

Рябенка М. О.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ*

Riabenska Maryna

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Associate Professor of Tourism and Hotel and Restaurant Business
Vinnitsia Trade and Economic Institute DTEU*

УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

Анотація. У статті розглянуто погляди науковців щодо сутності витрат та процесу управління витратами в закладах ресторанного господарства. Порівняльний аналіз трактування сутності витрат спрямований на відображення вартості ресурсів, що використовуються закладами ресторанного бізнесу для отримання фінансового результату та досягнення важливих цілей закладу. Управління витратами потрібно розглядати як комплексну систему, що забезпечує розробку управлінських рішень. Узагальнено переваги та недоліки підходів до управління витратами підприємства ресторанного господарства. Запропоновано складові процесу управління витратами, які відображають послідовність та зв'язок основних етапів прийняття управлінських рішень. З метою формування ефективної системи управління витратами, збільшення обсягів господарської діяльності закладів ресторанного господарства, скорочення розміру собівартості продукції, покращення її якості та підвищення якості прийняття управлінських рішень, у статті пропонується розробити та впровадити програму підвищення конкурентоспроможності.

Ключові слова: витрати, управління витратами, підприємства ресторанного господарства, індустрія гостинності, стратегія, конкурентоспроможність.

Вступ та постановка проблеми. В умовах нестабільної економіки України однією із головних проблем розвитку підприємств ресторанного господарства є відсутність дієвого механізму управління витратами. При цьому витрати становлять основу собівартості, яка є одним із найважливіших показників діяльності закладів ресторанного господарства, адже впливає на розмір фінансового результату діяльності закладів індустрії гостинності. Для вітчизняних підприємств набуває актуальності розроблення стратегічної системи заходів щодо зниження собівартості продукції та оптимізації витрат.

Витрати – складне економічне явище, що тісно пов'язане з усіма елементами процесу управління. На сьогодні для більшості підприємств ресторанного господарства стає актуальною проблема контролю та обґрунтування зростання витрат. Для вирішення цього питання необхідним є дослідження процесу управління витратами та розробка програми підвищення конкурентоспроможності як функціональної складової системи управління витратами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у розроблення теоретичних та методичних положень щодо процесу управління витратами зробили такі українські та зарубіжні науковці: І. Андрющенко, І. Бланк, Ю. Великий, С. Голов, І. Давидович, Г. Козаченко, А. Мазаракі, Л. Нападовська, В. Панасюк, Г. Партин, М. Пушкар, А. Турило, А. Череп, С. Цал-Цалко, К. Друрі, Р. Дорнбуш тощо. Проте досі залишається недостатньо вирішеною низка суттєвих питань щодо економічної природи управління витратами діяльності підприємств, вибору принципів та методів управління витратами з урахуванням конкретних умов функціонування підприємств ресторанного господарства, що потребують подальшого дослідження.

Праці зазначених вчених-науковців підтверджують, що господарська діяльність підприємств неможлива без витрат ресурсів. Закономірності розвитку ринкових відносин, логіка пізнання свідчать, що спочатку мають місце

витрати ресурсів, а вже потім – результати, пов'язані з цими витратами.

Метою написання статті є дослідження особливостей розробки та реалізації стратегічного управління витратами на підприємствах ресторанного господарства, які є перспективним сегментом ринку в Україні, однак з невикористаним повною мірою потенціалом.

Результати дослідження. Розроблення системи якісного обслуговування є обов'язковою умовою ефективної діяльності вітчизняних підприємств ресторанного господарства. Власне послуга як невід'ємний складник функціонування ресторанів є цілеспрямованою діяльністю, результатом якої є задоволення потреб споживачів. Проблема незадоволеності послугами ресторанних підприємств призводить до втрати реальних та потенційних споживачів, а також бажаного фінансового результату [7].

У сучасному світі прогресивного вдосконалення фінансових взаємовідносин, підвищення конкурентної боротьби та збільшення рівня доходів закладів ресторанного господарства набуває актуальності проблема впровадження нових підходів до управління витратами. У зв'язку із цим виникла необхідність знайти ефективну інформаційну систему управління ресурсами та резервами, важливими як для визначення напрямів подальшого розвитку, так і для поточних питань, у тому числі для успішного управління витратами.

Причинами зростання собівартості на підприємствах ресторанного господарства є:

- застосування витратних технологій, прийомів та способів виготовлення продукції;
- відсутність контролю та організації праці;
- низька продуктивність праці;
- високі ціни на сировину та матеріали.

