

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВІННИЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ**

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА
ПІДПРИЄМСТВАХ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ»**

(за матеріалами «Фізична особа-підприємець Присяжнюк Віталіна
Аркадіївна, піцерія «Техас», м. Калинівка, Вінницька обл.»)

Здобувача вищої освіти
4 курсу, групи ГРС-41д,
спеціальності 241
«Готельно-ресторанна
справа»
освітньої програми
«Готельно-ресторанна
справа»

Марії
КАЗІМІР

Науковий керівник
кандидат економічних наук

Ірина
МАЗУРКЕВИЧ

Гарант освітньо-професійної
програми
кандидат економічних наук

Ірина
МАЗУРКЕВИЧ

Вінниця 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	5
1.1 Сутність та основні елементи управління витратами	5
1.2 Методичні підходи щодо управління витратами на підприємствах ресторанного бізнесу	12
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ ПІЦЕРІЇ «ТЕХАС»	18
2.1 Організаційно-економічна характеристика піцерії	18
2.2 Оцінка ефективності управління витратами в піцерії	27
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ ПІЦЕРІЇ «ТЕХАС»	33
3.1 Напрямки оптимізації витрат піцерії	33
3.2 Формування стратегії управління витратами в піцерії	38
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	47
ДОДАТКИ	51

ВСТУП

Актуальність теми. Управління витратами на підприємствах ресторанного бізнесу – це складний процес, який потребує постійної уваги та зусиль з боку власників та менеджерів ресторанів. Впровадження ефективної системи управління витратами дозволяє збільшити прибуток ресторану та забезпечити його успішний розвиток. В умовах динамічного розвитку ринку ресторанних послуг ключовим фактором успіху є забезпечення оптимального рівня витрат, який дозволяє закладам ресторанного господарства досягати найкращих фінансових результатів. Наслідки військової агресії росії проти України змушує підприємств постійно проводити моніторинг витрат з метою досягнення достатнього рівня рентабельності та підвищення ефективності використання всіх видів ресурсів.

Дослідженню питань щодо управління витратами підприємств присвячено праці вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема: І. Бланк, Стенлі Л. Брю, М. Вахрушина, С. Голов, К. Друрі, М. Грещак, Н. Дуляба, Р. Ентоні, О. Іванілов, Т. Карпова, Т. Котляров, О. Коцюба, С. Ксьондз, А. Мазаракі, Кемпбел Р. Макконел, В. Оспіщев, Г. Партін, Ю. Цал-Цалко, А. Череп, Л. Фролова, Л. Янчева та інші.

Мета дослідження. Метою написання даної кваліфікаційної роботи є розробка заходів щодо вдосконалення управління витратами на підприємствах ресторанного бізнесу.

Завдання дослідження. Відповідно до мети нами сформовано наступні завдання дослідження:

- дослідити теоретико-методичні аспекти управління витратами на підприємствах ресторанного бізнесу;
- вивчити сутність та основні елементи управління витратами;
- узагальнити та вивчити методичні підходи щодо управління витратами на підприємствах ресторанного бізнесу;

- проаналізувати управління витратами на підприємствах ресторанного бізнесу на прикладі піцерії «Техас»;
- оцінити організаційну структуру управління піцерії та особливості господарської діяльності;
- оцінити ефективність управління витратами в піцерії.

Об'єкт дослідження. Об'єктом написання кваліфікаційної роботи є процес управління витратами на підприємствах ресторанного бізнесу.

Предмет дослідження. Предметом написання кваліфікаційної роботи є теоретико-методичні та практичні аспекти управління витратами на підприємствах ресторанного бізнесу.

Методи дослідження. Теоретичним та методичним підґрунтям написання даної роботи стали загальнонаукові та специфічні методи наукового пізнання явищ і господарських процесів підприємств ресторанного господарства.. В роботі використано методи логічного аналізу, синтезу та порівняльних характеристик, абстрактно-логічний метод, а також методи економічного аналізу.

Інформаційною базою дослідження є: праці вітчизняних і зарубіжних науковців з проблем формування витрат й управління ними; законодавчі та нормативні акти України, які регулюють діяльність суб'єктів господарювання; матеріали періодичних наукових видань і науково-практичних конференцій з досліджуваної проблематики; Інтернет-ресурси.

Практична цінність написання даної кваліфікаційної роботи полягає в тому, що розроблені пропозиції та рекомендації можуть бути використані для вдосконалення управління витратами на підприємствах ресторанного бізнесу.

Апробація роботи. За результатами даного дослідження було опубліковано статтю у збірнику наукових праць Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ на тему: «Теоретичні основи управління витратами на підприємствах ресторанного бізнесу».

Структура роботи. Загальний обсяг роботи становить 51 сторінок друкованого тексту. Кваліфікаційна робота містить 9 таблиць, 15 рисунків, 40 найменувань використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1 Сутність та основні елементи управління витратами

Управління витратами підприємства – це цілеспрямована діяльність, спрямована на формування, планування, облік, контроль та аналіз витрат з метою їх оптимізації та забезпечення ефективного використання ресурсів для досягнення цілей підприємства [12].

Управління витратами – це динамічний процес, який включає управлінські дії направлені на досягнення високого економічного результату діяльності підприємства. Сутність управління витратами полягає, по-перше, не у точному визначенні величини собівартості продукції, а у виявленні того, яким чином вона сформувалась, і, по-друге, процес управління витратами повинен бути направлений на формування собівартості у попередньому та поточному режимах та оперативному втручанні у діяльність підприємства у разі виявлення відхилень від бажаного стану [27, с.6].

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 [3].

Проведені дослідження дають можливість зробити висновок про орієнтацію системи управління витратами на детальний облік витрат на виробництво,

пов'язаних з використанням ресурсів з метою вишукування резервів зниження витрат на одиницю продукції. На нашу думку, система управління витратами охоплює не тільки облік витрат в різних аспектах. За своєю сутністю вона повинна бути націленою на забезпечення ефективності витрат та безперервного здійснення процесу відтворення. Тільки через дієвий механізм відшкодування витрат за допомогою відповідних елементів, прийомів, важелів впливу на хід відтворення можна безпосередньо впливати на розмір прибутку та забезпечувати конкурентні переваги [2].

Автором Рябенюкою М.О. виокремлено основні підходи щодо визначення поняття управління витратами, що відображено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Підходи до управління витратами підприємств ресторанного господарства [27, с. 121]

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 помилок, неможливість точної конвертації якісних оцінок у кількісні

В праці Андрющенко І.С. управління витратами операційної діяльності

підприємств ресторанного господарства визначено як діяльність, яка спрямована на регулювання процесів формування витрат з метою оптимізації їх рівня для забезпечення очікуваних показників прибутковості й ефективності використання ресурсів під час здійснення виробничо-торговельної діяльності [3, с. 7].

Проаналізуємо окремі існуючі підходи до визначення поняття «управління витратами», а також обґрунтування застосування принципу системності для забезпечення ефективного використання ресурсів. Так, А. В. Піскун пропонує таку дефініцію: «управління витратами підприємства – це складний, багатоаспектний та динамічний процес, що включає управлінські дії, метою яких є досягнення високого економічного результату його функціонування [23, с. 57]. О. І. Голіков стверджує, що «управління витратами – це комплекс заходів, що спрямовані на формування найбільш необхідних і разом з тим доцільних з економічної і технічної точок зору витрат, яке забезпечується за допомогою раціонального їх нормування, оптимального планування, обґрунтування бухгалтерського обліку, оперативного економічного аналізу та своєчасного і всебічного контролю» [9, с. 27].

