

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту

**Допущено до захисту
Завідувач кафедри**

(підпис)

“ ____ ” _____ 20 ____ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 073 Менеджмент**

**на тему: «Управління витратами підприємства громадського
харчування»**

**Виконавець:
студентка 11 групи
факультету Центр заочної
та вечірньої форми навчання
Божко Вікторія Валеріївна**

/підпис/

**Науковий керівник:
к.е.н., доцент
Волчек Руслан Миколайович**

/підпис/

Одеса 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Витрати як економічна категорія. Сутність та класифікація витрат	5
1.2. Система управління витратами на підприємстві	17
1.3. Способи оптимізації та управління витратами підприємства	25
РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ РЕСТОРАНУ «NORI SUSHI»	31
2.1. Аналіз ресторанного ринку України	31
2.2. Організаційно-економічний аналіз ресторану «Nori sushi»	42
2.3. Аналіз витрат ресторану «Nori sushi» та рекомендації щодо їх оптимізації	48
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	57

ВСТУП

Актуальність теми. Нестримне зростання популярності ресторанів, кафе та інших закладів громадського харчування в Україні ставить перед власниками та менеджерами не лише завдання задовольнити вимогливі смаки своїх клієнтів, але й кидає виклик у вигляді складнощів, пов'язаних з налагодженням ефективного виробничого процесу.

Саме тому дослідження та аналіз організації системи управління витратами у закладах ресторанного господарства набувають надзвичайної актуальності. Адже добре організована система безпосередньо впливає на безліч аспектів ресторанного бізнесу, починаючи від економного використання ресурсів і закінчуючи забезпеченням бездоганної якості страв та максимальним задоволенням потреб споживачів.

Метою роботи є поглиблення теоретичних основ та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу управління витратами ресторану.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних **завдань**:

- визначити сутність витрат підприємства, розглянути основні їх класифікації;
- систематизувати методи оптимізації витрат;
- проаналізувати проблеми та перспективи ресторанного ринку України;
- подати загальну характеристику ресторану «Nori sushi»;
- проаналізувати його витрати та запропонувати заходи щодо їх оптимізації.

Об'єктом дослідження є ресторан «Nori sushi».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, науково методичних положень та практичних рекомендацій щодо управління витратами підприємства.

Методологія дослідження: методи теоретичного узагальнення та порівняння, метод системного аналізу та абстрагування, методи синтезу,

індукції та дедукції, методи побудови таблиць, схем і графіків, статистичні методи дослідження, TEMPLES-аналіз.

Інформаційною базою дослідження служили законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні дані Державної служби статистики України, наукові статті та монографії вітчизняних і зарубіжних учених, фінансова звітність та документи первинного, аналітичного та синтетичного обліку ресторан «Nori sushi».

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаної літератури (33 найменування). Загальний обсяг роботи становить 60 сторінок. Робота містить 13 таблиць, 19 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Витрати як економічна категорія. Сутність та класифікація витрат.

Історичний екскурс у вивчення сутності терміну «витрати» показує, що перші визначення сутності цієї категорії сягають корінням у період античної філософії. Як такого визначення «витрат» не було, але античні автори часто акцентували свою увагу на доходах і витратах господарств, їх взаємозв'язку. Так, Ксенофонт вказував, що причиною дефіциту в господарстві є перевищення витрат над доходом. Аристотель стверджував, що речі, що обмінюються, повинні бути рівноцінні, а продавець повинен отримати від покупця відшкодування шкоди від участі в обміні, інакше існування самого суспільства може опинитися під загрозою. Мислитель Середньовіччя Хома Аквінський, який розвинув доктрину «справедливої ціни», вважав, що продавець має право продавати річ дорожче, ніж вона коштує сама по собі, інакше результати його діяльності завдадуть не тільки шкоди особисто йому, а й усьому суспільному життю [1].

Більш точне визначення поняття «витрат» вперше позначається тільки в XVII ст. в творах У. Петті. До складу витрат він включав вартість утримання хлібороба і витрати на насіння. У другій половині XVIII ст. французьким економістом Ф. Кене була заснована школа фізіократів, в їх вченні витрати виробництва визначалися як витрати капіталу на засоби виробництва і робочу силу. У цей період теоретичними питаннями теорії витрат опосередковано займався Д. Стюарт. На його думку, вартість, крім вкладеного капіталу включає також заробітну плату і сировину, а ціна не може бути меншою, ніж сума цих трьох статей витрат [1]. Істотний внесок у дослідження витрат виробництва зробили класики політичної економії – А. Сміт та Д. Рікардо. А. Сміт ввів поняття абсолютних витрат, а Д. Рікардо – автор теорії порівняльних витрат. Під терміном «витрати» вони розуміли середні суспільні витрати на одиницю, тобто те, чого коштує окрема одиниця продукції на середньому

підприємстві або чому рівні середні витрати на всіх підприємствах, що належать до галузі. Недоліки виробництва визначалися ними як вартість виробництва з урахуванням рентних платежів. Таким чином, У. Петті, А. Сміт, Д. Рікардо переважно сходяться на думці, що витрати – це витрачена на виробництво товарів праця, в яку вкладені капітал і земля, та, яка використовується в процесі виробництва [2].

Розкриваючи сутність витрат, К. Маркс, виділяє в них дві сторони: матеріально-речовий зміст та суспільну форму. Перша зумовлена процесом виробництва, його факторами і не залежить від виробничих відносин, а друга визначається специфікою виробничих відносин і має особливості в кожній суспільно-економічній формації [2].

Поняття «витрати» є економічною категорією. Витрати – це будь-які виплати, які здійснюють підприємства в процесі ведення своєї господарської діяльності. Витрати відносяться до операційної діяльності підприємства, а також його грошового потоку. Це пояснюється тим, що [2]:

- по-перше, вони формуються у процесі ведення операційної діяльності господарюючого суб'єкта;
- по-друге, ці витрати вимагають частки своєї оплати грошових ресурсів.

Інше поширене в економіці поняття – видатки. У різних джерелах існують різні визначення. Всі вони зводяться до того, що видатки – це сукупність усіх спожитих господарською діяльністю будь-яких ресурсів на рівні суб'єкта господарювання, галузі, всієї національної економіки [2].

У найширшому сенсі витрати – це ресурси, що «знищуються» у процесі ведення господарської діяльності з метою створення кінцевого продукту – тих чи інших продуктів та товарів відповідно до асортиментної політики, що проводиться підприємством. З позиції менеджменту, якщо розглядати підприємство як відкриту систему, то на вході до цієї системи надходять витрати певного виду.

Слід зауважити, що терміни «витрати» і «видатки» часто плутають і використовують синонімами. Навіть спеціалізовані словники дають визначення типу «витрати – це видатки», «видатки – це витрати» [3].

Щоб уникнути плутанини визначимо поняття цих термінів (рис. 1.1)

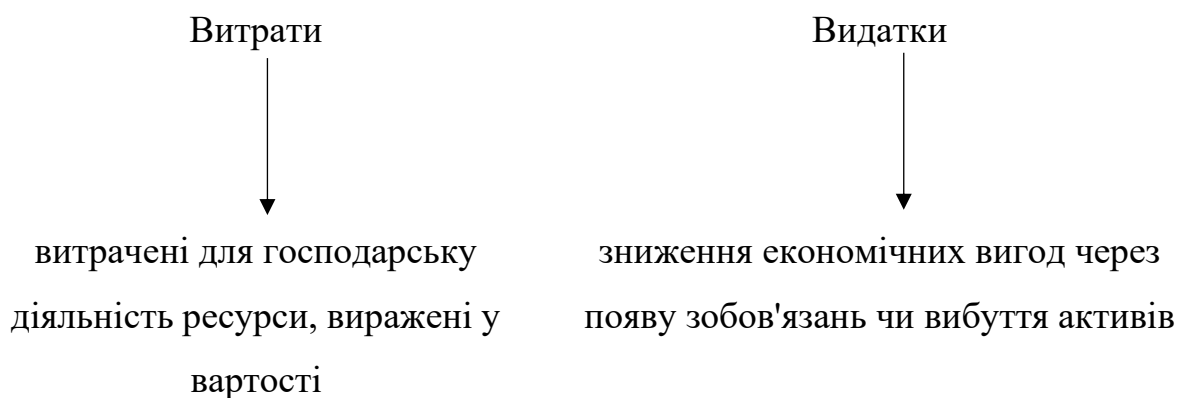


Рис. 1.1. Визначення понять «видатки – витрати»

При управлінні менеджер прагне максимального скорочення витрат і максимального підвищення всіх видів ефектів. Витрати в організації не однорідні і не завжди є у чистому вигляді грошима (хоча їх завжди намагаються перевести у грошову форму).

Зазвичай витрати поділяють на декілька різновидів (рис. 1.2) [3].



Рис.1.2. Різновиди витрат

Ефективність можна збільшити зменшенням будь-якого з цих ресурсів, вибираючи різні шляхи. Використовуючи комп'ютерну техніку, можна зменшити трудові ресурси і економніше витрачати матеріальні (наприклад, рахунок зменшення відходів виробництва шляхом електронного розкрою

матеріалу). Однак для впровадження такої техніки фінансові витрати мають бути збільшені.

Найбільш важливим джерелом витрат є апарат керування. Ефективність діяльності менеджерів безпосередньо досить складно виміряти, оскільки між рішенням та результатом проходить час та безліч перетворень. Необґрунтовані управлінські рішення мають велику руйнівну силу. Вони можуть підірвати не лише організацію, а й соціально-економічну систему. Рішення можуть бути неефективними внаслідок неправильно виставлених цілей, нестачі ресурсів, неякісного виконання робіт тощо.

Отже, ефективність менеджменту забезпечується за рахунок діяльності з оптимізації витрат та збільшення результативності в усіх напрямках менеджменту [3]:

- в управлінні трудовими ресурсами;
- в управлінні виробництвом або під час створення операційної системи;
- щодо методів і структур управління.

Класифікація витрат в управлінському обліку може бути більш розгорнутою та детальною, ніж аналогічна класифікація у регламентованому бухгалтерському обліку. Тому необхідно розглянути деякі основні критерії класифікації витрат (табл. 1.1)

Таблиця 1.1

Критерії щодо класифікації витрат

Критерій	Назва	Визначення
За ступенем контролю і регулювання	Регульовані та нерегульовані витрати	Регульовані витрати можуть змінюватися або контролюватися керівництвом підприємства
		Нерегульовані витрати не залежать від управлінських рішень та не можуть бути змінені
За способом віднесення на	Прямі та непрямі витрати	Прямі витрати безпосередньо пов'язані з виробництвом продукції чи наданням послуг

собівартість продукції		Непрямі витрати не можуть бути прямо віднесені до конкретної продукції чи послуги
За сферою виникнення	Виробничі та адміністративні витрати	Виробничі витрати пов'язані з процесом виробництва та випуском продукції
		Адміністративні витрати відносяться до управлінської діяльності, наприклад, оренда офісу, зарплата керівників тощо
Залежно від впливу прийняття управлінських рішень	Релевантні та нерелевантні витрати	Релевантні витрати впливають на прийняття управлінських рішень
		Нерелевантні витрати впливають на прийняття рішень, що не пов'язані з управлінням

Джерело: [3]

У країнах із розвинутою економікою існує безліч варіантів класифікації витрат. Вони залежать від цілей та напрямів обліку та запитів користувачів звітності.

Британський професор економіки Колін Друрі запропонував свою версію класифікації витрат. Він розділив інформацію щодо витрат на три категорії: матеріали, робоча сила, накладні витрати. Далі розділив їх за напрямками [3]:

- 1) калькулювання собівартості;
- 2) планування управлінських рішень;
- 3) контроль та регулювання.

Деякі практики вважають таку класифікацію досить вузькою та недостатньо актуальною для нинішніх ринкових реалій. Вони аргументують це тим, що в управлінського обліку є функції, а ті, у свою чергу, мають призначення, мету, завдання, методи, способи і прийоми досягнення.

У класифікації витрат існує велика кількість термінів для їхнього позначення. Багато авторів зробили свій внесок у їхнє створення. Як і в плутанину, що з'явилася через це, для визначення витрат. Це призводить до різного тлумачення поняття та ускладнює розуміння користувачів

управлінської звітності та її укладачів. Кожна фірма веде свій управлінський облік способами і прийомами, які підходять саме її керівництву та цілям.

Управлінський облік не підлягає зовнішньому контролю, тому в ньому використовують підходи, які зручні фахівцям конкретної компанії. Ці дані допомагають виконувати завдання: аналіз виконуваних витрат менеджменту та оптимізація витрат планування та прогнозування за ключовими роботами калькулювання рішень та підбір оптимальних для політики витрат. Ці завдання допомагають вирішити деталізовані згруповані витрати. Управлінський облік ведуть управлінці в рамках своїх повноважень та спеціалізованих програм, що економить ресурси утримання робочих місць. Управлінський облік виступає гарною базою до створення управлінських звітів, а спеціалізовані програми допомагають швидше сформувати дані, необхідні для створення управлінської звітності. В управлінському обліку витрати групують, виходячи з накопиченої інформації. Вона ділиться на три категорії та може бути представлена так [4]:

1. Матеріальні витрати.
2. Трудові витрати.
3. Накладні витрати.

Залежно від виду діяльності підприємства, її специфіки та організації, методи класифікації витрат відрізняються чи залишаються постійними. Для узагальненої інформації використовують підхід: різні витрати на різні цілі. Конкретніше їх групують за показниками отриманої інформації [4]:

- джерело походження;
- цільове призначення;
- вид товару, продукту чи послуги;
- спосіб включення до собівартості;
- оперативність обліку витрат;
- значимість у господарській діяльності.

Класифікація витрат може розширюватися і доповнюватися в залежності від завдань, які стоять перед менеджером з управління витратами. Тому необхідно розібрати та пояснити докладніше ті, які найчастіше застосовують.

Їх класифікують для створення структурованих даних про витрати підприємства. Відсутність таких даних позбавляє можливості ефективно вести рахунки щодо об'єктів. Існує градація витрат в обліку фінансів, яка завжди здатна задовольнити запити менеджменту вищої ланки і може стати причиною затвердження помилкового рішення. Управлінський облік відображає підхід до роботи компанії та допомагає повноцінно керувати бізнесом.

Найчастіше витрати в управлінському обліку поділяють на три великі напрямки:

1. Оцінка запасів та визначення фінансового результату.
2. Ухвалення управлінських рішень.
3. Моніторинг та координація.

