

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

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., проф. Кузнецова І.О.

(підпис)
“ ” _____ 2025 р.

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

на тему: **«Управління витратами підприємства ресторанного бізнесу»**

Виконавець:
студентка ФМОІТ
Хоміна Єлизавета Янівна

/підпис/

Науковий керівник:
к.е.н., доцент
Піскун Альона Валеріївна

/підпис/

Одеса 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1. Сутність витрат підприємства та їх класифікація.....	5
1.2. Особливості методів управління витратами	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ РЕСТОРАНУ «REEF».....	22
2.1. Ресторанний бізнес України: тенденції розвитку, проблеми та перспективи.....	22
2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансового стану Ресторану «REEF».....	29
2.3. Розробка рекомендацій по оптимізації витрат для Ресторану «REEF» та оцінка їх ефективності.....	34
ВИСНОВКИ.....	41
ЛІТЕРАТУРА.....	43

ВСТУП

Актуальність теми. Ефективна оптимізація та розподіл витрат безпосередньо впливають на успішність функціонування бізнесу, а також слугують інструментом зниження ризиків його фінансової нестабільності. Витрати становлять одну з основних економічних категорій, що визначають ефективність діяльності будь-якого суб'єкта господарювання.

Раціональне управління витратами включає як функціональні, так і організаційні аспекти. Воно передбачає формування внутрішніх підсистем, орієнтованих на пошук резервів економії, нормування ресурсів, планування витрат за видами тощо.

У сфері громадського харчування ефективне управління витратами має особливе значення, оскільки напряду впливає на рівень рентабельності та конкурентоспроможність закладу. Цей процес є багатофункціональним, динамічним і таким, що вимагає оперативного реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Його мета – забезпечити досягнення визначених економічних результатів та вивести підприємство на стабільний рівень прибутковості.

Мета дослідження – теоретичне обґрунтування та практичне формування ефективних рішень щодо управління витратами на підприємстві.

Завдання дослідження:

- узагальнити поняття витрат, їхню класифікацію та методи управління;
- дослідити тенденції галузі громадського харчування в Україні;
- провести комплексний аналіз організаційної, економічної та фінансової діяльності Ресторану «REEF»;
- розробити й обґрунтувати практичні рекомендації щодо покращення системи управління витратами та оцінити економічний ефект від впровадження запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – Ресторан «REEF».

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні засади формування ефективної системи управління витратами на підприємстві.

У дослідженні застосовано різні методи: теоретико-методологічний, абстрактно-логічний, статистично-економічний та інші. Також враховано підходи вітчизняних і зарубіжних учених до проблематики управління витратами в різних галузях економіки.

Інформаційною базою дослідження слугували наукова література, статистична звітність, аналітичні та оперативні дані підприємства.

Структура роботи. Наукова праця складається зі вступу, двох розділів, висновків та списку використаних джерел (32 найменування). Загальний обсяг роботи – 46 сторінок друкованого тексту. У дослідженні представлено 12 таблиць і 7 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність витрат підприємства та їх класифікація

Ефективне управління, оптимізація та раціональний розподіл витрат є необхідною умовою для досягнення стабільності, розвитку та фінансового успіху підприємства. Для реалізації управлінських рішень менеджера недостатньо лише усвідомлення наявності витрат, але необхідно також володіти детальною, актуальною інформацією про їх структуру, обсяг та вплив на фінансові результати.

Попри тривале існування терміну «витрати» в економічній науці, єдиного трактування цього поняття не сформовано. Так, наприклад, І. Ф. Бланк і А. Яругова визначають витрати як процес споживання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів, при цьому Бланк додає ще й нематеріальні ресурси [1-2]. У свою чергу, Ю. С. Цал-Цалко трактує витрати як зменшення активів або збільшення зобов'язань, що, відповідно, знижує власний капітал підприємства [3].

У контексті досліджень часто використовують схожі за значенням поняття: «видатки», «виплати», «затрати», хоча в економічному змісті вони мають різні акценти [4-5]. Наприклад, затрати – це вартісне відображення використаних ресурсів, які ще не зменшили капітал підприємства, а перетворились у нові активи (наприклад, продукція або незавершене виробництво). Видатки, у свою чергу, – це кошти, передбачені кошторисом на конкретний бюджетний період, що використовуються у сфері державних фінансів і рідко у бізнесі.

Узагальнюючи, витрати можна охарактеризувати як сукупність фінансових, матеріальних і трудових ресурсів, які в процесі виробничо-господарської діяльності підприємства трансформуються у грошовому вираженні та впливають на зменшення активів або збільшення зобов'язань.

В Україні існує низка законодавчих і нормативних актів, що регламентують порядок формування, класифікації та обліку витрат у різних галузях економіки. Нижче наведено ключові документи, які визначають правові засади організації обліку витрат на підприємствах різних форм власності (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Законодавче та нормативне регулювання обліку витрат в Україні

Назва документа	Дата та номер	Основні положення
Податковий кодекс України	02.12.2010 р., № 2755-VI	Визначає правила оподаткування, включаючи податкові витрати підприємств та порядок їх обліку
Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 2 (МСБО 2) «Запаси»	01.01.2012 р., № 921-021	Регламентує облік, оцінку та розкриття інформації щодо запасів, включаючи їх собівартість
Методичні рекомендації щодо формування складу витрат та порядку їх планування у торгівельній діяльності	02.03.2010 р., Наказ Мінекономіки № 226	Встановлюють склад витрат у сфері торгівлі, порядок їх планування та обґрунтування
Методичні рекомендації щодо формування собівартості продукції (робіт, послуг) у промисловості	09.07.2007 р., Наказ Мінпромполітики № 373	Регламентують порядок формування собівартості продукції промисловості, включаючи структуру витрат.

Джерело: узагальнено автором за [6-9]

Як бачимо, нормативно-правове регулювання витрат в Україні охоплює як загальнодержавні документи, так і галузеві методичні рекомендації, що деталізують підходи до планування й обліку витрат у конкретних видах діяльності. Дотримання вимог цих документів забезпечує прозорість, об'єктивність та достовірність фінансової інформації, що є необхідним для прийняття ефективних управлінських рішень.

Для ефективного обліку та аналізу витрат на підприємстві їх доцільно класифікувати за різними ознаками. Такий поділ дозволяє більш точно визначити вплив витрат на виробничий процес, оптимізувати ресурси та

сформуванати обґрунтовану цінову політику. Нижче представлено основні групи класифікації витрат залежно від різних критеріїв (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Класифікація витрат підприємства за основними ознаками

Критерій класифікації	Групи витрат
За економічним змістом	Матеріальні, трудові, амортизаційні, відсотки за кредитами, інші операційні витрати
За способом віднесення на продукцію	Прямі (безпосередньо пов'язані з виробництвом продукції) та непрямі (розподіляються умовно)
За способом обчислення	Фактичні (реально здійснені) та нормативні (планові, встановлені за нормами)
За залежністю від обсягу виробництва	Постійні (не змінюються при зміні обсягів виробництва) та змінні (змінюються пропорційно обсягу)
За цільовим призначенням	Виробничі (формують собівартість продукції) та невиробничі (комерційні, адміністративні витрати)
За періодом виникнення	Поточні (у межах одного виробничого циклу) та одноразові (рідкісні, нерегулярні)
За відношенням до калькулювання	Основні (безпосередньо пов'язані з виготовленням продукції) та накладні (загальновиробничі, загальні)
За центрами відповідальності	Витрати за цехами, ділянками, відділами тощо, відповідно до організаційної структури підприємства

Джерело: узагальнено автором за [10-13]

Один із ключових етапів класифікації витрат – це поділ їх на постійні та змінні. Постійні витрати не залежать від змін у виробничому обсязі. Вони залишаються сталими до моменту суттєвого перегляду виробничої чи організаційної структури підприємства, після чого фіксуються на новому рівні. Типовими прикладами таких витрат є орендна плата, амортизація основних засобів, витрати на утримання будівель.

Змінні витрати, навпаки, змінюються залежно від обсягу виробництва, хоча не завжди мають чітку функціональну залежність. Ця група має ширшу внутрішню класифікацію:

- дигресивні витрати зростають повільніше за обсяг виробництва (наприклад, витрати на енергію);

- регресивні – знижуються при зростанні обсягів (як витрати на одиницю продукції);
- прогресуючі – зростають швидше, пропорційні змінюються відповідно до обсягів;
- реманентні витрати повільно зменшуються після зниження обсягів, а стрибкоподібні – змінюються різко, наприклад, через зміну цін на ресурси.

Такий поділ витрат дає змогу аналізувати взаємозв'язок між витратами й прибутком при ухваленні управлінських рішень. Додатково виокремлюють умовно-постійні витрати – ті, що залишаються незмінними до моменту вичерпання виробничих потужностей, після чого зростають. Умовно-змінні витрати, своєю чергою, зростають не прямо пропорційно, а повільніше, що пов'язано з ефективнішим використанням ресурсів при збільшенні масштабів виробництва.

Поділ витрат на різні групи спричинений необхідністю системного підходу до управління ними. Це дозволяє сучасним підприємствам:

1. Ефективно контролювати витрати, що сприяє виявленню надмірних чи нераціональних витрат, встановленню лімітів та формуванню системи внутрішнього контролю, що знижує ймовірність перевитрат.
2. Приймати обґрунтовані управлінські рішення.
3. Розраховувати собівартість продукції.
4. Забезпечувати відповідність бухгалтерського та податкового обліку.
5. Оцінювати ефективність структурних підрозділів, що стимулює раціональне використання ресурсів і дає змогу оцінити внесок кожного підрозділу у загальний результат підприємства.
6. Прогнозувати економічні показники, що необхідно для планування бюджету, оцінки рентабельності та ризиків, а також підготовки до можливих змін у зовнішньому середовищі.