Т. М. Остапенко під управлінням витратами розуміє систему управління процесами формування витрат, в межах якої реалізуються функції управління. Також автор стверджує, що існуючі дефініції цього поняття можна умовно віднести до системного та процесного підходів [22, с. 87].

Представники системного підходу наголошують на необхідності створення комплексної системи управління витратами для ефективного використання ресурсів підприємства і оптимізації витрат [18; 5; 20.; 10].

Формування комплексної системи управління витратами має включати: цілі, завдання, принципи, методи, інструменти, функції та складові елементи системи управління витратами з врахуванням впливу на процес управління витратами факторів зовнішнього і внутрішнього середовища [5, с. 22]. Реалізацію ж цього завдання покладено на грамотно організовану систему бухгалтерського управлінського обліку [20, с. 89]. Цікавою є думка Ю. С. Глушач і О. О. Фальченко з цього приводу. Вони вважають, що в якості шляхів вдосконалення системи

обліку та управління витратами на вітчизняних підприємствах доцільно здійснити: корегування облікової політики щодо методів обліку витрат з урахуванням специфіки виробництва та стратегічних задач організацій [8].

В додатку А нами сформовано узагальнені підходи щодо розуміння сутності поняття «управління витратами».

На основі узагальнення сучасних наукових поглядів та сутнісних ознак систему управління витратами та з урахуванням особливостей господарської діяльності підприємств ресторанного бізнесу ми дотримуємось поглядів науковиці Андрющенко І.С., яка визначає управління витратами підприємств ресторанного господарства як сукупність прийомів і способів, інструментів й важелів впливу на формування витрат, що забезпечують досягнення максимальної ефективності діяльності за умов постійного дієвого контролю відповідно до обраної стратегії підприємства. Виходячи з цього, «управління витратами операційної діяльності» підприємств ресторанного господарства визначено як діяльність, яка спрямована на регулювання процесів формування витрат з метою оптимізації їх рівня для забезпечення очікуваних показників прибутковості й ефективності використання ресурсів під час здійснення виробничо-торговельної діяльності [3, с. 9-10].

Відповідно основам менеджменту ресторанного господарства система управління складається з підсистем і елементів, що взаємодіють у процесі управління. «Підсистема – це сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів, які реалізують певну групу функцій» [39, с. 50]. Підсистему управління витратами складно виокремити від інших підсистем управління підприємством (управління виробничими, інформаційними, трудовими ресурсами), вона є одним із вагомих механізмів без фіксації величезної кількості зв'язків між ними [39, с. 48].

Відповідно основам менеджменту ресторанного господарства система управління складається з підсистем і елементів, що взаємодіють у процесі управління. «Підсистема – це сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів, які реалізують певну групу функцій» [39, с. 50]. Підсистему

управління витратами складно виокремити від інших підсистем управління підприємством (управління виробничими, інформаційними, трудовими ресурсами), вона є одним із вагомих механізмів без фіксації величезної кількості зв'язків між ними.

Система управління витратами має функціональний та організаційний аспект, а її базовими компонентами є керуюча (суб'єкт) та керована (об'єкт) підсистеми. Ключовими структурними елементами керуючої підсистеми підприємств є працівники різного управлінського рівня (директори, менеджери, бухгалтери, завідувачі виробництвом, відповідальні особи за виконання кейтерингових послуг підприємств ресторанного господарства). Основними функціями керуючої підсистеми є класичні функції управління (планування, організація, мотивація, контроль), які можуть бути поширені за рахунок конкретних функцій, таких як облік і аудит, аналіз, бюджетування, прогнозування, координація тощо. А завданнями означеної підсистеми за визначенням О.П Ткаченко, С.С. Ткачової є «...розробка методів менеджменту, завдяки яким вона впливатиме на працівників (виконавців), забезпечуючи їхню мотивацію праці, керуючи та координуючи діяльність» [39]. Рушійною силою керуючої системи управління витратами можуть служити методи управління (директ-костинг, стандарт-кост, таргет-костинг, ABC-costing, абсорпшен-костинг, кайзер-костинг, теорія обмежень, СVP-аналіз, метод EVA тощо), технічні засоби управління, поведінкові аспекти (впровадження кодексу етичної поведінки, надання повноважень приймати рішення, стимулювання за отримані результати).

Об'єктом управління (керована система) виступають процеси, операції, явища, які виникають під час господарської діяльності підприємства, що розглядаються з огляду витрачання ресурсів, тобто здійснення витрат, а предметом управління є самі витрати. До основних завдань управління витратами можна віднести: ідентифікацію витрат за їх видами, місцями виникнення та носіями; визначення поведінки витрат; розрахунок абсолютного розміру витрат, визначення їх структури та динаміки в цілому по підприємству та за окремими його структурними підрозділами; формування собівартості

послуг кейтерингу; формування та визначення суми витрат за процесами діяльності (придбання, виробництво продукції (послуги), реалізація, організація споживання); оптимізацію витрат, зокрема, транспортних витрат підприємств ресторанного господарства з функціями кейтерингу; пошук резервів зниження витрат підприємства за умов збереження якості виготовленої продукції або наданої послуги; бюджетування. Таким чином, визначені базові компоненти підсистем управління витратами, між якими існує прямий та зворотній зв'язок в межах функціонування системи управління дозволять на виході отримати якісний інформаційний ресурс. Все це вплинуло на побудову функціональної моделі управління витратами для підприємств ресторанного господарства (додаток В), яка допоможе зосередити увагу на функціях, методах впливу на керовану підсистему з метою прийняття управлінських рішень щодо оптимізації витрат на основі поглибленого обліково-інформаційного забезпечення.

До принципів управління витратами відносять:

- системний підхід до управління витратами;
 - впровадження ефективних методів оптимізації витрат;
 - недопущення наднормативних витрат і втрат;
 - удосконалення інформаційного забезпечення управління витратами;
 - встановлення взаємозв'язку між величиною витрат і конкретними працівниками підприємства за допомогою створення центрів відповідальності;
 - підвищення зацікавленості виробничих підрозділів підприємства та центрів відповідальності за зниження витрат;
 - поєднання зниження витрат із забезпеченням високої якості продукції;
 - здійснення прогнозних розрахунків собівартості;
 - складання обґрунтованих нормативних калькуляцій та контроль за їх дотриманням;
 - виявлення відхилень до або під час здійснення виробничого процесу з метою попередження виробничих втрат та кращого використання ресурсів;
 - управління витратами на всіх стадіях виробничо-збутового циклу виробу
- [5].

Управління витратами на підприємствах ресторанного бізнесу має низку особливостей, які відрізняють його від управління витратами на інших типах підприємств. Ці особливості обумовлені специфікою ресторанного бізнесу, до якої належать:

- висока динаміка середовища: попит на ресторанный послуги може значно змінюватися залежно від пори року, дня тижня, погодних умов, святкових днів та інших факторів. Це робить складним прогнозування витрат та потребує гнучкого підходу до їх управління;

- висока частка змінних витрат: у структурі витрат закладів ресторанного господарства значну частку становлять змінні витрати, такі як витрати на продукти харчування, напої, одноразовий посуд тощо. Ці витрати безпосередньо залежать від обсягу продажів, тому важливо постійно контролювати їх рівень;

- складність обліку витрат: облік витрат на ресторанных підприємствах може бути складним через те, що багато продуктів харчування та напоїв використовуються у приготуванні різних страв. Це потребує ретельної системи обліку та контролю;

- важливість якості продукції та обслуговування: якість продукції та обслуговування є ключовими факторами конкурентоспроможності ресторанів. Тому при управлінні витратами важливо враховувати те, що економія не повинна негативно впливати на якість;

- вплив людського фактору: на рівень витрат закладів ресторанного господарства значно впливає людський фактор, зокрема, кваліфікація персоналу, його ставлення до роботи та дотримання правил економії.