Кожен містить великий список більш конкретних видів витрат, який можна представити у вигляді таблиці (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Класифікація управлінських витрат

Напрямок	Вид витрат	Сутність витрат
Оцінка запасів та визначення фінансового результату	Вичерпні та невичерпні	Витрачені за звітний період кошти та кошти, здатні принести прибуток у майбутньому
	Виробничі та періодичні витрати	Витрати на купівлю матеріалів та товарів для виробництва та реалізації, а також витрати, що не піддаються інвентаризації (комерційні та адміністративні)
	Прямі та непрямі витрати	Витрати, пов'язані з випуском продукції та їх реалізацією
	Одноелементні та комплексні	Витрати, які неможливо поділити на складові та ті, що складаються з кількох економічних елементів

Ухвалення управлінських рішень	Постійні та змінні витрати	Витрати, що залежать від ділової активності підприємства
	Релевантні та нерелевантні витрати	Відповідність звіту пошуку управлінських рішень
	Маржинальні та середні	Визначення витрат за випуск одиниці товару та середньої ціни товару по всій партії
	Дійсні та альтернативні	Визначають втрачені вигоди через ухвалений з кількох можливих та доступних варіантів рішень
	Безповоротні витрати	Витрати, що не підлягають впливу на управлінські рішення
Моніторинг та координація	Контрольовані та неконтрольовані	Витрати, що піддаються контролю з боку менеджерів незалежні від їх дій
	Регульовані та нерегульовані	Витрати, що піддаються і не піддаються впливу менеджерів у межах їх повноважень
	Ефективні та неефективні витрати	Визначення витрат, що принесли прибуток або призвели до невипуску продукції
	У межах норм та з відхиленнями від норм	Визначення відповідності витрат нормам випуску продукції, що діють у межах поточного періоду

Джерело: [4]

Оцінка запасів та визначення фінансового результату. Витрати цього напрямку допомагають виділяти та враховувати суми, що використовуються для випуску та реалізації продукції, а також супутніх до цього процесу складових: створення запасів, надання послуг та робіт тощо. Тут присутні одноелементні та складові види витрат, які використовують для визначення їх складу та цілей, а також контролю за дотриманням технологій виробництва. Облік такого типу допомагає проводити аналіз собівартості, встановлювати ліміти виробництва відділів, і навіть бере до уваги специфіку виробництва. Все це створює потрібну платформу для аналізу.

Вичерпні та невичерпні витрати. Витрати поділяють так, щоб забезпечити оцінювання прибутків та збитків, які допомагають визначити фінансові результати компанії. Тобто різницю між доходами та витратами на звітний період. Саме це визначають витрати за звітний період. Вичерпними витратами вважають кошти, які витратили за конкретний відрізок часу заради доходів. Більше вони не дають доходу. Невичерпними або вхідними вважають витрати у вигляді доступних придбаних коштів та ресурсів, що мають дохідний потенціал. Їх також відображають як активи. Виробничі витрати та витрати періоду. До перших відносять витрати на виготовлення продукції або купівлю товарів для подальшого продажу. До цього списку входять: сировина, зарплата, амортизація виробничих приладів, ціна купленого товару тощо. Вони входять у собівартість товарів хороших і піддаються інвентаризації. Витратами періоду, чи невиробничими, є витрати, які використані задля випуску певних активів, які пов'язані з конкретним календарним відрізком часу їх появи. До них відносять комерційні витрати та адміністративні, недоступні для інвентаризації. Вони ніколи не перебувають у категорії запасів та впливають на підрахунки прибутку [4].

Прямі та непрямі витрати. Прямими (основними) називають витрати, що стосуються виробництва товарів. До них відносять сировину, комплектуючі, матеріали, заробітну плату. Їх враховують поштучно, базуючись на первинній інформації. Непрямими (накладними) називають загальні витрати, які не стосуються конкретних об'єктів. Вони розподіляються за методикою, яку обрала компанія та корелюють з організацією випуску продуктів, обслуговуванням та реалізацією.

Їх поділяють на 2 блоки:

- загальновиробничі витрати – витрачаються на організацію, підтримку та керівництво виробництвом.
- загальногосподарські витрати – призначені для керування виробництвом.

Класифікація на прямі і непрямі витрати умовна, оскільки витрати можуть виступати і прямими і непрямими одночасно, залежно від способу їх поділу на собівартість продукції. Наприклад, видобувні виробництва з одним видом продукту мають прямі витрати. У комплексних виробництв, які з однієї сировини та матеріалу випускають різні вироби, основні витрати є непрямими. Чим більша питома вага витрат – тим точніше можна визначити собівартість продукції.

Одноелементні та комплексні. Одноелементними виступають нероздільні на складові витрати: матеріали, зарплати, соціальні виплати, основні фонди та інші витрати. Комплексні витрати містять кілька економічних елементів. Це можуть бути загальновиробничі витрати майже з усіма складовими. Витрати групують у формі та з різним рівнем деталізації на замовлення керівництва, а також за економічної необхідності. Наприклад, на високоавтоматизованих підприємствах зарплату можуть не виносити в окремий пункт, а помістити її разом із витратами на експлуатацію виробництва.

Ухвалення управлінських рішень. Управлінські рішення спрямовані у майбутнє підприємства. У зв'язку з цим в управлінському обліку використовують групу витрат, що допомагають затверджувати рішення, планувати та прогнозувати роботу компанії [4].

Постійні та змінні витрати. Постійні витрати залишаються незмінними при зміні обсягів виробництва чи іншої діяльності підприємства. Вони характеризують вартість підприємства. До їх списку включають зарплату менеджерів, амортизаційні відрахування виробничих приміщень, оплату зв'язку, відряджень та інше. Змінними називаються витрати, що залежать від активності функціонування підприємства. Характеризують вартість самого продукту. Їх розмір змінюється пропорційно зміні масштабу виробництва, надання послуг, обороту товару. Вони можуть поділятися на виробничі та невиробничі. До виробничих змінних витрат відносять: оплату праці, купівлю

матеріалів та напівфабрикатів. До невиробничих змінних витрат відносять логістичні процеси, що прямо пропорційно залежать від обсягів продажів.

Релевантні та нерелевантні витрати. У результаті пошуку управлінських рішень використовують порівняння альтернатив. Витрати, порівнювані у цей час, поділяють на постійні і мінливі, залежні від прийнятих рішень. Релевантними називають витрати, які відносяться лише до одного завдання та залежать від прийнятого рішення. Нерелевантні витрати – це витрати, незалежні від прийнятого рішення. Для підготовки даних для керівництва та прийняття ними рішень до звітів включають лише відповідні значення [5]. Наприклад, підприємству замовили продукт. Замовник готовий заплатити за нього 250\$. Підприємство на складах має необхідний матеріал, який придбали раніше за 100\$. Він підходить лише для виготовлення поточного замовлення. Ціна обробки матеріалу 200 \$. Може здатися, що угода не вигідна: $250 - (100 + 200) = - 50$. Але ціна за матеріал незмінна, і гроші на його покупку були витрачені давно, виходячи з іншого рішення. В цьому випадку витрати в 250\$ релевантні. Виробництво отримає чистий дохід від виконаного замовлення у розмірі 50\$.

Маржинальні та середні. Популярна типологія витрат, що допомагає визначити групу витрат, що виникає під час виробництва. Наприклад, під час запуску нового продукту або доповнення модифікаціями старого. Визначення таких додаткових витрат допомагає оцінити ефект від продажів продуктів із внесеними змінами – зниження через додаткові витрати на випуск. Маржинальними чи граничними називають витрати, що їх несе підприємство у процесі випуску кожної додаткової одиниці продукту. Середні витрати також називають інкрементними чи приростними та обчислюються для цілої партії продукції. Вони додаткові і виникають внаслідок випуску та реалізації додаткових партій товарів [5].

Дійсні та альтернативні. Дійсними або запланованими називають витрати, що вимагають виплати коштів або інших рівноцінних ресурсів. Розраховані на певний обсяг виробництва та вносяться до планової

собівартості продукції. Альтернативні витрати, які також називають уявними, існують лише в управлінському обліку. Використовуються для моделювання ситуацій підприємства в умовах обмежених ресурсів. Допомагають оцінити потенціал використання втрачених виробничих ресурсів або пожертвуваних на альтернативне рішення, якщо вони не лімітовані або відсутні зовсім. Їх не включають у план, лише відображають у фактичній собівартості продукції. Безповоротні витрати. Витрати, які закінчилися і недоступні для змін через управлінські рішення. Не враховуються при ухваленні управлінських рішень.

Моніторинг та координація. Представлене вище угруповання недостатньо для роботи з контролю витрат. Дані про їхній розподіл не дають точної інформації для ділянок виробництва. Зв'язати витрати та доходи з обов'язками певних менеджерів підрозділів допомагає підхід, де враховують витрати за центрами відповідальності. Він реалізований розподілом витрат та може поділятися на такі групи [5].

Контрольовані та неконтрольовані. Витрати, що використовуються в оцінюванні роботи менеджерів підрозділів та планування роботи цих підрозділів. Контрольованими витратами називають витрати, що піддаються контролю та впливу з боку відповідальних осіб. Неконтрольованими називають витрати, що не піддаються контролю та впливу менеджерів.

Регульовані та нерегульовані. Витрати, що піддаються і не піддаються впливу менеджера. Наприклад, якщо у цеху з'явилися витрати через порушення технології виробництва, то керівник цього цеху здатний керувати ними. Загальногосподарські витрати поза зоною його впливу, оскільки вони перебувають у компетенції управлінців вищого рівня.

Ефективні та неефективні витрати. Першими називаються такі, які приносять дохід від реалізації випущених продуктів, на які вони були витрачені. Неефективними називають витрати, які не дають доходів через те, що продукт не випустили. Це невиробничі витрати, такі як: брак, простой, недостача, псування цінностей тощо. Такі витрати виділяються для того, щоб запобігти втраті компанії в майбутньому.

У межах і з відхиленнями від норм. Витрати, що класифікуються щодо норм та стандартів, обмежень, що діють у компанії. Включені у собівартість відокремлюються за ознаками діючих норм і відхилень від них під час виробництва у межах поточного періоду. Такий підхід допомагає оперативно контролювати рівень витрат у виробництві і входить у основу нормативного управлінського обліку. Прихильники уніфікації термінології витрат в управлінському обліку пропонують користуватись поняттями прийнятими у фінансовому обліку та переносити їх туди без змін. Терміни виробничих і невиробничих витрат залишити як є, а інші використовувати за ситуацією.

Таким чином, під витратами підприємства розуміється сума коштів, витрачених з метою забезпечення реалізації продукції та отримання доходів. Недоліки виробництва формують нижню границю ціни. А це означає, що основне правило господарювання – виробляти заданий обсяг продукції за мінімальних витрат. Управлінські рішення, що впливають на величину витрат, приймаються на всіх рівнях управління та у всіх структурних підрозділах підприємства, координація всієї діяльності яких спрямовано на оптимізацію витрат.

1.2. Система управління витратами на підприємстві

Управління витратами – це процес формування витрат за їх видами, місцями виникнення та носіями при постійному контролі та стимулюванні їх зменшення, процес зниження витрат, постійного вдосконалення, а не збереження витрат на колишньому рівні [6].

Головною метою управління витратами на підприємстві є максимізація та оптимізація прибутковості. Аналіз таких величин, як витрати підприємства, обсяг виробництва та величина прибутку, в результаті надаються керівній ланці підприємства, повну інформацію, яка є необхідною для вибору стратегії управління та подальшого розвитку підприємства. Управлінські рішення повинні мати фундамент, завдяки якому керівник зможе розглянути всі можливі варіанти, взяти до уваги небажані наслідки вибору та визначити фінансові чи інші вигоди для підприємства. Фундаментом прийняття таких

рішень є дані управлінського обліку. Саме тому необхідно визначити порядок прийняття управлінських рішень (рис. 1.3).

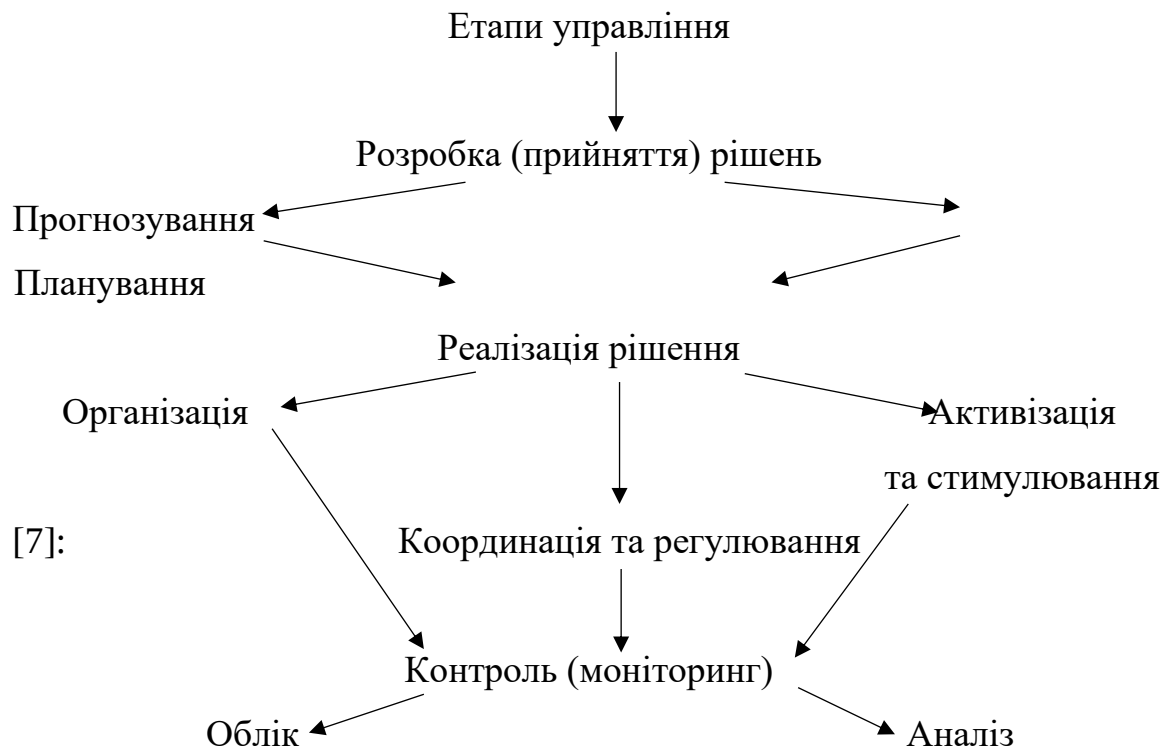


Рис. 1.3. Етапи управління

Необхідно розкрити кожний етап управління більш детальноше [7, 8]:

1. Розробка рішень:

Прогнозування – це розробка прогнозу (пасивне передбачення (прогноз інфляції, курсу валюти тощо), тобто створення пасивного дослідження конкретних перспектив подальшого розвитку будь-якого процесу.

Планування – створення плану, тобто вибір із різних альтернативних шляхів досягнення цілей підприємства оптимального варіанта та засобів для її досягнення.