Слід звернути увагу й на принципи управління витратами, які становлять цілісну систему для забезпечення ефективного функціонування підприємства в умовах сучасного ринкового середовища (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Принципи управління витратами

<i>1. Системний підхід до управління витратами</i>
Управління витратами розглядається як частина загальної системи управління підприємством.
<i>2. Впровадження ефективних методів оптимізації витрат</i>
Використання сучасних підходів для зниження витрат без шкоди для якості продукції.
<i>3. Недопущення наднормативних витрат і втрат</i>
Контроль витрат з метою попередження перевищення норм та небажаних втрат ресурсів
<i>4. Удосконалення інформаційного забезпечення управління витратами</i>
Забезпечення повної, точної та своєчасної інформації для прийняття управлінських рішень
<i>5. Встановлення взаємозв'язку між витратами та працівниками через центри відповідальності</i>
Розподіл відповідальності за витрати між конкретними підрозділами та їх керівниками.
<i>6. Підвищення зацікавленості підрозділів у зниженні витрат</i>
Мотивація працівників та підрозділів до економного використання ресурсів.
<i>7. Поєднання зниження витрат із забезпеченням високої якості продукції</i>
Ефективне управління витратами не повинно погіршувати якість продукції.
<i>8. Здійснення прогнозних розрахунків собівартості</i>
Наперед визначення очікуваних витрат на прийняття стратегічних і тактичних рішень
<i>9. Складання обґрунтованих нормативних калькуляцій та контроль за їх дотриманням</i>
Формування чітких норм витрат та контроль за їх виконанням у процесі виробництва
<i>10. Виявлення відхилень до або під час виробничого процесу</i>
Рання діагностика відхилень з метою попередження втрат та неефективного використання ресурсів
<i>11. Управління витратами на всіх стадіях виробничо-збутового циклу</i>
Комплексний підхід до управління витратами – від заготівлі ресурсів до реалізації продукції.

Джерело: узагальнено автором за [10, 12, 14-15]

Особливу увагу слід приділяти недопущенню наднормативних витрат і втрат, що досягається шляхом постійного контролю та аналізу витратної частини. Важливо також удосконалювати інформаційне забезпечення, яке є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Принципи

відповідальності за витрати через створення центрів відповідальності сприяють персоніфікації контролю та підвищують виконавчу дисципліну.

Мотивація працівників до економного використання ресурсів і встановлення прямого зв'язку між витратами та результатами діяльності окремих підрозділів підсилює зацікавленість у підвищенні ефективності. Не менш важливим є поєднання процесу зниження витрат із забезпеченням стабільної якості продукції, що визначає конкурентоспроможність підприємства.

Ретельне прогнозування собівартості, складання обґрунтованих нормативів витрат, оперативне виявлення відхилень і управління витратами на всіх етапах виробничо-збутового циклу забезпечують стійкість фінансових результатів підприємства та створюють передумови для його довгострокового розвитку.

Дотримання зазначених принципів є основою ефективної системи управління витратами та ключовим фактором успішності підприємства.

Слід підкреслити, що ефективність системи управління витратами суттєво залежить саме від ефективності її впровадження, що потребує диференційованої та продуманої структури. Саме тому формування такої системи є поетапним і послідовним процесом (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Структура системи управління витратами

Джерело: узагальнено автором за [16]

На першому етапі проводиться комплексна аналітична робота, спрямована на з'ясування доцільності створення системи управління витратами (СУВ) та формування її концептуального підґрунтя, а саме:

- вивчаються економічні, політичні, соціальні та технологічні фактори, які можуть впливати на підходи до управління витратами;
- аналізуються внутрішні проблеми підприємства, які потребують удосконалення процесів управління витратами;
- визначаються очікувані результати, яких необхідно досягти внаслідок функціонування даної системи (наприклад, оптимізація витрат, підвищення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів тощо);
- прийняття управлінських рішень про початок процесу проектування системи.

Другий етап передбачає розробку основних елементів СУВ, які забезпечують її функціональність та відповідність умовам конкретного підприємства:

- визначаються ресурси, відповідальні особи та рівень управлінської підтримки;
- збирається група фахівців, які будуть мати необхідні компетенції для розробки та реалізації системи;
- обираються відповідні методики (наприклад, нормування праці, бенчмаркінг, ABC-аналіз тощо);
- проводиться робота з персоналом щодо усвідомлення необхідності змін і формування позитивного ставлення до майбутніх трансформацій;
- створюється документ, який описує структуру, функції, механізми реалізації та очікувані результати функціонування системи.

На третьому етапі переходять до фази практичного використання, що передбачає:

- узгодженість з іншими управлінськими підсистемами;

- встановлення взаємозв'язків із процесами підбору, мотивації, оцінки та розвитку персоналу;
- автоматизацію процесів збору, обробки та аналізу даних щодо витрат;
- відстеження ключових показників, за якими оцінюється ефективність впровадження даної системи.

Етап коригування та удосконалення системи передбачає періодичний аналіз, оновлення та коригування відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, що дозволяє підтримувати її актуальність, ефективність та відповідність стратегічним цілям підприємства.

Таким чином, витрати є ключовим елементом фінансово-господарської діяльності підприємства, що безпосередньо впливають на собівартість продукції, рентабельність та прибуток. Їх ефективне управління вимагає чіткого розуміння структури, джерел і механізмів формування витрат. Відсутність єдиного трактування терміну «витрати» зумовлює різні підходи до їх оцінки та обліку.

Для забезпечення прозорості та контролю витрати класифікуються за різними ознаками: економічним змістом, способом віднесення на продукцію, залежністю від обсягу виробництва тощо. Особливо важливим є поділ на постійні й змінні витрати, що дозволяє аналізувати їх вплив на прибутковість і приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Раціональна система управління витратами базується на принципах системного підходу, контролю, мотивації та прогнозування. Її поетапне впровадження забезпечує зниження витрат, підтримку якості продукції та фінансову стійкість підприємства.

1.2. Особливості методів управління витратами

У сучасних умовах господарювання ефективне управління витратами є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності та прибутковості підприємства. Зростаюча складність бізнес-середовища, динамічність ринків, потреба у гнучкому реагуванні на зміни попиту та пропозиції вимагають впровадження сучасних підходів до контролю та оптимізації витрат. Різноманіття методів управління витратами (таких як директ-костинг, стандарт-кост, абсорпшен-костинг, таргет-костинг, CVP-аналіз, LCC-аналіз, EVA, ABC-метод, кайзен-костинг, бенчмаркінг тощо) надає можливість підприємствам обирати найбільш ефективний інструмент залежно від своєї галузі, організаційної структури, виробничих особливостей та стратегічних цілей.

Директ-костинг – метод калькуляції собівартості, при якому у вартість продукції включаються тільки змінні (прямі) витрати. Постійні накладні витрати вважаються витратами періоду і покриваються маржинальним прибутком. Завдяки цьому менеджери можуть чітко бачити взаємозв'язок між обсягом виробництва, витратами та прибутком та оперативно реагувати на зміни попиту. Серед переваг директ-костингу – швидкий розрахунок собівартості, фокус на прибутковості окремих виробів і можливість «касового» управління ціною і обсягом (знаходити найвигідніші комбінації). До недоліків належить складність чіткого розподілу витрат на змінні та постійні (не завжди просто визначити природу витрат). Крім того, цей метод неприйнятний для зовнішньої звітності за МСФЗ, і його результати менш придатні для довготермінового планування.

Стандарт-костинг – нормативний метод обліку, у якому собівартість продукції розраховується за попередньо встановленими стандартними (нормативними) витратами. Різниця між фактичними витратами та стандартами виявляється через аналіз відхилень у кінці звітного періоду. Цей підхід широко застосовується для серійного виробництва. Головні переваги

стандарт-костингу – жорсткий контроль витрат і спрощення бюджетування: встановлені стандарти дають чіткі орієнтири для оцінки ефективності менеджерів. Наприклад, система стандарт-костингу працює як рання система попередження: будь-яке перевищення фактичних витрат над нормативом стає сигналом до розслідування причин. Це полегшує планування, спрощує оцінку залишків (запаси обліковуються за стандартною собівартістю) і сприяє мотивації персоналу через чітко задані цілі. Однак недоліки пов'язані з необхідністю налаштування та обслуговування стандартів: встановлення норм часто суб'єктивне, можливі суперечки щодо «значимості» відхилень, а орієнтація на негативні відхилення може демотивувати працівників. Також система стандартів менш гнучка до швидких змін у технології чи цінах на матеріали.

Метод Абсорбшен-костинг (повного поглинання) включає у собівартість усі виробничі витрати – як прямі (матеріали, зарплата), так і накладні (оренда, амортизація тощо). Цей підхід необхідний для фінансової звітності за МСФЗ і дає «повну» картину витрат на одиницю продукції. До переваг відносять повне відображення витрат (включно з фіксованими) і відповідність бухгалтерським стандартам. Наприклад, підприємство отримує більш реалістичну оцінку прибутку, адже у складі запасів залишається частина накладних витрат. Проте абсорбшен-костинг може викривляти оперативну картину: коли значна частина продукції не продана, її собівартість (з урахуванням фіксованих витрат) переносять на запаси, що тимчасово «покращує» звіт про прибуток. Це заважає внутрішньому аналізу ефективності й може призвести до завищення чи заниження прибутковості при зміні обсягів. Окрім того, розподіл накладних витрат між продуктами часто умовний, що обтяжує облік.

Таргет-костинг представляє собою цільове калькулювання собівартості, орієнтоване на ринок. Передбачається, що спочатку визначають ринкову цільову ціну продажу, а потім віднімають бажаний прибуток, отримуючи допустиму собівартість. Тобто мета – «побудувати» собівартість із кінцевої

ціни. Цей метод широко використовується в інноваційних та конкурентних галузях (наприклад, автомобільна промисловість), де компанії не можуть контролювати ціну. Сутність полягає в проактивному плануванні витрат ще на етапі проектування: дизайн, технологія, постачання вирішуються з огляду на встановлений ліміт собівартості. Переваги таргет-костингу – орієнтація на ринкову вартість для досягнення конкурентної ціни, активне залучення міжвіддільних команд (дизайн, закупівлі, виробництво, маркетинг) і акцент на постійні інновації та покращення процесів. Недоліки: складність реалізації (необхідні точні маркетингові дослідження і прогнозування попиту), висока трудомісткість (координація кількох відділів). Цей метод краще підходить для масштабних підприємств із стабільним ринком збуту.