Узагальнення наукових підходів до тлумачення економічної категорії «витрати» довело, що в нормативно-правовій базі та в економічній літературі немає єдиного

підходу до визначення цього поняття, що значно гальмує процес управління ними, знижує ефективність прийняття управлінських рішень щодо їх оптимізації.

А. Череп вважає, що витрати – це зменшення обсягу матеріальних цінностей та грошових коштів, що відбувається у процесі свідомої людської діяльності; це зменшення певних ресурсів у фізичних процесах [9].

Існує думка, що витрати – це економічний показник роботи підприємства, фірми тощо, який характеризує суму витрат, понесених у процесі його господарської діяльності [2]. Витрати – це вартість ресурсів, що використовуються в подальшому для отримання прибутку або досягнення інших цілей організації [8].

У залежності від прийняття управлінського рішення витрати поділяють на: релевантні витрати – це витрати, що можуть бути змінені внаслідок прийняття управлінського рішення; нерелевантні – це витрати, що не залежать від прийняття управлінського рішення; постійні – це витрати, розмір яких із збільшенням (зменшенням) випуску обсягу продукції істотно не змінюється; змінні – це витрати, які при зміні обсягу виробництва змінюються; витрати – це витрати на виробництво додаткової одиниці продукції; середні – це витрати, що визначаються як сума витрат на виробництво основної і додаткової продукції, поділена на кількість виготовлених виробів; дійсні – це витрати, які вимагають сплати грошей або витрачання інших активів і по мірі їх виникнення вони відображаються в облікових регістрах; можливі витрати – це та вигода, яка втрачається, якщо вибір одного варіанту дії вимагає відмовитись від альтернативного рішення [4].

Аналогічно до різних поглядів на визначення сутності витрат також існують різні підходи до тлумачення сутності «управління витратами», що визначає певну складність у практичному застосуванні його інструментарію для закладів ресторанного господарства.

Управління витратами підприємства являє собою процес цілеспрямованого впливу на склад, структуру та поведінку витрат, а також їх облік, планування, аналіз та контроль для прийняття управлінського рішення щодо їх оптимізації. Базуватися даний процес має на принципах цілеспрямованості, послідовності, системності, безперервності, надійності, поєднання матеріальних та моральних стимулів, мінімізації марнотратства, що загалом дасть змогу досягти поставлених цілей керівництва щодо оптимізації обсягу та структури витрат підприємства [1].

Із розвитком ринкових відносин кардинально змінюються підходи до побудови системи управління витратами та виникнення методів калькулювання собівартості продукції. Аналіз теорії та практики економічного управління об'єктами господарської діяльності дав змогу виділити понад п'ятнадцять наукових підходів до управління, переваги та недоліки найбільш використовуваних з яких представлено в таблиці 1.

Процес управління витратами на підприємстві ресторанного господарства передбачає виконання всіх функцій, які властиві управлінню об'єктом, тобто розробку (прийняття) і реалізацію рішень, а також контроль за ходом їх виконання.

Загальний процес управління витратами на підприємстві ресторанного господарства складається із трьох етапів: планування витрат, контроль витрат та управління собівартістю для прийняття управлінських рішень.

1. Планування витрат – передбачає встановлення мети підприємства та його структурних підрозділів у формі визначення виробничих завдань і вибору шляхів їх досягнення.

2. Контроль витрат. Цим процесом встановлюються вихідні стандарти (норми та нормативи витрат і запасів), на основі яких можна визначити показники ефективності господарської діяльності підприємства; виявити відхилення фактичних показників від планованих і визначити негативні тенденції змін показників у динаміці. Контроль витрат допомагає встановити чинники відхилень від плану і внести відповідні коригування.

3. Управління собівартістю для прийняття управлінських рішень. На цьому етапі здійснюється оцінка даних про понесені підприємством витрати і проводиться аналіз цієї інформації для прийняття управлінських рішень [10].

Успіх роботи підприємства залежить від двох умов: обсягу та якості виконання функцій і завдань, що вирішуються підприємством (обсягом виробництва, реалізації продукції, наданням послуг тощо); і раціонального використання ресурсів. Отже, управління витратами означає удосконалення процесу управління всіма аспектами діяльності підприємства ресторанного господарства.