Планування витрат – це визначення цілей підприємства та його підрозділів у формі постановки виробничих завдань ефективного використання ресурсів та витрат для їх виконання; виявлення складу витрат та їх кількісної оцінки, включаючи контрольні показники:

- індикативні показники (показники, яких потрібно прагнути, використовуючи будь-які дії);

- директивні показники (показники, які необхідно виконати, використовуючи будь-які дії);
- показники, що регламентуються (показники, які необхідно виконати при виконанні лише зумовлених регламентуючих дій).

2. Реалізація рішень:

При управлінні витратами менеджери стикаються з такими проблемами реалізації рішень та обліку витрат:

- динамізм – постійні зміни цін, номенклатури, норм;
- різноманіття – різні види витрат, ступеня впливу витрат на результат, рівні оцінок на самі витрати, можливості віднесення по центрах витрат;
- труднощі обліку, вимірів та оцінок – точних методів вимірювання та обліку витрат немає;
- сама організація не заточена для створення обліку – її треба вибудовувати;
- складність та суперечливість впливу витрат на результат – зниження витрат призводить до зниження якості, а найменший рівень витрат – це повна зупинка.

3. Контроль витрат: при управлінні витратами ставляться такі завдання контролю (моніторингу) витрат за виробництво:

Своєчасний, повний та достовірний облік фактичних витрат на виробництві та збуті продукції, а також облік непродуктивних витрат та втрат, що допускаються на підприємстві (створення комплексу простих первинних документів та робочого документообігу).

Контроль ефективного використання сировини, напівфабрикатів, матеріалів, палива, енергії, фонду оплати праці, дотримання кошторисів витрат на обслуговування та управління виробництвом (створення процедур управління – моніторинг, нагадування, зупинення процесу, стимулювання).

Облік результатів діяльності підрозділів підприємства щодо зниження собівартості продукції (створення невеликих сигнальних звітів).

Виявлення резервів зниження собівартості продукції (аналіз відхилень та обов'язкове прийняття рішень, для здешевлення наступної партії товарів або послуг).

Управлінський облік розглядається як аналог європейського контролінгу і є системою збору та інтерпретації інформації про витрати, видатки та собівартість продукції.

Наявні на сьогоднішній день трактування поняття можна розділити на два напрями: інформаційний, тобто управлінський облік є частиною інформаційної бази, необхідної для забезпечення ефективного функціонування управлінської системи; синонімічний, тобто тотожність систем управлінського обліку та контролінгу.

Проведення цієї градації сильно спрощено, оскільки думки науковців постійно еволюціонують і змінюються.

У сучасних умовах господарювання питання ефективного управління витратами виходять на перший план, оскільки впливають на конкурентоспроможність організації в умовах високої конкуренції. Безпосередньо контролінг витрат здійснює інформаційно-аналітичне та координаційне забезпечення прийняття своєчасних та обґрунтованих економічних рішень з метою оптимального використання наявних можливостей, об'єктивної оцінки сильних та слабких сторін підприємства. Як напрямок вдосконалення організації планування, обліку, контролю та аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства він виявляє слабкі ланки логістичного ланцюга та нейтралізує рівень невизначеності в сучасних умовах загострення конкурентної боротьби, запобігаючи банкрутству та кризовим ситуаціям. Організаційні основи управління проєктом контролінгу на підприємстві включають такі питання [8]:

- організації служби контролінгу;

- визначення її місця у організаційній структурі управління підприємством;
- аналізу інформаційних потоків та ін.

Центральним елементом економічної складової механізму, що розробляється, адекватного для теперішніх ринкових відносин, може стати компенсаційний пакет контролера. Контролінг можна використовувати не тільки як інструмент координації процесів управління, а й як систему управління витратами. Управління витратами як важлива частина роботи будь-якого підприємства впливає на досягнення високого економічного результату. Контролінг у сфері витрат – це набір методик, спрямованих на вдосконалення облікової політики та управлінської діяльності підприємства на основі фінансових критеріїв успішності функціонування підприємства.

Система управлінського обліку повинна забезпечувати такі позиції як [9]:

- взаємозв'язок стратегічних і локальних завдань, які були поставлені перед підприємством;
- добре організований зв'язок між підрозділами підприємства;
- обмін інформацією корисною керівникам для контролю, аналізу та внесення необхідних змін для поставлених раніше завдань.

Розглядаючи систему управління витратами як процес, слід виділити такі його етапи [10]:

- планування та прогнозування витрат (прогнозний розрахунок собівартості, складання калькуляції, кошторису витрат);
- організація управління витратами (встановлює, хто, в які терміни, з використанням якої інформації та документів, якими способами управляє витратами, визначаються центри виникнення витрат та центри відповідальності, розробляється ієрархічна система лінійних та функціональних зв'язків менеджерів та фахівців, пов'язаних з управлінням витратами);

- облік витрат (бухгалтерський та управлінський облік, моніторинг центрів виникнення витрат);
- аналіз та контроль витрат, а також виробничих інвестицій з метою розробки та прийняття управлінських рішень спрямованих на оптимізацію витрат, пов'язаних із виробничо-комерційною діяльністю підприємства;
- прийняття управлінських рішень щодо ефективності системи управління витратами на підприємстві;
- відповідний документообіг.

Ефективне управління витратами є чинним інструментом підвищення прозорості та ефективності діяльності підприємства та його структурних підрозділів. Воно можливе лише на основі комплексного та системного підходу до вирішення проблеми, тобто на основі єдиної системи управління витратами підприємства. Допомога у створенні такої системи управління витратами на підприємстві здійснює контролінг витрат, що забезпечує комплексну інформаційну підтримку управлінських рішень та управління витратами на всіх рівнях.

Управління витратами на підприємствах передбачає складний поетапний процес, що включає планування, прогнозування, регулювання, координацію та організацію виробничих витрат, обліково-аналітичну роботу, контроль, стимулювання та мотивацію персоналу. Процес управління витратами у межах організованої системи управлінського обліку грає істотну роль в загальній системі управління підприємством. Результати аналітичної роботи набувають найбільшої ефективності, якщо управлінський облік формує інформацію за місцями виникнення витрат та центрами відповідальності. При цьому особливу актуальність набувають деталізація і повнота інформації про результати роботи окремих менеджерів, приймають рішення на різних рівнях управління суб'єктів господарювання [11].

Принциповою особливістю управлінського обліку є необхідність визначення витрат не тільки по підприємству в цілому, але і по центрах

відповідальності та місцях формування всередині організації. Центрами відповідальності зазвичай виступають окремі структурні підрозділи підприємства, що мають ресурси та повноваження для виконання чітко визначених функцій; контроль у центрах відповідальності здійснює уповноважена особа (менеджер). Під місцями виникнення витрат, зазвичай, розуміються структурні одиниці підприємства чи його елементи, щодо яких виробляється планування і облік витрат. Місце виникнення витрат – це об'єкт, саме існування якого є причиною використання ресурсів, тобто виникнення витрат. Такими об'єктами можуть виступати структурні одиниці, процеси, географічні об'єкти, проекти, устаткування, будівлі, споруди, продукція, послуги, клієнти, постачальники [12].

У рамках впровадження системи управлінського обліку можна виділити такі етапи облікового процесу за місцями виникнення витрат: розподіл структури підприємства на центри відповідальності, визначення місць виникнення витрат, формування переліку статей витрат за кожним конкретним місцем виникнення витрат, виділення носія витрат за певним місцем виникнення витрат.

Результатом за фактом виконання робіт, відповідно до перерахованих вище етапів, є докладна номенклатура статей за місцями виникнення витрат. Впровадження в управлінську систему підприємства деталізованого обліку витрат на місця їх виникнення дозволить провести оцінку вкладення кожного місця виникнення витрат у кінцеві підсумки діяльності підприємства. Це дозволить підвищити оперативність, достовірність та точність обліково-аналітичної інформації про результати діяльності підприємства, а також організувати внутрішній контроль витрат за місцями їх виникнення. Обліково-аналітична інформація, отримана в рамках здійснення облікового процесу за місцями виникнення витрат, є основою для прийняття управлінських та фінансових рішень на підприємствах. Грамотне застосування обліково-аналітичної інформації забезпечує своєчасне планування, контроль витрат та

збереження ресурсів, що загалом призводить до підвищення ефективності функціонування підприємств.

Посадова інструкція спеціаліста з управління витратами включає [12]:

- підвищення економічних результатів діяльності підприємства;
- визначення витрат за основними етапами життєвого циклу продукту, функцій управління для підприємства;
- розрахунок собівартості за операційними та географічними сегментами, виробничими підрозділами підприємства;
- розрахунок витрат за одиницю продукції, робіт чи послуг;
- ведення та настроювання інформаційної бази, яка дозволяє оцінювати витрати при прийнятті управлінських рішень;
- визначення технічних способів та засобів відстеження, вимірювання та контролю витрат;
- виявлення резервів зниження витрат на всіх етапах виробничого процесу та у всіх виробничих підрозділах підприємства;
- вибір методів нормування витрат;
- вибір системи управління витратами, що відповідає умовам роботи підприємства.

Таким чином, управління витратами є складним системним динамічним процесом, що включає в себе управлінські дії прямих і зворотних зв'язків, метою яких є досягнення високого економічного результату діяльності підприємства. На сьогоднішній день зібрано досить об'ємну наукову базу знань, що стосуються теми різних методів управління витратами підприємства. З розвитком ринкової економіки підприємства стали потребувати нових, актуальних методів управління їх витратами. На даному етапі розвитку ринкової економіки систему контролінгу слід трактувати у контексті тотожності із системою управління витратами.

1.3. Способи оптимізації та управління витратами підприємства

Оптимізація витрат і видатків підприємства – пошук і використання найефективнішого методу управління. Без витрат неспроможна існувати жодна бізнес-структура. Проте витрати мають бути корисними: підприємство рентабельне, коли витрати ведуть до отримання прибутку. Оптимізація витрат підприємства допоможе підвищити прибутковість, уникнути економічних проблем і зберегти підприємство навіть у кризові часи.

Оптимізація витрат необхідна для таких цілей [13]:

- при зниженні витрат виробництва можна встановити конкурентнішу ціну на товар і залучити більше клієнтів;
- зниження витрат сприяє збільшенню рентабельності виробництва;
- за оптимізації витрат з'являється можливість надання знижок для клієнтів;
- інвестиції для зниження витрат і зменшення вартості товару, що вже випускається, менші, ніж інвестиції в розробку і впровадження нового більш дешевого продукту.

В умовах кризи та зниження купівельної спроможності населення, зниження витрат просто необхідне для можливості подальшого функціонування підприємств.

Проводити оптимізацію витрат доцільно за низької рентабельності, нестачі коштів, втрати частки ринку, низького співвідношення виручка і капіталізація, втрати продуктивності, за недотримання термінів оплати клієнтами, у разі підвищення цін постачальників (зокрема через коливання валютних курсів), необхідності змісту великих виробничих чи складських приміщень.

Багато підприємств використовують стратегію зниження витрат, за якої співробітники [14]:

- вивчають чинники, що впливають на витрати;
- перевіряють відповідність технологічних процесів нормам;

- розраховують оптимальне навантаження виробничих цехів;
- з'ясовують причини перерв у роботі;
- контролюють наявність збоїв при відвантаженні чи прийманні товарів;
- виявляють затоварювання складу тощо.

Після чого відбувається аналіз та оптимізація витрат. Інакше кажучи, співробітники планують програму скорочення виявлених витрат, після чого керівник розглядає її. Також планування зниження витрат передбачає комплекс заходів, що поділяються за термінами [14]:

1. Дотримання фінансової дисципліни. Формуються заходи, створені задля дотримання фінансової дисципліни. Зокрема, розробляється план із точним дотриманням затверджених даних. Рішення, прийняті керівником і зафіксовані у бюджеті, можуть порушуватися лише у виняткових випадках.

2. Організація обліку. Для планомірного зниження витрат підприємства необхідно запровадити систему фінансового обліку та контролю. Обліку підлягають як витрати, так і доходи підприємства.

3. Необхідне проведення оперативних заходів, спрямованих на зменшення заборгованості. Також самому підприємству необхідно оперативно проводити бюджетні платежі, платежі персоналу та контрагентам, що дозволяє уникнути штрафних санкцій.

4. Розробка та реалізація плану зменшення витрат. Цілями програми зниження витрат стають представлені максимально докладні цільові значення статей витрат, що підлягають скороченню. Передбачається в рамках цих заходів розробка плану по всьому підприємству з виявленням слабких місць, де можливе зниження витрат, та по кожному структурному підрозділу – для зміцнення фінансової дисципліни.

5. Проведення перевірок. Щоб оцінити ефективність зниження витрат, потрібно проводити незалежний моніторинг, який дозволить провести оцінку

можливих недотач, технологічних витрат, з внесенням необхідних коригувань у план скорочення відповідних витрат.

6. Аналіз витрат. Будь-який результат, включаючи негативний, повинен уважно перевіряти ще раз для скорочення подальших витрат. Необхідно провести аналіз виробничих витрат, які зменшать продаж продукції (послуг) за зниженими цінами. Також на особливу увагу заслуговують дефекти, переробка і брак.

Оскільки національна практика ринкового періоду суттєво відстала від західної, виникає необхідність розгляду таких методів оптимізації витрат, як:

- метод застосування носіїв витрат;
- застосування закону Парето;
- порівняння витрат, побудова діаграм, бенчмаркінг;
- ABC-метод (Activity Based Costing);
- таргет-костінг;
- кайзен-костінг;
- метод SCM (ланцюжок цінностей).

Таблиця 1.3

Методи оптимізації витрат

Метод	Визначення (процес)
ABC-метод (Activity Based Costing)	1) визначаємо бізнес-процеси у компанії; 2) збираємо інформацію та групуємо її за бізнес-процесом; 3) визначаємо носія витрат для кожного процесу; 4) відносимо витрати за процесами на продукт відповідно до носія витрат, який є мірою потреби продукту в процесах.
Закон Парето	Виявляємо найбільш важливі, значущі статті витрат (20%, оскільки за ними можна отримати істотну економію (80%).
Бенчмаркінг	1) вибір певної функції бізнесу виробника (продавця); 2) вибір параметрів порівняння для цієї функції бізнесу (наприклад, структура витрат); 3) збір необхідної інформації про аналогічних виробників;

	4) аналіз отриманої інформації; 5) розробка проекту змін, що вносяться до структури витрат.
Таргет-костінг	1) визначається цільова ціна за одиницю продукції, потім цільова собівартість та кошторисна собівартість; 2) порівнюються цільова собівартість та кошторисна, розраховуються відхилення за кожною статтею витрат; 3) розробляються заходи щодо усунення відхилень
SCM-метод	1) вимагає встановлення відносин між усіма суб'єктами, які утворюють ланцюг поставок окремого продукту чи послуги; 2) більшість товарів не закуповуються, не розробляються та не виробляються однією компанією; 3) швидше, низка підприємств працюють разом, щоб виробляти та поширювати готовий товар чи послугу.