CVP-аналіз (Cost–Volume–Profit, або аналіз «витрати–обсяг–прибуток») використовує співвідношення між змінними та постійними витратами, обсягом виробництва та ціною для визначення беззбиткової точки і запланованого прибутку. Основна формула – це розрахунок критичного обсягу (беззбиткових продажів) через маржинальний дохід. Переваги цього методу – це наочність і простота: він дозволяє швидко оцінити, скільки одиниць треба продати, щоб покрити усі витрати, та які зміни в ціні чи структурі витрат дадуть потрібний прибуток. CVP-аналіз допомагає менеджерам визначити сприятливе співвідношення між обсягом виробництва, постійними і змінними витратами й ціною. Проте метод дуже чутливий до припущень: він відображає лінійність витрат і доходів, фіксованість ціни і однорідність продукції. В реальності при багатопродуктовому виробництві графічне та аналітичне вирішення ускладнюється, і при зміні хоча б одного фактора (ціна, кон'юнктура) результати швидко стають нерелевантними.

LCC-аналіз (Life-Cycle Costing) – стратегічний метод управління витратами, що охоплює весь життєвий цикл продукції. Собівартість розраховується не тільки на стадії виробництва, але з урахуванням витрат на проектування, виведення на ринок, зростання, зрілість і відхід продукту. Основна перевага LCC – комплексність: менеджер бачить «повну» картину

витрат і доходів за все життя виробу, що покращує довгострокове планування (з урахуванням дисконтованого грошового потоку і впливу інфляції). Однак метод потребує великих інформаційних зусиль і експертних оцінок. Недоліки: необхідно ретельно розподілити витрати по етапах (багато припущень, не кожен продукт проходить весь цикл за стандартною схемою), важко прогнозувати майбутні витрати, а додаткова деталізація інформації збільшує трудовитрати й невизначеність даних.

ABC-метод (Activity-Based Costing) передбачає, що собівартість продукції визначається не просто за обсягом виробництва, а через види діяльності (операції), необхідні для її виготовлення. Витрати підприємства збирають у групи за типом діяльності (наприклад: операції на одиницю, партію, тип продукції, рівень підприємства), а потім розподіляють на продукти відповідно до витрат на кожну операцію. Перевага ABC – більш точне калькулювання собівартості: метод виявляє найбільш витратні процеси і обґрунтовує накладні витрати через конкретні драйвери, що підвищує ефективність управління ресурсами. Наприклад, ABC дозволяє ідентифікувати неефективні операції та прийняти рішення про оптимізацію виробничих налаштувань. Недоліки пов'язані з трудомісткістю: потрібно зібрати багато даних про діяльності та їх драйвери, що робить впровадження складним і витратним. Особливо це стосується підприємств із невеликими обсягами чи простими процесами – витрати на реалізацію ABC можуть перевищити отримані вигоди.

Кайзен-костинг – це метод безперервного удосконалення та зниження витрат, що походить із концепції «кайдзен» (постійні малі зміни). Він акцентує увагу на постійному аналізі виробничих процесів усіма працівниками та поступовому усуненні «відходів» (зайвих витрат). Системою широко використовуються принципи «точно в час» (JIT) та методи вдосконалення якості. Основна перевага кайзен-костингу – формування корпоративної культури постійних покращень: всі працівники залучені до пошуку резервів, що з часом дає значне скорочення витрат і підвищення якості продукції. При

цьому нарощується мотивація персоналу, бо працівники бачать результати своїх пропозицій і розуміють вплив на кінцевий прибуток. Водночас ці вигоди мають плату у вигляді необхідності постійної залученості та навчання. Недоліки методу – висока капітало-, інформаційно- та часовитратність: кайзен-костинг вимагає чітко налагодженої системи заохочень, навчання персоналу і цілеспрямованої роботи з організаційною культурою. Також важко оцінювати ефект від «дрібних» змін і підтримувати мотивацію довгою рутиною.

EVA-метод (Economic Value Added) включає підхід оцінки фінансових результатів, що розраховує економічний прибуток як різницю між операційним прибутком і витратами на весь інвестований капітал. Цей показник показує, чи покриває бізнес вартість залученого капіталу та створює додаткову вартість для акціонерів. Серед переваг EVA – наочне відображення реальної прибутковості підприємства: позитивне EVA означає прибуток понад вартість капіталу, що стимулює менеджерів оптимізовувати використання активів. EVA формалізує мету створення вартості компанії, слугує для побудови систем заохочень тощо. Однак недоліки EVA – складність розрахунків і залежність від оцінки капіталовкладень. EVA найбільш доречний для капіталомістких чи зрілих компаній: для IT і технологічних фірм із високим рівнем нематеріальних активів метод менш інформативний.

Cost-killing представляє собою неформальний підхід, за якого підприємство цілеспрямовано виявляє та усуває «зайві» витрати (переговори з постачальниками, автоматизація процесів, скорочення непотрібних витратних статей тощо). Така політика часто ініціюється топ-менеджментом у кризових ситуаціях або для швидкого підвищення прибутковості. Перевага – значне оперативне збільшення грошового потоку та чистого прибутку за рахунок звільнення ресурсів. Однак різке «вбиття витрат» може мати і зворотний бік: занадто радикальні скорочення без урахування стратегічних цілей можуть підірвати конкурентоспроможність і придатність підприємства до росту. Тому експерти радять завжди пов'язувати такі рішення зі стратегією – при збереженні необхідних інвестицій у розвиток.

Бенчмаркінг витрат – метод порівняння витрат компанії з кращими практиками галузі чи конкурентів. Це дозволяє визначити, наскільки ефективно організація використовує ресурси, і виявити резерви зниження витрат. Переваги бенчмаркінгу – об’єктивність і наочність: наприклад, рекомендується регулярно порівнювати структуру та величину витрат із фірмами-аналогами, щоб знайти напрямки для оптимізації. Такий аналіз допомагає встановити реалістичні цільові показники витрат і спрямувати ініціативи на найпроблемніші сфери. Недоліки: у практиці іноді бракує прозорої інформації про конкурентів, а різний масштаб чи асортимент продукції ускладнюють точні порівняння. Через це результати бенчмаркінгу слід оцінювати з урахуванням контексту й уникати сліпого копіювання чужих рішень.

Нижче зведені переваги та недоліки охарактеризованих методів для наочності (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Переваги та недоліки методів управління витратами підприємства

Метод	Переваги	Недоліки
Директ-костинг	-Швидке розрахування собівартості та аналіз маржинального доходу. - Можливість гнучко змінювати ціну/обсяги для рентабельності.	-Не відображає фіксовані витрати у калькуляції. - Складність чітко відокремити змінні і постійні витрати
Стандарт-костинг	-Жорсткий контроль витрат (виявлення відхилень) і спрощене оцінювання запасів -Планування і мотивація за нормами витрат.	-Потребує уточнення стандартів (час і ресурси). - Може викликати відхилення (суб’єктивність) при відборі критеріїв і демотивувати персонал
Абсорбш ен-костинг	-Повна картина витрат (відповідає МСФЗ/GAAP) -Стабільна оцінка собівартості при обліку всіх затрат.	-Може викривляти звітність (нерозпродані запаси «приховують» витрати). -Менш придатний для швидкого управлінського аналізу.
Таргет-костинг	-Зосереджує планування витрат на етапі проектування, мотивує міжфункціональні команди. -Орієнтує продукт на потреби ринку; стимулює інновації.	-Трудомісткість впровадження. -Необхідна синхронізація багатьох відділів; не підходить для монопольних ринків.
CVP-аналіз	-Швидке визначення беззбиткового обсягу та необхідного обсягу продажів для цільового прибутку. -Зручний інструмент для короткострокового планування та ціноутворення.	-Базується на спрощених припущеннях (постійність витрат і ціни). -Малоефективний при різноманітному асортименті (важко застосувати графічно для багатьох продуктів).

LCC-аналіз	-Стратегічний огляд всіх витрат і доходів, дозволяє планувати на довгі терміни з урахуванням дисконтованих грошових потоків.	-Дуже складний у розрахунках. -Потрібна деталізована інформація, розподіл витрат по стадіях, що дає велику невизначеність.
ABC (Activity-Based)	-Дуже точне визначення собівартості продукції. -Виявлення неефективних процесів і можливостей для скорочення витрат.	-Високі витрати на впровадження: потребується збір великого масиву даних про діяльність. -Складність методології у малих підприємствах.
Кайзен-костинг	-Формує культуру безупинного вдосконалення і економії. -Залучає працівників до процесу управління витратами.	-Вимагає постійного залучення часу та ресурсів. -Результати залежать від культури організації.
EVA	-Демонструє реальний прибуток понад вартість капіталу, змушує менеджерів враховувати повну вартість вкладень. -Застосовується для оцінки ефективності на рівні всього підприємства та окремих проєктів.	-Складність розрахунків. -Показник релевантний переважно для капіталомістких, зрілих компаній; в технологічних сферах може бути менш інформативним
Cost-killing	-Дозволяє швидко покращити показники прибутковості та збільшити вільний грошовий потік.	-Може зашкодити довгостроковим можливостям та якості. -Треба ретельно балансувати між економією і підтримкою критично важливих процесів.
Бенчмаркінг	-Допомагає ідентифікувати «вузькі місця» та нові можливості для економії, встановити реалістичні цільові показники витрат	-Потребує якісних даних про аналогічні підприємства, які не завжди доступні. -Відмінності в масштабі та моделі бізнесу можуть ускладнювати адекватне порівняння.

Джерело: узагальнено автором за [17-24]

Аналіз методів управління витратами показав, що кожен із них має свої специфічні переваги та обмеження. Наприклад, директ-костинг дає змогу оперативно реагувати на зміну попиту, таргет-костинг орієнтований на стратегічне планування собівартості, LCC-аналіз дозволяє бачити витрати впродовж усього життєвого циклу продукту, а кайзен-костинг забезпечує поступове вдосконалення процесів. Успішне впровадження того чи іншого методу залежить від ступеня інтеграції управлінських процесів, інформаційної системи обліку, кваліфікації персоналу та корпоративної культури.

