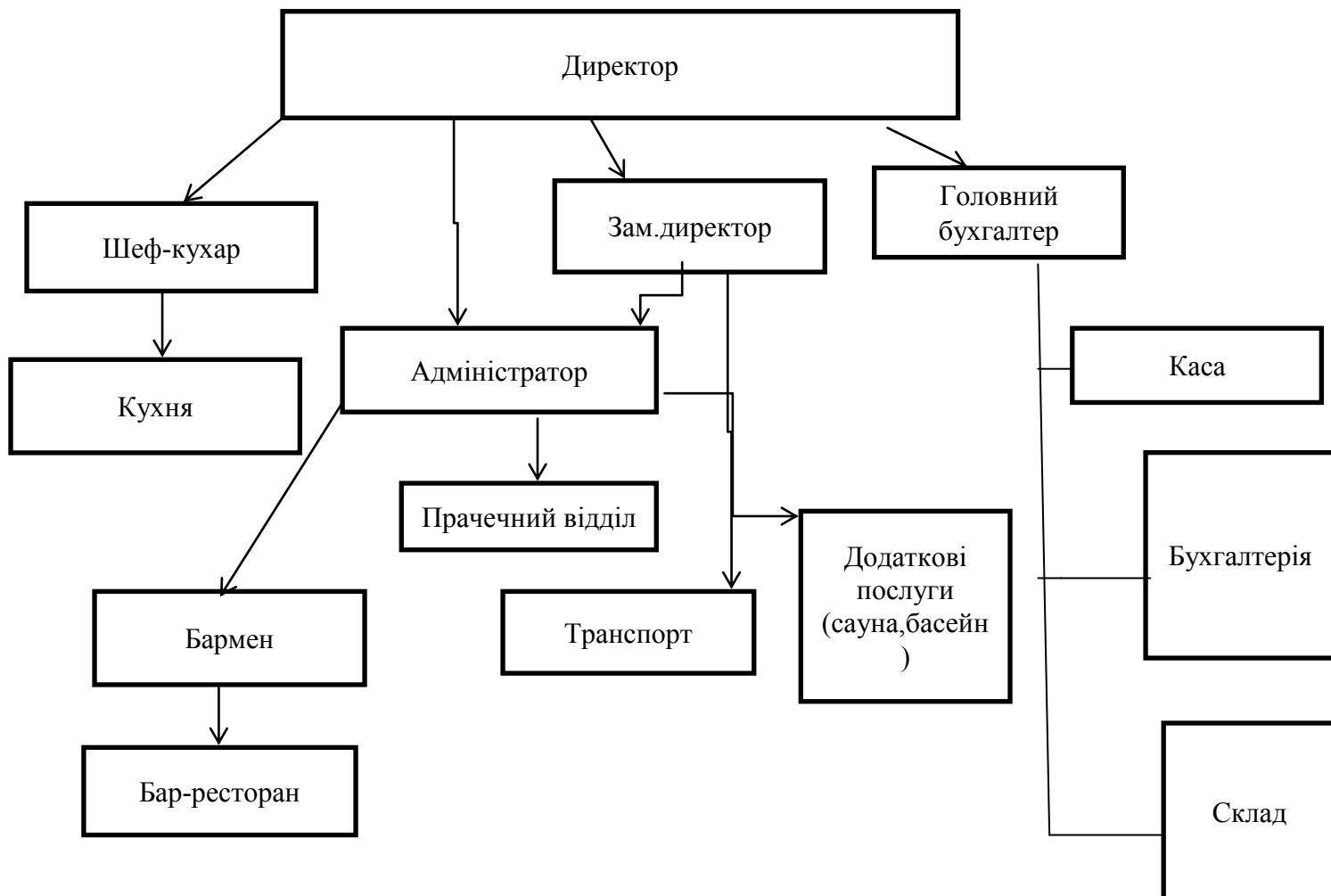


Рис.2.1. Організаційна структура управління ресторану «Палуба»

Проаналізувавши дану структуру управління я прийшов до висновку, що вона є досить ефективною ,оскільки управлінський склад ресторану«Палуба» представляють всього 5 чоловік, а саме головний керівник та власник ресторану«Палуба» (директор) ,а також шеф-повар , адміністратор ресторану, заступник директора та головний бухгалтер, які є підзвітними і підпорядкованими директору. Всі посадові особи ,які безпосередньо здійснюють керівництво рестораном та його персоналом , мають вищу фахову освіту , або вищу освіту та професійну підготовку чи стаж керівної роботи у сфері надання послуг не менш трьох років. Всього в ресторані «Палуба»

працює приблизно 30 працівників, але в літку ця цифра зростає до 45-55 працівників, у зв'язку з збільшенням попиту на послуги ,які надає ресторан.

Весь персонал ,який безпосередньо приймає участь у прийманні та обслуговуванні споживачів ,мають відповідну професійну підготовку ,володіють іноземними мовами в необхідному обсязі ,додержуються правил службового етикету(ввічливі , люб'язні, мають охайний вигляд).Кожна людина , що працює в цьому ресторані має свій специфічний ряд обов'язків , але детально ми розглянемо обов'язки директора, оскільки саме директор керує атестаційною діяльністю свого підприємства.

Отже, директор має наступні функціональні обов'язки :

1.Визначає, формулює, планує, здійснює та координує всі види діяльності підприємства;

2.Організовує роботу всіх виробничих підрозділів;

3.Визначає напрямки розвитку підприємства під час формування фінансової , цінової, кредитно-банківської, податкової та страхової політики, соціально та зовнішньо-економічної діяльності;

4.Направляє діяльність структурних підрозділів на досягнення високих темпів розвитку і удосконалення виробництва та продукції, підвищення продуктивності праці, ефективності виробництва та якості продукції на основі широкого впровадження нової техніки і прогресивної технології, організації праці, виробництва і управління, удосконалення господарського механізму;

5.Направляє діяльність персоналу на досягнення високих економічних та фінансових результатів;

6.Забезпечує виконання підприємством програми оновлення продукції, планів капітального будівництва, обов'язків перед державним бюджетом, постачальниками, замовниками, банками;

7.Вживає заходів, щодо забезпечення ресторану кваліфікованими кадрами, найкращого використання знань та досвіду працівників, створення безпечних та сприятливих умов для праці, додержання умов законодавства про охорону навколишнього середовища;

8. Здійснює заходи із соціального розвитку колективу, забезпечує розробку, укладання та виконання трудового договору;

9. Проводить роботу щодо зміцнення трудової дисципліни, сприяє розвитку трудової ініціативи і трудової активності працівників;

10. Забезпечує сполучення економічних і адміністративних методів керівництва, матеріальних та моральних стимулів підвищення ефективності виробництва, а також підсилення відповідальності кожного працівника за доручену йому справу;

11. Забезпечує додержання законності, активне використання правових засобів удосконалення управління, зміцнення договірної дисципліни та господарського розрахунку;

12. Створює на робочих місцях в кожному структурному підрозділі умови праці відповідно до нормативно – правових актів, а також забезпечує додержання вимог законодавства щодо прав працівників у галузі охорони праці;

Окрім обов'язків директор має такі права :

1. Доручати виконання окремих організаційно господарських функцій іншим посадовим особам: заступникам директора, керівникам підрозділів;

2. Видавати накази про прийняття, звільнення та переміщення працівників підприємства;

3. Заохочувати працівників на успішне виконання службових обов'язків, сприяння успішному виконанню планових показників, на участь у підвищенні безпеки та поліпшенні умов праці і протягування працівників до відповідальності за недбале виконання своїх обов'язків чи порушення вимог охорони праці;

Директор несе відповідальність за незабезпечення виконання підприємством перед ним поставлених завдань, порушення вимог охорони праці згідно з діючим законодавством України.

Директор взаємодіє з керівниками всіх структурних підрозділів, з органами державної влади та місцевого самоврядування, банками,

податковою, органами нагляду за охороною праці, органами пожежного нагляду та санепідемстанцією .

Таблиця 2.1.

Економічна діяльність ресторану «Палуба» за 2017 рік

Показники	Сума тис.грн.
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації послуг та продукції	380,5
2. Собівартість реалізованої продукції та послуг	180,0
3. Валовий прибуток від реалізації (р.1-р.2)	200,5
4. Адміністративні витрати	27,3
5. Витрати на збут	12,7
6. Собівартість реалізованої продукції та послуг з урахуванням адміністративних витрат і витрат на збут (р.2+р.4+р.5)	220,0
7. Прибуток від реалізації (р.1-р.6)	160,5
8. Інші операційні доходи	3,0
9. Прибуток від операційної діяльності (р.7+р.8)	163,5
10. Прибуток від участі в капіталі	-
11. Інші фінансові доходи	-
12. Прибуток від звичайної діяльності (р.9+р.10+р.11)	163,5
13. Єдиний податок (10 %)	38,0
14. Чистий прибуток (р.12-р.13)	125,5
15. Статутний капітал	45,0
16. Основні засоби	89,0
17. Середня чисельність працівників (чол.)	65
в т.ч. – управлінський персонал	5
- обслуговуючий персонал	45
- робочі основного вироб-ва	15

Як показав проведений аналіз існуюча система оцінювання персоналу на підприємстві являється малоефективною, не виділяє основних об'єктів оцінювання, є відірваною від інших підсистем управління персоналом на підприємстві. При цьому система слабо інтегрована в загальну систему управління персоналом і виконує в основному контролюючі функції. Можна говорити про наявність деяких елементів оцінювання і про відсутність системи самооцінювання саме як системи.

Для досліджуваного підприємства пропонуються система оцінювання персоналу, в основі якої покладена концепція, що оцінка персоналу має здійснюватися з позиції основних кадрових ситуацій, у яких вона необхідна .

Даний підхід, на наш погляд, дозволяє вибудувати єдину систему оцінки персоналу, що допоможе краще організувати і провести оцінку персоналу .

Пропонуються виділити три основні кадрові ситуації у яких необхідна оцінка персоналу. дані ситуації є ситуації ключовими, оскільки вони підібрані з погляду охоплення кар'єрного циклу працівника в організації.

До ключових кадрових ситуацій ми віднесли:

1.Оцінювати не працюючого в організації кандидата , що претендує на вакантну посаду (С1);

2.Поточна періодична оцінка працівника (С2);

3.Оцінка співробітника організації . що претендує на вакантну посаду (горизонтальне чи вертикальне пересування працівника)(С3);

Будь який працівник – колись уперше приходить в організацію в якості майбутнього претендента . На даному етапі він у перший раз зіштовхується з необхідністю оцінки (С1). Якщо кандидат відповідає вимогам вакантної посади і виявляється кращим серед інших претендентів , його приймають в організацію, і він стає її співробітником.

2.2. Горизонтальний та структурний аналіз активів, пасивів підприємства та джерел їх фінансування ресторану "Палуба"

Розрахувавши фінансові показники ресторану «Палуба» ,можна зробити комплексну оцінку фінансового стану підприємства. Оцінку майнового та фінансово-економічного стану підприємства створює необхідну інформаційну базу для прийняття різноманітних управлінських та фінансових рішень, напрямків виробничого розвитку, залучення чи здійснення інвестицій для підприємства.

Здійснивши фінансового стану підприємства можна обчислити систему економічних показників,які характеризують фінансово-господарське становище суб'єктів господарювання.

Таблиця 2.2.

Горизонтальний аналіз активів ресторану "Палуба", тис.грн.

Станом на 2014 рік обсяг нематеріальних активів склав 174 тис. грн.

Показники	2014 р.	2015 р.	2016 р.	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2015 до 2014	2016 до 2015	2015 до 2014	2016 до 2015
Нематеріальні активи:							
- залишкова вартість	174	62	37	-112	-25	-64.37	-40.32
Основні засоби:							
- залишкова вартість	7112	4790	4126	-2322	-664	-32.65	-13.86
- первісна вартість	31026	13978	12873	-17048	-1105	-54.95	-7.91
- знос	23914	9188	8747	-14726	-441	-61.58	-4.8
Довгострокові фінансові інвестиції:							
- які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	6582	6278	6146	-304	-132	-4.62	-2.1
- інші фінансові інвестиції	126	126	126	0	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	0	143	187	143	44	0	30.77
Відстрочені податкові активи	1585	0	0	-1585	0	-100	0
Необоротні активи	15579	11399	10622	-4180	-777	-26.83	-6.82
Виробничі запаси	569	647	519	78	-128	13.71	-19.78
Товари	1255	1799	3170	544	1371	43.35	76.21
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:							
- чиста реалізаційна вартість	1276	1248	1465	-28	217	-2.19	17.39
Дебіторська заборгованість за рахунками:							
- за бюджетом	1316	1943	1935	627	-8	47.64	-0.41
- за виданими авансами	295	303	334	8	31	2.71	10.23
Інша поточна дебіторська заборгованість	16904	124	111	-16780	-13	-99.27	-10.48
Грошові кошти та їх еквіваленти:							
- в національній валюті	808	5133	1571	4325	-3562	535.27	-69.39
- у т.ч. в касі	1	3	7	2	4	200	133.33
Інші оборотні активи	23	40	94	17	54	73.91	135
Оборотні активи	22446	11237	9199	-11209	-2038	-49.94	-18.14
Необоротні активи та групи вибуття	23	23	23	0	0	0	0
Баланс	38048	22659	19844	-15389	-2815	-40.45	-12.42

Спочатку показник демонструє зниження на -64.37 %. Наступного року значення показника продовжує знижуватися - на -40.32 % в порівнянні з роком раніше. На кінець 2016 року обсяг цього елемента активу склав 37 тис. грн. За першу половину досліджуваного періоду значення показника залишається стабільним. Очевидно, що підприємство не вкладає гроші у будівництво нових об'єктів.

Станом на 2014 рік первісна вартість основних засобів складала 31026 тис. грн. Спочатку показник демонструє зниження на -54.95 %. Наступного року первісна вартість основних засобів продовжує знижуватися - на -7.91 % в порівнянні з роком раніше. На кінець 2016 року сума первісної вартості основних засобів склала 12873 тис. грн.

Станом на 2014 загальна вартість залишкової вартості основних засобів становила 7112 тис. грн. За першу половину досліджуваного періоду загальна вартість основних засобів зменшилася на -32.65 %. Це свідчить про зниження виробничого та збутового потенціалу підприємства. В умовах підвищення оборотності основних засобів це може свідчити про підвищення ефективності їх використання. У наступному періоді тенденція збереглася і негативний приріст склав -13.86 %.

Так як сума дохідних вкладень в інвестиційну нерухомість дорівнює нулю, стверджуємо, що підприємство не інвестувало кошти в майно для подальшого надання в лізинг, оренди чи перепродажу.