Метод застосування носіїв витрат. Носії витрат – причини, чинники, що впливають величину витрат. Виступає найпростішим методом зменшення витрат. Аналіз носіїв витрат за бізнес-процесами підприємства дозволяє обґрунтувати управлінські рішення та проводити оптимізацію витрат [15].

Застосування закону Парето. Виявляються найважливіші, значні статті витрат, оскільки лише з них можна отримати істотну економію. Для отримання 80% ефекту достатньо виявити та оптимізувати статті витрат, що становлять найбільшу питому вагу (20%). Тобто, для отримання суттєвої економії необхідно оптимізувати вагомі витрати [15].

Порівняння витрат, побудова діаграм, бенчмаркінг. Бенчмаркінг (Benchmarking) – система оцінки діяльності підприємства за допомогою порівняння з будь-яким відповідним аналогом. Аналіз тенденцій щодо діаграми витрат. Метод передбачає аналіз зміни витрат у попередні періоди, виявлення важливих і суттєвих витрат, їх відхилень, причин і подальшу розробку заходів щодо усунення причин виникнення відхилень [15].

ABC-метод (Activity Based Costing) обліку, аналізу та оптимізації витрат за процесами. Метод ABC дозволяє підприємству з високим ступенем достовірності визначати вартість та продуктивність операцій, оцінювати

ефективність використання ресурсів та обчислювати собівартість продукції (робіт, послуг). Часто дані, отримані в такий спосіб, радикально відрізняються від результатів традиційних методів калькуляції [16].

Таргет-костінг (Target Costing) – формування собівартості нової продукції, виходячи з запланованої ринкової ціни та очікуваної прибутковості продажів. Використовується в інноваційних галузях, на виробничих підприємствах, де постійно розробляються нові моделі та види продукції [17].

Кайзен-костінг (Kaizen Costing) – поступове та безперервне зниження собівартості як результат спеціальної програми підприємства. Основа концепції - скорочення часу, що витрачається на операції, що не додають «цінності» кінцевого продукту. До таких операцій належать зберігання, накопичення, переміщення тощо [18].

Метод SCM (ланцюжок цінностей). Ланцюжок цінності для будь-якої організації – це узгоджений набір видів діяльності, що створюють цінність, починаючи від вихідних джерел сировини для постачальників компонентів аж до готової продукції, доставленої кінцевому користувачеві. Тут акцент робиться на процесах, що відбуваються поза фірми, і кожна організація у контексті загального ланцюга видів діяльності, створює цінність, як із частин цього ланцюга, так і від вихідної сировини до кінцевого споживача [19].

Що стосується вибору конкретного методу, то при використанні методу ABC застосовується коректна інформація для ціноутворення та прогнозування, однак цей метод досить складно використовувати повсякденно, наприклад, на відміну від методу застосування носіїв витрат, який є найбільш простим.

Закон Парето застосовується лише для найважливіших і значущих статей, проте ступінь контролюваності статті може бути перешкодою в управлінні витратами.

Метод порівняння витрат, побудова діаграм, бенчмаркінг має низку проблем [18, 19]:

- багато підприємств не знають власної структури витрат;

- у компаніях не визначено чітких цілей щодо зниження витрат;
- відсутність культури економії як елементу корпоративної культури.

Переваги Таргет-костінгу: фокусує увагу співробітників на зовнішніх чинниках більшою мірою, ніж на внутрішніх. Проблеми:

- конфлікт інтересів підрозділів – які витрати завжди необхідно скорочувати і що буде вигідне всім підрозділів;
- конфлікт між керівниками та підлеглими – пов'язаний із мотивацією персоналу.

Кайзен-костінг на відміну таргет-костінга, застосовується на етапі виробництва. А у разі розробки стратегії з метою підвищення конкурентоспроможності продукції та фірми загалом з допомогою завоювання конкурентних переваг найкращим виявляється метод ланцюжка цінностей [19].

При цьому оцінити ефективність методу оптимізації витрат можна з використанням методики багаторівневої оцінки ефективності виробничо-господарської діяльності або методики розрахунку виробничого ризику.

Таким чином, методи організації управління витратами є доцільною, правовою сукупністю, що дозволяє оптимізувати управління витратами. Проблема управління витратами на підприємстві завжди була і стоятиме досить гостро, тому в організаціях існує безліч різних структур, які розробляють та впроваджують нові заходи щодо її вирішення. Здійснення заходів щодо оптимізації управління витратами є процесом трудомістким і досить тривалим, що потребує уваги як з боку керівництва, так і з боку всіх працівників підприємства. Поетапне впровадження нових заходів допоможе уникнути помилок під час управління витратами на підприємствах.

РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ РЕСТОРАНУ «NORI SUSHI»

2.1. Аналіз ресторанного ринку України

Галузь громадського харчування в Україні відіграє суттєву роль в економіці. Так, за даними Державної служби статистики України, частка галузі у 2023 р. становила 2,5% ВВП країни [20]. Це свідчить про те, що вона є значним джерелом доходу та стимулює економічне зростання.

Підприємства галузі сплачують податки на додану вартість, податок на прибуток, акцизи та інші збори, що наповнюють бюджет держави та фінансують державні програми. При цьому за оцінками експертів загальні річні податкові надходження від закладів громадського харчування становлять приблизно 40 мільярдів гривень [21].

Заклади громадського харчування є одними із найбільших роботодавців в Україні. За оцінками експертів, у 2023 році в цій галузі було задіяно близько 1 мільйона людей [22].

Крім того, дана галузь стимулює виробництво сільськогосподарської продукції, адже ресторани потребують великої кількості продуктів харчування. Це призводить до зростання доходів аграріїв та створення нових робочих місць у сільській місцевості.

Сьогодні заклади громадського харчування досить багаточисельні та різноманітні, тому для зручності вони класифікуються за різними ознаками (табл. 2.1.).

Проте найбільш популярною є саме класифікація за видами економічної діяльності, де виділяють:

1. Ресторан: широкий асортимент страв, високий рівень обслуговування, вишукана атмосфера, комплексний підхід до харчування, високі ціни.
2. Бар: алкогольні, слабоалкогольні та безалкогольні напої, закуски, невимушена атмосфера, вищі ціни.

3. Кафе: обмежений асортимент страв, менш вишукана атмосфера, доступніші ціни.

4. Їдальня: масове харчування за певним меню, самообслуговування або обслуговування офіціантами, проста атмосфера, низькі ціни.

5. Закусочна: швидкі страви, бутерброди, напої, невеликий асортимент, швидке обслуговування, мінімальний комфорт, найнижчі ціни.

Таблиця 2.1

Класифікація закладів громадського харчування

Ознака	Тип закладу
За рівнем обслуговування	Люкс категорія
	Вища категорія
	Перша категорія
За методом обслуговування	Обслуговування офіціантами
	Самообслуговування
За часом обслуговування	Швидке обслуговування
	Звичайне обслуговування
За місцем функціонування	Стаціонарні
	Пересувні
За часом функціонування	Постійно діючі
	Сезонні
	Основного типу
За комплексністю	Спеціалізовані
	Комбіновані
	Комплексні
	Ресторан, кафе, кафетерій, закусочна
За видами економічної діяльності	Їдальня, буфет
	Бар
	Фабрика-заготівельня, <u>домова кухня</u> , фабрика-кухня

Згруповано автором на основі [23]

При цьому, в своїй роботі заклади громадського харчування повинні керуватися наступними Законами та нормативними актами, які призначені захищати права споживачів та забезпечувати високу якість продукції та послуг (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Нормативно-правове регулювання громадського харчування

Нормативно-правовий акт	Сутність
«Про захист прав споживачів» (від 15.12. 1993 р. № 3682-ХІІ)	Має на меті захист прав та інтересів споживачів в Україні, включаючи право на безпеку та якість товарів і послуг.
«Про стандартизацію» (від 17.05.2001 р. №2407-111)	Регулює процес стандартизації в Україні, сприяє забезпеченню якості та безпеки продукції та послуг.
«Про безпечність і якість харчових продуктів» (від 23.12.1997 р. №771)	Забезпечує безпеку та якість харчових продуктів на рівні відповідно до встановлених стандартів.
«Про підтвердження відповідності» (від 17.05.2001 р. № 2406 ІІІ)	Встановлює порядок підтвердження відповідності продукції та послуг вимогам стандартів та нормативних документів.
Декрет КМУ «Про стандартизації і сертифікації» (від 10.05.1993 р. №46-93)	Визначає правові засади стандартизації та сертифікації в Україні.
Правила роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства (Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 24.07.2002 р. № 219)	Встановлюють стандарти та вимоги до організації роботи закладів ресторанного господарства.
Санітарні правила для підприємств ресторанного господарства (19.03.1991р. № 5777-91)	Встановлюють санітарні вимоги до організації виробництва харчових продуктів в ресторанному господарстві, включаючи м'яке морозиво і кондитерські вироби.

Згруповано автором на основі [23-25]

Заклади ресторанного господарства мають відповідати ряду загальних вимог, що стосуються безпеки та здоров'я клієнтів, збереження їх майна, дотримання санітарних та технічних норм. Ці вимоги включають [25]:

1. Забезпечення безпеки і здоров'я клієнтів та збереження їх майна, відповідно до встановлених санітарних та технічних стандартів.
2. Наявність умов для пересування інвалідів на колясках у всіх закладах ресторанного господарства.

3. Наявність необхідних виробничих, торговельних та побутових приміщень та устаткування для приготування та продажу їжі, що відповідають екологічним та санітарно-гігієнічним нормам.

4. Відповідність складу і площі приміщень будівельним нормам і санітарно-технічним вимогам.

5. Забезпечення раціональної організації виробничо-торговельних процесів у закладах ресторанного господарства.

6. Гармонія зовнішнього та внутрішнього оформлення закладів згідно з їх типом і класом.

7. Наявність необхідної кількості столового посуду та столової білизни.

8. Забезпечення відповідної кількості та професійного рівня працівників виробництва та обслуговуючого персоналу.

9. Надання споживачам інформації про кулінарну продукцію, товари та послуги.

10. Розміщення на фасаді приміщення інформації про тип і клас закладу, а також режим його роботи.

У 2023 р. кількість закладів громадського харчування сягала позначки майже у 44 тис. одиниць (рис.2.1).

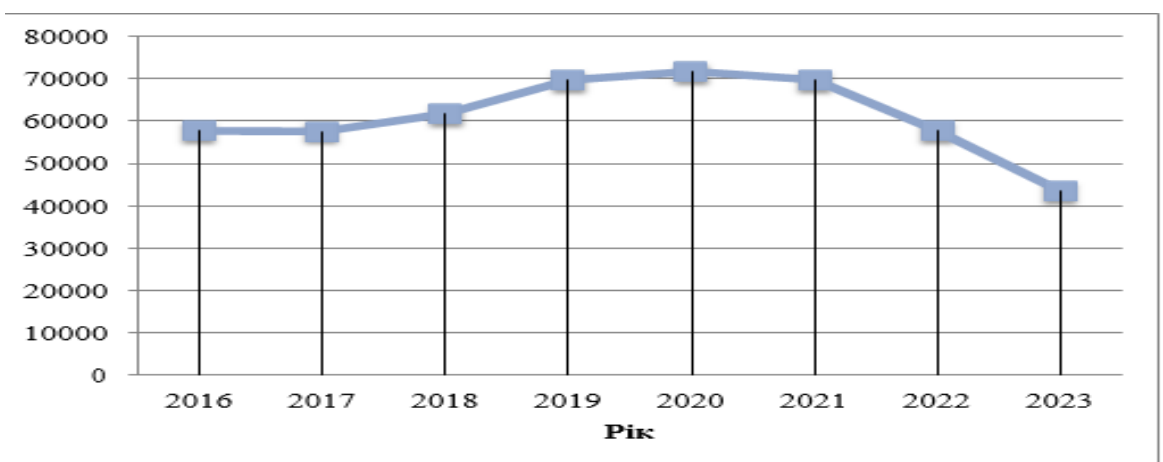


Рис. 2.1. Кількість закладів громадського харчування в Україні, 2016-2023 рр.

Побудовано автором на основі [20-21]

При цьому більша частина їх – це саме ресторани, які відрізняються широким асортиментом страв, високим рівнем обслуговування, вишуканою атмосферою, комплексним підходом за більш високими цінами.

На перший погляд, ресторанний бізнес сьогодні вважається одним з найбільш прибуткових і привабливих галузей підприємництва, оскільки за останні десять років ставлення людей до відвідування ресторанів змінилося. Вони перестали бути визначною подією і стали звичайною частиною повсякденного життя.

Проте насправді це один з найскладніших видів бізнесу через постійний вплив людського фактору, починаючи від персоналу та закінчуючи зростанням конкуренції і затримками у постачанні.

Так, НБУ та Міністерством фінансів було проведено дослідження щодо основних «страхів» підприємців у 2023 р., результати якого наведені на рис. 2.2.



Рис.2.2. «Страхи» підприємців-рестораторів у 2023 р.

Побудовано автором на основі [26-27]

Як бачимо, 83,6% респондентів підкреслюють, що саме війна негативно впливає на розвиток бізнесу. При цьому постійний ріст цін на сировину та

енергоносії при зменшенні попиту також негативно впливає на фінансові результати та бажання працювати в даній галузі.

Для початку розглянемо більш детально деякі аспекти зовнішнього середовища, які впливають на економіку країни в цілому, відповідно і на ресторанний бізнес (рис. 2.3).