При формуванні системи управління витратами на підприємстві ресторанного господарства потрібно враховувати три аспекти: розробку рішень (організаційний), реалізацію рішень (мотиваційний), контроль за виконанням рішень (економічно-функціональний).

1. Організаційний аспект управління витратами на підприємстві полягає у визначенні місць їх формування

Таблиця 1

Підходи до управління витратами підприємств ресторанного господарства

Підхід	Переваги	Недоліки
Процесний	Тісний зв'язок між результатами роботи різних відділів закладу дає можливість уникнути подвійного виконання однотипних робіт та, відповідно, зекономити ресурси закладу	Можливість «простоювання» працівників через невчасне виконання роботи пов'язаними відділами на попередньому етапі процесу управління
Адміністративний	Адміністративне розмежування відповідальності дасть змогу ефективно провести контроль якості управління витратами на підприємстві	Швидка зміна економічної ситуації вимагає постійного корегування нормативних документів
Маркетинговий	Орієнтація на виготовлення продукції, що користується попитом та не потребує додаткових витрат на рекламу	Необхідність постійно переорієнтовувати роботу закладу ресторанного бізнесу
Ситуаційний	Гнучкість, адаптація до мінливого середовища функціонування закладів індустрії гостинності	Суб'єктивність прийнятого рішення, неможливість застосування рішення повторно
Системний	Мета управління витратами витікає зі стратегічних цілей фінансового менеджменту	Реалізація підходу зумовлює необхідність реорганізації всієї системи управління
Оптимізаційний	Наявність обґрунтованої аналітичної інформації для прийняття рішень	Можлива наявність статистичних похибок, неможливість точної конвертації якісних оцінок у кількісні

і центрів відповідальності за дотримання встановлених норм витрат, а також у розробці ієрархічної системи лінійних і функціональних зв'язків відповідних працівників підприємства.

2. Мотиваційний аспект системи управління витратами на підприємстві ресторанного господарства полягає у спонуканні працівників до дотримання встановленого плановими завданнями рівня витрат за безперервного пошуку шляхів їх зниження та складається із функціональних блоків: регулювання, організації витрат і мотивації співробітників до зниження витрат.

3. Економіко-функціональний аспект системи управління витратами на підприємстві ресторанного господарства полягає у моделі формування витрат в межах функцій економічного механізму підприємства (матеріально-технічне постачання, виробництво, збут, дослідження, розробки).

Необхідно відзначити, що науковці виділяють низку концептуальних підходів щодо формування ефективної системи управління витратами на підприємствах ресторанного господарства: концепція ланцюжка цінностей, концепція транзакційних витрат, концепція ABC, концепція стратегічного позиціонування; концепція системного підходу.

Таким чином, з метою здійснення ефективного контролю загального розміру витрат на підприємствах ресторанного господарства повинна формуватися цілісна система управління витратами шляхом оптимального поєднання різноманітних підходів. Разом з тим, урахування особливостей її створення на рівні вищого керів-

ництва сприятиме зростанню економічної ефективності діяльності підприємства, підвищенню рівня його конкурентних переваг у довгостроковій перспективі [6].

Послідовність і зв'язок основних етапів прийняття управлінських рішень, що відображають складові процесу управління витратами у закладах ресторанного господарства (рис. 1).

Слід відзначити, що практичне впровадження запропонованих складових

дозволить керівництву закладу ресторанного господарства вирішити головні проблеми:

1) побудувати такий процес управління витратами, який дозволить ефективно функціонувати підприємству в умовах невизначеності ринкових відносин;

2) здійснити розподіл витрат в умовах обмежених наявних ресурсів з метою їх ефективного використання;

3) приймати ефективні управлінські рішення, що сприятимуть швидкій адаптації існуючої системи управління витратами до змін зовнішнього середовища.

Підвищення конкурентоспроможності – це процес змін, і, як будь-який процес, особливо той, який викликає певні протидії, він потребує управління і, зокрема, застосування стратегічного підходу. Оскільки зміни стосуються всіх основних організаційних складових, включаючи структуру персоналу, зайнятість, кваліфікацію, технологію, обладнання, продукцію, ринки збуту, то, відповідно, вихідним моментом підвищення конкурентоспроможності виступає розробка стратегії такого підвищення з урахуванням всіх аспектів сприяння та протидії.