Приділимо трохи більше уваги саме сучасним технологіям, які кардинально змінюють підходи до оптимізації витрат. Їх інтеграція в

традиційні моделі менеджменту створює основу для більш гнучкого, точного та ефективного управління ресурсами в умовах цифрової економіки (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Основні сучасні інструменти оптимізації витрат

Інструмент	Застосування	Переваги
ERP + ABC-модель	Автоматизація розподілу витрат за видами діяльності	Точні калькуляції, прозорість витрат, оперативність даних
Бізнес-аналітика (Power BI, Tableau)	Аналіз ринкових даних для Target Costing	Гнучке планування, адаптація до ринкових змін
RPA + Lean Management	Автоматизація рутинних процесів для усунення втрат	Зниження операційних витрат, підвищення продуктивності
Блокчейн для TCO	Фіксація витрат на життєвий цикл активів	Незмінність даних, зменшення аудиторських витрат
Хмарні сервіси (AWS, Azure)	Масштабовані IT-рішення з оплатою за фактичне використання	Оптимізація CapEx/OpEx, доступ до сучасних аналітичних інструментів
Штучний інтелект	Прогнозування витрат, виявлення аномалій, оптимізація процесів	Інтелектуальне управління на основі даних, проактивне реагування

Джерело: узагальнено автором за [25]

Кожен інструмент поєднує в собі певну технологічну платформу або методологію управління, сферу застосування та перелік ключових переваг для бізнесу. Так:

- ERP-системи в поєднанні з ABC-моделлю дозволяють автоматизувати розподіл витрат за видами діяльності, забезпечуючи точність та прозорість фінансових показників.
- Аналітичні платформи, такі як Power BI та Tableau, підтримують реалізацію підходу Target Costing завдяки гнучкому аналізу ринкових умов.
- RPA (роботизована автоматизація процесів) у зв'язці з Lean Management сприяє усуненню втрат шляхом автоматизації рутинних операцій.

- Блокчейн забезпечує незмінність облікових даних протягом усього життєвого циклу активів, що є критично важливим для обчислення TCO (total cost of ownership).
- Хмарні сервіси надають масштабовані рішення з оплатою за споживання, що дає змогу гнучко керувати витратами на ІТ-інфраструктуру.
- Штучний інтелект використовується для прогнозування витрат, виявлення відхилень та оптимізації бізнес-процесів в режимі реальної години.

Як бачимо, використання сучасних цифрових інструментів дозволяє підприємствам не лише знизити загальні витрати , а й підвищити оперативність управлінських рішень , прозорість фінансових потоків , а також адаптивність до змін ринкової середовища . Інтеграція ІТ-рішень у сферу управління витратами сприяє переходу до стратегічного управління витратами на основі даних, що в умовах високої конкуренції є ключовим фактором забезпечення довгострокової ефективності бізнесу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ РЕСТОРАНУ «REEF»

2.1. Ресторанний бізнес України: тенденції розвитку, проблеми та перспективи

Ресторанна галузь в Україні відзначається високою динамікою та вразливістю до змін споживчих уподобань. Після здобуття незалежності (1991 р.) вона пройшла «відродження»: приватизація, іноземні інвестиції й сучасні технології сприяли різкому зростанню. Відкриття перших закордонних мереж (наприклад, McDonald's у Києві в 1997 р.) підняло стандарти обслуговування. Водночас галузь залишається досить ризиковою і чутливою до економічних шоків.

Згідно з даними Держстату, кількість закладів громадського харчування зростала від 39,9 тис. у 2010 р. до 60,6 тис. у 2023 р. (приріст склав приблизно 52 %) (рис. 2.1).

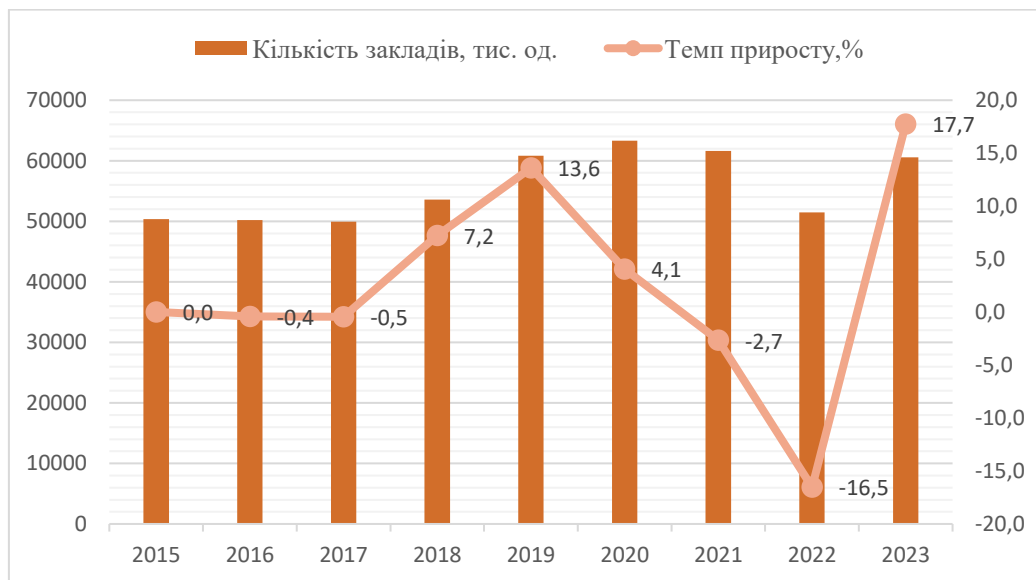


Рис. 2.1. Динаміки закладів громадського харчування в Україні

Джерело: побудовано автором за даними Держстату [26]

Значні підйоми припали на 2012 р. (через Євро-2012 – +12,6 % до попереднього року) та 2018-2021 рр., а різке падіння – на 2022 р. (воєнне вторгнення –16,5 %).

Вже у 2023 р. відновлення було помітним: відкрито понад 10 тисяч нових закладів, хоча спостерігалось перерозподілення за регіонами. Середній чек ресторанів і кав'ярень за 2014-2023 рр. зріс у 3-5 разів (з приблизно 55-73 грн. до майже 288 грн.) внаслідок інфляції та зміни споживчих уподобань, хоч у кризові 2020 р. він тимчасово впав.

Територіально найбільше закладів сконцентровано в Києві (30-33 % від загальної кількості) та великих областях (Львівська, Одеська, Дніпропетровська) (рис. 2.2).

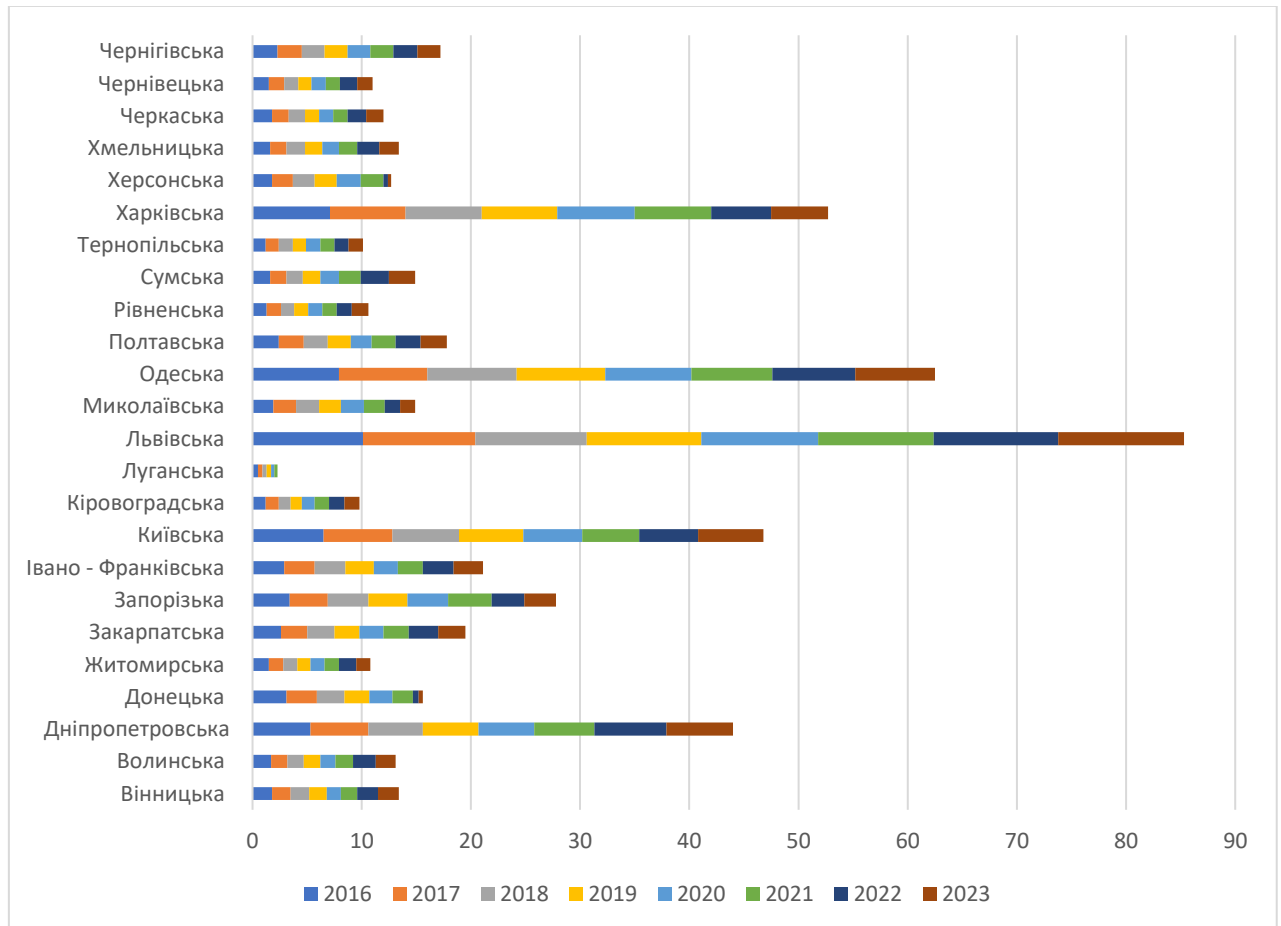


Рис. 2.2. Заклади громадського харчування України у розрізі регіонів, %

Джерело: побудовано автором за даними Держстату [26]

З 2014 по 2023 р. частка Києва зросла приблизно з 26 % до 33 %, тоді як у Харківській області зменшилася майже на 3 в. п. (спад із 8 % до 5,2 %). У більшості інших регіонів відносні частки залишилися стабільними.

Господарські форми галузі радикально змінилися: приблизно 90 % закладів нині працюють на спрощеній системі як фізичні особи-підприємці (ФОП), лише 10 % – як юридичні особи (рис. 2.3).