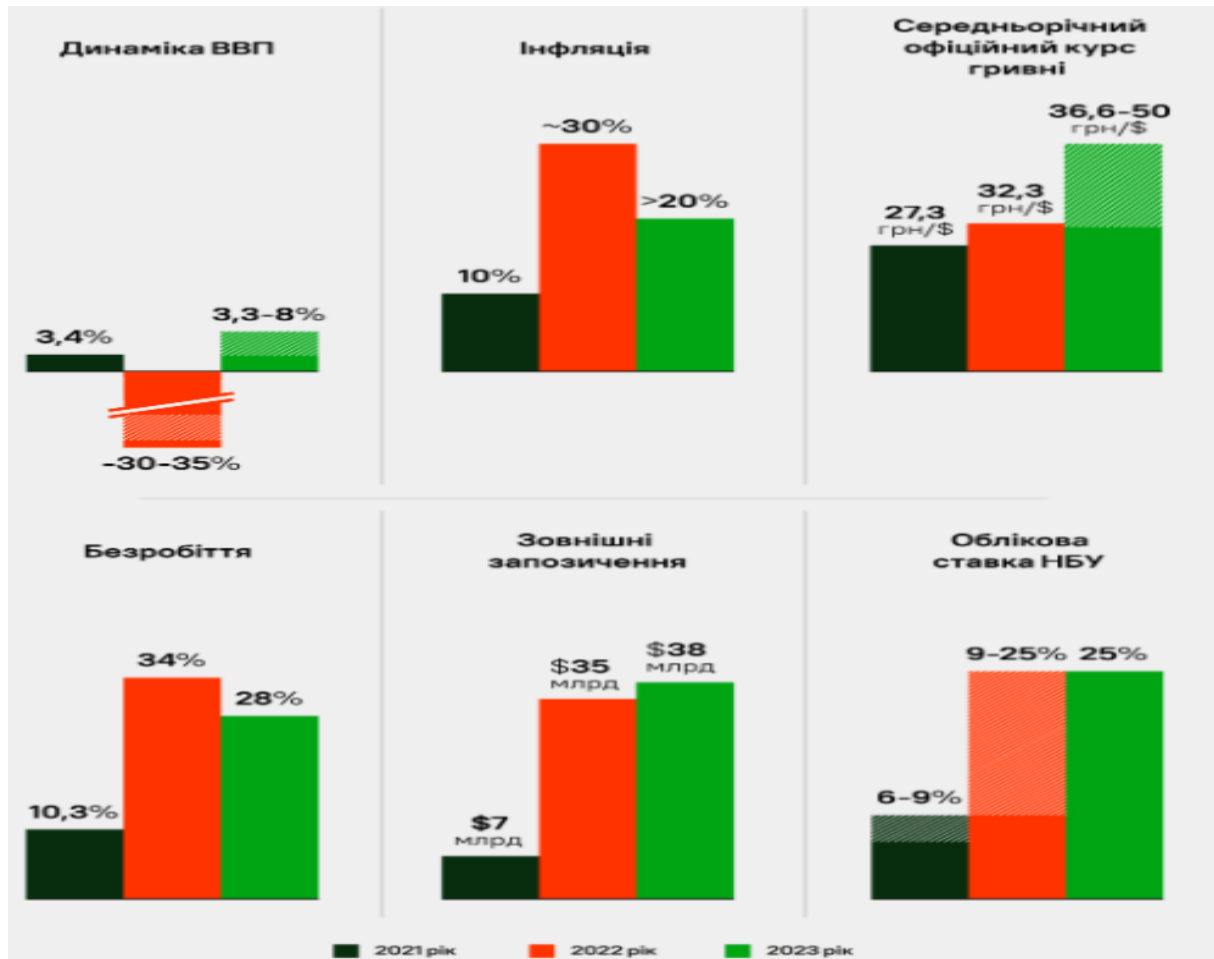


Рис. 2.3. Основні показники економіки України

Побудовано автором на основі [20-22]

Як бачимо:

1. ВВП України в 2022 р., по відношенню до 2021 р., вменшився на 30-35%, проте в 2023 р. суттєво зріс, що вказує на стабілізацію основних процесів в країні, незалежно від ведення активних військових дій на її території.

2. Рівень інфляції останні роки досить високий, проте експерти підкреслюють, що відсутність гіперінфляції в Україні у роки війни вже є

суттєвим досягненням. Для прикладу, інфляція воюючої Хорватії складала більше 1600%. В Україні ж у 2023 р. за прогнозами Національного банку обесцінення гривні складало приблизно 30%.

3. Якщо говорити про рівень безробіття, то в 2023 р. він склав для всієї економіки 28%. При цьому це вважається досить непоганим показником в умовах війни.

Нижче розглянемо основні аспекти ведення ресторанного бізнесу в умовах війни, які були сформовані Європейською Бізнес Асоціацією (2.4).

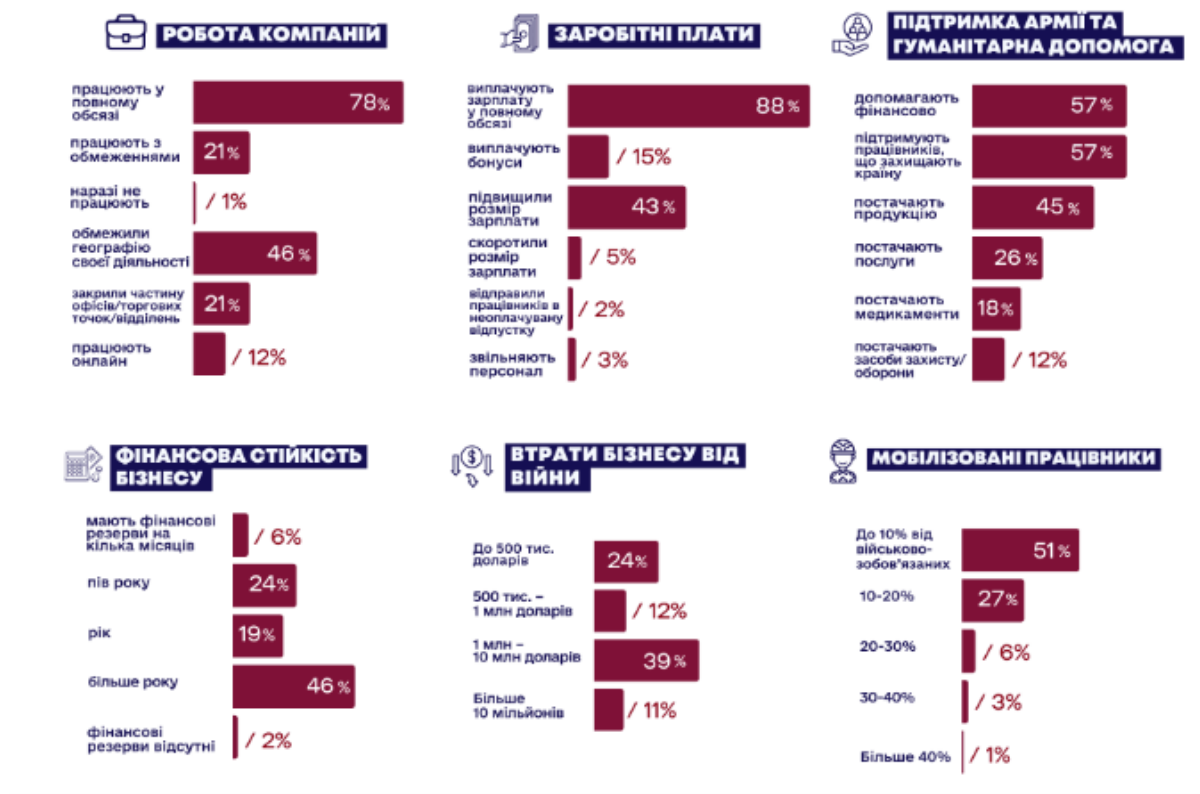


Рис. 2.4. Бізнес в умовах війни

Побудовано автором на основі [26]

Як бачимо, досить багато ресторанів підтримують армію як грошима, так і гуманітарною допомогою. Наприклад:

- Goodwine готує напівфабрикати, пакує продукти та передає їх Нацгвардії, медикам, Охматдиту та на Жулянський блокпост.

- Food vs Marketing переформатувалися на час війни. Їхні волонтери, "загін Дамблдора", забезпечують продуктами ЗСУ, ТРО, критичні підприємства та жителів Києва.
- Команда ресторанів Дмитра Борисова з початку війни готує та розвозить їжу для ДСНС, поліції, госпіталів і тероборони. У цьому беруть участь заклади Любчик, БПШ, Білий налив, DOGZ, GastroFamily Market та інші.
- Salateira відкрила склади для тероборони, передаючи продукти та непродовольчі товари, і перерахувала 500 000 гривень на обладнання для захисників.
- McDonald's передає ЗСУ продукти, що не потребують приготування: булки, донати, десерти, сир, молоко, воду, соки, овочі, фрукти та одноразовий посуд.

Якщо говорити про середню заробітну плату, то в галузі громадського харчування вона в 2024 р. суттєво зросла, по відношенню до 2022 р., та склала в середньому 18000 грн. (рис2.5).

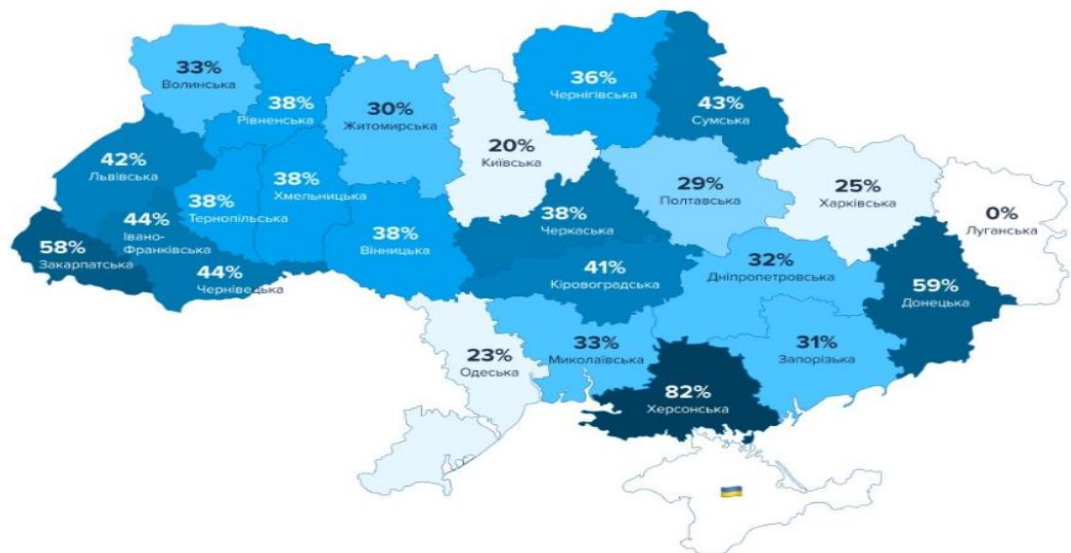


Рис. 2.5. Зростання середньої ЗП у січні 2024 р. проти січня 2022 р., %

Побудовано автором на основі [20-22]

У розрізі займаних посад це, наприклад, складає:

- Бариста – 16000 грн.

- Прибиральниця – 11000 грн.
- Офіціант – 17500 грн.
- Кухар – 20000 грн.
- Кур'єр – 21000 грн.
- Адміністратор ресторану – 21500 грн.

Таким чином, основні перешкоди для розвитку ресторанного бізнесу в Україні сьогодні наведені на рис. 2.6.

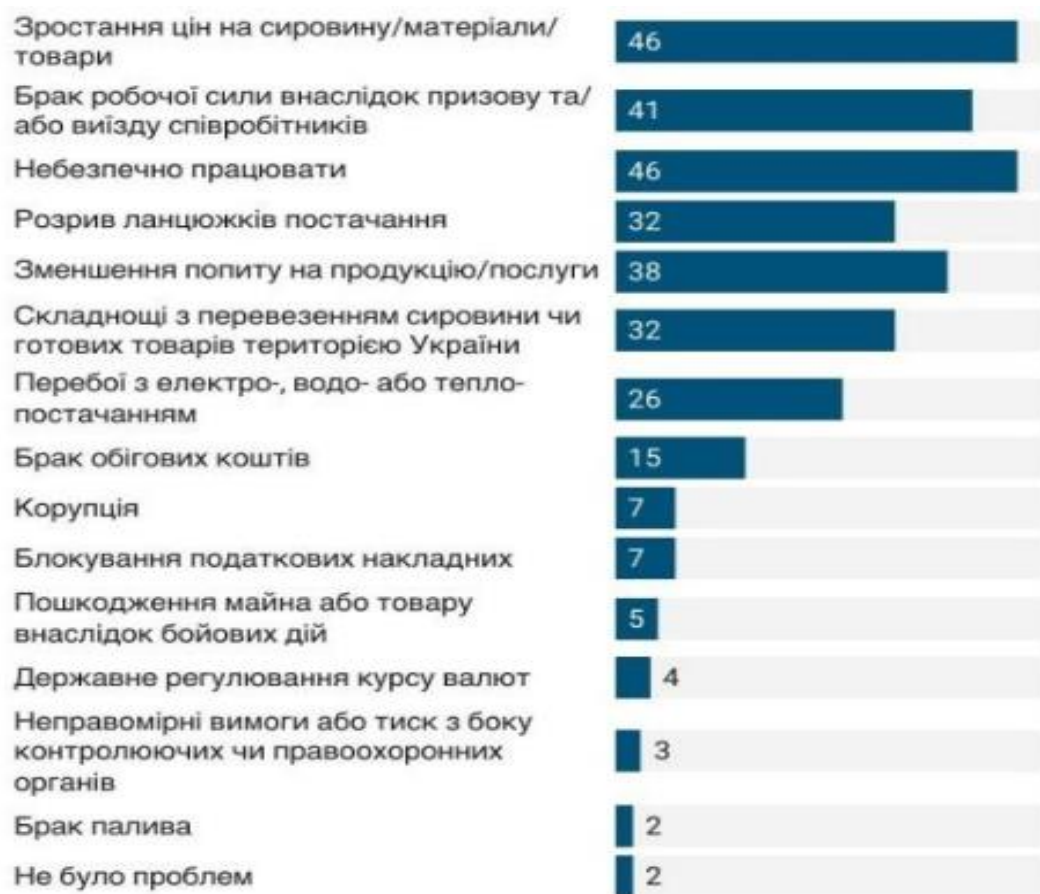


Рис. 2.6. Перешкоди для розвитку ресторанного бізнесу в Україні

Побудовано автором на основі [28-30]

Якщо ж говорити про перспективи розвитку галузі, то слід зробити акцент саме розвиток інноваційних підходів щодо сервісного обслуговування на підприємствах громадського харчування в світі та скористатися даними досягненнями і в Україні [31-33]:

1. У світі вже існують ресторани, де клієнти можуть самостійно керувати інтер'єром і сервісом за допомогою інтерактивних столів та

поверхонь, а також планшетів, що дозволяють робити замовлення і спостерігати за кухарями.

2. У Франції використовується нейронний шолом Neurokiff, що вимірює рівень смакових відчуттів клієнтів. Це допомагає тестувати нові страви та інгредієнти, зменшуючи ризики для ресторанного бізнесу.

3. У 2018 році у Парижі представили робота-піцайоло, здатного готувати 120 піц на годину. Автономний ресторан «Pazzi» пропонує цілодобове обслуговування та широкий вибір страв, враховуючи якість і свіжість продуктів.

4. У Каліфорнії для доставки піци використовують роботів, які готують страви під час доставки, забезпечуючи їх свіжість. У ресторанах Японії, Китаю та Тайваню роботи не лише розносять страви, але й розважають відвідувачів. У японському кафе Pepper Parlor роботи приймають замовлення і спілкуються з клієнтами, що дозволяє досліджувати взаємодію людей з роботами.