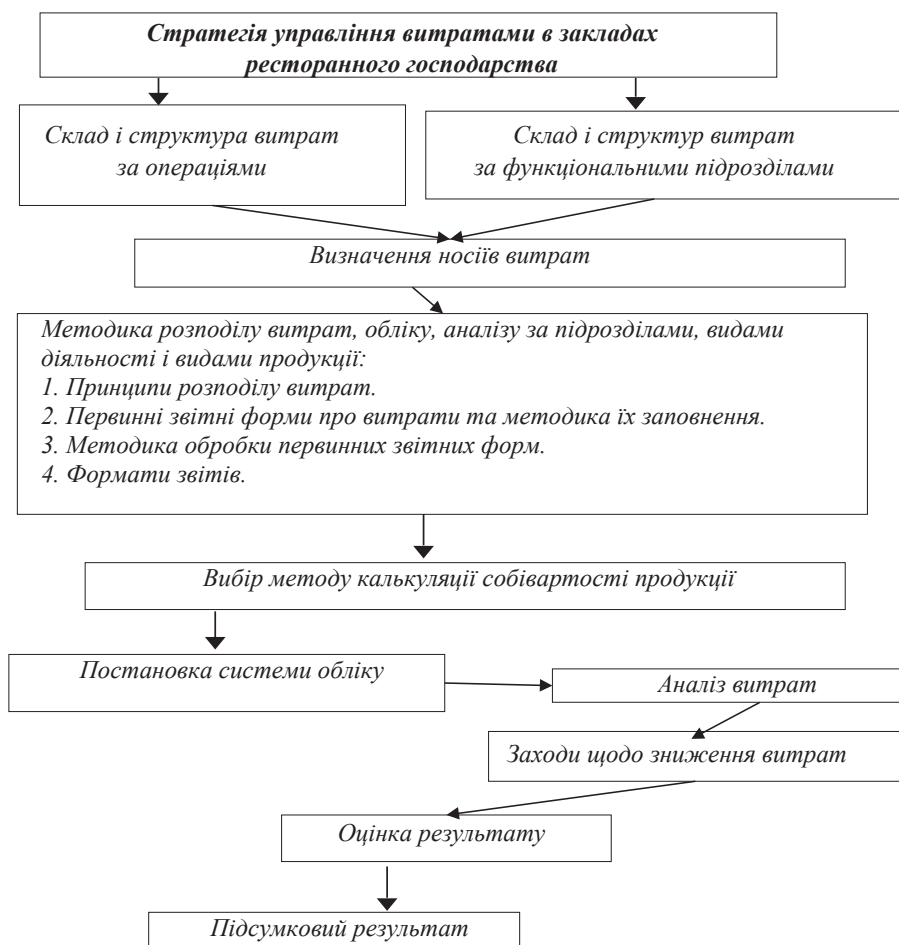


Рис. 1. Складові процесу управління витратами у закладах ресторанного господарства

Під програмою підвищення конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства варто розуміти особливим чином організований комплекс робіт, що спрямований на вирішення завдання підвищення конкурентоспроможності продукції та підприємства в цілому, виконання якого обмежено в часі, а також пов'язане зі споживанням конкретних фінансових, матеріально-технічних і трудових ресурсів [5].

Ключовими учасниками програми підвищення конкурентоспроможності можуть виступати:

1. Головний учасник – це замовник, тобто майбутній власник та користувач результатів програми (для програми підвищення конкурентоспроможності підприємства замовником найчастіше виступатимуть його основні засновники та вище керівництво).

2. Інвестор – це сторона, яка вкладає грошові ресурси у програму (може бути однією особою із замовником).

3. Проектувальник – розробник проектно-звітної документації.

4. Постачальник, який відповідає за матеріально-технічне забезпечення програми.

5. Підрядник – юридична особа, яка несе відповідальність за виконання робіт згідно із контрактами.

6. Консультант (зовнішній або внутрішній).

7. Керівник програми – це зазвичай менеджер проекту, тобто фізична особа, котрій замовник делегує повноваження щодо керівництва роботами з програми (планування, контроль і координування робіт учасників програми).

8. Команда програми – це організаційна структура управління під керівництвом менеджера проекту, яка створюється на період впровадження програми з метою ефективного досягнення її цілей.

9. Банк, як інвестор (чи один з основних інвесторів).

Серед основних засобів підвищення рівня конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства можна запропонувати:

– промисловий інжиніринг: комп'ютеризація та автоматизація процесів на підприємстві, забезпечення гнучкості операційного процесу;

– організаційний розвиток як інструмент втілення організаційних змін; економічні засоби: управління запасами, фінансами.