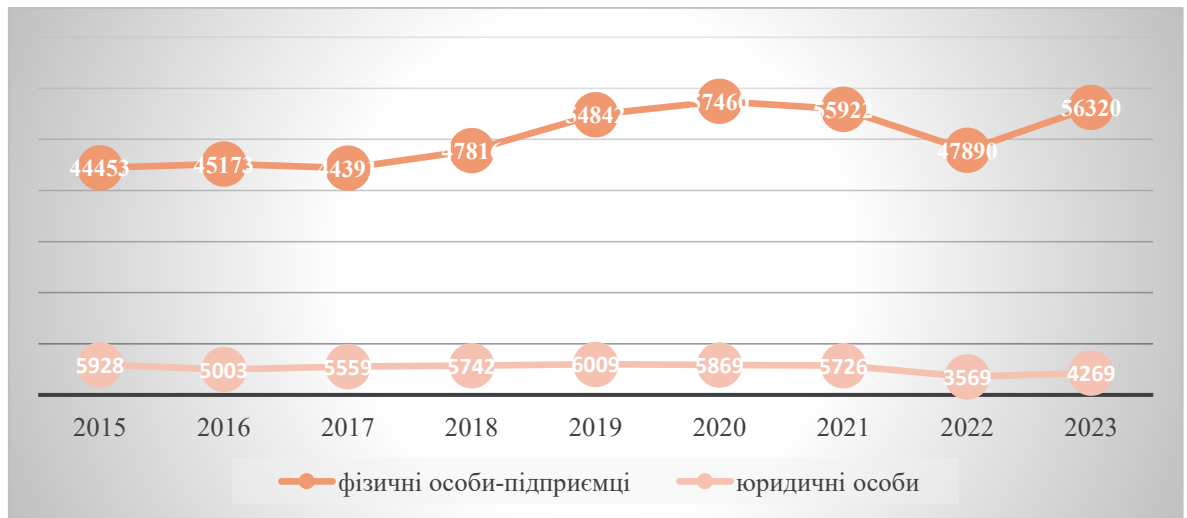


Рис. 2.3. Співвідношення ФОП та юридичних осіб
на ресторанному ринку України

Джерело: побудовано автором на даними Держстату [26]

Такі зміни пояснюються податковим стимулом: спрощена система значно знижує бюрократію і фіксує податки, що приваблює малий бізнес у ресторанний сектор.

Обсяги реалізації послуг громадського харчування за період 2010-2023 рр. демонструють кілька етапів:

- ріст (2010-2013 рр.) завдяки економічному зростанню країни;
- спад (2014 р.) через політичну кризу (анексія Криму, війна на Донбасі);
- подальше поступове зростання (2015-2019 рр.);
- різкий спад (2020 р.) через пандемію;
- адаптація (2021 р.);

- новий спад (2022 р.) від повномасштабного вторгнення.

Одночасно, зростання середніх доходів населення (заробітні плати зростали щорічно приблизно на 15 % у 2015-2023 рр.) підтримувало витрати на харчування поза домом.

Незважаючи на збільшення загальних продажів, значна частина підприємств залишається збитковою. Частка збиткових ресторанів зростала від 24 % у 2015 р. до 40-45 % у 2022-2023 рр. (рис. 2.4). Найбільш збитковими у 2023 р. виявилися підприємства Сумської (63 %), Чернігівської (44 %) та Чернівецької (45 %) областей, а також Києва (50 %).

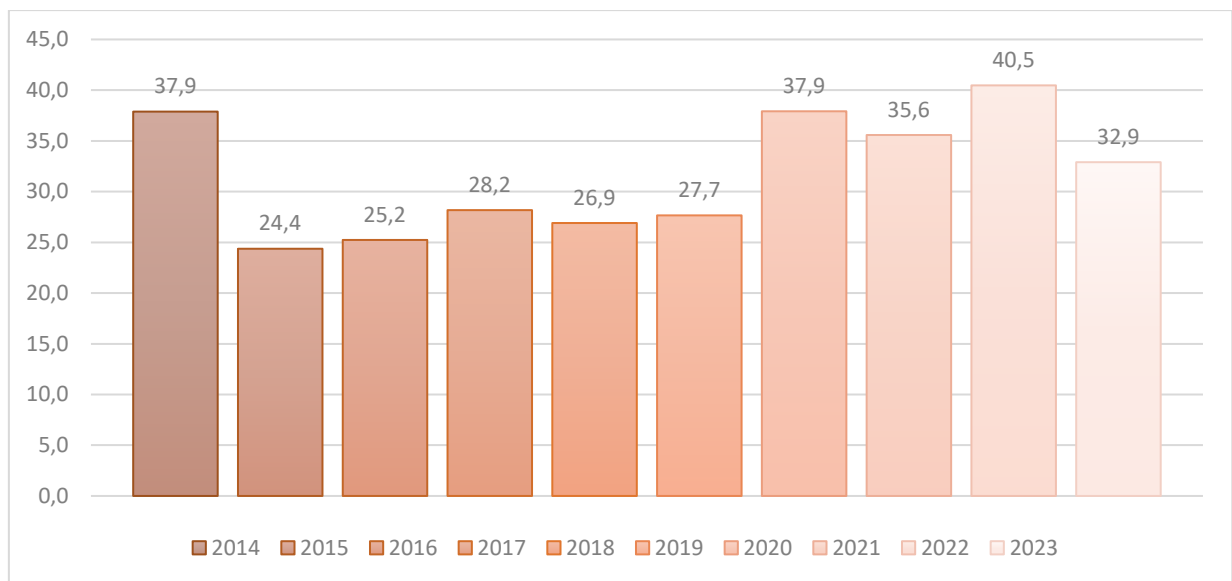


Рис. 2.4. Збиткові ресторанні підприємства України, %

Джерело: побудовано автором за даними Держстату [26]

Головна причина – це саме високі операційні витрати (оренда, комунальні платежі, заробітна плата, податки). Наприклад, тарифи на електроенергію для бізнесу зросли в 2014-2022 рр. більш ніж у 3-4 рази, що корелювало зі зростанням кількості збиткових підприємств.

За видом закладів найбільшу частку традиційно займали ресторани, кафе і бари. У 2018 р. на них припадало близько 37 % усіх закладів, у той час як fast-food і кав'ярні разом – 17 %. Проте в 2022 р. ситуація змінилася: внаслідок пандемії та воєнних обмежень швидкий формат («навспіх») і кав'ярні наростили частки ринку, а ресторани втратили позиції (рис. 2.5).

Наприклад, частка fast-food/кафе збільшилася з 17 % до майже 38 %, а ресторанів/барів – навпаки зменшилася з 37 % до 17 %. Інші формати (паби, кейтеринг, ресторан при АЗС чи готелі) сумарно займають меншу частку ринку.

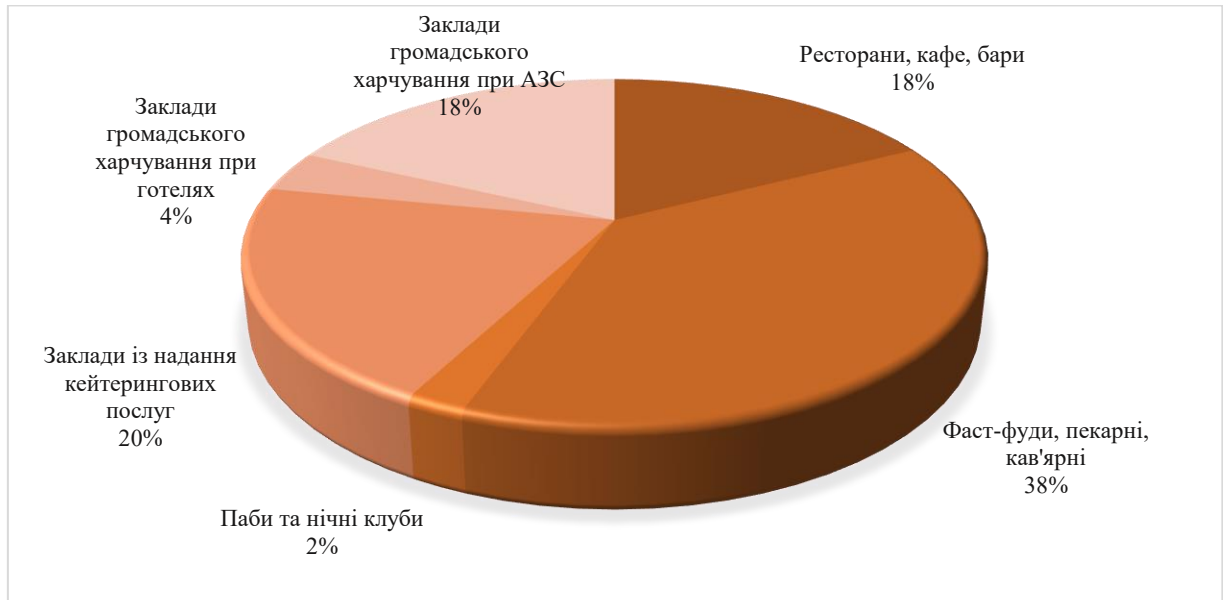


Рис. 2.5. Структура ресторанного бізнесу в Україні в 2022 р., %

Джерело: побудовано автором за даними Держстату [26]

Слід підкреслити, що галузь має значний потенціал розвитку, особливо в умовах післявоєнного економічного відновлення. Очікується зростання внутрішнього споживчого попиту завдяки поступовому покращенню добробуту населення, урбанізації та зміні способу життя, коли все більше людей обирають готову їжу або харчування поза домом.

Серед ключових перспективних напрямів можна виділити розвиток форматів швидкого обслуговування (fast casual), доставки їжі, кухонь без залу (dark kitchen), вуличної їжі (street food, food truck), гастрономічних просторів та моноформатних закладів. Також спостерігається зростання попиту на здорову, органічну, локальну та дієтичну їжу, що створює можливості для спеціалізованих закладів.

Ще одним драйвером розвитку галузі є саме цифровізація процесів: впровадження онлайн-замовлень, мобільних додатків, CRM-систем, автоматизації обліку та аналітики, що дозволяє зменшити витрати, покращити сервіс та ефективніше управляти бізнесом.