Сума довгострокових фінансових вкладень, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємства, постійно знижується, що призводить до зниження фінансового потенціалу підприємства. Як результат, слід очікувати зниження процентних доходів підприємства, отриманих у зв'язку з правом на дивіденди.

На початок 2014 року загальна вартість необоротних активів становила 15579 тис. грн. Спочатку спостерігається негативний приріст необоротних активів на -26.83 %. Цей факт свідчить про погіршення майнового стану

підприємства. У наступному періоді тенденція збереглася і негативний приріст склав -6.82 %.

Щодо оборотних активів, то спостерігається наступна тенденція. На початку 2014 року сума виробничих запасів становила 569 тис.грн. Приріст запасів становив в 2015 році 13.71 % в порівнянні з роком раніше. У загальному випадку підвищення обсягу цього елемента активів позитивно впливає на безперервність виробничого і збутового процесу. Але проблемою може бути їх надмірне накопичення, яке веде до залучення додаткових позикових коштів. Після цього спостерігаємо зміну тенденції та зменшення суми запасів на -19.78 %. На кінець 2016 року сума виробничих запасів становила 519 тис.грн.

На початок досліджуваного періоду, в 2014 році сума дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги становила 1276 тис.грн. Значення показника демонструє зниження на -2.19 %. З одного боку, це стримує збут продукції і послуг, але з іншого боку - позитивно впливає на фінансові витрати, адже немає необхідності залучати додаткові кошти для фінансування цього елемента активів. Після цього спостерігаємо зміну тенденції і збільшення суми дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги на 17.39 %. На кінець 2016 року сума дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги становила 1465 тис. грн.

Підприємство не здійснює короткострокових вкладень у фінансові інструменти.

Сума грошових коштів у гривні постійно коливається на розрахунковому рахунку та в касі, що нормально для будь-якого підприємства.

На початок 2014 року загальна вартість оборотних активів становила 22446 тис.грн. Спочатку спостерігається негативний приріст оборотних активів на -49.94 %. У наступному періоді тенденція збереглася і негативний приріст оборотних активів склав ще -18.14 %.

У першому році досліджуваного періоду загальна вартість активів складала 38048 тис.грн. Спочатку спостерігається негативний приріст активів

на -40.45 %. Тенденція залишалася незмінною протягом всього періоду і негативний приріст склав -12.42 % на останній рік порівняно з попереднім.

Таблиця 2.3.

Горизонтальний аналіз джерел формування активів ресторану "Палуба",
тис.грн.

Показники	2014	2015	2016	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2015 до 2014	2016 до 2015	2015 до 2014	2016 до 2015
Статутний капітал	2814	2814	2814	0	0	0	0
Інший додатковий капітал	395	0	0	-395	0	-100	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	29545	18533	12606	-11012	-5927	-37.27	-31.98
I. Власний капітал	32754	21347	15420	-11407	-5927	-34.83	-27.77
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	370	0	0	-370	0	-100	0
Інші довгострокові зобов'язання	1551	0	0	-1551	0	-100	0
III. Довгострокові зобов'язання	1921	0	0	-1921	0	-100	0
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	2476	392	3412	-2084	3020	-84.17	770.41
Поточні зобов'язання за розрахунками:							
- з одержаних авансів	209	72	772	-137	700	-65.55	972.22
- з бюджетом	5	56	0	51	-56	1020	-100
Інші поточні зобов'язання	2	0	0	-2	0	-100	0
IV. Поточні зобов'язання	3373	1312	4424	-2061	3112	-61.1	237.2
Баланс	38048	22659	19844	-15389	-2815	-40.45	-12.42

В 2014 році сума статутного капіталу становила 2814 тис.грн. В 2015 році сума статутного капіталу була незмінною. На кінець 2016 року вартість елементу пасиву дорівнює 2814 тис. грн.

В 2015 році сума додатково вкладеного капіталу залишається стабільною. Те ж стосується і наступного року, адже підприємство не володіє додатково вкладеним капіталом.

Підприємство не формує резервного капіталу, що робить його вразливим до непередбачуваних форс-мажорних обставин.

В 2014 році сума нерозподіленого прибутку становила 29545 тис. грн. Позитивне значення показника є хорошим явищем, яке свідчить, що зростання власного капіталу суб'єкта господарювання відбувається за рахунок ефективної роботи менеджменту. Напрямок тенденції був таким же як і роком раніше. Зменшення розміру фонду становить -31.98 % порівняно з попереднім роком. На кінець 2016 року сума нерозподіленого прибутку становила 12606 тис.грн.

Сума власного капіталу зменшується в 2015 році на -34.83 %. Це негативна динаміка, яка свідчить про зниження добробуту інвесторів і власників підприємства. Після цього сума власного капіталу продовжує знижуватися – на -27.77 % в порівнянні з роком раніше. Слід переглянути поточну політику управління підприємством або замінити членів менеджменту. На кінець 2016 року сума власного капіталу підприємства становила 15420 тис.грн.

В 2015 році сума довгострокових позикових коштів не змінювалася. Підприємство не використовувало довгострокові позикові кошти від банку на протязі всього періоду.

Відстрочені податкові зобов'язання на протязі досліджуваного періоду на підприємстві не формувалися.

В 2014 році сума інших довгострокових зобов'язань становила 1551 тис.грн. Значення показника зменшується в 2015 році на -100 %.

В 2015 році сума короткострокових позикових коштів банків не змінювалася. Підприємство не використовувало короткострокові позикові кошти банку на протязі всього періоду.

В 2014 році сума кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги (тобто товарні кредити від інших підприємств, які не оформлені векселем) становила 2476 тис.грн. Сума зменшується в 2015 році на -84.17 %. Сума цього елемента пасивів коливалася і в другій половині досліджуваного періоду збільшилася на 770.41 %. Наприкінці 2016 року сума кредиторської заборгованості, в тому числі і товарних кредитів від інших підприємств, становила 3412 тис.грн.

В 2014 році сума інших короткострокових зобов'язань становила 2 тис. грн. Значення показника зменшується в 2015 році на -100 %.

Під впливом факторів, які проаналізовані вище, сума короткострокових зобов'язань постійно коливається. Спочатку спостерігаємо зниження обсягу цього виду пасивів, проте в другій половині досліджуваного періоду відбувається підвищення значення показника. Підприємство не формує резервів майбутніх витрат і платежів.

Сума доходів майбутніх періодів залишається на стабільному рівні. Підприємство не розпоряджається доходами майбутніх періодів на протязі періоду дослідження.

У першому році загальна вартість пасивів становила 38048 тис.грн. Спочатку спостерігається негативний приріст показника на -40.45 %. Цей факт свідчить про зниження загальної суми фінансових ресурсів підприємства для здійснення своєї діяльності. Тенденція залишалася незмінною на протязі всього періоду і негативний приріст склав -12.42 % в останньому році порівняно з попереднім.

Таблиця 2.4.

Аналіз загальної структури господарчих активів ресторану "Палуба"

Показники	2014 р.		2015 р.		2016 р.		Відхилення за питомою вагою	
							2015р./2014р.	2016р./2015р.
	Сума	%	Сума	%	Сума	%		
Необоротні активи	15579	40.95	11399	50.31	10622	53.53	9.36	3.22
Оборотні активи	22446	58.99	11237	49.59	9199	46.36	-9.4	-3.24
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	23	0.06	23	0.1	23	0.11	0.04	0.01
Разом	38048	100	22659	100	19844	100	0	-0.01

Таблиця 2.5

Аналіз структури необоротних активів ресторану "Палуба"

Показники	2014 р.		2015 р.		2016 р.		Відхилення за питомою вагою	
							2015р./2014р.	2016р./2015р.
	Сума	%	Сума	%	Сума	%		
Нематеріальні активи (залишкова вартість)	174	0.46	62	0.27	37	0.19	-0.18	-0.09
Основні засоби (залишкова вартість)	7112	18.69	4790	21.14	4126	20.79	2.45	-0.35
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	6582	17.3	6278	27.71	6146	30.97	10.41	3.27
інші фінансові інвестиції	126	0.33	126	0.56	126	0.63	0.22	0.08
Довгострокова дебіторська заборгованість	0	0	143	0.63	187	0.94	0.63	0.31
Відстрочені податкові активи	1585	4.17	0	0	0	0	-4.17	0
Разом	15579	40.95	11399	50.31	10622	53.53	9.36	3.22

Таблиця 2.6.

Аналіз структури оборотних активів підприємства ресторану "Палуба"

Показники	2014		2015		2016		Відхилення за питомою вагою	
	Сума	%	Сума	%	Сума	%	2015 до 2014	2016 до 2015
Виробничі запаси	569	1.5	647	2.86	519	2.62	1.36	-0.24
Товари	1255	3.3	1799	7.94	3170	15.97	4.64	8.04
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, п. услуги	1276	3.35	1248	5.51	1465	7.38	2.15	1.87
Дебіторська заборгованість за рахунками: - за бюджетом	1316	3.46	1943	8.57	1935	9.75	5.12	1.18
- за виданими авансами	295	0.78	303	1.34	334	1.68	0.56	0.35
Інша поточна дебіторська заборгованість	16904	44.43	124	0.55	111	0.56	-43.88	0.01
Грошові кошти та їх еквіваленти	808	2.12	5133	22.65	1571	7.92	20.53	-14.74
Інші оборотні активи	23	0.06	40	0.18	94	0.47	0.12	0.3
Разом	22446	58.99	11237	49.59	9199	46.36	-9.4	-3.24

В 2014 році активи підприємства склалися на 40.95 % із необоротних активів і на 58.99 % з оборотних активів. Найбільш важливими елементами оборотних активів були запаси товарів (3.3 % від загальної суми активів), товарні кредити, що не оформлені векселем (дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги) (3.35 % від загальної суми активів), . Головними необоротними активами протягом року були основні засоби (18.69 % від загальної суми активів), фінансові вкладення, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств (17.3 % від загальної суми активів), відкладені податкові активи (4.17 % від загальної суми активів), .

Щодо 2015 року, то активи склалися з 50.31 % необоротних активів і 49.59 % з оборотних активів. Найбільш важливими елементами оборотних активів були запаси товарів (7.94 % від загальної суми активів), товарні кредити, що не оформлені векселем (дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги) (5.51 % від загальної суми активів), грошові кошти та їх еквіваленти у гривні (22.65 % від загальної суми активів), Головними необоротними активами протягом року були основні засоби (21.14 % від загальної суми активів), фінансові вкладення, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств (27.71 % від загальної суми активів).

Станом на 2016 рік активи підприємства складаються з необоротних активів на 53.53 % Решта 46.36 % припадає на оборотні активи. Найбільш важливими елементами оборотних активів були запаси товарів (15.97 % від загальної суми активів), товарні кредити, що не оформлені векселем (дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги) (7.38 % від загальної суми активів), грошові кошти та їх еквіваленти у гривні (7.92 % від загальної суми активів). Головними необоротними активами протягом року були основні засоби (20.79 % від загальної суми активів), фінансові вкладення, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств (30.97 % від загальної суми активів).

Таблиця 2.7.

Аналіз загальної структури капіталу ресторану "Палуба"

Показники	2014 р.		2015 р.		2016 р.		Відхилення за питомою вагою	
	Сума	%	Сума	%	Сума	%	2015р./2014р.	2016р./2015р.
Власний капітал	32754	86.09	21347	94.21	15420	77.71	8.12	-16.5
Довгостроковий позиковий капітал	1921	5.05	0	0	0	0	-5.05	0
Поточні зобов'язання	3373	8.87	1312	5.79	4424	22.29	-3.07	16.5
Разом	38048	100	22659	100	19844	100	0	0

Таблиця 2.8.

Аналіз структури власного капіталу ресторану "Палуба"

Показники	2014		2015		2016		Відхилення за питомою вагою	
	Сума	%	Сума	%	Сума	%	2015 до 2014	2016 до 2015
Статутний капітал	2814	7.4	2814	12.42	2814	14.18	5.02	1.76
Інший додатковий капітал	395	1.04	0	0	0	0	-1.04	0
Нерозподілений прибуток(непокритий збиток)	29545	77.65	18533	81.79	12606	63.53	4.14	-18.27
Разом	32754	86.09	21347	94.21	15420	77.71	8.12	-16.5

Таблиця 2.9.

Аналіз структури позикового капіталу ресторану "Палуба"

Показники	2014		2015		2016		Відхилення за питомою вагою	
	Сума	%	Сума	%	Сума	%	2015 до 2014	2016 до 2015
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	370	0.97	0	0	0	0	-0.97	0
Інші довгострокові зобов'язання	1551	4.08	0	0	0	0	-4.08	0
ІІ. Довгострокові зобов'язання	1921	5.05	0	0	0	0	-5.05	0
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	2476	6.51	392	1.73	3412	17.19	-4.78	15.46
Поточні зобов'язання за розрахунками - з одержаних авансів	209	0.55	72	0.32	772	3.89	-0.23	3.57
- з бюджетом	5	0.01	56	0.25	0	0	0.23	-0.25
Інші поточні зобов'язання	2	0.01	0	0	0	0	-0.01	0
Поточні зобов'язання	3373	8.87	1312	5.79	4424	22.29	-3.07	16.5
Разом	38048	100	22659	100	19844	100	0	0

Щодо структури пасивів, то вона мала наступний вигляд протягом досліджуваного періоду. В 2014 році пасиви склалися на 86.09 % з власного капіталу, на 5.05 % з довгострокових зобов'язань і на 8.87 % з короткострокових зобов'язань. Частка власного капіталу була вкрай високою. При позитивному значенні ефекту фінансового левереджа доцільно зменшити цей показник. Основу власного капіталу становили статутний капітал (7.4 % від загальної суми пасивів), нерозподілений прибуток (77.65 % від загальної суми пасивів).

Основу зобов'язань підприємства становили інші довгострокові зобов'язання (4.08 % від загальної суми пасивів), кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги (6.51 % від загальної суми пасивів).

В 2015 році пасиви склалися на 94.21 % з власного капіталу, на 0 % з довгострокових зобов'язань і на 5.79 % з короткострокових зобов'язань. Частка власного капіталу була високою. Основними джерелами власного капіталу були статутний капітал (12.42 % від загальної суми пасивів), нерозподілений прибуток (81.79 % від загальної суми пасивів).

В 2016 році пасиви склалися на 77.71 % з власного капіталу, на 0 % з довгострокових зобов'язань і на 22.29 % з короткострокових зобов'язань. Частка власного капіталу була високою. Власний капітал формували статутний капітал (14.18 % від загальної суми пасивів), нерозподілений прибуток (63.53 % від загальної суми пасивів). Основні зобов'язання становили кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги (17.19 % від загальної суми пасивів).