5. В Ізраїлі в закладах впровадили технологію Wi-Charge, яка дозволяє заряджати пристрої за допомогою інфрачервоного випромінювання. Завдяки мобільним додаткам порожні зали у ресторанах стали рідкістю, адже відвідувачі під час прийому їжі можуть користуватися соціальними мережами та іншими додатками. Деякі ресторани, як «Applebee's», встановили сенсорні планшети для самостійного замовлення та оплати.

6. У Франції ресторани пропонують карту вин на планшетах iPad. Додаток «iWinePad» дозволяє презентувати електронну карту вин, що створена професійним сомельє. Така система підвищує товарообіг напоїв і робить процес замовлення вин більш цікавим та зручним для клієнтів.

7. Інноваційні технології оптимізують доставку продукції за допомогою геолокації, що дозволяє контролювати процес доставки в режимі реального часу. Компанії «Deliveroo» та «Just Eat» впровадили системи відстеження доставок. У Франції система Franck оптимізує доставку,

скорочуючи час з 31 до 26 хвилин, але такий спосіб є дорогим і складає до 30% вартості замовлення.

Для отримання більш повної картини щодо впливу зовнішніх факторів на ресторанний бізнес в Україні проведемо TEMPLES- аналіз (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

TEMPLES- аналіз ресторанного бізнесу

Назва груп факторів впливу	Фактори впливу	Вплив, +/–	Бальна оцінка, b_i	Вага фактору, w_j	Важливість фактору, $b_i * w_j$
Технологічні	Нові технології	+	3	0,3	+0,9
	Нове устаткування та обладнання	+	2	0,2	+0,4
	Автономне забезпечення електроенергією	+	2	0,1	+0,2
	Соціальні мережі та ЗМІ	+	3	0,4	+1,2
Всього:				1	+2,7
Економічні	Загальне зростання цін на сировину	–	3	0,5	–1,5
	Курс валют	–	2	0,1	–0,2
	Податкові пільги	+	3	0,4	+1,2
Всього:				1	–0,5
Політико–правові	Мобілізація	–	2	0,3	–0,6
	Агресія зі сторони РФ та обмеження через виведення воєнного стану.	–	3	0,4	–1,2
	Комендантська година	–	2	0,3	–0,6
Всього:				1	–2,4
Природно–кліматичні	Енергоефективність	+	3	0,6	1,8
	Природно–кліматичні умови	+	2	0,2	0,4
	Екологічна безпека	–	2	0,2	–0,4
Всього:				1	1,8
Демографічні та Соціально–культурні	Демографічна ситуація	–	3	0,3	–0,9
	Платоспроможність населення	–	3	0,3	–0,9
	Пересування громадян за кордон	–	3	0,3	–0,9
	Споживчі звички та інтереси	–	2	0,1	–0,2
Всього:				1	–2,9

Розраховано автором самотійно

Таким чином:

1. Технологічні фактори мають найбільший позитивний вплив на розвиток ресторанного бізнесу в Україні, особливо слід відмітити розвиток робототехніки та вплив соціальних мереж.
2. Економічні та політико-правові фактори негативно впливають на галузь, саме тому потребують постійного моніторингу за сторони керівництва.
3. Вплив політико-правових факторів: Законодавчі та нормативно-правові акти, що відображають політичну обстановку країни, впливають на довгострокову стратегію розвитку готельних підприємств.
4. Природно-кліматичні умови впливають на комфорт та безпеку, рівень задоволеності споживачів.
5. Найбільш негативний вплив мають саме демографічні та соціальні фактори, оскільки суттєві обмеження щодо пересування людей, можливості відпочивати у вечірній час зменшують попит на послуги закладів громадського харчування.

2.1. Організаційно-економічний аналіз ресторану «Nori sushi»

Організаційно-правова форма закладу – ТОВ «Ордеха». Фактична адреса ресторану: Тернопільська область, м. Збараж, вул. М. Грушевського, 26. Основні види діяльності ресторану «Nori sushi»: 56.10 «Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування» та 56.30 «Обслуговування напоями».

Ідея створення ресторану «Nori sushi» виникла у його засновника через захоплення японською кухнею. Основна його мета – пропонувати гостям різноманітні вишукані страви. Інтер'єр «Nori sushi» поєднує японські та європейські елементи, приваблюючи любителів японської культури та тих, хто шукає елегантне та затишне місце для відпочинку.

Дизайн ресторану виконаний у сучасному стилі з використанням сірих та білих тонів. У залі розташовані квадратні столи з сірими кріслами на

дерев'яних ніжках, що нагадують палички для суші. На головній стіні висить велика вивіска з назвою ресторану.

Нижче наведені основні принципи закладу (рис. 2.7).

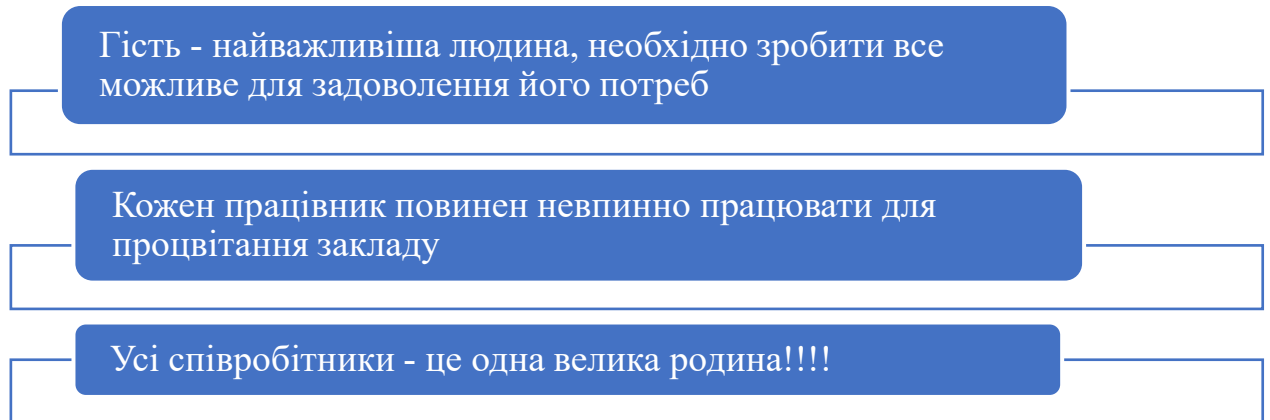


Рис. 2.7. Філософія ресторану «Nori sushi»

Узагальнено автором самостійно

Робота в ресторані добре організована, кожен працівник має свої обов'язки (рис. 2.8).

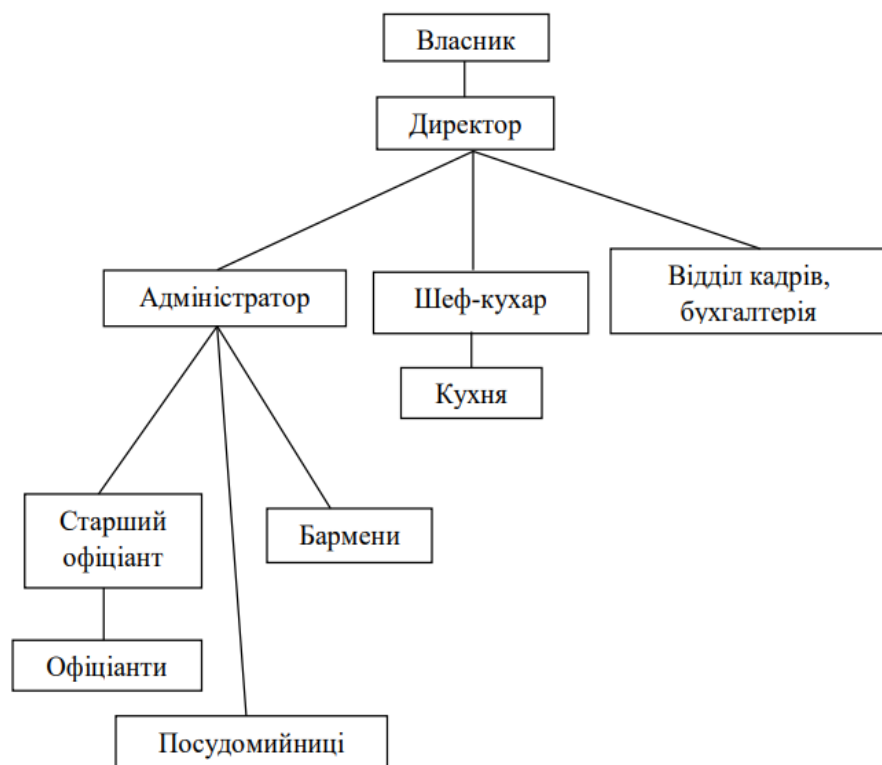


Рис. 2.8. Організаційна структура ресторану «Nori sushi»

Побудовано автором самостійно

Офіціанти сервірують столи, зустрічають гостей, знайомлять їх з меню, радять страви, приймають і доставляють замовлення, розраховуються з клієнтами та збирають використаний посуд.

Суші-шеф має знатися на продуктах, особливо морепродуктах, відрізняти роли від суші, розуміти особливості японської кухні, знати технології приготування риби та вміти змішувати інгредієнти для підкреслення смаку.

Власник контролює роботу персоналу, перевіряє смакові якості страв і проводить ревізії на кухні. Ресторан «Nori sushi» сприяє навчанню персоналу через тренінги та курси, які проводяться як в ресторані, так і на майстер-класах.

Документообіг є важливою частиною роботи ресторану. Вся документація завіряється керівником і включає перегляд, прийом, реєстрацію, моніторинг та контроль виконання документів.

Нові працівники проходять медичний огляд, результати якого вносяться в медичну книжку, що зберігається в закладі. Облік медичних книжок ведеться суворо, а власник контролює терміни проходження огляду.

Нижче наведена основна інформація щодо персоналу ресторану за аналізований період (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Склад персоналу ресторану «Nori sushi»,%

Категорія персоналу	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Всього:	100,0	100,0	100,0
- Робітники	50,0	66,7	75,0
- Керівники	25,0	33,3	50,0
- Допоміжний персонал	25,0	-	25,0

Розраховано автором самостійно

Слід відмітити, що в ресторані протягом аналізованого періоду працювало не багато людей, у 2021 – 20 чол., у 2022 – 10 чол., у 2023 р. – 16 чол. проте весь персонал працює ефективно, підтримуючи якість обслуговування на досить високому рівні.

Проведемо аналіз основних фінансових результатів ресторану за останні три роки (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка фінансових результатів ресторану «Nori sushi», тис. грн.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2022/2021, %	Відхилення 2023/2022, %
Дохід від реалізації	540,0	600,0	960,0	+11,1	+60,0
Собівартість реалізованої продукції	162,2	179,9	287,9	+10,9	+60,0
Інші витрати	255,3	231,7	371,4	-1,4	+60,2
Фінансовий результат до оподаткування	122,5	188,4	300,7	-1,4	+60,2
Податок на прибуток	10,0	11,3	14,4	+13,0	+27,4
Чистий прибуток	112,5	177,1	286,3	+57,4	+61,7

Розраховано автором самостійно

Дані показують, що з 2021 по 2023 рр. у ресторані «Nori sushi» спостерігалися позитивні зміни. Дохід від реалізації продукції зріс з 540 тис. грн. у 2021 році до 600 тис. грн. у 2023 р., незважаючи на вплив пандемії та війни, завдяки збільшенню доставки. Чистий прибуток також зростав: з 112,5 тис. грн. у 2021 р. до 177,1 тис. грн. у 2022 р. (збільшення на 57,4%) і до 286,3 тис. грн. у 2023 р. (збільшення на 61,7%). Собівартість реалізованої продукції збільшилася з 162,2 тис. грн. у 2021 р. до 287,9 тис. грн у 2023 р. (збільшення на 60%).

Для більшої наочності представимо візуально дані показники (рис. 2.9).

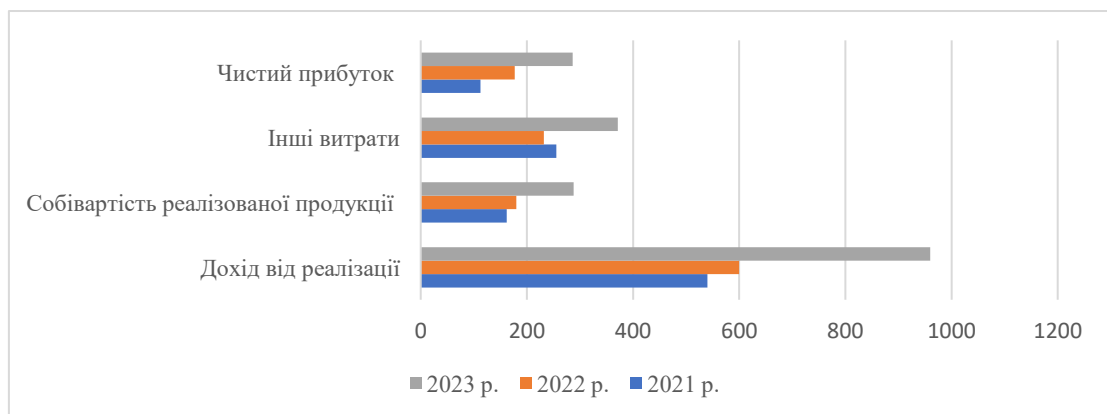


Рис. 2.9. Фінансові результати ресторану «Nori sushi», 2021-2023 рр.

Побудовано автором самостійно

Далі перейдемо до аналізу показників рентабельності (рис. 2.10).

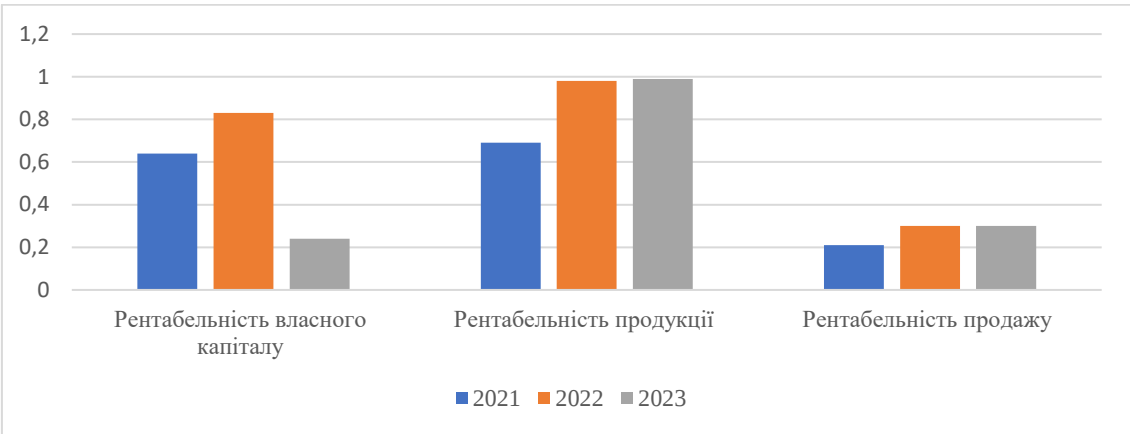


Рис. 2.10. Рентабельність ресторану «Nori sushi», 2021-2023 рр.