Окремо слід підкреслити особливості використання сучасних технологій на кухнях ресторанів України. Так, однією з найпопулярніших технологій є «sous-vide» – метод приготування продуктів у вакуумі при стабільній низькій температурі. Це дозволяє досягати ідеальної текстури, зберігати соковитість та натуральний смак страв.

Ще одним напрямом є молекулярна кухня, яка поєднує гастрономію з науковими підходами. Застосування рідкого азоту, сферифікації чи емульгаторів дає змогу створювати незвичайні текстури та форми. Вже можна скуштувати страви або коктейлі з елементами молекулярної кулінарії, наприклад, кавову ікру або "димний" десерт з рідким азотом.

Інноваційним підходом, що лише починає розвиватися в Україні, є 3D-друк їжі. За допомогою спеціальних принтерів можна створювати їстівні елементи будь-якої форми — від шоколадних прикрас до складних фігур з тіста. Ця технологія особливо перспективна для кейтерингу, десертних закладів і проведення ексклюзивних заходів.

Крім того, сучасне кухонне обладнання (пароконвектомати, індукційні плити нового покоління, вакууматори) значно оптимізує процес приготування та знижує витрати. Наприклад, печі «Rational» самостійно регулюють вологість та температуру, забезпечуючи стабільно високий результат навіть при великому обсязі замовлень.

Не менш важливим напрямом є використання роботів і автоматичних систем на кухні або в обслуговуванні. Хоча в Україні ця практика ще не набула масового поширення, у світі вже існують ресторани, де роботи повністю готують їжу або подають напої.

Результати аналізу ресторанного бізнесу України наведено у зведеній таблиці за методикою А. Томпсона та А. Стрікланда (табл. 2.1).

Цей підхід дає змогу всебічно охарактеризувати галузь, проаналізувати конкурентне середовище, виявити ключові рушійні сили, а також окреслити головні напрями подальшого розвитку та привабливість ринку в майбутньому.

Таблиця 2.1

Аналіз ринку ресторанних послуг за методик А. Томпсона та А. Стрікланда

Показник	Характеристика
1.Основні економічні характеристики галузі	-ринок дуже чутливий до моди й уподобань; - спостерігається ріст і в кількості закладів, і в обсягах реалізації, а середній чек збільшився; - одночасно зростають витрати (підвищення зарплат, тарифів на комунальні послуги тощо).
2.Аналіз конкурентного середовища	Висока конкуренція через легкий вхід. Переважають fast-food і кав'ярні. Київ – головний ресторанний центр.
3.Рушійні сили	-змінювані смаки споживачів і «модні» тренди у харчуванні; - наслідки пандемії та війни (обмеження, зміна поведінки); - впровадження нових технологій у кулінарії і бізнес-процеси.
4.Конкурентна позиція основних закладів	Найкращі позиції у великих містах. Успішні саме з унікальною концепцією та сервісом
5.Ключові фактори успіху	-високоякісні послуги за адекватною ціною; - ефективний сервіс і атмосфера; - гнучкість і адаптація до зовнішніх змін; - стабільна якість та свіжість продуктів.
6.Аналіз конкурентів	Домінують малі гравці. Вживають ті, хто швидко адаптується.
7.Перспективи галузі та її загальна привабливість	-подальший технічний прогрес (зокрема сучасні кулінарні технології); - зростання гастрономічного туризму; -розвиток високих сервісних стандартів.

Джерело: узагальнено автором на основі [27-32]

Таким чином, український ресторанний бізнес, попри кризові періоди 2014 та 2022 рр., адаптувався до викликів: швидко впровадив послуги доставки та онлайн-продажі під час пандемії, відновив активність після 2022 р. Сектор залишається перспективним завдяки високій інноваційності та зростанню попиту на якісний відпочинок і харчування. З огляду на технологічну революцію в кулінарії, розвиток гастротуризму й поступове зростання доходів населення, ресторанна галузь України продовжить трансформуватися й розвиватися, пропонуючи нові формати та рівні обслуговування.

2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансового стану Ресторану «REEF»

Ресторан «REEF» був створений у 2017 році. Він розташований в мальовничій курортній зоні Одеси, на Фонтанській дорозі, 77. Це місце вирізняється панорамними видами на Чорне море, що створює неповторну атмосферу для відвідувачів.

«REEF» є частиною Synergy Group, що свідчить про його приналежність до великої та успішної мережі закладів.

Як частина великої групи, «REEF» має певну ступінь самостійності в операційному управлінні, але дотримується загальних стандартів та політик Synergy Group (рис.2.6).



Рисунок 2.6. Види діяльності Ресторану «REEF»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Концепція та кухня:

- Ресторан позиціонується як заклад з вишуканою середземноморською, європейською, паназіатською та японською кухнею.

- Меню включає різноманітні страви з морепродуктів, риби, м'яса, а також суші та роли.
- Робить акцент на високій якості продуктів та оригінальній подачі страв.

Організаційна структура ресторану «REEF», як частини Synergy Group має багаторівневу ієрархію, що забезпечує ефективне управління та координацію діяльності.

Вона включає такі основні рівні:

1. Вищий рівень управління (власники/рада директорів) визначає стратегію розвитку, приймає ключові рішення, контролює фінансові результати.
2. Середній рівень управління відповідає за оперативне управління рестораном, координацію роботи підрозділів, забезпечення виконання планів:
 - Старший менеджер ресторану керує повсякденною роботою ресторану, контролює обслуговування гостей, вирішує поточні питання.
 - Шеф-кухар відповідає за роботу кухні, складає меню, контролює якість страв.
 - Бар-менеджер відповідає за роботу бару, складає барну карту, контролює якість напоїв.
 - Арт-директор організовує усі заходи та вечірки, контролює роботу маркетингового відділу ресторану.
 - Старші офіціанти, бармени, кухарі контролюють роботу відповідних бригад, забезпечують якісне обслуговування.
 - Офіціанти, бармени, кухарі, хостес, технічний персонал безпосередньо обслуговують гостей, готують страви та напої, забезпечують чистоту та порядок.

Розглянемо основні фінансові показники ресторану за останні три роки (табл. 2.2)

Таблиця 2.2

Основні економічні показники ресторану «REEF»

Показники	Фактичні дані за періоди		
	2022	2023	2024
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	3825,1	4301,7	8981,2
2. Виробнича собівартість, тис.грн.	1224,0	1376,5	2874,0
3. Валовий прибуток (збиток), тис.грн.	2601,1	2925,2	6107,2
4. Адміністративні витрати, тис.грн.	2305,1	2581,0	5465,3
6. Інші операційні витрати, тис.грн.	199,8	215,1	449,1
7. Прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис.грн.	96,2	129,1	192,9
8. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування, тис.грн.	96,2	129,1	192,9
9. Чистий прибуток, тис.грн.	78,9	105,8	158,3
10. Необоротні активи, тис.грн.	853,1	1204,9	981,0
11. Оборотні активи, тис.грн.	867,6	1526,1	1628,7
12. Запаси, тис.грн.	688,0	899,7	1125,8
13. Дебіторська заборгованість, тис.грн.	65,7	125,3	68,8
14. Грошові кошти, тис.грн.	22,9	122,7	35,1
15. Власний капітал, тис. грн.	1396,2	1525,2	1718,1
16. Довгострокові зобов'язання, тис.грн.	0,0	0,0	0,0
17. Поточні зобов'язання, тис.грн.	324,5	1205,8	891,6
18. Валюта балансу, тис.грн.	1720,7	2731,0	2609,7

Джерело: складено на основі звітності підприємства

Отримані результати свідчать про наступні позитивні тенденції:

1. Чистий дохід від реалізації продукції демонструє стабільне зростання протягом усього періоду, збільшившись з 3825,1 тис. грн у 2022 році до 8981,2 тис. грн у 2024 році. Це свідчить про розширення діяльності та збільшення обсягів продажів.

2. Валовий прибуток зріс більш ніж удвічі, з 2601,1 тис. грн у 2022 році до 6107,2 тис. грн у 2024 році. Це вказує на підвищення ефективності виробництва або зростання маржинальності продукції.

3. Прибуток від операційної діяльності демонструє позитивну динаміку, зростаючи з 96,2 тис. грн у 2022 році до 192,9 тис. грн у 2024 році. Це свідчить про покращення результатів основної діяльності підприємства.

4. Чистий прибуток також показує значне зростання, що є прямим наслідком збільшення доходів та ефективного управління витратами.

5. Збільшення необоротних та оборотних активів може свідчити про розширення виробничих потужностей та збільшення обсягів запасів і дебіторської заборгованості у зв'язку зі зростанням продажів.

6. Зростання власного капіталу є позитивним сигналом фінансової стійкості підприємства та його здатності фінансувати свою діяльність.

Проте слід звернути увагу на наступні аспекти:

1. Хоча прибутковість зростає, слід звернути увагу на значне збільшення адміністративних витрат та витрат на збут. Аналіз структури цих витрат може допомогти виявити можливості для їх оптимізації.

2. Збільшення дебіторської заборгованості може бути наслідком зростання продажів, але потребує контролю для уникнення проблем з ліквідністю.

Крім того, слід звернути увагу на показники ліквідності та фінансової стійкості (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Ліквідність та фінансова стійкість ресторану «REEF»

Показники	Фактичні дані за періоди		
	2022	2023	2024
Коефіцієнт поточної ліквідності	5,3	2,3	2,9
Коефіцієнт термінової ліквідності	0,6	0,5	0,6
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,1	0,1	0,0
Коефіцієнт фінансової стійкості	4,3	1,3	1,9

Джерело: розраховано на основі звітності підприємства

Як бачимо, коефіцієнт поточної ліквідності залишається відносно стабільним, а от коефіцієнт термінової ліквідності та абсолютної ліквідності показують зниження у 2023 році з подальшим незначним зростанням у 2024 році. Це може свідчити про певні коливання у здатності підприємства швидко погашати свої поточні зобов'язання. Необхідно проаналізувати причини таких

змін. Коефіцієнт фінансової стійкості показує незначне зниження у 2023 році з подальшим зростанням у 2024 році, але залишається нижчим за показник 2022 року.

Нижче наведено аналіз основних витрат, які формують собівартість продукту аналізованого ресторану (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз витрат ресторану «REEF», тис. грн.