Одним із найкращих засобів реалізації процесу покращення роботи є створення спеціальних груп удосконалення діяльності. Основними сферами підвищення конкурентоспроможності на підприємстві ресторанного господарства виступають: управління інноваціями та технологіями; процес реалізації продукції; використання інформації; управління людськими ресурсами; управління змінами тощо.

Підвищення конкурентоспроможності є процесом змін, які потрібно мотивувати, стимулювати та генерувати. Ці зміни створюють позитивні установки та орга-

нізаційну культуру, що сприяють, як виживанню підприємства в агресивному зовнішньому середовищі, так і досягненню лідируючих позицій на ринку сфери послуг. Іноді виникають ситуації, при яких зміни повинні бути внесені ззовні, незважаючи на протидію або небажання частини працівників підприємства. Керівники програми в цих випадках повинні без вагань використовувати свою виконавчу владу, щоб розпочати проведення змін.

Слід зазначити, що підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства ресторанного господарства не повинне відбуватися без відповідної системи контролю. Тому в програмі підвищення конкурентоспроможності передбачений поточний контроль, який здійснюється з метою оперативного регулювання реалізації програми і базується на порівнянні результатів із встановленими у програмі вартісними, часовими та ресурсними характеристиками.

Варто наголосити на тому, що програма підвищення конкурентоспроможності є важливою функціональною складовою загальної системи управління витратами, що визначає її внутрішню структуру і набір основних компонентів. Зазначена програма спрямована на формування на підприємстві цілісної системи управління витратами в умовах дефіцитності та вичерпності ресурсного забезпечення.

Висновки. Дослідження та оцінка ефективності управління витратами є важливою функцією управління господарською діяльністю підприємств ресторанного господарства, оскільки зниження витрат призводить до збільшення рентабельності. Одним зі шляхів підвищення ефективності управління витратами на підприємстві є вдосконалення організації та методики здійснення внутрішнього контролю витрат на підприємстві.

У результаті дослідження визначено, що управлінська методологія, спрямована на підтримку працездатності системи управління витратами в закладах ресторанного господарства, концептуально повинна базуватися на принципах, які закладені в сучасній концепції управління витратами – контролінгу, що представляє собою спеціальну саморегулюючу систему методів та інструментів, орієнтованих на функціональну підтримку керівництва підприємства і, водночас, включає в себе інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль, регулювання і внутрішній консалтинг, котрі складають єдиний внутрішній господарський механізм управління витратами.

Система управління витратами на підприємстві ресторанного господарства повинна формуватися на комплексній та системній основі і об'єднувати зусилля всіх підрозділів. За таких умов система управління витратами дасть змогу підприємствам ефективно обґрунтувати кінцеві результати своєї діяльності за рахунок оптимізації витрат, знаходити оптимальні пропорції між виробництвом продукції і спожитими ресурсами, а також розробляти напрями стратегічного розвитку підприємства в цілому.

Список використаних джерел:

1. Андрющенко І.С. Управління витратами операційної діяльності підприємств ресторанного господарства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами»; Харківський держ. ун-т харч. та торгівлі. Харків, 2016. 23 с.
2. Великий Ю.М., Прохорова В.В., Сабліна Н.В. Управління витратами підприємства : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2009. 192 с.
3. Голов С.Ф. Управлінський облік. Центр навчальної літератури. 2018. 400 с.
4. Коба О.В. Витрати підприємства та їх класифікація для потреб управління й економічного аналізу. *Причорноморські економічні студії*. 2016. № 4. С. 99–103.
5. Косинська О.В. Удосконалення системи управління витратами як важливий засіб підвищення ефективності функціонування підприємств харчової промисловості. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. № 21. С. 216–221.

6. Маркіна І.А., Лен В.В., Шапка В.О. Управління витратами як фактор підвищення економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2019. № 3. С. 83–88.
7. Рябенка М.О. Оцінка якості послуг в готелях і ресторанах. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 52. Ч. 2. С. 46–51.
8. Цал-Цалко Ю.С. Витрати підприємства : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2002. 656 с.
9. Череп А.В. Управління витратами суб'єктів господарювання : монографія. Ч. 1. Харків : ІНЖЕК, 2006. 364 с.
10. Чорна М.В., Смірнова П.В., Бугріменко Р.М. Управління витратами : навчальний посібник. Харків : ХДУХТ, 2017. 166 с.