Побудовано автором самостійно

Як бачимо, у 2021 р. кожна гривня власного капіталу приносила ресторану 0,64 грн. прибутку, проте у 2023 р. цей показник суттєво скоротився і складав всього 0,24 грн. Рентабельність продукції показує, що з роками все більше прибутку отримано з кожної гривні, витраченої на виробництво, що свідчить про прибутковість діяльності. Як бачимо і доходність операційної діяльності ресторану зросла з роками з 21% у 2021 р., до 30,0% у 2023 р.

Меню ресторану «Nori sushi» відрізняється своєю різноманітністю та креативністю. До пандемії відвідувачі могли насолоджуватися широким асортиментом японських страв, включаючи різноманітні десерти та салати (Рис. 2.11).

Назва страви	Складові елементи	Ціна (грн)
Закуски		
Едамаме	Варені соєві боби, морська сіль	100
Гьодза	Пельмені з куркою та овочами, соус	150
Темпура овочева	Овочі у клярі, соус	130
Салати		
Вакаме Салат	Морські водорості, горіховий соус	120
Салат з авокадо та тунцем	Тунець, авокадо, помідори чері, соус понзу	180
Салат з куркою теріякі	Курка теріякі, мікс салатів, огірок, морква, кунжутний соус	160
Суші та сашімі		
Асорті суші	Лосось, тунець, креветка, вугор (8 видів)	300
Асорті сашімі	Лосось, тунець, морський окунь (12 шматочків)	350

Роли		
Каліфорнія	Крабові палички, авокадо, огірок, майонез, ікра тобіко	220
Філадельфія	Лосось, крем-сир, огірок	240
Спайсі тунець	Пікантний тунець, огірок, соус спайсі	230
Зелений дракон	Вугор, авокадо, огірок, соус унагі, кунжут	270
Манго рол	Лосось, манго, крем-сир, огірок	250
Темпура рол	Креветка у темпурі, авокадо, огірок, соус спайсі	260
Гарячі страви		
Рамен з куркою	Курячий бульйон, локшина, куряче філе, овочі, яйце	190
Унагі дон	Рис, вугор, соус унагі, кунжут	220
Якісоба з морепродуктами	Локшина якісоба, морепродукти, овочі, соус теріякі	210
Десерти		
Моті морозиво	Рисове тісто, різні смаки морозива	120
Чізкейк матча	Сир, зелений чай матча, бісквіт	140
Дороякі	Японські млинці, кремова начинка	130

Рис. 2.11. Меню ресторану «Nori sushi»

Однак, пандемія COVID-19 суттєво вплинула на діяльність закладу, змусивши його скоротити меню і зосередитися виключно на приготуванні суші.

Незважаючи на ці обмеження, ресторан пропонує багатий вибір ролів, кожен з яких має унікальні смакові характеристики. Популярні види ролів, представлені в меню, включають класичні варіанти та авторські рецепти, що відображають творчий підхід шеф-кухарів.

Ресторан продовжує приваблювати гостей завдяки високій якості інгредієнтів та майстерності приготування, що дозволяє зберегти автентичний смак японської кухні. Відвідувачі можуть вибирати з різних комбінацій риби, овочів та соусів, що робить кожен візит до ресторану неповторним гастрономічним досвідом.

Така адаптація до нових умов роботи демонструє гнучкість та винахідливість ресторану, який продовжує радувати своїх клієнтів, незважаючи на виклики сучасності.

2.3. Аналіз витрат ресторану «Nori sushi» та рекомендації щодо їх оптимізації

Оптимізація витрат та їх правильний облік у ресторані сьогодні залишається актуальною через економічну нестабільність, конкурентний тиск, змінність попиту та потребу в стратегічному управлінні для забезпечення успішної діяльності.

Проте, слід виділити специфіку витрат ресторанів:

1. Розділення витрат на категорії.
2. Система обліку витрат.
3. Розподіл витрат на конкретні страви.
4. Контроль за витратами на складі.
5. Аналіз ефективності витрат.

Ресторан «Nori sushi» використовує наступну систему управління витратами, яка дає можливість впорядковувати витрати, забезпечувати стабільність та ефективність його діяльності (рис. 2.12).

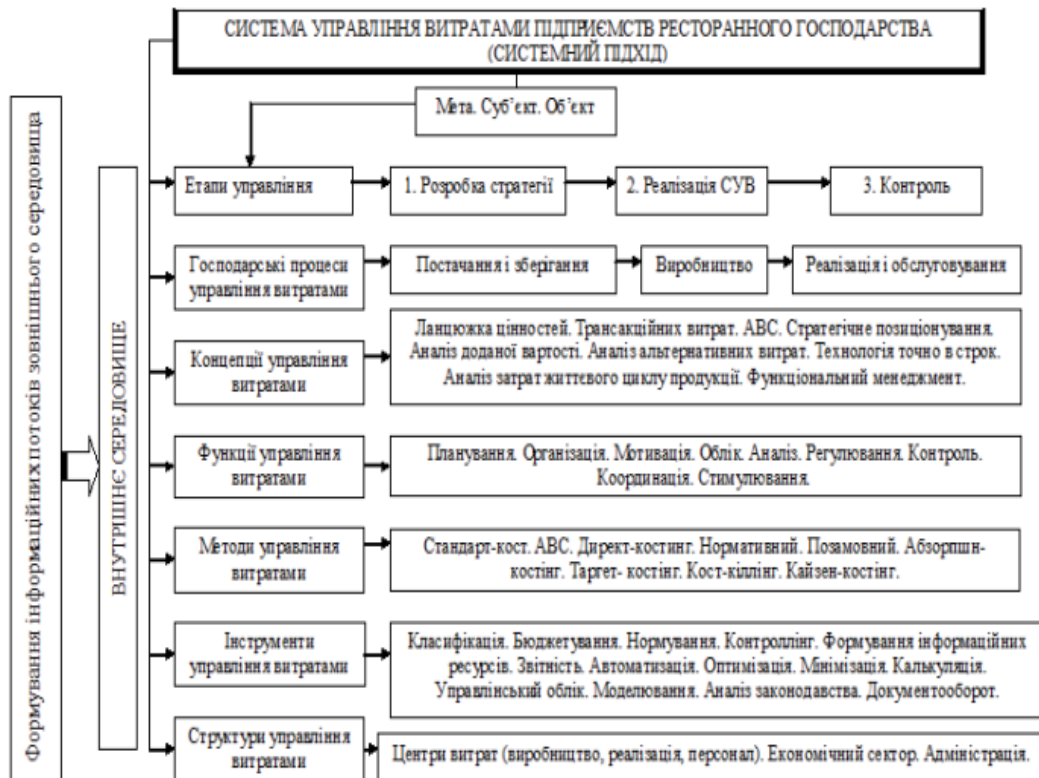


Рис. 2.12. Схема управління витратами Ресторану «Nori sushi»

Проаналізуємо витрати ресторану «Nori sushi» за методикою їх відображення у Звіті про фінансові результати (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка витрат ресторану «Nori sushi», 2021-2023 pp.

Фінансовий показник	Значення показника, тис. грн.			Відхилення у 2022 р. до 2021 р.		Відхилення у 2023 р. до 2022 р.	
	2021	2022	2023	Δ , тис. грн.	$T_{\text{пр}}$, %	Δ , тис. грн.	$T_{\text{пр}}$, %
Собівартість	162,2	179,9	287,9	+17,7	+10,9	+108,0	+60,0
Витрати на оплату праці	200,3	170,0	288,0	-30,3	-15,1	+118,0	+69,4
Інші витрати	55,0	61,7	83,3	+6,7	+12,2	+21,6	+35,0
Разом витрати	417,5	411,6	659,3	-5,9	-1,4	+247,7	+60,2

Розраховано автором самостійно

Як бачимо, всі структурні елементи витрат в абсолютному вираженні збільшувалися за аналізований період. При цьому слід звернути увагу саме на структурні зрушення (рис. 2.13).

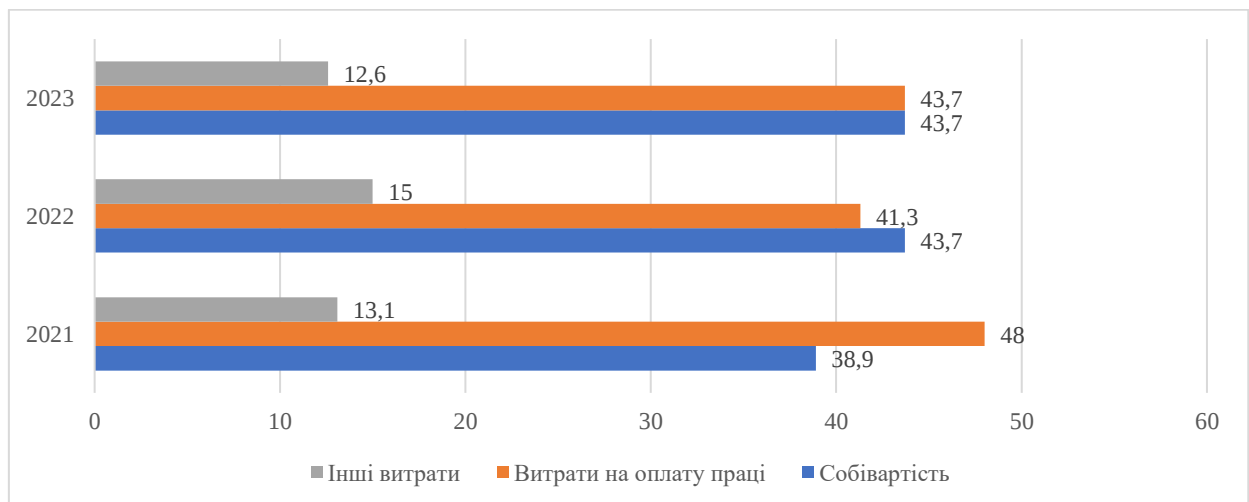


Рис. 2.13. Динаміка структури витрат ресторану «Nori sushi», %

Розраховано автором самостійно

Як бачимо, у 2021 р. більшу частину витрат ресторану складали саме витрати на оплату праці. А в 2022-2023 pp. ця першість належала собівартості.

Для більш повного розуміння ситуації проаналізуємо собівартість більш детально. Виробничу собівартість страв у ресторані формують прямі

матеріальні витрати, витрати на оплату праці та інші прямі витрати, а також розподілені загальновиробничі витрати.

Якщо говорити про структуру виробничої собівартості страв, то її особливість полягає в тому, що найбільша питома вага припадає саме на сировину, тобто складові інгредієнти страв (42,1%) (рис.2.14).



Рис. 2.14. Структура виробничої собівартості страв

Розраховано автором самостійно

Потім заробітна плата та відрахування (31,6% та 6,9% відповідно), а на третьому місці витрати на електроенергію (12,3%).

На нашу думку, для зниження виробничої собівартості необхідно проаналізувати поточну ситуацію щодо вартості закупівлі основних складових страв ресторану.

Для прикладу розглянемо найбільш популярний рол «Філадельфія», до складу якого входять наступні інгредієнти:

- Рис – 28%
- Свіжий лосось – 20%.
- Вершковий сир – 20%.
- Огірок – 11%.
- Авокадо – 20%.
- Норі – 1%.

Як бачимо, риба складає не менше 20% , відповідно зниження витрат на її придбання зменшить виробничу собівартість всього ресторану. Сьогодні ресторан заковує свіжу рибу не у постійного постачальника. Ми ж пропонуємо підписати договір та отримувати вигідні пропозиції на постійній основі. Розглянемо варіанти заміни постачальника (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз заміни постачальників

Параметри	FISH-MARKET	Nordika	Акваторія	МЕТРО
Ціна	-	+	+	+
Асортимент	+	-	+	+
Документи та сертифікати	+	-	+	+
Умови зберігання	-	+	-	+
Доставка	+	+	-	+
Післяоплата	-	+	+	-

Складено особисто автором

Як бачимо, найбільш вигідним постачальником є саме Метро, оскільки відповідає більшості параметрів, окрім можливості післяоплати. Слід відмітити, що даний постачальник здійснює доставку абсолютно безкоштовно, що також зменшую транспортно-заготівельні витрати.

Аналізуючи офіційний сайт магазину, бачимо, що середня ціна закупки свіжої червоної риби станом на 2024 р. складає 1150 грн. за кілограм, а ресторан купує її за ціною 1300 грн. за кілограм. Таким чином, економія складає 11,5%, що в розрахунку на річні витрати складе 71,5 тис. грн.

Нижче прорахуємо збільшення маржинального доходу в результаті зміни постачальника риби (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Зміна маржинального доходу ресторану «Nori sushi» після зміни
постачальника, тис. грн.

Показник	2023 р.	Після зміни постачальника	Різниця
Дохід від реалізації	960,0	960,0	-
Змінні витрати	404,2	332,7	-71,5
Маржинальний дохід	555,8	627,3	+71,5

Витрати, пов'язані з операційною діяльністю, які не включаються до собівартості реалізованої продукції, поділяються на адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати.

Нижче наведена динаміка цих витрат за останні три роки (рис.2.15).