Стаття витрат	Роки			Темп зростання 23/21, %
	2021	2022	2023	
Матеріальні витрати	1304,6	4396,4	876,9	-427,7
Витрати на оплату праці	620,0	722,5	826,0	+206,0
Відрахування на соціальні заходи	136,4	159,0	181,7	+45,3
Амортизація	443,9	636,5	911,5	+467,6
Повна собівартість	2504,9	5914,3	2796,1	+291,2

Джерело: розраховано на основі звітності підприємства

У період з 2021 по 2023 рр. загальна повна собівартість продукції ресторану зазнала значних коливань. Найбільше навантаження на витратну частину спостерігалось у 2022 р., коли собівартість зросла більш ніж у 2,3 раза порівняно з 2021 р. (з 2504,9 тис. грн до 5914,3 тис. грн). Таке зростання було зумовлене сукупністю зовнішніх факторів, зокрема інфляцією, підвищенням цін на сировину, коливанням курсу валют, перебоями з постачанням, а також загальною нестабільністю внаслідок військових дій.

У 2023 р. витрати знизились до 2796,1 тис. грн, що свідчить про часткову стабілізацію та успішну реалізацію заходів з оптимізації. Попри те, що загальна собівартість зросла лише на 11,6 % порівняно з 2021 р., відбулася істотна структурна зміна витрат:

- Матеріальні витрати зменшилися більш ніж на 32 %, що вказує на покращення системи закупівель та економніше використання сировини.
- Витрати на оплату праці та соціальні нарахування зросли на третину, що свідчить про зростання ролі людського капіталу, а також можливе розширення штату або підвищення рівня заробітної плати.
- Амортизаційні витрати зросли більш ніж удвічі, що пов'язано з оновленням основних засобів, інвестиціями в обладнання або автоматизацію.

Таким чином, поточна динаміка витрат демонструє зміщення фокусу з сировинних витрат на витрати, пов'язані з модернізацією та підвищенням якості персоналу. Це є позитивним сигналом для подальшого розвитку підприємства, проте потребує ретельного контролю за зростанням постійних витрат і ефективністю капіталовкладень.

Аналіз внутрішнього середовища дав можливість запропонувати можливі шляхи подальшого розвитку ресторану за допомогою SWOT-аналізу (табл. 2.5).

Як бачимо, основний акцент саме на ефективному використанні ресурсів через впровадження енергозберігаючих технологій, оптимізацію графіків роботи та роботу з перевіреними постачальниками. Важливим напрямом є оптимізація меню: диференціація страв за ціновими сегментами, аналіз популярності позицій та сезонні корективи.

Маркетингові витрати можна знизити за рахунок активізації соціальних мереж та цільових акцій. Для мінімізації ризиків варто створити резервний фонд, диверсифікувати постачальників та розробити гнучкі сценарії роботи.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз ресторану «REEF»

Зовнішнє середовище Внутрішнє середовище	Можливості (М): 1.Зростання платоспроможного попиту серед клієнтів 2.Сезонне збільшення відвідуваності за рахунок туристів 3.Динаміка харчових уподобань споживачів 4.Популяризація сервісів доставки їжі 5.Доступ до сучасних технологічних рішень 6.Онлайн-навчання та професійний розвиток персоналу	Загрози (З): 1.Політична нестабільність та військові дії 2.Ризики епідеміологічних криз 3.Інтенсифікація конкурентної боротьби 4.Зміни законодавчого регулювання 5.Інфляційний тиск на вартість сировини та комунальних послуг
Сильні сторони (Си): 1.Професійна команда кухарів та обслуговуючого персоналу 2.Інноваційне технологічне оснащення 3.Стабільні партнерські відносини з постачальниками 4.Престижне місце розташування 5.Продумана концепція меню 6.Різноманітний асортимент страв 7.Використання якісних інгредієнтів	Поле СіМ -Систематичне навчання та підвищення кваліфікації команди -Диференціація меню (економ та преміум сегменти)	Поле СіЗ -Впровадження спеціальних акційних пропозицій -Оптимізація енергоспоживання
Слабкі сторони (Сл): 1.Неоптимальний режим роботи персоналу 2.Обмежений простір закладу 3.Відсутність чіткої кулінарної спеціалізації 4.Відставання в ціновій конкуренції	Поле СліМ -Розширення літньої тераси -Розвиток власних соціальних медіа -Оптимізація витрат для покращення цінової політики	Поле СліЗ -Розробка цілісної стратегії брендингу та позиціонування

Джерело: побудовано автором самостійно

Таким чином, аналіз основних економічних показників діяльності підприємства за період 2022-2024 рр. свідчить про позитивну динаміку розвитку. Підприємство демонструє значне зростання доходів, прибутковості та власного капіталу. Однак, слід звернути увагу на зростання деяких видів витрат, зміни в показниках ліквідності та оборотності активів для подальшого оптимізації діяльності та зміцнення фінансової стійкості.

2.3. Розробка рекомендацій по оптимізації витрат для Ресторану «REEF» та оцінка їх ефективності

На ринку громадського харчування Одеси панує жорстка конкуренція. Ресторан «REEF» сьогодні не є лідером галузі й має кілька слабких сторін, які обмежують його конкурентоспроможність (табл.2.6).

Таблиця 2.6

Рейтингова оцінка Ресторану «REEF»

Фактори	Питома вага	«REEF»		«Kotelok»		«Мореман»	
		рейтинг	загальна оцінка	рейтинг	загальна оцінка	рейтинг	загальна оцінка
Унікальність концепції	0,15	3	0,45	3	0,45	2	0,3
Якісна їжа	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Обслуговування клієнтів	0,1	3	0,3	2	0,2	3	0,3
Атмосфера та дизайн	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2
Цінова політика	0,15	1	0,15	3	0,45	3	0,45
Репутація та імідж	0,05	2	0,1	3	0,15	2	0,1
Використання інновацій та технологій	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1
Використання соціальних мереж	0,1	2	0,2	3	0,3	3	0,3
Власна служба доставки	0,1	1	0,1	3	0,3	2	0,2
Додаткові послуги	0,05	1	0,05	2	0,1	2	0,1
Всього	1	-	2,2	-	2,8	-	2,5

Джерело: побудовано автором самостійно

Оскільки ресторан «REEF» функціонує в місті Одеса – одному з гастрономічних центрів України, де надзвичайно розвинена індустрія

громадського харчування, він стикається з високим рівнем конкуренції. У місті працює велика кількість кафе, барів і ресторанів, що створює насичене конкурентне середовище. Для кращого розуміння ринкової ситуації доцільно провести аналіз декількох ключових конкурентів:

- «Kotelok» – сучасний ресторан, який спеціалізується на стравах із морепродуктів, зокрема мідіях, а також пропонує місцеву кухню та асортимент крафтового пива. Заклад вирізняється нестандартною концепцією та орієнтацією на гастрономічні смаки молодшої аудиторії.
- «Мореман» – ще один популярний заклад, меню якого майже повністю складається з морепродуктів. Ресторан приваблює гостей стильним і атмосферним інтер'єром, а також можливістю проведення заходів різного формату, що робить його універсальним місцем для дозвілля.

За допомогою рейтингової оцінки його позицій серед аналогічних ресторанів Одеси було виявлено, що загальний рейтинг Ресторану «REEF» становить лише 2,2 (з максимально можливих 3,0), тоді як у конкурентів – 2,8 і 2,5 відповідно. Найбільші відставання ресторан демонструє за такими критеріями, як цінова політика, наявність власної служби доставки та додаткові послуги. Зокрема, високі ціни та обмежені сервіси призводять до втрати потенційних клієнтів і знижують привабливість ресторану.

Наша пропозиція полягає у впровадженні стратегії зниження витрат. Це дозволить знизити собівартість обслуговування клієнтів і, як наслідок, зменшити кінцеві ціни на страви, що привабить більшу аудиторію. Нижча ціна в поєднанні з підвищеною ефективністю роботи покращить фінансові показники ресторану.

Основні напрями цієї стратегії такі.

1. Зміна постачальників сировини. Перегляд умов закупівель і пошук альтернативних постачальників (або перепереговори з існуючими) допоможуть знизити закупівельну ціну сировини. Удосконалення договорів (наприклад, укладення довгострокових контрактів зі знижками за обсяг)

зменшить витрати на інгредієнти. Очікується, що такий крок прямо вплине на зменшення змінних витрат ресторану.

2. *Переатестація знань працівників* щодо калькуляції страв і напоїв. Проведено перевірку знань кухарів та барменів: спочатку – теоретичне тестування (анкета з 50 запитаннями) та усні опитування, потім – практичний екзамен з приготування страв. Результати показали, що понад 70 % працівників не дотримуються стандартних норм витрат інгредієнтів і використовують значно більше сировини, ніж передбачено. Це призводить до значних надлишкових витрат сировини – близько 93,1 тис. грн на рік. Тому була організована додаткова переатестація і навчання з калькуляції, щоб підвищити кваліфікацію персоналу та заохотити точне дотримання рецептів. Після цих заходів очікується значне зменшення втрат: за нашими розрахунками, щорічні витрати на сировину можуть скоротитися приблизно до 10,5 тис. грн, оскільки кухарі будуть використовувати ресурси більш ефективно.

3. *Вдосконалення прийому та обліку сировини.* Ми переглянули процедури прийому постачальної продукції та її обліку. Було посилено контроль при прийомі (строга перевірка кількості й якості поставок, фіксація кожної накладної), а також усунуто слабкі місця в системі обліку (запроваджено регулярні інвентаризації і механізми запобігання розкраданню). Аналіз показав, що через неефективні процедури і недбалість працівників щорічні втрати сировини сягають близько 30,12 тис. грн. Після впровадження нових стандартів прийому й обліку очікується значне зниження цих втрат: за нашими оцінками, завдяки удосконаленню обліку витрати на сировину зменшаться приблизно на 10,46 тис. грн на рік.

4. *Скорочення кількості адміністративного персоналу.* Адміністративні витрати складають велику частину постійних витрат. До реорганізації адміністративний відділ налічував 6 осіб (двох додатково

прийнято наприкінці III кварталу 2022 року), що призводило до дублювання функцій, конфліктів у колективі та затягування процедур ухвалення рішень. Рекомендоване скорочення адміністрації до 4 працівників дозволить суттєво знизити витрати на управлінський персонал. За нашими розрахунками, це призведе до скорочення щорічних адміністративних витрат з 180,4 тис. грн до 120,544 тис. грн. Крім значної економії бюджетних коштів, менша структура адміністрації прискорить прийняття рішень та покращить комунікацію між керівництвом і персоналом.