Таким чином, система управління витратами як важлива складова системи управління господарською діяльністю підприємства – це складна і динамічна сукупність взаємопов'язаних елементів стратегічного і поточного управління витратами задля досягнення конкурентних переваг. До її змісту і будови треба підходити з певною послідовністю, систематизовано, комплексно. Управління витратами підприємства вимагає системного підходу до їхнього моніторингу, що

забезпечить одержання результатів відповідно до поставленої мети. Використання саме системного підходу до управління витратами підвищить якість управління та ефективність господарської діяльності підприємств.

1.2 Методичні підходи щодо управління витратами на підприємствах ресторанного бізнесу

У загальному вигляді система управління витратами має два аспекти: функціональний і організаційний.

Функціональний аспект управління витратами – це комплексне використання управлінських функцій в процесі управління витратами на підприємстві. До нього включають:

1. Оптимізація використання ресурсів і подальше нормування витрат здійснюється у процесі розробки виробів та технології їх виготовлення, тобто під час конструкторської і технологічної підготовки виробництва, обґрунтування методів його організації.
2. Планування витрат необхідне для обґрунтування управлінських рішень і визначення очікуваних результатів роботи – прибутку.
3. Облік витрат встановлює їх фактичну величину після здійснення запланованої роботи. Обчислення фактичних витрат є фіксацією того стану з витратами, що стався реально відповідно до фактичних обсягів виробництва, діючих цін і можливих відхилень від норм.
4. Контроль і аналіз витрат необхідні для з'ясування їх раціональності, відповідності фактичних витрат плановим. Відхилення аналізується і розробляються заходи щодо дотримання режиму економії.
5. Стимулювання раціонального використання ресурсів є надзвичайно важливим чинником у системі управління витратами. Розробники проектів, управлінських рішень, їх виконавці повинні бути матеріально заінтересовані в економії факторів виробництва.

Організаційний аспект управління витратами полягає в їх диференціації за місцями формування і центрами відповідальності та побудові органів управління витратами. Організаційна побудова управління витратами залежить від специфіки підприємства та його величини. На великих і середніх підприємствах окремі функції управління витратами виконують функціональні підрозділи (відділ нормування, планово-економічний відділ, бухгалтерія), на малих підприємствах вся ця робота може виконуватись декількома працівниками чи навіть одним фахівцем (бухгалтером-економістом) [37, с. 20].

В системі управління витратами суттєве значення має визначення місць витрат і організація центрів відповідальності за рівень останніх. Варто наголосити, що наука управління витратами вивчає свій предмет за допомогою певних методів, до яких слід віднести:

1. Загальнометодологічні методи дослідження (спостереження, порівняння, аналіз, синтез). Метод спостереження передбачає систематичний збір інформації, необхідної для всебічної характеристики витрат на виробництво і калькулювання собівартості продукції. Порівняння передбачає виявлення тенденцій і закономірностей у розвитку об'єкту, за яким здійснюється спостереження. Аналіз передбачає виділення окремих складових частин об'єкту, детальне їх вивчення, а на основі отриманої інформації слід зробити синтез – узагальнення отриманих даних і прийняти відповідні рішення.

2. Специфічні методи управління витратами (групування і перегрупування витрат виробництва у відповідності з поставленою метою дослідження, різноманітні методи обліку витрат на виробництво і калькулювання собівартості продукції, зокрема нормативний метод управління витратами, математико-статистичні методи дослідження собівартості і рентабельності продукції). Отримані математичні залежності між окремими елементами собівартості і обсягом продукції використовуються для прийняття управлінських рішень.

Метод аналізу витрат передбачає використання отриманої інформації про формування собівартості і визначення чинників, що впливають на відхилення від прогнозних даних.

Аналітичний метод ефективний у тих випадках, коли проводиться за короткі проміжки часу (щоденно, за тиждень, подекадно). Дані оперативного аналізу витрат слугують основою для прийняття управлінських рішень, спрямованих на регулювання виробничого процесу [39].

Визначення мети управління витратами сильно залежить від місця цього процесу в системі управління підприємством, а саме пріоритетного, паритетного чи допоміжного. Від визначеної мети управління залежить перелік процедур її досягнення та функцій менеджерів підприємства (рис. 1.1).

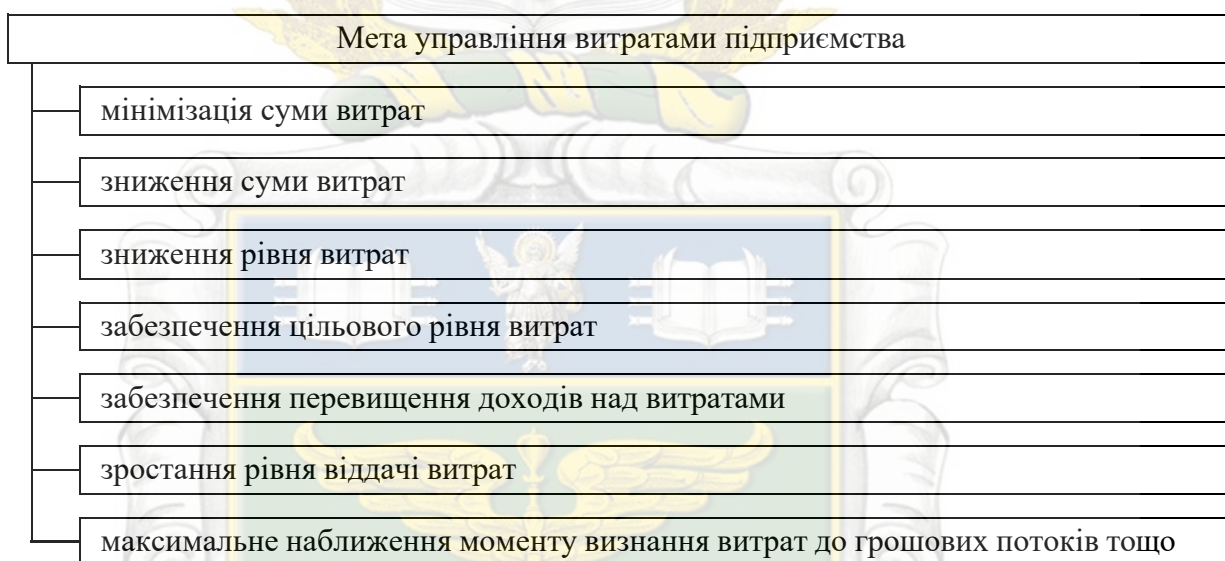


Рисунок 1.1 – Приклади мети управління витратами підприємства [26, с.

52]

Для досягнення мети управління менеджментом підприємства розробляються завдання; виявлення тенденцій змін рівня, обсягу, структури витрат та їх впливу на обсяг реалізації продукції; пошук резервів економії ресурсів та оптимізації витрат.

Визначені мета, завдання, принципи управління витратами підприємства обумовлюють вибір методів управління. Т.Ю. Копотієнко розглядає метод «як сукупність прийомів і операцій пізнання і практичної діяльності або як спосіб досягнення певних результатів у пізнанні і практиці» [14, с. 268].