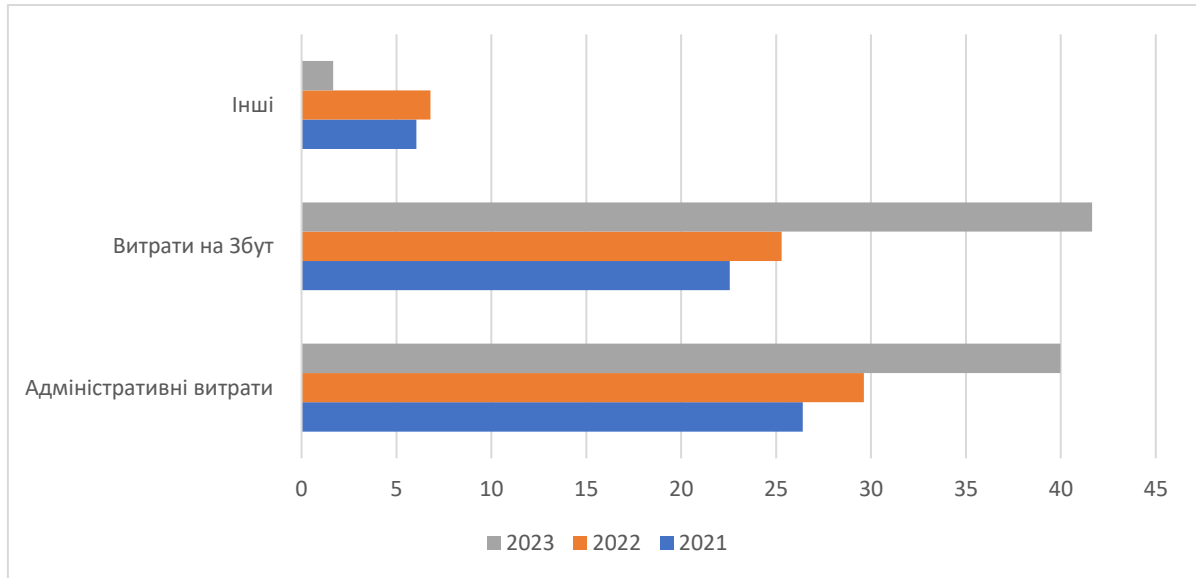


Рис. 2.15. Динаміка інших операційних витрат ресторану «Nori sushi»

Складено особисто автором

Привертає увагу саме 2023 р., коли інші операційні витрати суттєво збільшилися, відносно 2022 р.

Так, витрати на збут включають витрати на пакування, маркування та інші підготовчі процеси, на рекламу, маркетингові кампанії, транспортні витрати на доставку продукції тощо. У 2023 р. більше половини цих витрат було витрачено на рекламу ресторану у соціальних мережах (рис. 2.16).

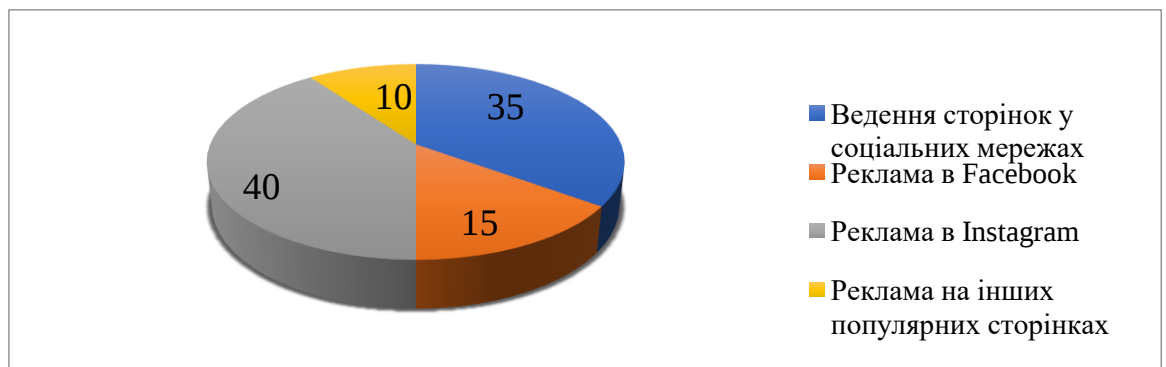


Рис. 2.16. Рекламні витрати ресторану «Nori sushi» у 2023 р., %

Розраховано автором самостійно

Ми пропонуємо скористатися досить популярною програмою «Бартер із зіркою Тік-Току», коли відомий блогер рекламує заклад, отримуючи за це безкоштовну вечерю.

За оцінками, такі інтеграції приводять до збільшення відвідувань у середньому на 6%. Нижче проведемо відповідний розрахунок (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Зміна маржинального доходу ресторану «Nori sushi» після зміни
рекламних заходів, тис. грн.

Показник	2023 р.	Після послуги	Різниця
Дохід від реалізації	960,0	1017,60	+57,6
Змінні витрати	404,2	432,49	+28,29
Маржинальний дохід 1	555,8	585,11	+29,31
Постійні витрати	255,1	250,94	-4,16
Маржинальний дохід 2	300,7	334,17	+25,15

Розраховано автором самостійно

Слід звернути увагу й на статтю «Інші витрати», до яких відносяться витрати на навчання персоналу, витрати на консалтингові послуги, юридичні послуги тощо.

Проходження підвищення кваліфікації та онлайн-курсів для працівників закладів громадського харчування є стратегічно важливим кроком, що сприяє професійному розвитку персоналу, покращенню якості обслуговування, ефективному управлінню ресурсами та підвищенню конкурентоспроможності закладу. Це інвестиція в майбутнє підприємства, яка обов'язково принесе позитивні результати.

Сьогодні дуже багато безкоштовних онлайн-курсів на різних платформах, починаючи Posterom та закінчуючи Prometheus+. Ми очікуємо, що після закінчення даних курсів рівень обслуговування покращиться, що приведе до збільшення кількості гостей, а відповідно і доходу від реалізації на 8%. При цьому для зацікавленості та бажання працівників витратити час на це запропонуємо підвищення заробітної плати на 5%.

Нижче проведемо відповідний розрахунок (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Зміна маржинального доходу ресторану «Nori sushi» після підвищення кваліфікація персоналу, тис. грн.

Показник	2023 р.	Після заходу	Різниця
Дохід від реалізації	960,0	1036,8	+76,8
Змінні витрати	404,2	425,59	+21,39
Маржинальний дохід 1	555,8	611,21	+55,41

Розраховано автором самостійно

Якщо підприємство прислухається до наших порад, то економічний ефект за рік буде наступним (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Оцінка заходів щодо оптимізації витрат ресторану «Nori sushi»

Захід	Очікувана ефективність, тис. грн.
1. Зміна постачальника свіжої риби	71,5
2. Бартер із блогером	25,15
3. Підвищення кваліфікації персоналу	55,41
Усього	152,06

Джерело: розраховано автором

Як бачимо, всі запропоновані заходи є доволі вигідними та приведуть до загального зниження витрат ресторану «Nori sushi» та їх оптимізації.

ВИСНОВКИ

1. Визначено, що витрати пов'язані з будь-якою економічною діяльністю. Їх можна класифікувати за різними критеріями: економічний елемент, об'єкт калькулювання, спосіб віднесення на собівартість, характер залежності від обсягу випуску. Вивчення витрат – це важлива частина економічного аналізу, яка допомагає підприємствам оптимізувати свою діяльність, підвищити конкурентоспроможність та досягти своїх цілей.

При цьому управління витратами є складним і динамічним процесом, що охоплює управлінські дії з прямими і зворотними зв'язками. Метою цього процесу є досягнення високої економічної ефективності діяльності підприємства. Сьогодні існує значний науковий фундамент, присвячений різним методам управління витратами. З розвитком ринкової економіки підприємства потребують нових, актуальних підходів до управління витратами.

2. Доведено, що методи організації управління витратами є доцільним і правовим підходом, що дозволяє оптимізувати цей процес. Управління витратами на підприємстві завжди було актуальною проблемою, тому в організаціях існують численні структури, які розробляють та впроваджують нові заходи для її вирішення. Оптимізація управління витратами є трудомістким і тривалим процесом, що вимагає уваги як з боку керівництва, так і всіх працівників підприємства.

3. На перший погляд, ресторанний бізнес сьогодні виглядає одним із найприбутковіших і найпривабливіших секторів підприємництва. За останні десять років ставлення людей до відвідування ресторанів значно змінилося. Вони вже не сприймаються як місце для особливих випадків, а стали невід'ємною частиною повсякденного життя.

Однак, насправді, цей вид бізнесу є одним із найскладніших. Він постійно стикається з численними викликами, зокрема впливом людського фактора. Успіх ресторану багато в чому залежить від професійності та злагодженої роботи персоналу, від офіціантів до кухарів. Крім того,

ресторанний бізнес відчуває постійний тиск через зростаючу конкуренцію, що змушує власників постійно вдосконалюватися та впроваджувати інновації. Ще один значний виклик – затримки в постачанні продуктів, які можуть суттєво вплинути на роботу ресторану, якість страв та задоволеність клієнтів.

Отже, попри видиму привабливість, ресторанний бізнес потребує великої уваги до деталей, високого рівня організації та гнучкості в управлінні, щоб успішно функціонувати в умовах постійних змін і викликів.

4. Ресторан «Nori sushi», завдяки високій якості інгредієнтів і майстерності приготування, зберігає автентичний смак японської кухні. Відвідувачі можуть насолоджуватися різними комбінаціями риби, овочів та соусів, що робить кожен візит до ресторану особливим гастрономічним досвідом. Адаптація до нових умов роботи під час пандемії, а також військового стану демонструє гнучкість та винахідливість ресторану. Він продовжує приваблювати гостей та радувати їх своєю кухнею, незважаючи на виклики сучасного світу. Такі заходи не тільки допомагають закладу виживати в складних умовах, але й дозволяють зберегти свою репутацію і продовжувати радувати клієнтів відмінною якістю страв та обслуговування.

5. Для зниження витрат і їх оптимізації ресторану були запропоновані наступні заходи: підписати договір з Метро на поставку свіжої червоної риби, скористатися послугами блогерів для безкоштовної реклами заходу та збільшити обсяги продажів за допомогою підвищення кваліфікації персоналу. Проведені розрахунки показали, що дані заходи є доцільними та прибутковими.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Вишовська В. Витрати виробництва як економічна категорія і їх роль в сучасному ринковому просторі. *Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання*. 2022. № 6. С. 33–36. URL: <http://surl.li/sckxh>
2. Фаріон В. Я. Сутність витрат як економічної категорії. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2023. № 1 (49). Економічні науки. С. 44-47. URL: <http://surl.li/bqncj>
3. Король К. В. Витрати і затрати як економічні категорії: проблема трактування понять. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2021. № 2. С. 29–38. URL: <http://surl.li/hpaxm>
4. Вороніна В., Рудич В. Сутність витрат як економічної категорії. *Інноваційний розвиток*. 2020. № 22. С. 498–500. URL: <http://surl.li/sclae>
5. Кравченко, І. Й. Витрати: науково-методичні підходи щодо сутності даної категорії. Сучасний стан, проблемні аспекти та перспективи розвитку обліково-контрольного та аналітичного забезпечення управління підприємством : кол. моногр. Київ : НУХТ, 2019. С. 21–31. URL: <http://surl.li/sclbp>
6. Яценко Т. О., Свистун Л. А. Процеси та методи оптимізації витрат у системі завдань управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7076>
7. Борисюк І. О., Семеняка Я. В. Формування системи управління витратами підприємства. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2022. № 6. С. 15–23. URL: <http://surl.li/scljn>
8. Беляєва Н. С. Адаптація концепції стратегічного управління витратами на вітчизняних промислових підприємствах. *Наукові записки. Серія "Економіка"*. 2021. С. 200–204. URL: <http://surl.li/sclls>

9. Сенченко К. В. Теоретичні аспекти управління витратами підприємства у сучасних умовах господарювання. 2022. № 8. С. 4–9. URL: <http://surl.li/sclmk>
10. Штанько О. С. Управління витратами на підприємстві. *Науковий вісник Вінницького національного технічного університету*. 2021. № 1. С. 4–8. URL: <http://surl.li/sclnj>
11. Круш П. В., Богданович Л. Е. Управління витратами підприємства в сучасних умовах розвитку. *Проблеми розвитку підприємництва в Україні*. 2023. № 3. С. 178–184. URL: <http://surl.li/scloj>
12. Савицька О. М., Салабай В. О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. С. 36–44. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.6.55>.
13. Застосування модифікованого матричного методу оцінювання виробничого ризику на підприємствах будівельної галузі / О. Є. Кружилко та ін. *Вісті Донецького гірничого інституту*. 2017. № 1. С. 107–112. URL: <http://surl.li/sckra>
14. Чубірка Г. І. Методи оптимізації витрат підприємства у ринкових умовах. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2021. № 2. С. 118–124. URL: <http://surl.li/sckrx>
15. Осадча Г. Г., Обатюк Ю. В. Методи побудови функції витрат – практичне застосування. *Вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського*. 2022. № 2. С. 950–954. URL: <http://surl.li/scktu>
16. Панасюк О. В. ABC-калькулювання як форма функціонального аналізу витрат підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 26. С. 387–390. URL: <http://surl.li/sckus>
17. Михайленко О. В., Скоморохова С. Ю., Лесюк Т. Г. Управління витратами і цінова політика підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Т. 3, № 27. С. 116–120. URL: <http://surl.li/eawow>

18. Чичуліна К. В., Міщук Є. М., Арзуманян А. С. Сучасні методи обліку витрат. *Економіка і суспільство*. 2023. № 13. С. 1435–1443. URL: <http://surl.li/sckwl>
19. Пустова І. В. Методи управління витратами в сучасних умовах: ефективність застосування, переваги та недоліки. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2023. № 11. С. 39–42. URL: <http://surl.li/hcjnh>
20. Державна служба статистики України: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
21. Національний банк України: <https://bank.gov.ua/>
22. Міністерство економіки України: <https://me.gov.ua/>
23. Паска М.З. Організація ресторанного господарства : навч. посіб. Львів: ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2022. 212 с.
24. Долга Г.В. Управління ресторанним господарством як складовою частиною сфери послуг. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 3(14). С.160-165.
25. Назаренко І.А., Никифоров Р.П., Лохман Н.В. Організація ресторанного господарства: навч. посібник. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2017. 165с.
26. Основи ресторанної справи: навчальний посібник / укл. Г.Я. Круль. – Чернівці: Чернівецький нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2020. – 496 с.
27. Архіпов В.В. Ресторанна справа. Асортимент, технологія і управління якістю продукції в сучасному ресторані: підручник. 3-тє видання. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 382 с.
28. Бабич Д. В., Проскуріна Т. В., Маковій Д. Д. Удосконалення організаційної структури управління як важливий механізм управління сучасним рестораном. *Економіка та управління ресторанами*. 2018. Вип. 24. С. 91-95.
29. Зайченко К. С. Методи та моделі формування організаційної структури інноваційно-активного малого ресторану: сутність та практичне значення. *Економіка та держава*. 2019. № 2. С. 135–140.
30. Селютін С. В. Оцінка стратегічного розвитку закладів ресторанного господарства. *Бізнес Інформ*. 2018. № 10. С. 421-428.

31. Технології управління як складова формування конкурентних переваг підприємства : монографія / за заг. ред.: І. О. Кузнецової, О. С. Балабаш. Харків: Діса плюс, 2023. С. 90-100.

32. *Технології прийняття управлінських рішень* : монографія / за заг. ред. док. екон. наук, професора І. О. Кузнецової. Харків: «Діса плюс», 2023. С. 225-249.

33. *Сучасні технології управління* : монографія / за заг. ред. І. О. Кузнецової, О. С. Балабаш. Харків: «Діса плюс», 2023. С. 105-125.