5. Оптимізація витрат на ведення соціальних мереж. Аналіз маркетингового бюджету показав, що сума близько 35 тис. грн щомісяця, що витрачається на підтримку сторінок у соцмережах, використовується неефективно. Пропонується зменшити цей бюджет до 20 тис. грн на підтримку контенту і технічну підтримку сторінок. Економію в розмірі 15 тис. грн доцільно перенаправити на цільову рекламу: наприклад, 10 тис. грн – на таргетовану рекламу у Facebook і 5 тис. грн – на просування в інших популярних мережах і каналах. Такий перерозподіл дозволить залучити більше клієнтів і покращити маркетингові результати без збільшення загальних витрат.

Після впровадження всіх перелічених заходів прогнозується наступне:

- Дохід від реалізації виросте приблизно на 7% у порівнянні поточним роком (з 8981,2 тис. грн до 9609,9 тис. грн).
- Водночас змінні витрати знизяться на 24,2% – з 2874,0 тис. грн. до 2178,5 тис. грн.
- Це призведе до збільшення маржинального доходу з 6607,2 тис. грн до 7431,4 тис. грн.
- За рахунок оптимізації управлінської структури постійні витрати зменшаться на 4,9% (з 5914,4 тис. грн до 5624,6 тис. грн).

- В результаті чистий прибуток компанії зросте з 692,8 тис. грн до 1806,8 тис. грн. Результати розрахунку ефективності впровадження рекомендацій наведено в таблиці нижче (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Ефективність впровадження рекомендацій

Показник	Всього тис. грн..		Зміна
	до рекомендацій	після рекомендацій	
Дохід від реалізації	8981,2	9609,9	+628,7
Змінні витрати	2374,0	2178,5	-195,5
Маржинальний дохід	6607,2	7431,4	+824,2
Постійні витрати	5914,4	5624,6	-289,8
Прибуток	692,8	1806,8	+1114,0

Джерело: розраховано автором самостійно

Таким чином, запропоновані заходи є доцільними, оскільки ресторан зможе додатково отримати за рік 1114,0 тис. грн.

ВИСНОВКИ

1. У процесі дослідження встановлено, що витрати слід розглядати як сукупність ресурсів – фінансових, матеріальних і трудових, – які підприємство залучає для здійснення господарської діяльності з метою отримання доходу.

Проведено аналіз класифікації витрат за різними критеріями, зокрема за тривалістю, характером діяльності та функціональним призначенням. Виокремлено основні групи витрат: короткострокові та довгострокові, а також витрати, пов'язані зі звичайною та надзвичайною діяльністю підприємства.

Досліджено сучасні методи управління витратами, що дозволяють адаптувати підхід до контролю витрат відповідно до специфіки підприємства. Водночас підкреслено, що жоден з методів не є ідеальним – кожен має обмеження в реалізації залежно від умов функціонування бізнесу.

2. Визначено, що ресторанна галузь України демонструє значну адаптивність до зовнішніх викликів – як економічних, так і соціально-політичних. Попри кризи 2014, 2020 та 2022 років, сектор зберіг динаміку розвитку, зокрема через активне впровадження цифрових технологій, нових форматів обслуговування (доставка, street food, dark kitchen) та зміну споживчих уподобань. Ключовими трендами залишаються урбанізація, зростання попиту на якісну й швидку їжу, а також поява інновацій у кулінарії (sous-vide, молекулярна кухня, 3D-друк). Попри високий рівень конкуренції та зростання витрат, галузь зберігає потенціал для подальшого зростання завдяки гнучкості, підприємницькій ініціативі та технологічному прогресу.

3. Аналіз фінансового стану ресторану «REEF» за 2022–2024 рр. свідчить про позитивну динаміку розвитку: зростання доходів, прибутку та власного капіталу. Підприємство успішно оптимізує витрати та модернізує інфраструктуру. Водночас зростання адміністративних витрат і коливання показників ліквідності вимагають контролю та подальшої оптимізації. SWOT-

аналіз підтверджує високий потенціал ресторану за умов ефективного використання ресурсів і зниження впливу зовнішніх ризиків.

4. Розроблені рекомендації з оптимізації витрат ресторану «REEF» охоплюють ключові напрямки – закупівлі, калькуляцію, облік, адміністративне управління та маркетинг. Їх реалізація дозволить значно знизити змінні та постійні витрати, підвищити ефективність використання ресурсів і конкурентоспроможність. Очікуваний результат – зростання доходу, збільшення прибутку та покращення рентабельності. Це підтверджує доцільність і ефективність впроваджених заходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрющенко І. С. Економіка підприємства. К.: ЦУЛ, 2012. 464 с.
2. Рогатюк О. В. Управління витратами в системі фінансового менеджменту підприємства. Вісник ХНУ ім. В. Н. Каразіна. 2021. № 33. С. 45-50.
3. Цал-Цалко Ю. С. Управлінський облік. К.: Центр учбової літератури, 2013. 392 с.
4. Кравченко І. С. Сутність і класифікація витрат підприємства: теоретичні аспекти. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Економіка. 2022. Вип. 72. С. 118–122.
<https://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/article/view/252789>
5. Бойко А. І. Сучасні методи управління витратами підприємств. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики. 2023. №2(49). С. 95–101. <https://fkd.com.ua/index.php/fkd/article/view/2832>
6. Податковий кодекс України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
7. Методичні рекомендації з формування складу витрат та порядку їх планування в торговельній діяльності – Затверджено Наказом Міністерства економіки України 02.03.10 № 226 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/ME02094.html
8. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 2 (МСБО 2). Запаси [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.minfin.gov.ua>
9. Закон України «Про інвестиційну діяльність» : прийнятий Верховною Радою України 18.09.1991 р. № 1560-ХІІ. Редакція від 06.11.2014 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1560-12/ed20141106>
10. Мельник О. Г., Гуменюк О. І. Класифікація витрат у системі управлінського обліку. Бухгалтерський облік і аудит. 2022. №10. С. 32-38.

https://boa.knukim.edu.ua/bitstream/123456789/4199/1/Melnyk_Klasyfikatsia_vitrat_2022.pdf

11. Вороная Н. Класифікація витрат на виробництво. Податки та бухгалтерський облік. 2016. №32. С. 23-28.
12. Піскун А. В. Теоретичний аспект управління витратами підприємства. Науковий погляд: економіка та управління. 2020. № 4. С. 55-59. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2020_4_11
13. Антохов А. А., Руденко В. В., Яременко Л. І. Вплив цифрової трансформації на продуктивність праці в ІТ секторі. Актуальні питання економічних наук. 2025. №12. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15586217>
14. Квасницька Р.С. Теоретичний базис управління витратами підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2021. Вип. 82. С. 120-126.
15. Крамаренко І. О. Системно-комплексний підхід до управління витратами на підприємстві. Економіка та суспільство. 2020. № 23. С. 85-90.
16. Чумак Г. Управління витратами підприємства: функціональний аспект. Modeling the development of the economic systems. 2022. № 4. С. 160-165. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-6-21>
17. Нестеренко О.О., Худякова Д.С. Методичні аспекти проведення аналізу витрат на виробництво промислового підприємства. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна серія «Економічна». 2024. №(106). С.87-97. URL: <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2024-106-09>
18. Луцик Н. В. Методичні підходи до оцінки ефективності управління витратами. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2023. №51. С. 84-88. <https://econvestnik.ksu.ks.ua/issue/view/2023-51>
19. Гуменюк О. В. Управління витратами на підприємстві в умовах нестабільного середовища. Економіка та держава. 2023. №2. С. 49-53. https://www.economy.in.ua/pdf/2_2023/11.pdf

20. Мигович М. І., Магнушевська Т. М. Метод таргет-костингу як прогресивний метод цільового стратегічного управління витратами. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2020. № 25(2). С. 138-142. – Режим доступу: <http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua>
21. Хетагурова Д.О. Управління сталим розвитком підприємств сфери гостинності в умовах невизначеності."Інфраструктура ринку". Випуск 83/2025. с. 251-255. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2025/83_2025/46.pdf.
22. Управлінські рішення в системі менеджменту підприємства: (Монографія) / За заг. ред. І. О. Кузнецової, О. С. Балабаш– Харків: «Діса плюс», 2024. – 248 с. <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/18913>
23. Технології стратегічного управління розвитком сучасних організацій: (Монографія) / За заг. ред. І. О. Кузнецової, О. С. Балабаш– Харків: «Діса плюс», 2024. – 186 с. <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/18914>
24. Кузнецова І. О., Сокурєнко І. А. Стадії життєвого циклу малого підприємства: характеристика та специфіка прийняття управлінських рішень. Вісник соціально-економічних досліджень. 2019. №1 (69). с. 181
25. Котельникова Ю., Чумак Г., Ворошилова О. УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ: СУЧАСНІ МОДЕЛІ ТА ІНСТРУМЕНТИ ОПТИМІЗАЦІЇ. *Економіка та суспільство*. 2025. № (73). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-44>
26. Державна служба статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua/>
27. Опанасюк Ю. А., Машина Ю. П. Підвищення конкурентоспроможності закладів громадського харчування у Сумському регіоні. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2018. №1. С. 40-47
28. Прокопюк А., Феленчак Ю. Б. Сучасні тенденції розвитку ресторанного господарства України та Польщі. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2015 р. Вип. 25.4. С. 259-263.

29. Трошкін А. А. Пропозиції удосконалення існуючої класифікації закладів ресторанного господарства (об'єктів харчування). *Теорія та практика дизайну: зб. наук. праць. Архітектура та будівництво*. 2021. Вип. 24. С.43-50.
30. Антошкова Н. А. Аналіз сучасного ринку ресторанних послуг в Україні. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення» (м. Львів, 18–19 червня 2020 р.). Львів. 2020. С. 203-205.
31. Балацька Н. Ю. Ресторанний бізнес в умовах пандемії коронавірусу: проблеми та напрями трансформації моделей розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 42. С. 117-122.
32. Бутенко О.П. Аналіз ринку ресторанного господарства України та перспективи його розвитку. *Економічний простір*. 2019. № 74. С. 73-81.