References:

1. Andryushchenko I.S. (2016) *Upravlinnya vytratamy operatsiynoyi diyal'nosti pidpryyemstv restorannoho hospodarstva* [Management of operating expenses of restaurant business enterprises] (PhD Thesis). Kharkiv: Kharkiv State University of Food and Trade, 23 p.
2. Velykyi Yu.M., Prokhorova V.V., Sablina N.V. (2009) *Upravlinnya vytratamy pidpryyemstva: monohrafiia* [Management of enterprise expenses: monograph]. Kharkiv: INZHEK, 192 p.
3. Holov S.F. (2018) *Upravlinskyi oblik* [Managerial Accounting]. *Tsentr navchalnoi literatury*, 400 p.
4. Koba O.V. (2016) *Vytraty pidpryyemstva ta yikh klasyfikatsiia dlia potreb upravlinnya y ekonomichnoho analizu* [Enterprise costs and their classification for management and economic analysis]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, no. 4, pp. 99–103.
5. Kosynska O.V. (2011) *Udoskonalennia systemy upravlinnya vytratamy yak vazhlyvyi zasib pidvyshchennia efektyvnosti funktsionuvannia pidpryyemstv kharchovoi promyslovosti* [Improvement of cost management system as an important tool for improving the efficiency of food industry enterprises]. *Scientific Bulletin of NLTU*, no. 21, pp. 216–221.
6. Markina I.A., Len V.V., Shapka V.O. (2019) *Upravlinnya vytratamy yak faktor pidvyshchennia ekonomichnoi bezpeky pidpryyemstva* [Cost management as a factor in improving the economic security of the enterprise]. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomik*, no. 3, pp. 83–88.
7. Riabenska M.O. (2020) *Otsinka yakosti posluh v hoteliakh i restoranakh*. [Quality Assessment in Hotels and Restaurants]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 52, no. 2, pp. 46–51.
8. Tsal-Tsalko, Y.S. (2002) *Vytraty pidpryyemstva* [Expenses of business]. Kyiv: Centre of educational literature, 656 p.
9. Cherep A.V. (2006) *Upravlinnya vytratamy subiektiv hospodariuvannia: monohrafiia* [Management of expenses of subjects of management: a monograph], vol. 1. Kharkiv: INZHEK, 364 p.
10. Chorna M.V., Smirnova P.V., Buhrimenko R.M. (2017) *Upravlinnya vytratamy: navchalnyi posibnyk* [Cost Management: Teach. manual]. Kharkiv: KhDUKhT, 166 p.

COST MANAGEMENT OF RESTAURANT ENTERPRISES

Summary. The article considers the views of scientists on the nature of costs and the process of cost management in restaurants. Comparative analysis of the interpretation of the nature of costs is aimed at reflecting the value of resources used by restaurants to obtain financial results and achieve important goals of the institution. The success of institutions depends on two conditions: the volume and quality of performance of functions and tasks to be solved (production volume, sales, services, etc.); and resource management. Thus, cost management means improving the management process of all aspects of the enterprise. Cost management should be considered as a complex concept that ensures the development of management decisions. The advantages and disadvantages of approaches to cost management of the restaurant business are identified. The components of the cost management process are proposed, which reflect the sequence and connection of the main stages of management decision-making. The practical implementation of the proposed components will allow the management of the institution to build a process of cost management, which will operate effectively in conditions of uncertainty of market relations; to allocate costs in the conditions of limited available resources for the purpose of their effective use; make effective management decisions that will facilitate the rapid adaptation of the existing cost management system to changes in the external environment. Effective cost management plays a crucial role in the process of reproduction, as covering the cost of production allows you to restore and expand the scale of activities. The size of the profit of the restaurant depends directly on its costs, as costs affect the efficiency of production, pricing and competitiveness of products in the market. In addition, the study of costs allows you to decide on the feasibility of the hospitality industry. To form an effective cost management system, increase the volume of economic activity of enterprises, reduce the cost of production, improve its quality and improve the quality of management decisions, the article proposes to develop and implement a program to increase competitiveness. This means an organized set of works aimed at solving the problem of increasing the competitiveness of products and institutions as a whole, the implementation of which is limited in time, as well as related to the consumption of specific financial, logistical and labor resources.

Key words: costs, cost management, restaurant enterprises, hospitality industry, strategy, competitiveness.