Методи управління витратами підприємства залежать від специфіки,

унікальності витрат як об'єкта управління, серед найбільш поширених можна виділити директ-костинг, стандарт-костинг, CVP-аналіз, метод ABC, абсорпшн-костинг, таргет-костинг, бенчмаркінг, LCC-аналіз, метод EVA, кост-кілінг тощо.

Користувачів фінансової інформації про витрати за їх відношенням до підприємства традиційно поділяють на дві групи, а саме внутрішні та зовнішні.

Система управління витратами підприємства повинна бути динамічною та відкритою, що обумовлене впливом швидко мінливих чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на зміну витрат підприємства.

Управління витратами можна розглядати як сукупність управлінських рішень, тому в трактуваннях науковців категорії «управління витратами підприємства» досить часто простежується взаємозв'язок з концепцією альтернативності витрат.

Можемо виділити три основні підходи до оцінки ефективності управління витратами:

- аналіз показників рентабельності (ефективності);
- аналіз показників витратомісткості;
- аналіз показників, що характеризують співвідношення між результатом та витратами на його досягнення.

Результат від механізму управління витратами потрібно аналізувати за окремими ресурсами (трудовими, виробничими, матеріальними) за допомогою системи показників. Проте «для цього необхідне впровадження додаткових показників, які й повинні додатися до існуючих методів оцінки управління витратами підприємства» [13, с. 67].

Загалом кожен із розглянутих методів має як свої переваги, так і недоліки (табл. 1.2).

Для формування моделі оцінки ефективності фінансового механізму управління витратами оберемо з усієї множини коефіцієнтів ті, які найкращим чином відповідають меті дослідження за кожним з визначених напрямів.

Таблиця 1.2 – Аналіз підходів до оцінки ефективності управління витратами [25, с. 46].

Підхід	Переваги	Недоліки
Підхід через показники ефективності	простота та своєчасність отримання необхідної інформації; виділення та аналіз якісної та кількісної складової; можливість оцінки кожної складової	не визначає фактор, за рахунок якого відбулися зміни; потребує застосування більш розширених показників
Підхід через показники витратомісткості	враховують значну матеріаломісткість галузі; характеризують ефективність управління основною складовою витрат підприємств; можливість дослідити динаміку показників матеріаломісткості	необхідність розділення узагальнених показників на проміжні; необхідність пошуку джерел для зниження матеріаломісткості
Підхід через показники співвідношення між результатом та витратами на його досягнення	показує фактичну економію витрат у період після прийняття інноваційних змін; показує зміни від зміни ціни матеріалу (у разі застосування дешевшого замітника) або нового способу оброблення матеріалу	необхідність впровадження змін у виробничі процеси; можливість оцінити ефективність управління витратами лише після повного впровадження інновацій

Варто зазначити, що «рентабельність сукупних активів – це показник, який включає в себе як витрати, що несе підприємство протягом звітного періоду, так і доходи від його діяльності. Чим більшим є даний коефіцієнт, тим вищою є ефективність системи управління витратами підприємства» [25, с. 47].

Індикатором якості є коефіцієнт рівня забракованої продукції. Позитивною тенденцією буде максимальне наближення до нуля.

Коефіцієнт витратомісткості показує, скільки витрат на реалізацію припадає на одиницю виручки від реалізації продукції. Підприємство повинно прагнути до мінімізації коефіцієнта витратомісткості.

Коефіцієнт інновацій – четвертий індикатор фінансового механізму управління витратами, який характеризує рівень витрат ресурсів на технологічні інновації та інформатизацію.

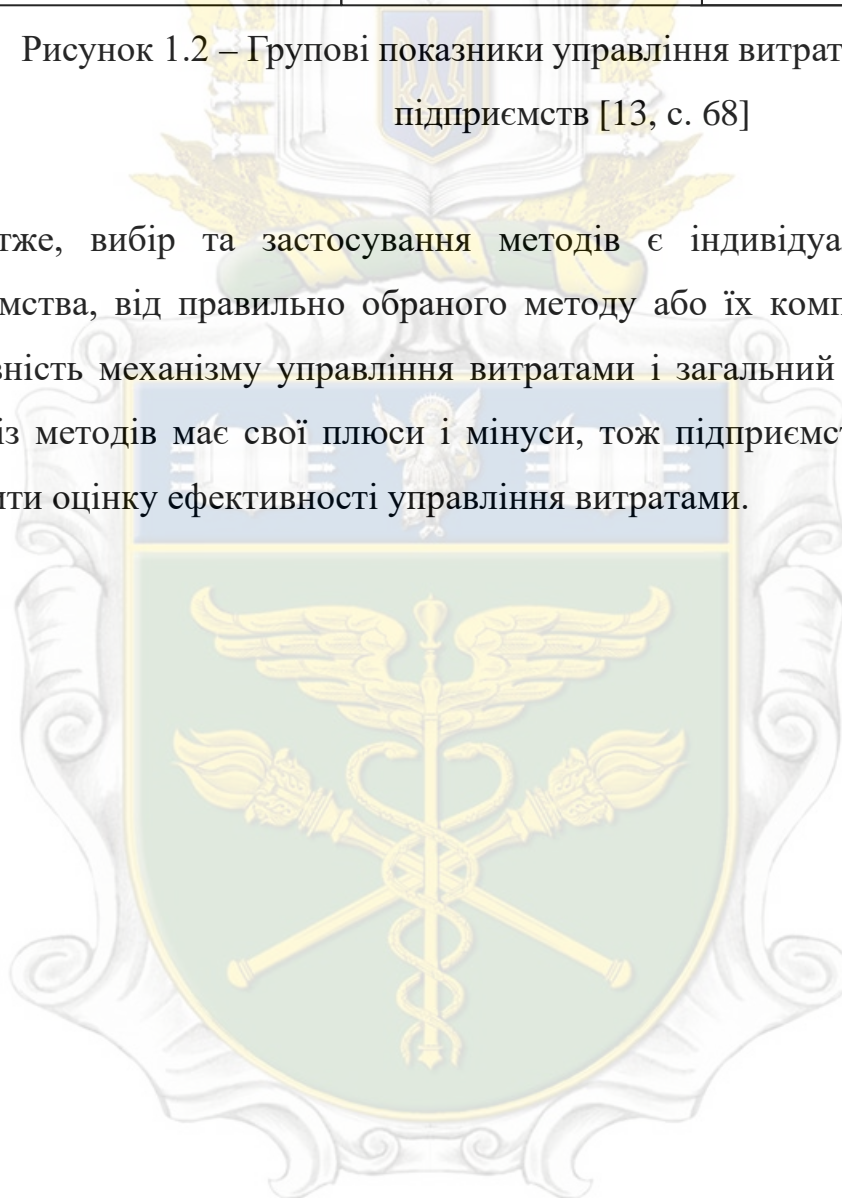
Запропоновані коефіцієнти оцінки характеризують ефективність впровадженого фінансового механізму управління витратами на підприємстві.

Ефективність управління операційними витратами пропонується оцінювати за допомогою таких групових показників (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Групові показники управління витратами промислових підприємств [13, с. 68]

Отже, вибір та застосування методів є індивідуально для кожного підприємства, від правильно обраного методу або їх компокування залежить ефективність механізму управління витратами і загальний стан підприємства. Кожен із методів має свої плюси і мінуси, тож підприємство має періодично проводити оцінку ефективності управління витратами.



РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ ПІЦЕРІЇ «ТЕХАС»

2.1 Організаційно-економічна характеристика піцерії

Аналіз управління витратами на підприємствах ресторанного бізнесу нами проведено на прикладі піцерії «Техас». В інтернет просторі зазначено, що «Техас» - це заклад, який забезпечує чудовий настрій та високий рівень сервісу. Якщо хочете подарувати собі та своїм близьким незабутню гастрономічну подорож, відвідайте кав'ярню-ресторан «Техас» [24].