Оцінка та аналіз доходів, витрат та фінансових результатів діяльності ресторану "Палуба"

Таблиця 2.10.

Аналіз основних видів доходу, витрат та фінансових результатів
ресторану "Палуба"

Показники	2014	2015	2016	Абсолютне відхилення,+/-		Відносне відхилення, %	
				2015 до 2014	2016 до 2015	2015 до 2014	2016 до 2015
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	12365	18281	31159	5916	12878	47.84	70.44
Собівартість реалізації продукції (товарів,робіт,послуг)	11538	17488	29575	5950	12087	51.57	69.12
Валовий прибуток(збиток)	827	793	1584	-34	791	-4.11	99.75
Інші операційні доходи	158	231	564	73	333	46.2	144.16
Адміністративні витрати	5463	4864	3588	-599	-1276	-10.96	-26.23
Витрати на збут	6586	6517	4124	-69	-2393	-1.05	-36.72
Інші операційні витрати	805	945	636	140	-309	17.39	-32.7
Фінансові результати від операційної діяльності:	11869	11302	6200	-567	-5102	-4.78	-45.14
Доход від участі в капіталі	0	0	0	0	0	0	0
Інші фінансові доходи	4091	2214	29	-1877	-2185	-45.88	-98.69
Інші доходи	94	87	377	-7	290	-7.45	333.33
Фінансові витрати	2214	517	0	-1697	-517	-76.65	-100
Втрати від участі в капіталі	95	304	132	209	-172	220	-56.58
Інші витрати	0	0	1	0	1	0	0
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:	9993	9822	5927	-171	-3895	-1.71	-39.66
Податок на прибуток від звичайної діяльності	103	1585	0	1482	-1585	1438.8 3	-100
Чистий прибуток(збиток)	10096	11407	5927	1311	-5480	12.99	-48.04

В 2014 році сумарний обсяг чистого доходу склав 12365 тис.грн. В 2015 році приріст склав 47.84 % порівняно з роком раніше. В 2016 році сумарний обсяг чистого доходу збільшується на 70.44 % порівняно з попереднім роком. Приріст обсягу наданих товарів та послуг позитивно впливає на фінансове становище підприємства, збільшує його частку ринку. На кінець 2016 року сумарний обсяг чистого доходу становив 31159 тис. грн.

В 2015 році приріст собівартості продукції перевищує приріст виручки. Це однозначно негативна тенденція, яка вказує на те, що в підприємства залишається менше коштів для здійснення інших витрат. У другій половині

періоду ситуація протилежна і собівартість змінюється більш повільним темпом порівняно з сумою виручки. Приріст значення показника становить 69.12 % порівняно з роком раніше.

В 2014 році сума валового прибутку становила 827 тис.грн. У загальному випадку позитивне значення показника свідчить про ефективний контроль за собівартістю продукції. Зворотне явище означає перевищення собівартості над доходами від реалізації товарів і послуг підприємства. В 2015 році сума валового прибутку склала 793 тис.грн., а в останньому -1584 тис.грн.

В 2014 році сума фінансового результату від операційної діяльності становила 11869 тис.грн. Позитивне значення показника свідчить про ефективну основну діяльність підприємства, яка здатна генерувати прибуток. Негативне значення показника означає низьку ефективність операційного процесу. В 2015 році сума прибутку (збитку) від операційної діяльності склала 11302 тис.грн., а в останньому — 6200 тис.грн.

Фінансова політика підприємства дозволила отримати йому в 2014 році 4091 тис.грн. Приріст відсотків, які підприємство отримало в 2015 році, був негативним і становив -45.88 % в порівнянні з роком раніше. Наступного року ситуація залишається незмінною і сума отриманих процентних доходів зменшується на -98.69 % в порівнянні з роком раніше. За 2016 рік сума процентних доходів склала 29 тис.грн. Значення інших доходів коливається з року в рік.

На початок досліджуваного періоду, в 2014 році сума сплачених відсотків становила 2214 тис.грн. Сума відсотків до сплати демонструє зниження на -76.65 %. Наступного року сума процентних витрат зменшується на -100 % порівняно з роком раніше, що є гарною тенденцією і свідчить про оптимізацію політики залучення позикових коштів.

В 2014 році сума фінансового результату до оподаткування становила 9993 тис.грн. Позитивне значення показника свідчить про ефективну діяльність підприємства. Негативне або низьке значення показника вказує на необхідність шукати шляхи зниження витрат і підвищення доходів

підприємства. В 2015 році сума прибутку (збитку) до оподаткування склала 9822 тис.грн., а в останньому році — 5927 тис.грн. Значення показника поточного податку на прибуток коливається з року в рік.

Як результат розглянутих вище факторів підприємство сформувало позитивний чистий фінансовий результат в 2014 році, який склав 10096 тис.грн. Сума чистого прибутку в 2015 році, становить 11407 тис.грн. Це позитивне явище, яке свідчить про те, що підприємство діє ефективно і може генерувати прибуток для своїх інвесторів. На кінець досліджуваного періоду підприємство так само сформувало чистий прибуток, що підтверджує висновок про ефективну діяльність. За 2016 рік сума чистого фінансового результату від діяльності підприємства склала 5927 тис.грн.

Таблиця 2.11.

Аналіз структури операційних витрат за видами діяльності ресторану
"Палуба"

Показники	2014		2015		2016		Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	Сума	%	Сума	%	Сума	%	2015	2016	2015	2016
							до 2014	до 2015	до 2014	до 2015
Собівартість реалізації	11538	43.05	17488	54.28	29575	77.71	5950	12087	11.23	23.44
Адміністративні витрати	5463	20.38	4864	15.1	3588	9.43	-599	-1276	-5.29	-5.67
Витрати на збут	6586	24.57	6517	20.23	4124	10.84	-69	-2393	-4.34	-9.39
Інші операційні витрати	805	3	945	2.93	636	1.67	140	-309	-0.07	-1.26
Фінансові витрати	2214	8.26	517	1.6	0	0	-1697	-517	-6.66	-1.6
Втрати від участі в капіталі	95	0.35	304	0.94	132	0.35	209	-172	0.59	-0.6
Інші витрати	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0
Податок на прибуток від звичайної діяльності	103	0.38	1585	4.92	0	0	1482	-1585	4.54	-4.92

В 2015 році приріст собівартості продукції перевищує приріст виручки. Це однозначно негативна тенденція, яка вказує на те, що в підприємства залишається менше коштів для здійснення інших витрат. У другій половині періоду ситуація протилежна і собівартість змінюється більш повільним темпом порівняно з сумою виручки – на 69.12 % в порівнянні з роком раніше. Частка собівартості продукції на кінець періоду складає 77.71 % від усієї суми витрат.

На початок 2014 року сума адміністративних витрат становила 5463 тис.грн. Негативний приріст статті витрат становив у 2015 році -10.96 %. Наступного року спостерігається подальше зменшення суми адміністративних витрат на -26.23 % в порівнянні з роком раніше. На кінець 2016 року сума управлінських витрат становила 3588 тис.грн. Частка управлінських витрат становить 9.43 % від усієї суми витрат на кінець періоду дослідження.

Спочатку, а саме у 2014 році сума витрат на збут становила 6586 тис.грн. У першій половині досліджуваного періоду сума витрат на збут демонструє зниження на -1.05 %. Наступного року спостерігається подальше зменшення суми витрат на збут на -36.72 % в порівнянні з роком раніше. На кінець 2016 року сума комерційних витрат становила 4124 тис. грн. Частка витрат на збут складає 10.84 % від усієї суми витрат.

На початок досліджуваного періоду, в 2014 році сума сплачених відсотків становила 2214 тис.грн. Сума відсотків до сплати демонструє зниження на -76.65 %. Наступного року сума процентних витрат зменшується на -100 % порівняно з роком раніше, що є гарною тенденцією і свідчить про оптимізацію політики залучення позикових коштів. Частка відсотків до сплати становить 0 % від усієї суми витрат. Частка інших витрат становить 0 % від усієї суми витрат в останньому році. Значення показника поточного податку на прибуток коливається з року в рік. Частка поточного податку на прибуток складає 0 % від усієї суми витрат. Як результат впливу факторів, описаних вище, в 2014 році загальна сума витрат склала 26804 тис.грн. В 2015 році відбувається збільшення показника на 20 % в порівнянні з роком раніше. В

2016 році продовжується підвищення рівня витрат - на 18.11 % в порівнянні з роком раніше.

Таблиця 2.12.

Аналіз структури операційних витрат за елементами ресторану
"Палуба"

Показники	2014		2015		2016		Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	Сума	%	Сума	%	Сума	%	2015	2016	2015	2016
							до 2014	до 2015	до 2014	до 2015
Матеріальні затрати	1382	11.21	1633	12.6	1755	21.02	251	122	1.39	8.42
Витрати на оплату праці	3624	29.4	3599	27.78	2605	31.2	-25	-994	-1.62	3.42
Відрахування на соціальні заходи	1222	9.91	1274	9.83	519	6.22	52	-755	-0.08	-3.62
Амортизація	2715	22.03	2109	16.28	840	10.06	-606	-1269	-5.75	-6.22
Інші операційні витрати	4014	32.57	3711	28.64	2630	31.5	-303	-1081	-3.92	2.86
Разом	12326	100	12957	100	8349	100	631	-4608	-	-

На початок 2014 року сума витрат на виробничі цілі становила 12343 тис.грн. Приріст показника становив у 2015 році 80566.74 % в порівнянні з попереднім періодом. Наступного року спостерігається подальше збільшення суми витрат на виробничі цілі на 94578.16 % в порівнянні з роком раніше.

В 2014 році сума витрат на виконання управлінської функції становила 5463 тис.грн. Негативний приріст статті витрат становив у 2015 році -10.96 %. Наступного року спостерігається подальше зменшення суми видатків на виконання управлінської функції на -26.23 % порівняно з роком раніше. На кінець 2016 року сума витрат на виконання управлінської функції становила 3588 тис.грн.

В 2014 році сума витрат на реалізацію збутової функції становила 6586 тис.грн. У першій половині досліджуваного періоду сума витрат на реалізацію збутової функції демонструє зниження на -1.05 %. Наступного року спостерігається подальше зменшення суми витрат на реалізацію збутової функції на -36.72 % порівняно з роком

раніше. На кінець 2016 року сума витрат на реалізацію збутової функції становила 4124 тис.грн.

На початок досліджуваного періоду, а саме в 2014 році сума витрат на реалізацію фінансової функції становила 2214 тис.грн. Сума витрат на реалізацію фінансової функції демонструє зниження на -76.65 %. Наступного року сума витрат на реалізацію фінансової функції зменшується на -100 % порівняно з роком раніше, що є хорошою тенденцією і свідчить про оптимізацію політики залучення позикових коштів.

В 2014 році сума витрат на реалізацію інших функцій становила 750 тис.грн. Підвищення показника в 2015 році становить 206.53 % в порівнянні з роком раніше. У другій половині періоду спостерігається перелом тенденції і сума витрат на реалізацію інших функцій знизилася - на -96.82 %. На кінець 2016 року сума витрат на реалізацію інших функцій становила 73 тис.грн.

Таблиця 2.13.

Оцінка та аналіз фінансового стану ресторану "Палуба"

Показники	2014 р.	2015 р.	2016 р.	Відхилення	
				2015р./ 2014р.	2016р./ 2015р.
Загальна сума капіталу	32754	21347	15420	-11012	-5927
Довгостроковий позиковий капітал	1921	0	0	-1921	0
Поточні зобов'язання підприємства (короткостроковий позиковий капітал)	3373	1312	4424	-15389	-2815
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономності)	0.86	0.94	0.78	0.08	-0.17
Коефіцієнт заборгованості	0.05	0	0	-0.05	0
Коефіцієнт поточної заборгованості	0.1	0.06	0.2	0.04	0.14
Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності	0.9	0.94	0.7	0.04	-0.24
Ефект фінансового важеля	13.52	8.05	7,05	-5,47	-1

В 2014 році сума постійного капіталу підприємства становила 32754 тис.грн. Сума постійного капіталу зменшується в 2015 році на -34.83 %. Це негативна динаміка, яка свідчить про зниження фінансової стійкості підприємства, адже знижується обсяг капіталу, який буде в розпорядженні підприємства незалежно від умов на фінансовому ринку. В останньому періоді сума постійного капіталу продовжує знижуватися - на -27.77 % в порівнянні з роком раніше. Це негативна тенденція, яка свідчить про підвищення уразливості підприємства до коливань на ринку капіталу. На кінець 2016 року сума постійного капіталу підприємства становила 15420 тис.грн.

Чим вищим значення коефіцієнту автономії, тим вища фінансова стійкість підприємства, тим більш стабільним та незалежним є становище від зовнішніх джерел фінансування і кредиторів. У підприємства спостерігається негативна тенденція, що свідчить про необхідність впровадження заходів щодо збільшення власної частки капіталу. В майбутньому підприємство зможе погасити борги за рахунок власних

Таблиця 2.14.

Розрахунку показників фінансової стійкості підприємства

Назва показника	Алгоритм розрахунку	Граничне Значення
Коефіцієнт фін.незалежності(автономності)	Сума власного капіталу підприємства (тис. грн.) / Загальна сума капіталу підприємства (тис. грн.)	0,5 – 0,7 ↑
Коефіцієнт заборгованості	Сума позикового капіталу (тис. грн.) / Загальна сума капіталу (тис. грн.)	0,5 – 0,3 ↓
Коефіцієнт фінансування (фінансового ризику)	Загальна сума позикового капіталу (Сума довгострокового позикового капіталу + Поточні зобов'язання (тис. грн.) / Сума власного капіталу(тис.грн.)	Менше за 1 ↓
Коефіцієнт поточної заборгованості	Сума короткострокового позикового капіталу (тис. грн.) / Загальна сума капіталу підприємства (тис. грн.)	Менше за 0,5 ↓
Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності	(Сума власного капіталу + Сума довгострокового запозиченого капіталу (тис. грн) / Загальна сума капіталу підприємства (тис. грн)	0,7 – 0,9 ↑

Як бачимо з розрахунків, в першому досліджуваному році підприємство може формувати запаси за рахунок власних оборотних коштів, тобто воно повністю фінансово незалежне і абсолютно стійке. Реалізація ризику втрати доступу до позикових фінансових ресурсів ніяк не впливає на безперервність операційного процесу.

В 2015 році в підприємства надлишок власних оборотних коштів для формування запасів у розмірі 7502 тис.грн. Тобто підприємство абсолютно стійке.