Піцерія «Техас» розміщується на центральній вулиці міста Калинівка за адресою: вул. Незалежності, 42В (рис. 2.1).

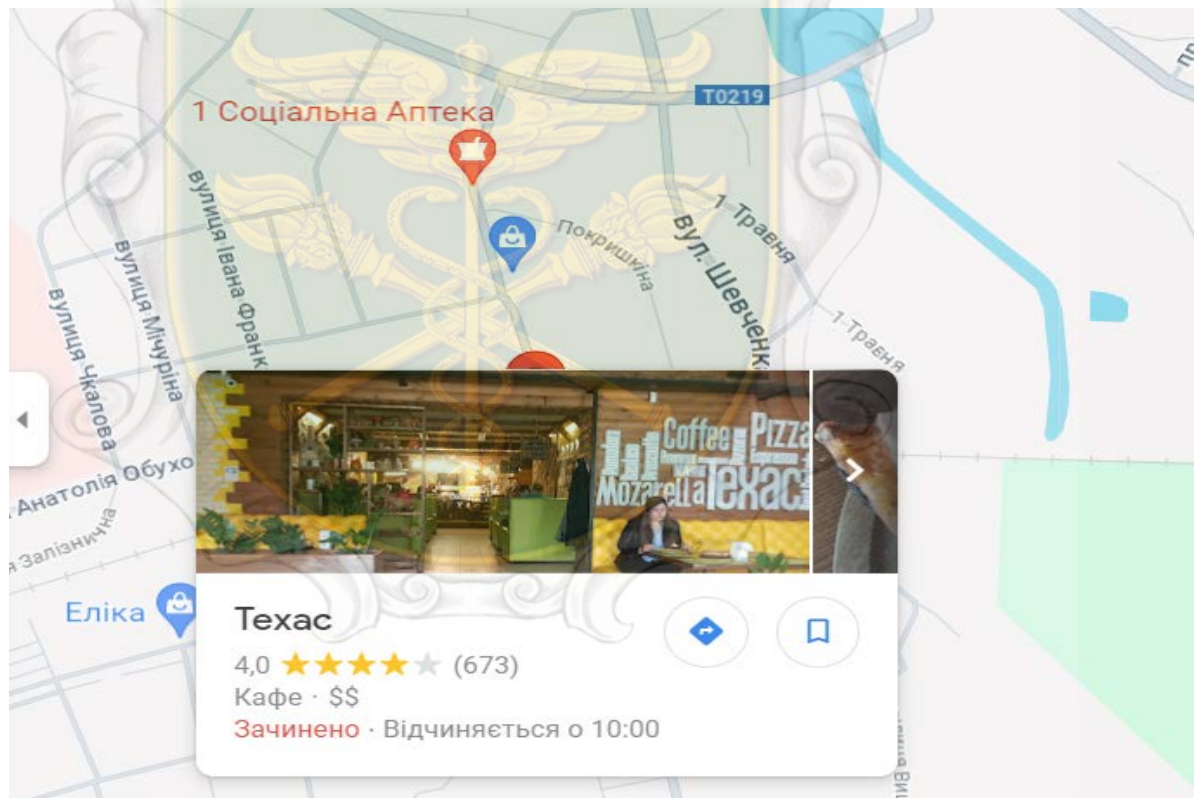


Рисунок 2.1 – Схема розміщення піцерії «Техас» на карті міста Калинівка

Як бачимо з рисунку, заклад на Google-maps позиціонує себе як кафе, в інтернет-просторі як ресторан-кав'ярня, що ускладнює позиціонування даного закладу ресторанного господарства на ринку ресторанних послуг. Рейтингова бальна оцінка за відгуками користувачів Google становить 4,3 бали з максимально можливих 5. На рисунку 2.2 нами оцінено 673 відгуки користувачів Google.

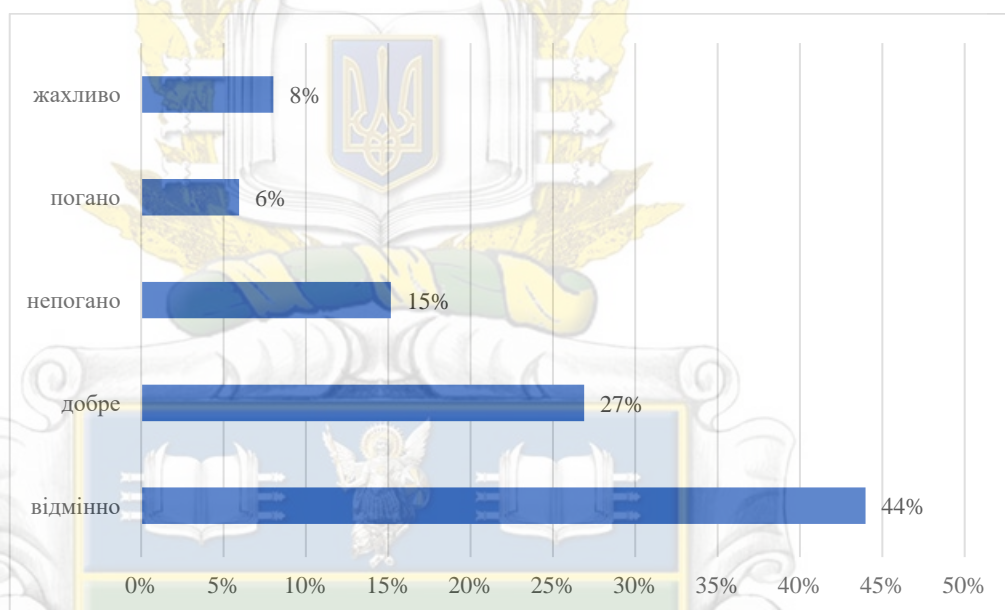


Рисунок 2.2 – Детальна характеристика відгуків користувачів Google щодо якості сервісу піцерії «Техас»

З рисунку 2.2 видно, що 44% користувачів характеризують якість сервісу піцерії «Техас» з оцінкою «відмінно» та відзначають приємне та затишне місце, смачні страви та чудовий інтер'єр. Щодо оцінки «добре», то її поставили 27% користувачів та відмічають деякі недоліки в обслуговуванні, проте відзначають смачну кухню. Задовільною вважають роботу 15% користувачів. Основною причиною такої оцінки нами відмічено поганий сервіс та повільне обслуговування. Щодо оцінки «жахливо», то частка таких відгуків становить 8% і спричинена порушенням санітарно-гігієнічних норм в приготуванні страв.

Отже, сильною стороною закладу є вдале місцерозташування, затишна атмосфера та смачна кухня. Аналіз меню закладу (додаток Г) показав, що піцерія «Техас» – це заклад, що пропонує великий вибір страв та напоїв. Смачні та

здорові сніданки, солодкі десерти, відмінні алкогольні та безалкогольні напої – це тільки деякі з різноманітних кулінарних виборів. Найбільші західні насолоди тут у запашний аромат бургерів, апетитні хот-доги, свіжі салати, не на милість піци, яких тут більше десятка різних на вибір. Також заклад проводить постійне оновлення меню з урахуванням смаків та вподобань споживачів ринку ресторанних послуг міста Калинівка. Так, на сьогодні меню пропонує різноманітний асортимент суші, що доповнює заклад стравами японської кухні. Слід відзначити, що меню закладу представлене стравами італійської, української та японської кухонь. Нами також відмічено у меню страви східної кухні (шакшука).

В таблиці 2.1 нами проаналізовано асортимент страв у меню піцерії «Техас».

Таблиця 2.1 – Оцінка меню піцерії «Техас»

Глибина	Ширина	
	11	Холодні закуски
15	Салати	
8	Гарніри	
6	Гарячі страви	
5	Перші страви	
5	Другі страви	
4	Гарячі закуски	
2	Основні страви	
4	Млинці	
2	Паста	
4	Десерти	
4	Страви до пива	
21	Суші	
91	Всього	

Як бачимо, в таблиці оцінено такі показники асортименту страв як: ширина та глибина. Ширина асортименту показує загальну кількість груп асортименту в закладі ресторанного господарства: холодні закуски, салати, гарніри, гарячі страви, перші страви, другі страви, гарячі закуски, основні страви, млинці, паста, десерти, страви до пива, суші. Щодо глибини, то даний показник характеризує кількість позицій кожної асортиментної групи. За підсумками ширина становить 13 продуктових груп, глибина – 91 продуктова позиція.

Таким чином, аналіз асортименту страв у меню показав, що загальна кількість позицій становить 91 позиції, що є досить великою кількістю для піцерії. Це свідчить про те, що заклад ресторанного господарства пропонує широкий вибір страв, який може задовольнити різні смаки та вподобання. Меню включає 11 категорій страв, що охоплює широкий спектр їжі, від холодних закусок і салатів до гарячих страв, десертів і суші. Це показує, що досліджуваний заклад ресторанного господарства намагається запропонувати комплексне меню, яке підійде для різних смаків та вподобання споживачів. Деякі категорії страв у меню, такі як «Холодні закуски», «Салати» та «Суші», мають значну кількість позицій, що свідчить про те, що піцерія пропонує широкий вибір у цих областях. Інші категорії, такі як: «Перші страви» та «Другі страви», мають меншу кількість позицій, що може означати, що ресторан не спеціалізується на цих типах страв.

Структурний аналіз позицій страв у меню показав, що більшість позицій меню (45%) належать до категорій «Холодні закуски», «Салати» та «Суші». Це може свідчити про те, що заклад позиціонує себе як місце, де можна скуштувати легкі закуски та роли, а не як повноцінне місце для вечері.

Окрім послуг харчування, піцерія «Техас» позиціонує себе як місце для обміну майстер-класами з кулінарії, організація вечірок та захоплюючих розваг, виставок та культурних подій.

Оцінка екстер'єру піцерії «Техас» зображена на рисунку 2.3, інтер'єру – на рисунку 2.4. З рисунків видно, що інтер'єр піцерії є затишним з приємною атмосферою. Меблі та декор є зручними, а освітлення м'яке та приглушене. Використання деревини в декорі надають інтер'єру теплоти. Стіни прикрашені картинами та фотографіями, пов'язаними з Італією та кухнею, що створює тематичну атмосферу. М'яке освітлення робить інтер'єр затишним та розслаблюючим. Кольорова гама інтер'єру нейтральна, з використанням коричневого, бежевого та зеленого кольорів, що створює спокійну та приємну атмосферу. В цілому атмосфера піцерії є затишною та приємною як для відпочинку, так і просто для втамування голоду.



Рисунок 2.3 – Екстер'єр закладу



Рисунок 2.4 – Організація внутрішнього простору піцерії «Техас»

Серед недоліків слід відзначити близькість розташування столів, що може створювати відчуття тісноти та дискомфорту для клієнтів.

Проведемо аналіз основних конкурентів піцерії. Слід зазначити, що заклад знаходиться на центральній вулиці міста, тому нами оцінено всі заклади ресторанного господарства незалежно від їх типу. Основними конкурентами піцерії «Техас» є піцерія «Пекарня ЕСО», піцерія «Gosti», піцерія «BerLony»,

пекарня-кондитерська «Булка», заклад швидкого харчування «Doner Market», ресторани «Купідон», «Lord», «Венеція» та «Grill Yard». Спочатку порівнюємо їх за рейтинговими оцінками Google користувачів (рис. 2.5).

Як бачимо з рисунку 2.5 не всі заклади ресторанного господарства містять відгуки. Так, відсутні відгуки по ресторонам «Купідон» та «Lord», а також по пекарській кондитерській «Булка».

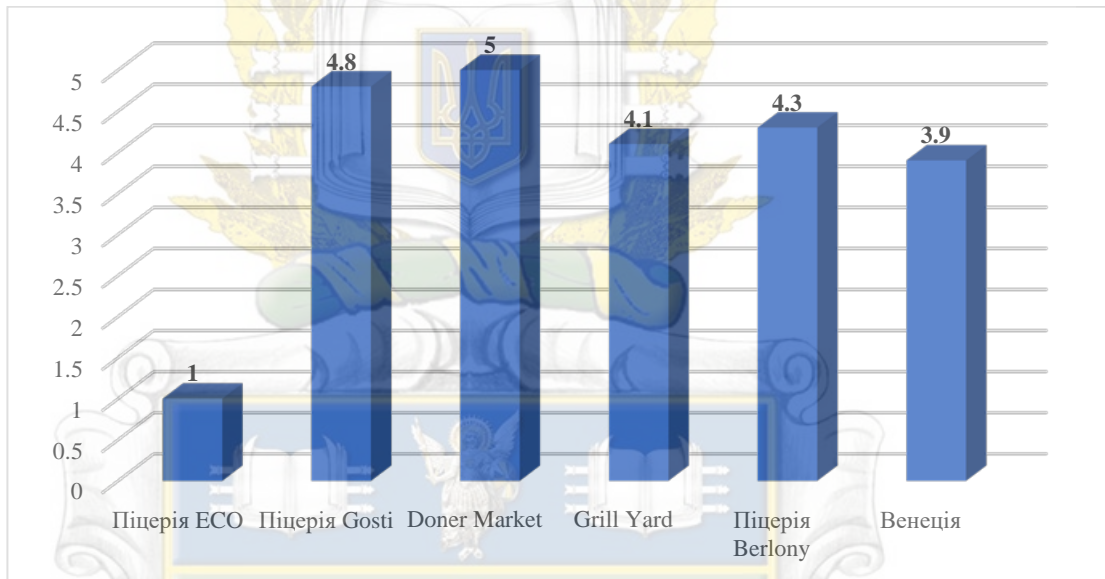


Рисунок 2.5 – Рейтингова оцінка основних конкурентів ринку м. Калинівка

Проведемо порівняльну характеристику конкурентів в таблиці 2.2. Дана таблиця сформована на основі відгуків відвідувачів закладу в соціальних мережах.

Для обчислення рейтингової позиції кожного аналізованого закладу ресторанного господарства, наведених в таблиці, скористаємось формулою 2.1:

$$I_{\text{яп}} = \sum_{i=1}^n V_i \times q_i \quad 2.1$$

де $I_{\text{яп}}$ – показник якісних параметрів;

V_i – коефіцієнт вагомості i -того параметру;

q_i – кількість балів i -того параметру.