На кінець досліджуваного періоду ситуація сформувалася наступна. 5533 тис.грн. - надлишок власних оборотних коштів для фінансування запасів. Тому підприємство абсолютно стійке.

Таблиця 2.15.

Оцінка та аналіз платоспроможності ресторану "Палуба"

Показники	2014 р.	2015 р.	2016 р.	Відхилення	
				2015р./ 2014р.	2016р./ 2015р.
Залишок коштів та їх еквівалентів	808	5133	1571	4325	-3562
Сума дебіторської заборгованості	19791	2370	2380	-17421	10
Сума оборотних активів	22446	11237	9199	-11209	-2038
Поточні зобов'язання підприємства	3373	1312	4424	-2061	3112
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.24	3.91	0.36	3.67	-3.56
Коефіцієнт проміжної ліквідності	6.1	5.7	0.9	-0.4	-4.8
Коефіцієнт загальної ліквідності	6.6	8.5	2.07	1.9	-6.43
Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	7.36	6.96	0.92	-0.4	-6.04

Щодо показника поточної ліквідності, то так як значення вище 3 потрібен більш ретельний аналіз, адже це може означати, що надлишкові фінанси перетворюються на зайві оборотні кошти. Останнє призводить до погіршення показників ефективності використання активів. Крім того, залучення надлишкових фінансів може призвести до додаткових витрат на виплату відсотків. В 2015 році на кожну гривню поточних зобов'язань припадає 8.56 грн. оборотних активів. В 2016 році ліквідність була в межах

норми і на кожну гривню поточних зобов'язань припадає 2.08 грн. оборотних активів.

Так як значення показника співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості в 2014 році більше одиниці, це означає, що підприємство направляє більше коштів на формування дебіторської заборгованості (в тому числі, надає товарні кредити), ніж отримує фінансових ресурсів у формі кредиторської заборгованості (у тому числі, товарних кредитів). В 2015 році значення показника становило 6.96. В 2016 році політика управління кредиторсько-дебіторською заборгованістю була ефективною, адже на кожну гривню кредиторської заборгованості припадає 0.92 гривень дебіторської заборгованості.

Таблиця 2.16.

Додаток для розрахунку показників платоспроможності підприємства

Назва показника	Алгоритм розрахунку	Граничне Значення
Оцінка ефективності грошового потоку підприємства		
Питома вага + грошового потоку операційної діяльності в загальній сумі ПГП	Сума надходжень коштів операційної діяльності / Валова сума надходжень коштів (тис. грн.)	0,7 - 0,8
Питома вага - грошового потоку операційної діяльності в загальній сумі ВГП	Сума видатків коштів операційної діяльності / Валова сума видатків коштів (тис. грн.)	Більше за 1,0
Коефіцієнт ліквідності грошового потоку операційної діяльності	Сума надходжень коштів операційної діяльності (тис. грн.) / Сума видатків коштів операційної діяльності (тис. грн.)	Позитивна динаміка
Коефіцієнт ефективності грошового потоку	Чистий грошовий потік (тис. грн.) / Валова сума видатків коштів (тис. грн.)	Позитивна динаміка
Оцінка платоспроможності підприємства		
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Сума залишку коштів та їх еквівалентів / Сума пот. зобов'язань підпр. (тис.грн.)	0,25 – 0,35
Коефіцієнт проміжної ліквідності	(Сума залишку коштів та їх еквівалентів + Сума дебіторської заборгованості) (тис. грн.) / Сума пот. зобов'язань(тис.грн.)	0,7 – 0,8 ↑
Коефіцієнт загальної ліквідності	Сума оборотних активів підприємства (тис. грн.) / Сума поточних зобов'язань (тис. грн.)	1,0 – 2,5 ↑
Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	Сума дебіторської заборгованості (тис. грн.) / Сума кредиторської заборгованості (тис. грн.)	1,0

Таблиця 2.17.

Оцінка та аналіз оборотності господарчих активів та джерел їх
фінансування ресторану "Палуба"

Показники	2014 р.	2015 р.	2016 р.	Відхилення	
				2015р./2014р	2016р./2015р
Оборотність оборотних активів підприємства	0.65	0.6	1.47	-0.05	0.87
Період обороту оборотних активів підприємства	376.75	331.65	118,06	4.9	-213.6
Оборотність запасів	28.46	43.95	37.34	15.49	-6.61
Період обороту запасів	12.6	8.2	9.6	-4.4	1.4
Інкасація (оборотність) дебіторської заборгованості споживачів	9.6	14.6	21.3	5	6.7
Період інкасації дебіторської заборгованості споживачів	37.5	24.6	16.9	-12.9	-7.7
Інкасація (оборотність) дебіторської заборгованості по розрахункам	7.7	8.1	13.7	1.1	5.6
Період інкасації дебіторської заборгованості по розрахункам	46.7	44.4	26.2	-2.4	-18.2
Оборотність кредиторської заборгованості перед постачальниками	4.9	46.6	9.1	41.7	-37.5
Період оборотності кредиторської заборгованості перед постачальниками	73.4	7.7	39.5	-65.7	31.8
Оборотність кредиторської заборгованості по розрахункам	57.7	142.8	40.3	85.1	-102.5
Період оборотності кредиторської заборгованості по розрахункам	6.2	2.5	8.9	-3.7	6.4

На початок 2014 року значення показника оборотності активів становило 0.65. Це означає, що за допомогою використання кожної гривні активів було вироблено продукції та надано послуг на суму 0.65 гривень. В 2015 році значення показника знижується і кожна вкладена в активи гривня дозволила отримати 0.6 гривень виручки. Тобто знижується ефективність використання активів загалом. В 2016 році ситуація змінюється і підприємство підвищує ефективність використання активів - на 0.86 грн. в порівнянні з попереднім роком.

В 2014 році оборотні активи здійснили 1.1 обороти. В 2015 році спостерігається зниження показника на -0.02, тобто наявні оборотні активи використовуються менш ефективно. В 2016 році ситуація змінюється і

ефективність використання оборотних активів зростає - на 1.96 грн. в порівнянні з роком раніше.

Так як оборотність постійно коливається, то і середній термін обороту оборотних активів також нестабільний. В 2015 році спостерігається приріст показника на 4.9 днів, а в 2016 році — зниження на -213.6 днів.

Період обороту кредиторської заборгованості в 2014 році склав 38.63, тобто в середньому протягом 2014 року кредиторська заборгованість здійснила оборот за 38.63 днів. В 2015 році значення показника знизилося на -9.11. Це вказує на зниження ефективності управління кредиторською заборгованістю, адже це вказує на те, що підприємство використовує кожен окрему гривню цих коштів протягом меншого періоду часу. В 2016 році тенденція незмінна і на кінець досліджуваного періоду кредиторська заборгованість здійснювала оборот за 23.15 днів.

Період виробничого циклу означає період протягом якого сировина та матеріали набувають форми готового продукту. Позитивною динамікою є скорочення показника і навпаки. На початок 2014 року значення показника становить 28.46 днів. В 2015 році для перетворення сировини в готовий товар було потрібно на 15.49 днів більше. В 2016 ситуація змінюється і виробничий період зменшився до 37.34 днів.

Таблиця 2.18. Додаток для розрахунку показників оборотності активів та джерел їх фінансування підприємства

Назва показника	Алгоритм розрахунку	Граничне значення
Оборотність активів або джерел їх фінансування (пасиву) (кількість разів)	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (тис. грн.) / Загальна вартість того активу або пасиву, який аналізується (сума оборотних активів або виробничих запасів, або готової продукції, або дебіторської заборгованості, або кредиторської заборгованості та ін. (тис. грн.)	Позитивна динаміка
Період оборотності активів або джерел їх фінансування (пасиву) (днів)	Кількість днів досліджуваного періоду (360 днів) / Кількість обертів (оборотність) активу або пасиву, який аналізується	Від'ємна динаміка

Таблиця 2.19.

Оцінка та аналіз рентабельності діяльності ресторану "Палуба"

Показники	2014 р.	2015 р.	2016 р.	Відхилення	
				2015р./ 2014р.	2016р./ 2015р.
Загальна сума активів підприємства	38048	22659	19844	-15389	-2815
Власний капітал підприємства	32754	21347	15420	-11407	-5927
Чистий дохід від реалізації продукції	12365	18281	31159	5916	12878
Собівартість реалізованої продукції	11538	17488	29575	5950	12087
Чистий прибуток підприємства	10096	11407	5927	1311	-5480
Прибуток операційної діяльності	11869	11302	6200	-567	-5120
Валовий прибуток підприємства	827	793	1584	-34	791
Рентабельність активів (економічна рентабельність)	0.3	0.5	0.3	0.2	-0.2
Рентабельність власного капіталу (фінансова рентабельність)	0.3	0.5	0.4	0.2	-0.1
Рентабельність продажу (комерційна рентабельність)	0.9	0.6	0.1	-0.3	-0.5
Рентабельність виробництва (рентабельність витрат)	0.07	0.04	0.02	-0.03	-0.02
Ефект операційного важеля	0.2	0.4		0.2	

Таблиця 2.20.

Додаток для розрахунку показників рентабельності підприємства

Назва показника	Алгоритм розрахунку	Граничне Значення
Рентабельність активів підприємства (економічна рентабельність)	Чистий прибуток підприємства (тис. грн.) / Загальна сума активів підприємства (тис. грн.)	Більше за ставку депозиту
Рентабельність власного капіталу (фінансова рентабельність)	Чистий прибуток підприємства (тис. грн.) / Сума власного капіталу підприємства (тис. грн.)	Більше за ставку депозиту
Рентабельність продажу (комерційна рентабельність)	Прибуток операційної діяльності підприємства (тис. грн.) / Чистий дохід від реалізації продукції (тис. грн.)	0,4 – 0,5
Рентабельність виробництва (рентабельність витрат)	Валовий прибуток підприємства (тис. грн.) / Собівартість реалізованої продукції (тис. грн.)	0,6 – 0,7
Ефект операційного важеля	Приріст чистого прибутку підприємства / Приріст чистого доходу від реалізації	Позитивна динаміка

Рентабельність активів в 2014 році склала 53.07 %, тобто на кожну гривню активів підприємство отримало 53.07 копійок чистого прибутку. В 2015 році на кожну вкладену в активи гривню було отримано 37.58 копійок чистого прибутку. В 2016 році значення показника рентабельності активів дорівнювало 27.89 %.

Щодо показника рентабельності власного капіталу, то в 2014 році кожна вкладена власниками гривня коштів принесла їм 61.65 копійок чистого прибутку. Це високий показник, який свідчить про високу ефективність роботи підприємства. В 2015 році кожна вкладена власниками гривня коштів принесла їм 42.17 копійок чистого прибутку, тобто ефективність підприємства протягом року була високою. В 2016 році кожна вкладена власниками гривня коштів принесла їм 32.24 копійок чистого прибутку, тобто значення показника є високим.

Рентабельність виробничих фондів в 2014 році склала 262.88 %, тобто на кожну гривню виробничих фондів підприємство отримало 2.63 грн чистого прибутку. В 2015 році на кожну вкладену у виробничі фонди гривню було отримано 1.74 грн чистого прибутку. В 2016 році значення показника рентабельності виробничих фондів дорівнює 117.58 %.

Показник рентабельності продажів за прибутком від реалізації показує скільки припадає прибутку від продажів на одиницю виручки. Він дозволяє визначити суму, яка залишається після вирахування собівартості, комерційних і управлінських витрат на покриття інших витрат (інших операційних витрат, відсотків за кредит, податку на прибуток). В 2014 році значення показника було негативним і склало -90.76 %. В 2015 році рентабельність продажів по прибутку від реалізації становить -57.92 %. На кінець досліджуваного періоду кожна гривня чистої виручки принесла підприємству -0.2 гривень збитку від реалізації.

Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком показує скільки припадає чистого прибутку на одиницю виручки. Як правило,

підприємство, де менеджмент працює на високому рівні, мають більш високі доходи, оскільки вони краще розпоряджаються доступними ресурсами. В 2014 році кожна отримана гривня виручки дозволила отримати 0.82 грн. чистого прибутку. В 2015 році рентабельність продажів по прибутку від реалізації становить 62.4 %. На кінець 2016 року значення показника становило 19.02 %.

Чистий прибуток, що залишився для самофінансування підприємства, може бути розподілений по статутному і резервному фондам або залишатися як нерозподілений. В активах він може бути спрямований на фінансування будь-яких майнових об'єктів. Нерозподілений прибуток є власністю засновників, і тому збільшує суму власного капіталу, а сума збитку відповідно його зменшує. Так як значення показника більше 1, то це означає, що був не тільки реінвестований прибуток, а й вкладені додаткові кошти інвесторів в роботу підприємства.

Коефіцієнт стійкості економічного зростання вказує на темп росту власного капіталу за рахунок чистого прибутку. В 2014 році 90.2 % власного капіталу було збільшено за рахунок чистого прибутку. В 2015 році чистий прибуток не використовувався для збільшення обсягу власного капіталу.

За умови, що підприємство діяло б на рівні 2014 року його активи окупилися б протягом 1.88 років . Якби підприємство діяло на рівні 2015 року його активи подвоїлися б протягом 2.66 років. Якби рівень окупності залишався незмінним (станом на 2016 рік), то активи подвоїлися б протягом 3.59 років.

Рентабельність активів в 2014 році склала 53.07 %, тобто на кожну гривню активів підприємство отримало 53.07 копійок чистого прибутку. В 2015 році на кожну вкладену в активи гривню було отримано 37.58 копійок чистого прибутку. В 2016 році значення показника рентабельності активів дорівнювало 27.89 %.

Щодо показника рентабельності власного капіталу, то в 2014 році кожна вкладена власниками гривня коштів принесла їм 61.65 копійок чистого прибутку. Це високий показник, який свідчить про високу ефективність

роботи підприємства. В 2015 році кожна вкладена власниками гривня коштів принесла їм 42.17 копійок чистого прибутку, тобто ефективність підприємства протягом року була високою. В 2016 році кожна вкладена власниками гривня коштів принесла їм 32.24 копійок чистого прибутку, тобто значення показника є високим.

Рентабельність виробничих фондів в 2014 році склала 262.88 %, тобто на кожну гривню виробничих фондів підприємство отримало 2.63 грн чистого прибутку. В 2015 році на кожну вкладену у виробничі фонди гривню було отримано 1.74 грн чистого прибутку. В 2016 році значення показника рентабельності виробничих фондів дорівнює 117.58 %.