Таблиця 2.2 – Аналіз параметрів основних конкурентів піцерії «Техас»

Назва, тип закладу	якість продукції та обслуговування	асортимент ресторанної продукції	екстер'єр	імідж	інтер'єр	місце розташування	вартість продукції (середній чек),	реклама	Додаткові послуги та пропозиції.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Коефіцієнти вагомості	0,15	0,15	0,1	0,05	0,1	0,1	0,15	0,1	0,1
піцерія «Пекарня ЕСО»	2	3	2	2	2	5	4	0	0
піцерія «Gosti»	5	5	5	5	5	5	4	4	4
піцерії «Техас»	4	5	5	4	5	5	4	3	4
піцерія «VerLony»	4	4	4	4	4	5	4	3	3

Визначаємо показник якісних параметрів по кожній піцерії:

$$I_{\text{яп}} (\text{піцерія «Пекарня ЕСО»}) = 2 \cdot 0,15 + 3 \cdot 0,15 + 2 \cdot 0,1 + 2 \cdot 0,05 + 2 \cdot 0,1 + 5 \cdot 0,1 + 4 \cdot 0,15 + 0 \cdot 0,1 + 0 \cdot 0,1 = 2,35 \text{ (балів)}$$

$$I_{\text{яп}} (\text{піцерія «Gosti»}) = 5 \cdot 0,15 + 5 \cdot 0,15 + 5 \cdot 0,1 + 5 \cdot 0,05 + 5 \cdot 0,1 + 5 \cdot 0,1 + 4 \cdot 0,15 + 3 \cdot 0,1 + 4 \cdot 0,1 = 4,65 \text{ (балів)}$$

$$I_{\text{яп}} (\text{піцерії «Техас»}) = 4 \cdot 0,15 + 5 \cdot 0,15 + 5 \cdot 0,1 + 4 \cdot 0,05 + 5 \cdot 0,1 + 5 \cdot 0,1 + 5 \cdot 0,1 + 4 \cdot 0,15 + 3 \cdot 0,1 + 3 \cdot 0,1 = 4,35 \text{ (балів)}$$

$$I_{\text{яп}} (\text{піцерія «VerLony»}) = 4 \cdot 0,15 + 4 \cdot 0,15 + 4 \cdot 0,1 + 4 \cdot 0,05 + 4 \cdot 0,1 + 5 \cdot 0,1 + 5 \cdot 0,1 + 4 \cdot 0,15 + 3 \cdot 0,1 + 3 \cdot 0,1 = 3,9 \text{ (бали)}$$

З метою візуалізації отриманих даних на рисунку 2.6 відображено результати проведених розрахунків.

На основі рисунку 2.6 встановлено, що за оцінюваними параметрами якості ресторанних послуг лідируючі позиції займає піцерія «Gosti» із оцінкою 4,65 балів, аутсайдером на ринку ресторанних послуг міста Калинівка є піцерія «Пекарня ЕСО» із оцінкою 2,35 балів. Така низька оцінка спричинена негативними відгуками відвідувачів закладу через порушення санітарно-гігієнічних умов при приготуванні страв.

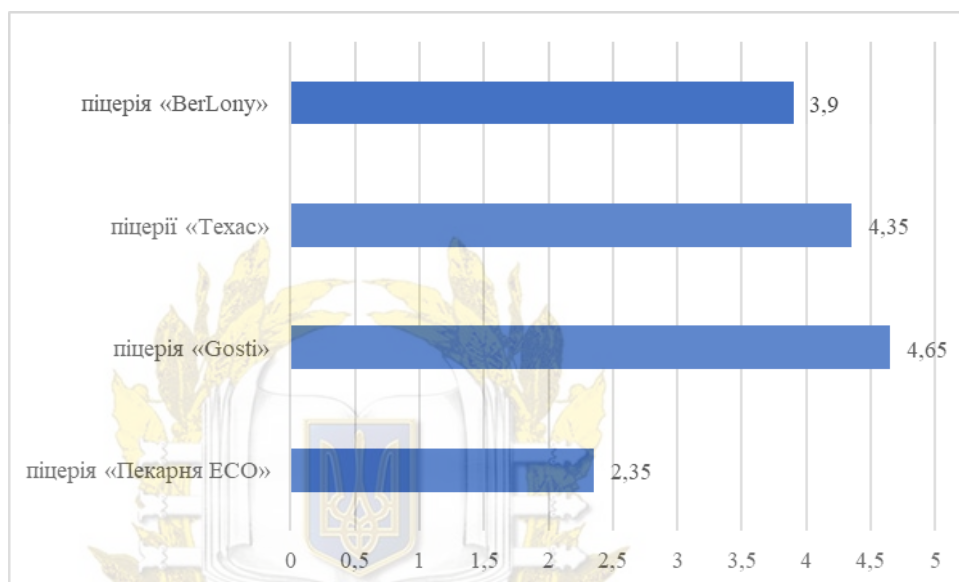


Рисунок 2.6 – Результати рейтингового показника якості конкурентів піцерії «Техас»

Досліджуваний нами заклад – піцерія «Техас» - займає середні позиції на ринку, має ряд переваг, особливо щодо асортименту страв та смачного приготування. Серед слабких сторін закладу нами виокремлено: недостатня поінформованість споживачів щодо нових пропозицій та івентів, що проходять на базі піцерії, а також порушення санітарно-гігієнічних вимог на кухні.

На рисунку 2.7 нами відображено органіграму піцерії «Техас»

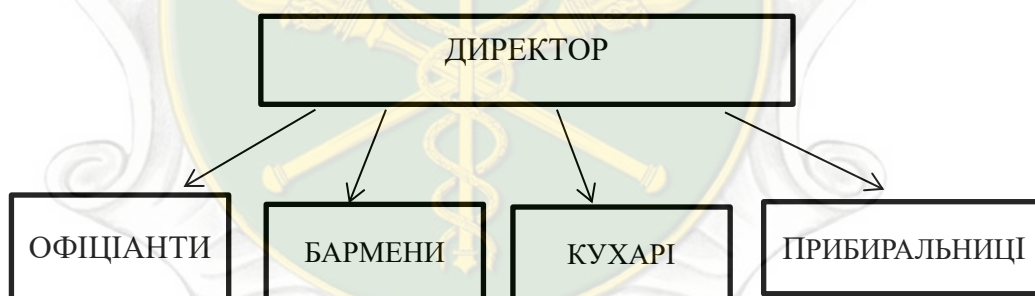


Рисунок 2.7 – Схематичне відображення організаційної структури управління в піцерії «Техас»

Слід зазначити, що станом на 2023 рік в закладі працює 10 осіб, з них 8 працівників зайнятих на виробництві та обслуговуванні та 2 допоміжних працівники. Встановлено, що для даної піцерії характерним є лінійна

органіграма. Вся відповідальність за прийняттям управлінських рішень покладається на директора закладу, що вимагає від нього високого рівня кваліфікації та практичного досвіду. Головними перевагами даної організаційної структури управління є чіткість ланцюга командування, легкість в прийнятті управлінських рішень та злагоджена координація роботи.

Наступним етапом вивчення особливостей діяльності піцерії є аналіз економічних показників в динаміці за 2021 – 2023 роки (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка основних економічних показників роботи піцерії «Техас» за 2021 – 2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення, 2022/2021		Відхилення, 2023/2022	
	2021	2022	2023	+/-	+/- %	+/-	+/- %
Обсяги реалізації (чистий дохід), тис. грн	3595	2560	3801	-1035	-28,79%	1241	48,48%
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	2858	2190	2950	-668	-23,37%	760	34,70%
Валовий прибуток, тис. грн.	737	370	851	-367	-49,80%	481	130,00%

Результати проведених обчислень показали, що найбільш складним для даного закладу був 2022 рік, що спричинено військовими діями РФ в Україні. Із початком повномасштабного вторгнення піцерія здійснювала волонтерську діяльність, готуючи безкоштовні обіди для військових. А вже з другої половини березня поступово нарощував обсяги збуту через доставку. Оцінка чистого доходу показала, що станом на 2021 рік чистий дохід від реалізації ресторанних послуг був 3595 тис. грн., в 2022 році – відбулося зниження майже на 29%, а станом на 2023 рік маємо поступове зростання даного показника на рівні 48,48% порівняно з 2022 роком. Нарощування чистого доходу від реалізації продукції, послуг зумовлено як ціновими, так і неціновими чинниками. Збільшення значення чистого доходу від реалізації продукції, послуг відобразилося на формуванні собівартості реалізованої продукції. На рисунку 2.8 графічно відображена динаміка основних результатів діяльності піцерії «Техас».