Показник рентабельності продажів за прибутком від реалізації показує скільки припадає прибутку від продажів на одиницю виручки. Він дозволяє визначити суму, яка залишається після вирахування собівартості, комерційних і управлінських витрат на покриття інших витрат (інших операційних витрат, відсотків за кредит, податку на прибуток). В 2014 році значення показника було негативним і склало -90.76 %. В 2015 році рентабельність продажів по прибутку від реалізації становить -57.92 %. На кінець досліджуваного періоду кожна гривня чистої виручки принесла підприємству -0.2 гривень збитку від реалізації.

Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком показує скільки припадає чистого прибутку на одиницю виручки. Як правило, підприємство, де менеджмент працює на високому рівні, мають більш високі доходи, оскільки вони краще розпоряджаються доступними ресурсами. В 2014 році кожна отримана гривня виручки дозволила отримати 0.82 грн. чистого прибутку. В 2015 році рентабельність продажів по прибутку від реалізації становить 62.4 %. На кінець 2016 року значення показника становило 19.02 %.

Чистий прибуток, що залишився для самофінансування підприємства, може бути розподілений по статутному і резервному фондам або залишатися як нерозподілений. В активах він може бути спрямований на фінансування будь-яких майнових об'єктів. Нерозподілений прибуток є власністю

засновників, і тому збільшує суму власного капіталу, а сума збитку відповідно його зменшує. Так як значення показника більше 1, то це означає, що був не тільки реінвестований прибуток, а й вкладені додаткові кошти інвесторів в роботу підприємства.

Коефіцієнт стійкості економічного зростання вказує на темп росту власного капіталу за рахунок чистого прибутку. В 2014 році 90.2 % власного капіталу було збільшено за рахунок чистого прибутку. В 2015 році чистий прибуток не використовувався для збільшення обсягу власного капіталу.

За умови, що підприємство діяло б на рівні 2014 року його активи окупилися б протягом 1.88 років . Якби підприємство діяло на рівні 2015 року його активи подвоїлися б протягом 2.66 років. Якби рівень окупності залишався незмінним (станом на 2016 рік), то активи подвоїлися б протягом 3.59 років.

Оцінка стану та ефективності використання основних засобів та матеріальних активів ресторану "Палуба"

Таблиця 2.21.

Оцінка стану інтенсивності й ефективності використання основних засобів ресторану "Палуба"

Показники	2014 р.	2015 р.	2016 р.	Відхилення	
				2015р./ 2014р.	2016р./ 2015р.
Коефіцієнт фондоддачі основних засобів	3.48	3.07	6.99	-0.41	3.92
Коефіцієнт фондомісткості основних Засобів	0.57	0.26	0.13	-0.31	-0.13
Коефіцієнт фондорентабельності основних засобів	1.6	2.3	1.5	0.7	-0.8
Коефіцієнт маневреності	0.58	0.47	0.31	-0.12	0.15

Щодо показника фондівддачі, то він вказує на те, що в 2014 році кожна гривня вкладена в основні засоби принесла підприємству 3.48 грн. виручки. В 2015 році ефективність використання виробничих і збутових основних засобів знижується на -0.41. В 2016 році відбувається підвищення ефективності використання основних засобів і на кожну гривню основних засобів, залучену до операційного процесу, підприємством було виготовлено продукції та надано послуг на суму 6.99 грн.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу свідчить про частку власних оборотних коштів у власному капіталі. В 2014 році на кожну гривню власних коштів припадає 0.58 грн. власних оборотних коштів. В 2015 році значення показника становить 0.47. В 2016 році значення показника зменшилося і на кінець 2016 року становить 0.31.

Таблиця 2. 22.

Додаток для розрахунку показників інтенсивності й ефективності використання основних засобів підприємства

Назва показника	Алгоритм розрахунку	Граничне значення
Коефіцієнт фондівддачі основних засобів	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) / Залишкова вартість основних засобів (тис. грн.)	Позитивна динаміка
Коефіцієнт фондомісткості основних засобів	Залишкова вартість основних засобів / Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (тис. грн.)	Від'ємна динаміка
Коефіцієнт фондорентабельності основних засобів	Прибуток операційної діяльності (тис. грн.) / Залишкова вартість основних засобів (тис. грн.)	Позитивна динаміка
Коефіцієнт маневреності активів підприємства	Власні оборотні засоби підприємства (Сума власних джерел фінансування – Вартість необоротних активів) / Сума власних джерел фінансування (тис. грн.) (Показує, здатність підприємства підтримувати рівень власного оборотного капіталу і поповнювати оборотні засоби у разі потреби за рахунок власних джерел)	Більше за 0,5

Таблиця 2.23.

Оцінка стану ефективності використання матеріальних активів
ресторану "Палуба"

Показники	2014 р.	2015 р.	2016 р.	Відхилення	
				2015р./ 2014р.	2016р./ 2015р.
Матеріаломісткість продукції	0.11	0.08	0.05	-0.03	-0.03
Матеріаловіддача продукції	8.9	11.2	17.7	2.3	6.35
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0.85	0.89	0.52	0.04	-0.37
Рентабельність матеріальних витрат	0.59	0.48	0.9	-0.11	0.42

Матеріаломісткість всієї товарної продукції залежить від: зміни структури і асортименту продукції; зміни цін і тарифів на матеріальні ресурси; зміни матеріаломісткості окремих виробів (питома витрата сировини); зміни цін на готову продукцію. Як бачимо з кожним роком даний показник зменшується, що є негативною тенденцією.

Матеріаловіддача продукції (зворотний показник до показника матеріаломісткості) характеризує вихід продукції з кожної гривні витрачених матеріальних ресурсів. Одним із джерел економії матеріальних ресурсів є зниження питомої матеріаломісткості продукції, що відображає рівень використання матеріальних ресурсів на окремий вид продукції.

Таблиця 2.24.

Додаток для розрахунку показників ефективності використання матеріальних активів підприємства

Назва показника	Алгоритм розрахунку	Граничне значення
Матеріаломісткість продукції	Сума матеріальних витрат операційної діяльності / Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (тис. грн.) (Показує, скільки матеріальних витрат прийшлося на виробництво продукції)	Позитивна динаміка
Матеріаловіддача продукції	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (тис. грн.) / Сума матеріальних витрат підприємства (тис. грн.) (Показник зворотний до показника матеріаломісткості. Характеризує вихід продукції з однієї гривні витрачених матеріальних ресурсів)	Позитивна динаміка
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	(Сума власних джерел фінансування – Вартість необоротних активів) / (Вартість виробничих запасів + Вартість незавершеного виробництва + Вартість готової продукції + Вартість товарів) (тис. грн.)	Більше за 0,2
Рентабельність матеріальних витрат	Валовий прибуток операційної діяльності (тис. грн.) / Сума матеріальних витрат звітного періоду (тис. грн.)	Більше за ставку депозиту

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Весь персонал, який безпосередньо приймає участь у прийманні та обслуговуванні споживачів, мають відповідну професійну підготовку, володіють іноземними мовами в необхідному обсязі, дотримуються правил службового етикету (ввічливі, люб'язні, мають охайний вигляд). Кожна людина, що працює в цьому ресторані має свій специфічний ряд обов'язків, але детально ми розглянемо обов'язки директора, оскільки саме директор керує атестаційною діяльністю свого підприємства.

Отже, директор має наступні функціональні обов'язки :

1. Визначає, формулює, планує, здійснює та координує всі види діяльності підприємства;

2. Організовує роботу всіх виробничих підрозділів ;

3. Визначає напрямки розвитку підприємства під час формування фінансової, цінової, кредитно-банківської, податкової та страхової політики, соціально та зовнішньо-економічної діяльності;

4. Направляє діяльність структурних підрозділів на досягнення високих темпів розвитку і удосконалення виробництва та продукції, підвищення продуктивності праці, ефективності виробництва та якості продукції на основі широкого впровадження нової техніки і прогресивної технології, організації праці, виробництва і управління, удосконалення господарського механізму;

5. Направляє діяльність персоналу на досягнення високих економічних та фінансових результатів ;

6. Забезпечує виконання підприємством програми оновлення продукції, планів капітального будівництва, обов'язків перед державним бюджетом, постачальниками, замовниками, банками;

7. Вживає заходів, щодо забезпечення ресторану кваліфікованими кадрами, найкращого використання знань та досвіду працівників, створення безпечних та сприятливих умов для праці, дотримання умов законодавства про охорону навколишнього середовища;

8.Здійснює заходи із соціального розвитку колективу, забезпечує розробку , укладання та виконання трудового договору;

9.Проводить роботу щодо зміцнення трудової дисципліни, сприяє розвитку трудової ініціативи і трудової активності працівників;

10.Забезпечує сполучення економічних і адміністративних методів керівництва, матеріальних та моральних стимулів підвищення ефективності виробництва, а також підсилення відповідальності кожного працівника за доручену йому справу;

11.Забезпечує додержання законності, активне використання правових засобів удосконалення управління, зміцнення договірної дисципліни та господарського розрахунку;

12.Створює на робочих місцях в кожному структурному підрозділі умови праці відповідно до нормативно – правових актів, а також забезпечує додержання вимог законодавства щодо прав працівників у галузі охорони праці;

Окрім обов'язків директор має такі права :

1.Доручати виконання окремих організаційно господарських функцій іншим посадовим особам: заступникам директора, керівникам підрозділів;

2.Видавати накази про прийняття, звільнення та переміщення працівників підприємства;

3.Заохочувати працівників на успішне виконання службових обов'язків, сприяння успішному виконанню планових показників, на участь у підвищенні безпеки та поліпшенні умов праці і протягування працівників до відповідальності за недбале виконання своїх обов'язків чи порушення вимог охорони праці;

Директор несе відповідальність за незабезпечення виконання підприємством перед ним поставлених завдань, порушення вимог охорони праці згідно з діючим законодавством України.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ «ПАЛУБА»

Існування підприємства у зовнішньому середовищі передбачає його взаємодію не лише з контрагентами, об'єктами ринкової інфраструктури, а й з державними органами, які регулюють і контролюють господарську діяльність. Одне з фундаментальних завдань суспільства полягає в тому, щоб координувати економічну діяльність великої кількості суб'єктів господарювання. Економічна теорія визнає два основних протилежних способи координації:

централізоване управління і використання засобів примусового характеру;

добровільне співробітництво за допомогою ринкової системи.

Незважаючи на визнання української економіки ринковою, другий спосіб не лишається єдиним та ефективним. Реальна економіка потребує вдалого гармонійного поєднання обох способів координації дій суб'єктів господарювання, досягнення ефективної рівноваги між стихійними ринковими чинниками і регулюючими функціями влади.

У моделі ринкової економіки через ринковий механізм пропозиції та попиту бажання споживачів (суспільства) доводяться до підприємств, а через них і до постачальників ресурсів. Проте саме конкуренція змушує підприємства і постачальників ресурсів належним чином задовольняти їх бажання. Якщо в галузі немає конкуренції і в ній панує, припустимо, одна гігантська фірма (монополіст), яка в змозі завадити вступу в галузь потенційних конкурентів, така фірма може, перешкоджаючи розширенню галузі, продовжувати отримувати економічний прибуток.

Однак на багатьох ринках продуктів і ресурсів конкуренція має місце між небагатьма великими підприємствами, а не між великою кількістю дрібних, як це передбачається в чистій формі ринкової системи. Вступу до

ряду високоприбуткових галузей перешкоджають патенти, обмежений доступ до ключових ресурсів, великі переваги у рівні витрат виробництва, дискримінаційна цінова стратегія та інші бар'єри. У реальному житті конкуренція в багатьох галузях зовсім не є такою сильною, як в ідеальній ринковій системі. Це означає, що рішення підприємств і постачальників ресурсів не настільки досконало синхронізуються з рішенням споживачів і що виробничі цілі суспільства не настільки послідовно ставляться перед усією економікою.

Інша відмінність між ідеальною ринковою моделлю і реальною економікою полягає в економічній ролі, яка в останній належить уряду. Через свій уряд суспільство впроваджує заходи, спрямовані на виправлення недоліків ринкової системи. Тому уряд проводить політику, що має на меті не лише збереження і підтримання конкуренції, а й усунення певних недоліків, породжених ринковою системою, з тим, щоб сприяти належному розподілу ресурсів, коли зовнішні вигоди й витрати стають суттєвими, забезпечити задоволення колективних потреб і сприяти повній зайнятості.

Завдання економічної політики держави - створення сприятливих умов для розвитку підприємств і галузей. Державне регулювання економіки та анти монопольні заходи належать до найважливіших галузей економічної політики. Зважаючи на наявність сфери державного регулювання в економічному середовищі, менеджери і власники підприємства мають ретельно вивчати законодавчу і нормативну базу стосовно засобів і методів державного регулювання щодо суб'єктів господарювання, відстежувати новації у цій сфері з метою побудови діяльності підприємства відповідно до вимог чинного законодавства. Відсутність знань і, відповідно, недотримання вимог стосовно державного регулювання може дорого коштувати підприємству, а інколи може призвести і до порушення процедури його ліквідації.

Сферою державного регулювання є не тільки процеси на етапі створення підприємства (реєстрація, визначення організаційно-правової форми, ліцензування), а й відносини між підприємством і державою з приводу

розподілу створеної доданої вартості, які регулюється через встановлення правил оподаткування юридичних осіб.

Не обділені державною увагою і внутрішні питання підприємства, пов'язані з організацією оплати праці, сертифікацією продукції, квотуванням і ліцензуванням експорту тощо. Через встановлення рівня мінімальної оплати, обов'язкових надбавок (за шкідливі умови праці тощо) держава втручається і в процеси внутрішньофірмового планування і організації діяльності підприємств.

Отже, будуючи систему планування і менеджменту на підприємстві, його керівники мають враховувати наявність засобів державного регулювання.

Конкурентне ринкове середовище вимагає від підприємства постійного вдосконалення. Для того щоб бути конкурентоспроможним, підприємство повинно мати конкурентні переваги. Основними шляхами їх отримання є такі:

- стати кращим самому через вживання заходів щодо удосконалення власної діяльності та підвищення її ефективності;
- безпосередньо послабити конкурентів;
- змінити ринкове середовище.

Оскільки реалізація останніх двох напрямків потребує значних зусиль, основним засобом отримання конкурентних переваг залишається підвищення ефективності власної діяльності.

Пошук резервів зростання ефективності роботи підприємства проводиться шляхом ґрунтовного аналізу всіх складових його діяльності з використанням чинників, наведених на рис.3.1.

Підприємство працює в певному економічному середовищі, яке впливає на його діяльність. Досконалість податкової та амортизаційної систем, кредитна і фінансова політика держави, стабільність і прогресивність норм чинного законодавства, рівень регулювання цін у національній економіці, система ліцензування - ці та інші, незалежні від підприємства, чинники безперечно впливають на ефективність його діяльності. Це зумовлює виділення серед чинників підвищення ефективності діяльності групи

неконтрольованих підприємством чинників. Удосконалення механізму економічного впливу на підприємства - основна функція держави на шляху підвищення ефективності роботи суб'єктів національної економіки.

Використання ресурсних чинників дасть змогу підприємству розробити програму заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності за рахунок власних можливостей, у таких напрямках.

Напрямки підвищення ефективності використання основних засобів.

Інтенсивні напрямки підвищення ефективності використання основних засобів:

удосконалення структури основних засобів підприємства;

технічне переозброєння підприємства;

механізація й автоматизація виробництва;

оптимізація структури виробничого обладнання (ліквідація проблемних місць);

удосконалення технологічних процесів;

ліквідації проблемних етапів у виробничому процесі;

скорочення тривалості виробничого циклу;

комплексне використання і покращання якості сировини;

застосування прогресивних форм організації виробництва і праці;

забезпечення максимального завантаження виробничої потужності підприємства;

підвищення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу, який обслуговує об'єкти основних засобів, та ін.



Рис. 3.1. Класифікація чинників підвищення ефективності діяльності підприємства.

Екстенсивні напрямки підвищення ефективності використання основних засобів:

скорочення простоїв устаткування внаслідок підвищення якості ремонтного обслуговування, своєчасного забезпечення основного виробництва висококваліфікованим персоналом, сировиною, матеріалами, паливом, напівфабрикатами;

підвищення коефіцієнта змінності роботи устаткування;

зменшення кількості непрацюючого устаткування та ін.

Напрямки прискорення обертання оборотних коштів:

На етапі формування виробничих запасів:

створення оптимальних обсягів виробничих запасів;

застосування при формуванні виробничих запасів принципу оптимального співвідношення ціни та якості;

використання раціональних схем постачання матеріальних ресурсів.

У сфері обігу:

удосконалення маркетингової діяльності підприємства;

прискорення процесу реалізації готової продукції;

стимулювання збуту продукції;

удосконалення системи розрахунків за відвантажену продукцію;

ефективне управління дебіторською заборгованістю;

пошук оптимальних схем взаємодії з банківськими установами з приводу залучення коштів і здійснення розрахунків.

Напрямки підвищення ефективності роботи персоналу:

формування оптимального складу персоналу;

механізація й автоматизація виробництва;

заміна діючих технічних засобів на прогресивніші;

модернізація устаткування;

впровадження прогресивних технологічних процесів;

удосконалення управління та організації виробництва і праці;

поглиблення спеціалізації виробництва;

збільшення реального фонду робочого часу;

створення раціональних структур управління;

створення відповідного морально-психологічного клімату в колективі;

моральне заохочення працівників;

поліпшення системи підготовки і перепідготовки персоналу;

удосконалення систем оплати праці;

застосування системи участі робітників у прибутках. Кожен із зазначених напрямків на ефективність діяльності підприємства впливає різною мірою.

На кожному етапі діяльності підприємства менеджери мають звертатися до найбільш актуальних і суттєвих за результативністю з них. Проте стратегічний план розвитку підприємства повинен передбачати застосування всіх можливих напрямків підвищення ефективності.

Для сучасних закладів ресторанного господарства важливим є забезпечення належного рівня сервісу послуг під час обслуговування споживачів, оскільки сьогодні така проблема є актуальною проблемою для багатьох сервісних організацій. Це пов'язано з тим, що у галузі відбуваються значні зміни: розвиваються сучасні форми обслуговування, стають популярними європейські стандарти й технології, зростають вимоги до рівня сервісу обслуговування споживачів у закладах ресторанного господарства.

Відповідно обслуговування в таких закладах обов'язково виконується офіціантами, з попереднім чітким дотриманням стильової єдності сервірування столів та забезпеченням рівня сервісу: «добрий», «вищий від доброго», «відмінний». Однак недосконала диференціація характеристик та ознак відповідно до регламентованих рівнів сервісу унеможливорює об'єктивне встановлення рівня сервісу в конкретному закладі та критерії його регулювання.

Основним способом дослідження об'єктів певної системи є моделювання. Метою моделювання є використання математичних методів для удосконалення системи обслуговування у повносервісних закладах, що забезпечить високий рівень сервісу, який передбачає відповідний рівень культури обслуговування, вираження ідейної цілісності (образу) закладу підсиленням ознак індивідуальності та спеціалізації, надаючи цим йому конкурентних переваг серед однотипної групи. Збір, систематизація та аналіз даних. Обслуговування - сукупність операцій, які виконує персонал з обслуговування у безпосередньому контакті зі споживачами під час реалізації кулінарної продукції та організації відпочинку.

Дослідження структури системи обслуговування передбачає виокремлення сукупності усіх структурних елементів (процесів)

обслуговування у повно сервісних закладах, з відповідними вхідними та вихідними даними, що дає змогу формувати механізми управління системою обслуговування.

Моделювання має наступні позитивні аспекти в удосконаленні організації обслуговування:

воно орієнтоване на сучасні умови діяльності закладів, крім цього, не має аналогів у своїх принципах, існуючі напрямки спрямовані на розширення асортименту продукції, задоволення потреб різних контингентів споживачів та моделювання оптимальних варіантів просторової структури організаційно-обслуговчої системи за різних методів обслуговування;

у ході реалізації передбачає одержання результатів оцінювання якості всіх елементів системи обслуговування, а також її інтегральної оцінки якості;

дає змогу забезпечувати однотипним закладам найвищий рівень сервісу, розвивати своєрідні відмінності в обслуговуванні, що є важливим чинником в умовах жорсткої конкуренції, яка здебільшого в групі однотипних закладів зводиться до регульованої цінової тактики [10].

Одним із можливих варіантів удосконалення організації обслуговування є проведення маркетингових досліджень, що, в свою чергу, передбачає повне вивчення попиту споживачів; проведення гнучкої політики ціноутворення; вибір найбільш ефективних методів реалізації; використання різних заходів стимулювання продаж та підвищення ефективності реклами. Це - перелік заходів, які реально спроможні покращити становище підприємства на ринку, підвищити його ефективність. Застосування всіх цих заходів викликане вимогами сучасних ринкових умов.

Удосконалити організацію обслуговування споживачів в заклад ресторанного господарства може допомогти система стандартів обслуговування.

Ця система включає в себе:

1. Стандартизацію роботи персоналу - детальний опис того, що, як і в яких ситуаціях повинен робити персонал ресторану. Варто відзначити: стандарти обслуговування спочатку розробляються для того, щоб їх було зручно використовувати в процесі контролю сервісу, мотивації і навчання персоналу надалі. При цьому не варто забувати, що всі стандарти сервісу повинні бути об'єктивними, вимірюваними, зрозумілими і відповідати очікуванням споживачів.

2. Навчання кадрів. Персонал повинен знати продукцію ресторану та правила роботи з клієнтом; тренінги і семінари такої спрямованості необхідно проводити систематично.

3. Контроль. Перевіряючий в ролі звичайного клієнта відвідує заклад ресторанного господарства і оцінює роботу співробітників, якість продукції, швидкість обслуговування і т.д. Результати контролю можуть бути успішно інтегровані в систему мотивації співробітників.

4. Система мотивації повинна використовувати інструменти матеріальної та нематеріальної зацікавленості співробітників і погоджувати ефективність його роботи з винагородою. Наприклад, ефективні номінації за найкращі результати: кращий продавець, кращий ресторан, самий доброзичливий персонал і т.д.

5. Якість виконання стандартів обслуговування. Необхідно переконати співробітників, що якість обслуговування - це те, що дійсно потрібно закладу, що це гідно - забезпечувати людям гідний сервіс. Всі призи, заохочення, події, пов'язані з роботою компанії над якістю обслуговування, повинні висвітлюватися на зборах, у листах, внутрішніх газетах, сайті компанії і по можливості у зовнішніх ЗМІ.

Обов'язкова сертифікація послуг ресторанного господарства здійснюється на відповідність вимогам безпеки життя і здоров'я споживачів, охорони навколишнього середовища, встановленим в законодавчих актах, державних стандартах, санітарних правилах і нормах, будівельних нормах і

правилах, правилах виробництва та реалізації продукції та послуг ресторанного господарства.

При цьому перевіряються характеристики (показники) послуг, умови обслуговування і використовуються методи, що дозволяють: повно й достовірно підтвердити відповідність послуг вимогам, що забезпечує безпеку для життя і здоров'я громадян, навколишнього середовища; провести ідентифікацію послуг, у тому числі кулінарної продукції [19].

Останнім часом був виділений такий важливий фактор в удосконаленні організації обслуговування споживачів в ресторанах, як гостинність.

Гостинність - "секретний елемент" обслуговування. Індустрія гостинності являє собою широкий спектр підприємств, такі як готелі, ресторани, туристські агентства. Усі ці підприємства мають між собою дещо загальне - їхній "продукт" - це комплекс фізичних, соціальних і емоційних компонентів. Продукт ресторану значно ширше, ніж просто їжа на тарілці. Сюди потрібно включити фізичну атмосферу, чистоту і відчуття компетентності і турботи з боку обслуговуючого персоналу. Ресторан повинний бути більше, ніж супермаркет приготовлених страв. Сучасний ресторан повинен пропонувати своїм споживачам не просто їжу. Це святилище фізичного і щиросердечного спокою, відпочинку за вечерею чи сніданком. Кожен сегмент індустрії гостинності надає продукт, що сприймається в комплексі з різними елементами. У випадку з рестораном можна сказати, що враження від гарної їжі буде зруйновано, якщо раковина в туалеті виявиться зі слідами іржі, вода в крані несвіжою чи в залі буде незатишно, а за сусіднім столиком відбудеться бійка.

Продукт будь-якого підприємства індустрії гостинності порівняємо з добре приготовленою їжею, де головний інгредієнт необхідний, але не тільки він важливий: один шматок м'яса, це ще не відбивна. Необхідні також інші інгредієнти в потрібних пропорціях і точній технології готування й обслуговування. У багатьох випадках деякі з інгредієнтів не можуть бути відділені від усього продукту, вони як би розчинені в ньому. Проте, без

наявності всього комплексу складових завжди буде чогось не вистачати. Тому, в даному розділі курсової роботи йдеться мова про удосконалення організації обслуговування і самою великою особливістю є, в першу чергу, гостинність.

Гостинність - це "секретний елемент" будь-якого турботливого обслуговування, а особливо ресторанів, під час обслуговування святкових заходів. Турбота, виявлена стосовно гостя в ресторані і здатність відчувати потреби клієнтів - невловимі. Напевно, найкраще почати обговорення питання про гостинність зі спогадів про ті життєві ситуації, у яких, імовірно, гостям довелося попадати в ресторанах чи в інших місцях. Чи було турботливе відношення, тобто гостинність, частиною того, з чим гостеві приходилося зіштовхуватися? Їжа, готельний номер, чи обслуговування продукту, невже можуть вони існувати без гостинності? Так. Але гостинність - це саме той елемент, що робить спогади приємнішими і враження що запам'ятовуються. Без відчуття, що про нього піклуються, людина, що переступила поріг підприємства ресторану, скоріше є споживачем, аніж гостем, чи постійним покупцем, неживим предметом швидше, ніж людиною. Варто зрозуміти, що гостинність в ресторанному господарстві - це майже аксіома.

Проводжувані в кінці 60-х років опитування суспільної думки вказували на поширення серед керівників, персоналу, що обслуговує і клієнтом думки про те, що гарне обслуговування - елемент минулого і що зниження задоволеності клієнтів наданим обслуговуванням - це лише плата за доступність і економічну ефективність.

Гостинність у відносинах із клієнтами було забуто багатьма і виявилось одним із утрачених мистецтв. Пояснення цьому шукають у поведженні персоналу, ігноруванні потреб клієнтів чи надмірній зацікавленості керівництва в одержанні прибутку. Перелік подібних «причин» нескінченний. Зовнішня очевидність такої омани привела до скорочення до мінімуму всіх контактів клієнтів з персоналом. Стратегія здавалася простою: якщо гості скаржаться на відсутність люб'язності з боку персоналу, потрібно скоротити персонал. Так почалася ера самообслуговування, викликана до життя

тенденцією заміни персоналу машинами. Завдяки новим технологіям з'явилася можливість швидко нагодувати тисячі людей, у лічені хвилини одержати статистичні дані про ціну продуктів і рівень завантаження, у найкоротший термін зробити бронювання в будь-якому готелі світу, законсервувати будь-яку величезну кількість продуктів і зробити багато чого іншого, що ще кілька років назад було присутнє лише в ідеях фантастів.

Треба сказати, що в умовах індустрії гостинності захопленість технологічними нововведеннями привела до переконання, що всі контакти між клієнтами й обслуговуючим персоналом варто було б звести до мінімуму, оскільки це раз і назавжди вирішило б і проблему ввічливості, і гостинності.

На щастя, клієнти не прийняли цю тенденцію, і в даний час є багато доказів того, що індустрія харчування переглядає свої позиції в даному питанні. Гостинність не тільки не вмерла, але, навпаки, стає новим символом. Фаталізм став змінюватися усвідомленням того, що майбутнє цілком залежить від наших дій. Людина знову зайняла належне їй в індустрії гостинності місце. Гість зайняв місце серед найбільш важливих осіб, а кваліфікований обслуговуючий персонал повернув собі розуміння своєї найвищої цінності. Крім того, що відбуваються в індустрії гостинності процеси усе більше свідчать про нове відношення до машин як помічникам людини, а не його конкурентним заміником.

Немає ніяких сумнівів у тім, що машини є чудовими помічниками людини. Комп'ютери в барі вивільняють і заощаджують час, що тепер можна присвятити гостям, як це прийнято між людьми. Офіціант скоріше виконує функції хазяїна.

Важко дати повне і точне визначення гостинного поведження, але кожний з нас відразу може помітити, коли воно відсутнє. Гостинність важко вимірити чи включити в навчальні програми. Це якість обслуговування, а не рівень підготовки чи досвід, якому учаться. Не можна сказати, однак, що навчання тут не є важливим. Належне навчання дає робітнику навички, необхідні для створення умов, при яких може проявитися гостинність.

Наприклад, добре підготовлений офіціант «озброєний» знаннями про кожну страву, включену в меню, і може послужливо запропонувати гостю різні варіанти. Однак знання працівником характеру і звичок своїх гостей - це ще не гостинність, але воно дає сприятливі можливості для її прояву.

Навчання персоналу повинно включати вивчення особливостей гостей, що користуються послугами даного підприємства. Офіціант напевно виявить до них більше турботи, якщо буде знати, що гості, що прибувають сьогодні ввечері, уже виїхали з будинку і знаходяться в дорозі вісім годин. І що вони до такої міри будуть стомлені дорогою, що їм неодмінно буде потрібно уважне і турботливе обслуговування, оскільки вони будуть просто не в змозі витримати тривале обслуговування в часі.

Взаємозв'язок між навчанням і гостинністю, можливо, найкраще може бути продемонстрований при спілкуванні. Спілкування, у якому була би можливість виявити гостинність і повагу, не може відбутися доти, поки офіціант не буде мати хоча б загального представлення про мову народу, культурні особливості і традиції країни гостюючих. Щирого бажання офіціанта бути корисним і гостинним ще недостатньо. Голосно і повільно сказаного «Чим можу бути корисний» недостатньо, якщо гість не володіє мовою і не розуміє сказаного.

Розвиток почуття привітності залежить і від форми навчання. Офіціант, що ніколи не бачив вечері при свічах, омарів і страв французької кухні, навряд чи зрозуміє, чого від нього хочуть, коли гість побажає для себе відповідного обслуговування і обстановки. Добре підготовлений персонал може керуватися власними позитивними відчуттями і легко усувати виникаючі проблеми, оскільки самі були в подібних ситуаціях.

Можна сказати, що гостинність – це більш ніж запам'ятовування фактів і виконання кваліфікованої роботи. Подобається це чи ні, гостинність вимагає часу і має потребу в колективному співробітництві.

Сьогодні існує велика кількість підприємств ресторанного господарства, однак мало хто з них реалізує продукцію в повному обсязі свого виробництва і

у відповідній якості, тому для ресторану «Палуба» буде раціональним надавати повний спектр своїх послуг та намагатися впроваджувати нові послуги.

Підвищення якості послуг необхідно розглядати з соціальної, технічної і економічної точок зору. Це знайшло своє відображення і у визначенні поняття “якість продукції”.

Якість послуги - сукупність характеристик послуги, що визначає її здатність задовольняти встановлені або передбачувані потреби споживача.

Якість виконання послуги – це відповідність виробленого виробу або виконаної роботи вимогам стандартів, технічним умовам, а також індивідуальним вимогам споживача.

Оптимальним значенням показника якості послуг є те, при якому досягається найбільший корисний ефект від споживання послуг при заданих витратах на її створення та споживання.

Якість послуг залежить від значної кількості факторів. Саме цих факторів необхідно дотримуватися ресторану «Палуба», щоб досягти помітного ефекту:

технічні фактори, до яких належать конструкція, схема послідовного зв'язку елементів, система резервування, схемні вирішення, технологія виготовлення, засоби технічного обслуговування і ремонту, технічний рівень бази проектування, виготовлення та ін.;

організаційні фактори – це розподіл праці, спеціалізація, форми організації виробничих процесів, ритмічність виробництва, форми і методи контролю, форми і способи транспортування, зберігання, експлуатації та ін.;

до економічних факторів належать: ціна, собівартість, форми і рівень зарплати, рівень витрат на технічне обслуговування і ремонт, ступінь підвищення продуктивності суспільної праці та ін.;

суб'єктивні фактори. В забезпеченні якості продукції значну роль відіграє людина з її професійною підготовкою, фізіологічними й

психологічними особливостями, які по-різному впливають на перелічені вище фактори.

Можна впровадити в ресторані метод MysteryShopping, який розглядається як інструмент поліпшення якості сервісу.

Mystery Shopping - це метод виключного спостереження (participant observer). Mystery Shopping використовується у формі довгострокових чи постійних програм контролю сервісу і мотивації персоналу в мережах сервісних. Модифікації програми включають використання аудіо і відеозапису процесу обслуговування.

Критеріями успішності програми Mystery Shopping є оперативність звітності, об'єктивність інформації, відповідність профілю ТП профілю дійсних споживачів сервісної компанії і т.п..

У чому причина впровадження саме Mystery Shopping. Відповіддю є, по-перше, можливість створити на основі Mystery Shopping систему мотивації, що стимулює персонал обслуговувати споживачів краще - завдяки залежності між якістю сервісу і винагородою співробітників і, по-друге, оперативно виявляти недоліки в обслуговуванні - для їхнього наступного усунення, наприклад, через додаткове навчання персоналу. Особливо важлива перша функція - мотивація. Регулярна програма Mystery Shopping, що впливає на схему винагороди співробітників "першої лінії", іноді творить чудеса з мотивацією персоналу, що перевіряється. У результаті програма Mystery Shopping допоможе ресторану домогтися відмінної якості обслуговування споживачів і вистояти в конкурентній боротьбі.

Також адміністрації ресторану «Не гони» необхідно попрацювати із меню закладу. Не всіх споживачів влаштовує асортимент страв. Можна запропонувати провести спеціальне анкетування серед гостей закладу, у якому необхідно було б відповісти на питання, які страви вони хотіли б бачити в меню.

Окремим недоліком ресторану можна вважати не правильне оформлення меню, у ньому усі страви переплутані між собою. Необхідно зробити

правильну черговість страв. Також необхідно зробити окрему колонку для фірмових страв, це одразу б вплинуло на збільшення продажу фірмових страв. Споживач, який вперше завітав до ресторану обов'язково скуштував би фірмову страву, а так він може просто не помітити її серед інших страв.

А також на мою думку було б краще та зручніше для відвідувачів якби ресторан мав свій Інтернет - сайт, за допомогою якого відвідувачі могли б дізнатися більше про нього, забронювати столик, залишити свої відгуки та пропозиції і т.д.

Процес бронювання часто включає в себе найважливіший перший контакт між клієнтом і підприємством готельного господарства. Ефективний процес бронювання забезпечує більш якісне планування, координацію, кадрову політику і організацію виробництва. Агент по бронюванню повинен вміти швидко і точно реагувати на замовлення по бронюванню. Ефективність процесу бронювання залежить від встановленого порядку обробки замовлень, оновлення інформації, подачі інформації і підтвердження.

Щоб зарезервувати столик через Інтернет, потенційний споживач спочатку вибирає ресторан, отримує про нього інформацію загального характеру, знайомиться з набором представленого меню, цінами. Після фіксації кількості потрібних страв за певними позиціями, автоматично підраховується загальна вартість. Далі слід натиснути на кнопку "Замовлення столика" і система запропонує вказати такі дані: час, день, місяць, кількість осіб та тип резервування (сніданок, обід, вечеря, день народження). Для підтвердження замовлення столика у кафе необхідно вказати форму зворотного зв'язку з споживачем (електронна пошта, факс, телефон). Деякі кафе пропонують ще й електронну карту розміщення усіх наявних столиків і потенційний споживач за певним номером може вибрати необхідні місця. On-line резервування безкоштовне, потрібно сплатити за замовлення у ресторані, а іноді навіть отримує знижку у розмірі 5-10%.

Така система розширює можливості корпоративно-групового обслуговування - ділових осіб, туристів, делегацій, екскурсантів. Завжди

можна бути усвідомленим про страви і ціни, представлені у режимі реального часу для попереднього формування власного меню-замовлення.

Потрібно відмітити й про наявність електронної книги "Скарг та пропозицій", у якій споживач може висловити свої враження від перебування у ресторані, надати пропозиції щодо покращення рівня обслуговування. Отримана інформація може надсилається власнику закладу для прийняття відповідних заходів.

А ще було б добре якби трішки змінили імідж ресторану. Тобто змінити вигляд з вулиці, тому що воно є не таким помітним порівняно з іншими

Імідж ресторану - обличчя організації - спеціально створений образ на ринку товарів і послуг. Імідж фірми відображає її комерційну політику: орієнтацію роботи на певні запити певного класу споживачів. Привабливий імідж ресторану дозволяє їй зайняти лідируюче місце в світі бізнесу. Створення іміджу - результат копіткої роботи професіоналів в області маркетингу, дизайну, психології, лінгвістики та реклами, PR-фахівців. Ретельно продуманий імідж компанії формує позитивний образ у споживачів, який стає впізнаним, привабливим, наділеним особливим характером. Його основні графічні засоби індивідуалізації дають можливість позиціонувати кафе на ринку, знайти свого споживача або клієнта. Турбота про імідж - ознака розвиваються організацій, які прагнуть знайти своє обличчя, що шукають найбільш оптимальні напрями свого руху, що намагаються знайти гармонійні способи співіснування із соціумом.

Інтер'єр ресторану „Палуба” був би кращим як би мав такий вигляд.

Щоб ресторан був оформлений в сучасному стилі хай-тек. Мало 4 великих столи з м'якими диванчиками, розраховані на великі компанії та 8 круглих столів, розрахованих на 2-4 чоловік. На стінах висіли чорно-білі фотографії сучасних фотографів, підвіконня прикрашені штучними квітами. Багато вільного простору, світла і кольору.

Діти щоб мали змогу сидіти разом з батьками. Для самих маленьких гостей щоб були присутні високі дитячі стільчики.

Диференціації простору залу можна досягти і застосовуючи єдину по стилю, але різну формою і розмірам меблі, що становлять набори і серії різноманітних столів, стільців, диванів. Меблювання - один з ефективних засобів розчленовування простору залу на окремі зони, оскільки залежно від способу застосування пересувних або стаціонарних меблів можна міняти характер зонування. Помітний вплив на характер інтер'єру надав розвиток таких типів підприємств громадського харчування, як молодіжні і вечірні ресторани. У торгових залах цих підприємств відвідувачі дивляться телепрограми, відпочивають, читають газети і журнали, зустрічаються з друзями. У цих залах створюють зони відпочинку, розміщують магнітофони, телевізори.

Велике значення в розвитку сучасного інтер'єру має функціональне співвідношення його елементів. Якщо архітектор дотримується функціонального підходу до проекту, він добивається цілісності рішення інтер'єру. Чітка організація зв'язку виробничих приміщень з торговими залами впливає на пропорції залів. Елементарні гігієнічні вимоги обумовлюють переважання світлих тонів в обробці приміщень, що створює відчуття простору. При ясній функціональній організації простору і високій якості обробних матеріалів досить лише невеликого декоративного акценту, щоб інтер'єр набув закінченого своєрідного характеру.

Було б добре якби були присутні додаткові послуги та заходи: можливе проведення дитячих свят та днів народжень у вихідні дні, за участю аніматорів і клоунів. У п'ятницю, суботу та неділю з 18.00 до 01.00 ресторан працював в клубному форматі, проводилися спеціальні програми, працював діджей. Неділя - сімейний день, знижки і подарунки дітям.

Також, в ресторані «Палуба» необхідна відокремлена кімната для паління. Більшість гостей, які відвідують ресторан палять і кожен раз спускатись сходами, щоб покурити не зручно.

А ще, на мою думку, було б чудово, якби у ресторані «Палуба» запровадили караоке, це допомогло б покращити конкурентоспроможність, та

був би додатковий прибуток, а також розвага для відвідувачів ресторану. Також було б чудово відкрити при ресторані готельний комплекс, який давав би гарний прибуток, тому що дуже зручно після відвідування ресторану одразу піти в номер, а не наймати таксі, щоб доїхати до найближчого готелю.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Якість обслуговування споживачів – визначальний фактор конкурентоспроможності підприємства ресторанного господарства. Надання широкого спектру послуг поряд із високою їх якістю може забезпечити високу ефективність діяльності підприємства. Тому тема роботи актуальна та доцільна.

В роботі проведені широкі теоретичні дослідження сучасного стану роботи підприємств ресторанного господарства, досліджені тенденції розвитку ресторанного господарства в Україні.

Результати аналізу довели, що якість обслуговування є визначальним фактором у ефективній діяльності закладу ресторанного господарства. Якість – невід’ємна складова успішності підприємства, особливо ресторану, де якості обслуговування повинна приділятися особлива увага.

Підвищення якості обслуговування у закладах ресторанного господарства є необхідним заходом задля підвищення ефективності роботи підприємства.

Виявлено, що ресторанна сфера як одна з високорентабельних галузей світової економіки, у XXI ст. стає провідним напрямом економічного і соціального розвитку України. Міжнародний досвід свідчить, що необхідною передумовою активного та успішного розвитку цієї галузі є якісне обслуговування.

Предметом дослідження є ресторан «Палуба».

Проведений аналіз та характеристика послуг ресторанного господарства, що надає ресторан.

Запропоновані заходи, щодо підвищення рівня якості обслуговування споживачів у ресторані «Палуба». Запропоновано введення системи контролю роботи персоналу Mystery Shopping, на базі якої впроваджена системи премій та штрафів.

ВИСНОВКИ

Ефективність діяльності будь-якого підприємства ресторанного господарства (РГ) залежить від багатьох факторів, до яких можна віднести конкурентне позиціонування підприємства, специфіку та технологію створення бренду ресторану, що забезпечить високу лояльність споживачів, визначення чітких стратегічних перспектив розвитку діяльності, проведення оптимальної фінансової та маркетингової політики.

Важливою ланкою ринкового механізму є конкуренція. Це поняття відображає суть ринкових відносин. Конкуренція між виробниками представляє собою тип взаємовідносин з приводу встановлення цін і обсягів виробництва. Досвід західних держав свідчить, що конкуренція виступає як важливий фактор стимулювання господарської активності, збільшення асортименту і підвищення якості продукції, зниження витрат і стабілізації економічного зростання. У нашій економіці конкуренція тільки зароджується. Розробка конкурентної стратегії дасть можливість підприємствам підвищити ефективність господарської діяльності й вийти у виробництві товарів і в організації торгівлі на світовий рівень.

Ресторан - заклад громадського харчування (іноді з музикою, танцями), де подаються страви та напої. Один з видів закладів громадського харчування, від інших відрізняється вищою якістю послуг, широким меню, окрім харчування як правило ресторани також надають послуги з розваг та відпочинку. Невеликий ресторан також називають кухмістерською.

Матеріально-технічне оснащення та мінімальний перелік послуг, що надаються рестораном, відповідають вимогам, установленим стандартами та іншими нормативно-правовими документами.

Екстенсивні напрямки підвищення ефективності використання основних засобів:

скорочення простоїв устаткування внаслідок підвищення якості ремонтного обслуговування, своєчасного забезпечення основного

виробництва висококваліфікованим персоналом, сировиною, матеріалами, паливом, напівфабрикатами;
підвищення коефіцієнта змінності роботи устаткування;
зменшення кількості непрацюючого устаткування та ін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. DSTU 4281: 2004. Zakladyrestorannohohospodarstva.Klasyfikatsiia [BS 4281: 2004. Establishments restaurants. Classification].Kyiv: DerzhspozhyvstandartUkrainy.
2. Ansoff Y. Stratehycheskoeupravlenie. (2007), [Strategic Management], Ekonomyka.
3. Antonova V.A. (2012), “Competition and competitiveness management of restaurant business” ,NaukovyvisnykPoltavs'kohouniversytetuspozhyvchoikooperatsiiUkrainy. vol.1, no.21, pp. 54-57.
4. Dunda S.P. (2011), “Theoretical approaches to the definition of "enterprise development"”[Online],available at: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2011_32/Dunda.pdf.
5. Kolomojtsiev V.E. (2000), Universal'nyjslovnykekonomichnykhterminiv [Universal Dictionary of Economic Terms], Navchal'nyjposibnyk. Vyd-vo “Molod”, pp. 384
6. Kyfiak V.F. (2011), “Theoretical approaches to the definition of "enterprise development"”, Ekonomichnyjanaliz. Ternopil', Vol. 8, no. 2. pp. 190-194.
7. Korotkov E.M. (1997), Kontseptsyiamenedzhmenta [Concept Management], "Deka",pp. 304.
8. Momot V. M, V.V.Nezhurko.(2013), “Methods of control of quality restaurant type”, Ekonomika ta upravlinniapidpriemstvamyamashynobudivnoihaluzi: problemyteorii ta praktyky. vol. 3, no.15, pp.71-78.
9. Nadtoka T.B., H.A Kakunina, O.V. Martiakova . (2011)Sotsial'nyjrozvytokpromyslovhopidpriemstva ta mekhanizmyjohoupravlinnia [Social development of industrial enterprise and its control mechanisms] DonNTU, pp. 744 .

10. Naumenko M. O.(2013), “ Ways of ensuring quality of customer service in restaurants and catering enterprises ” Visnykekonomikytransportu i promyslovosti. vol.36. pp. 179-181.

11. Poberezhnyj R.O.(2012), “ The main directions of development of mechanical engineering”, Visnyknatsional'nohotekhnichnohouniversytetu "KhPI", Kharkiv, no.13., pp. 90-100.

12. PohorielovYu.S. (2012), “Category Development and its basis ekspleynarnyy”, Teoretychni ta prykladnipytanniaekonomiky.Vol. 27, no.1. pp. 30-34.

13. PohorielovYu.S. (2013),“Nature, driving forces and means of the enterprise”, Menedzhment: rozvytok, teoriia ta praktyka [Online],available at: http://thesis.at.ua/publ/15_11_15_12_2013_r_menedzhment_rozvitok_teorija_ta_praktika/pogorelov_ju_s_rushijni_sili_ta_resursi_rozvitku_pidpriemstva/9-1-0-271

14. PluhinaYu.A.(2011), “ Intellectual development: the nature concept”

Visnykekonomikytransportu i promyslovosti.Kharkiv, no.36., pp. 193-195.

15. Raievnieva, O. V.(2006), Upravlinniarozvytkompidpriemstva: metodolohiia, mekhanizmy, modeli [Management of enterprises: methodology and mechanisms, models]. Kharkiv: INZhEK,

16. Skavrons'ka I.V. (2012), “ Priority areas of restaurant business Ukraine in the context of international experience”, VisnykChernivets'kohotorhovel'no-ekonomichnohoinstitutu., vol.2. , pp. 232-244.

17. KhaminichS.Yu. Upravlinniapidpriemstvomnazasadakhosvitn'ohopotentsialu [Enterprise management based on the educational potential].Donetsk: DNU,2006.

18. M. V. Chorna, O. Ye.Chatchenko. (2013), “Methodical approach to assessing the structure of demand for the products of restaurants” ,Biznes Inform.vol.11., pp. 212-216.

19. Бородина В.В. Ресторанно-гостиничный бизнес: учет, налоги, маркетинг, менеджмент /

В. В. Бородина. – М. : Книжный мир, 2001. – 165 с.

20. Заклади ресторанного господарства. Класифікація: ДСТУ 4281:2004. – [Чинний від 2004-31-03; розробники: Р. Андрющенко, А. Мазаракі, Г. П'ятницька та ін.]. – К.: Держспоживстандарт України, 2004. – 12 с. – (Національний стандарт України).
21. Котлер Ф. Основы маркетинга: краткий курс: [пер. с англ.] / Филип Котлер. – М.; СПб.; К. : Вильямс, 2011. – 488 с.
22. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку № 9 “Запаси”
23. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку № 16 “Витрати”
24. П'ятницька Г. Т. Ресторанне господарство України: ринкові трансформації, інноваційний розвиток, структурна переорієнтація [Текст] : монографія / Г. Т. П'ятницька; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – К. : КНТЕУ, 2007. – 465 с.
25. Ресторанне господарство. Терміни та визначення: ДСТУ 3862-99/2004. – [Чинний від 1999-26-03; розробники: Р. І. Андрющенко, А. С. Мізрухіна (керівник теми), Л. З. Шильман та ін.]. – (Національний стандарт України).
26. Уокер, Джон Р. Введение в гостеприимство / Д. Р. Уокер. – 4-е изд., – М. : Юнити-Дана, 2008. – 711 с.
27. Эгертон-Томас К. Ресторанный бизнес. Как открыть и успешно управлять рестораном / К. Эгертон-Томас. – М. : РосКонсульт, 1999. – 272 с
28. Астахова / Маркетинг: Навч. посіб./Харківський національний економічний ун-т. - Х.: Вид. ХНЕУ, 2006. - 208 с.
29. Брассингтон Ф., Петтит С. Основы маркетинга — Д.: Баланс Бизнес Букс, 2007. - 768 с.

30. Ветитнев А. М. Маркетинг санаторно-курортных услуг, М.: Медицина, 2001.-224 с.
31. Восколович Н.А. Маркетинг туристских услуг. - М.: "Теис", 2002. — 167 с.
32. Гаркавенко С. С. Маркетинг: Підруч. для студ. екон. спец. вищ. навч. закл. - К.: Лібра, 2004. - 712 с.
33. Гаркавенко С.С. Маркетинг: Підручник для студ. екон. спец. вищ. навч. закл. - 4-е. вид., доп. - К.: Лібра, 2006 - 717 с.
34. Гнатушенко В.В. Конкурентный маркетинг на предприятии/Донецкий национальный ун-т. — Донецк: Юго-Восток, 2006. — 266 с.
35. Гончарук Я.А., Павленко, А.Ф., Скибінський С.А Маркетинг Навч. посіб. у тестах/Київський національний економічний ун-т; Львівська комерційна академія. - К.: КНЕУ, 2002. — 314с.
36. Грищенко ІМ. Маркетингові основи комерційного посередництва: Навч. посіб. - К.: Грамота, 2006. - 303 с.
37. Данилишин Б.М., Любченко ОМ. Маркетингова стратегія регіонального продовольчого ринку. — Кіровоград: Імекс-ЛТД, 2006 - 250 с.
38. Дорошев В. И. Введение в теорию маркетинга: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2000. - 284 с.
39. Дурович А., Анастасова Л. Маркетинговые исследования в туризме: Учеб.-практ. пособие - М.: Новое знание, 2002. - 348 с.
40. Дурович А.П. Маркетинг в туризме: Учеб. пособие для студ. вузов по спец. "Экономика и управление социально-культурной сферой". — 2. изд., перераб. и доп. - Минск: Новое знание, 2001. — 495 с.
42. Заборовський В. П. Основи маркетингу/Подільська держ. аграрно-технічна академія. — Кам'янець-Подільський: Абетка, 2002. — 153 с.
43. Запесоцкий А.С. Стратегический маркетинг в туризме: Учеб. пособие для студ. вузов по спец. "Социально-культурная деятельность"/Санкт-Петербургский гуманитарный ун-т профсоюзов. — СПб.: СПбГУП, 1999. - 384 с.

44. Заяць Т.А., Гарлопов І.О., Пилипенко О.О. Управління маркетингом на підприємстві. — Донецьк: Юго-Восток, 2006. - 252 с.
45. Ильяшечко СИ. Маркетинг в примерах и задачах: Учеб. пособие/Сумской гос. ун-т. — Сумы: Изд. Сум ГУ, 2006. - 107 с.
46. Исмаев Д.К. Маркетинг иностранного туризма в Российской Федерации. Теория и практика деятельности туристских фирм. — М.: Академия, 2002.- 192 с.
47. Ілляшенко СМ., Баскакова М.Ю. Маркетингові дослідження: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл./Сумський держ. ун-т. — К.: Центр навчальної літератури, 2006. — 192 с.
48. Кардаш В.Я., Антонченко М.Ю. Маркетингова товарна політика: Навч.-метод. посібник для самост. вивчення дисципліни/Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана — 3. вид., доп. та перероб. -К.: КНЕУ,2006.-248с.
49. Карпов В.А., Кучеренко В.Р. Маркетинг: прогнозування кон'юнктури ринку: Навч. посіб. для студ. екон. спец, вузів. — К.: Знання, 2001 — 214 с.
50. Клэнси Кевин Дж., Криг Питер. Антиинтуитивный маркетинг/С. Жильцов (пер.с англ.). — СПб.; М.; Нижний Новгород; Воронеж; Ростов/ н/ Д: Питер, 2006.-432 с.
51. Косенков СІ. Маркетингові дослідження: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. - К.: Видавничий дім "Скарби", 2004. - 464 с.
52. Котерова Н.П. Основы маркетинга. — М.: Академия. 2003.—144 с.
53. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент: Перевод с английского. — СПб.: Питер. 2003.-800 с.
54. Котлер Ф., Боуэн Д., Мейкенз Д. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм: Учебник для студ. вузов/Р.Б. Ноздрева (ред.пер.с англ.). - М.: ЮНИТИ, 1998.-787 с.
55. Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм. - М.: ЮНИТИ, 2003. - 1063 с.

56. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга: Пер. с англ. - 2. европ. изд. - М.; СПб.; К.: Издательский дом "Вильяме", 2006. — 943 с.

57. Кошкалда І.В. Маркетингові дослідження: Навч. посібник/Харківський національний аграрний ун-т ім. В.В.Докучаєва. - Х., 2007. - 158 с.

58. Кравчук Г.В. Регіональний маркетинг в системі управління економічними процесами/Національний авіаційний ун-т. — К., 2006. - 286 с.

59. Кривошеков В.И., Морозов ЮД. Маркетинговый менеджмент качества продукции. — Д.: Наука і освіта, 2007. - 252 с.

60. Лук'янець ТА. Економічний механізм маркетингу: Навч. посіб./Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана. — К.: КНЕУ, 2006. -464 с.

61. Луцій О.П., Васюткіна Н.В. Маркетингові дослідження ринку продуктів харчування: організаційно-методичний аспект діяльності суб'єктів господарювання/Європейський ун-т. - К.: Видавництво Європейського ун-ту, 2006.-224 с.

62. Матвіїв М.Я. Маркетинг знань: методологічний та організаційний аспекти. - Т.: Економічна думка, 2007. — 448 с.

63. Мельник Л.Г., Корінцева О./., Старченко Л. В. Маркетингова цінова політика: Навч. посіб. для студ. виш. навч. закл. — Суми: Університетська книга, 2007.-240 с.

64. Мунін Г.Б., Тимошенко З.І., Самарцев Є.В., Змійов А.О. Маркетинг туризму: Навч. посібник для студ. виш. навч. закладів: У 2 ч. / Європейський ун-т. — К.: Видавництво Європейського університету, 2006. - 1 ч. — 324 с.

65. Мунін Г.Б., Тимошенко З.І., Самарцев Є.В., Змійов А.О. Маркетинг туризму: Навч. посібник для студ. нищ. навч. закладів:У 2 ч. / Європейський ун-т. — К.: Видавництво Європейського університету, 2006. — 2 ч. — 427 с.

66. Мунін Г.Б., Карягін Ю. О., Артеменко А. С, Кошиль Ю. В. "Франчайзинг та готельний бізнес".: Навч. посібник. К.: Кондор, 2008. -350 с.

67. Мхитарян С. В., Маркетинговая информационная система/Институт менеджмента МЭСИ. — М.: Эксмо, 2006. — 333 с.
68. Нагапетьянц Р.Н. Маркетинг в сфере производства и обращения. -М.: ЮНИТИ-Дана,2007-240с.
69. Ополченцев И.И. Маркетинг в туризме: обеспечение рыночной позиции: Учеб. пособие. — М.: Советский спорт, 2003. — 187 с.
70. Павленко А. Ф., Войчак А. В. Маркетинг Підручник/Київський національний економічний ун-т. — К.: КНЕУ, 2003. - 246 с.
71. Парсяк В.И., Маркетинг: від теорії до практики: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. — К.: Наукова думка, 2007. - 256с.
72. Петруня Ю.Є., Маркетинг: Навч. посібник. — К.: Знання, 2007. - 325 с.
73. Пілецький В.Т., Мананнікова О.Ю., Маркетинг: теорія, практика, самостійна робота, контроль: Навч. посіб./Донбаський держ. технічний ун-т. - Алчевськ ДДТУ, 2007. - 388 с.
74. Полторац В.А. Маркетинговые исследования: Учеб. пособие для студ. вузов/Днепропетровский ун-т экономики и права. — 2.изд.. перераб. и доп. -Д.: ДУЭП, 2002.-366с.
75. Примак Т.О. Маркетингові комунікації в системі управління підприємством. — К.: Експерт, 2001. — 384 с.
76. Саак Л.Э., Пшеничных Ю.А., Маркетинг в социально-культурном сервисе и туризме: Для студ. вузов, обуч. по спец. 100103 "Социально-культурный сервис и туризм". - СПб.; М.; Нижний Новгород; Воронеж; Ростов /н/Д: Питер, 2007. - 479 с.
77. Салига С.Я., Каланджи /А. Формування стратегічного маркетингу на промислових підприємствах/Гуманітарний ун-т "Запорізький ін-т держ. та муніципального управління". — Запоріжжя: ГУ "ЗІДМУ", 2007. — 148 с.
78. Скибінський СВ., Штуль В.П. Маркетинг: навч. посібник у схемах і таблицях/Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана. - К..КНЕУ, 2007.-224с.

79. Скибінський С.В. Маркетинг: Підручник для студ. вищих навч. закл./ Львівська комерційна академія. — Л., 2000. — 640 с.

80. Скобкин С.С. Маркетинг и продажи в гостиничном бизнесе: Учеб.- практ. пособие/Академия народного хозяйства при правительстве Российской Федерации. - М.: Экономистъ, 2003. - 222 с.

81. Смит П., Бэрри К., Пулфорд А. Коммуникации стратегического маркетинга. - М.: ЮНИТИ. 2000. - 415 с.

82. Янкевич В.С., Безрукова Н.Л. Маркетинг в гостиничной индустрии и туризме: российский и международный опыт. - М.: Финансы и статистика, 2003.-416 с.