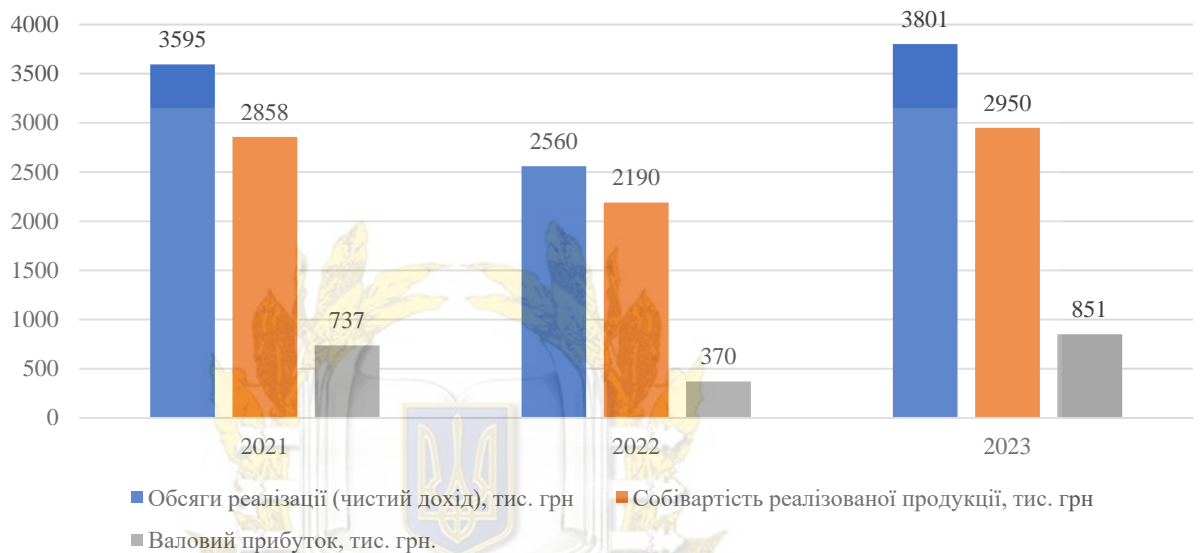


Рисунок 2.8 – Динамічні зміни основних показників господарської діяльності «Техас» за 2021 – 2023рр.

Результати рисунку 2.8 показали, що значення прибутку від основної діяльності закладу за 2021-2023 роки характеризується збільшенням, що вказує на правильну організацію усіх бізнес-процесів в піцерії «Техас».

В цілому, досліджуваний заклад ресторанного господарства не є лідером на ринку ресторанних послуг міста Калинівка, проте користується популярністю за широким асортиментом меню, смачними стравами, затишною та комфортною атмосферою, демократичними цінами.

2.2 Оцінка ефективності управління витратами в піцерії

Початковим етапом оцінки ефективності управління витратами є оцінка їх складу та структури (табл. 2.4). Отримані результати свідчать про стабільність в управлінні витратами. Як бачимо, загальна величина витрат досліджуваного підприємства щороку зростає і станом на 2023 рік витрати піцерії «Техас» становили 2975,4 тис. грн. проти 2882,5 тис. грн. у 2021 році.

Таблиця 2.4 – Динаміка складу та структури витрат піцерії «Техас» залежно від зв'язку їх з обсягами виробництва продукції

Показник	2021		2022		2023		Відхилення питомої ваги, %	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	2022/2021	2023/2022
Змінні витрати	2858	99,15%	2190	99,04%	2950	99,15%	-0,11%	0,11%
Постійні витрати	24,5	0,85%	21,2	0,96%	25,4	0,85%	0,11%	-0,11%
Загальні витрати	2882,5	100,00%	2211,2	100,00%	2975,4	100,00%	-	-

Таке зростання спричинене щорічним зростанням змінних витрат, що представлені у вигляді собівартості ресторанної продукції. Щодо величини постійних витрат, то їх абсолютне значення щороку зростає і на кінець 2023 року постійні витрати становили 25,4 тис. грн. проти 24,5 тис. грн. в 2021 році та проти 21,2 тис. грн. в 2022 році.

На рисунку 2.9 нами відображено структуру витрат піцерії «Техас», що побудована на основі отриманих результатів таблиці 2.4.

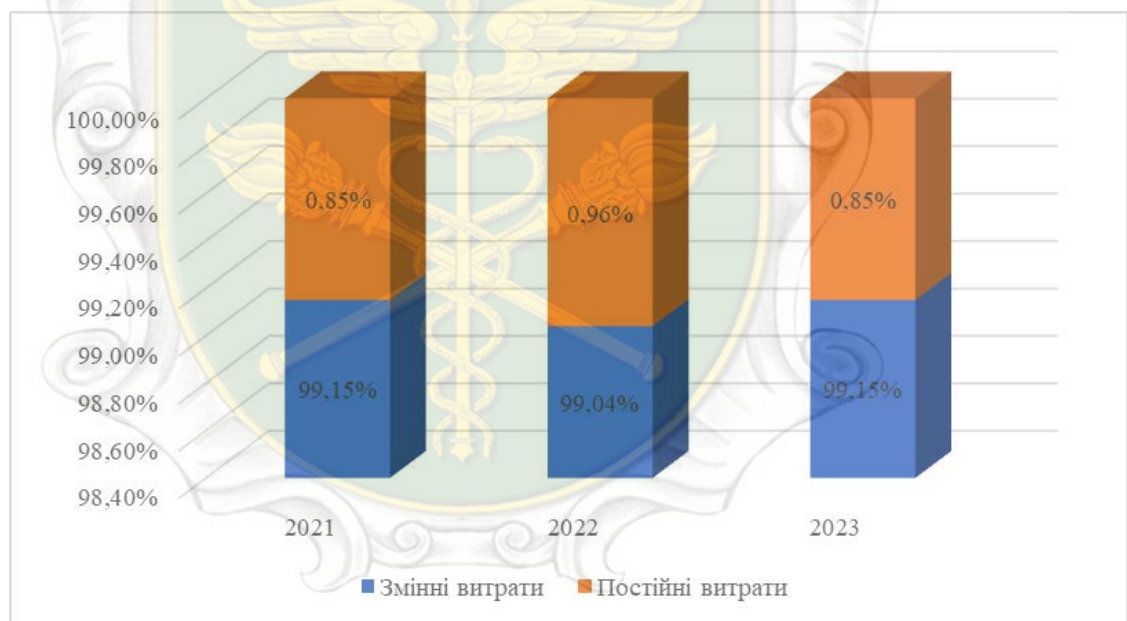


Рисунок 2.9 – Структура витрат піцерії «Техас» в динаміці за 2021 – 2023 рр.

З рисунку 2.9 бачимо, що структура витрат піцерії за 2021 – 2023 роки характеризується стабільністю. Позитивним є те, що питома вага змінних витрат, що безпосередньо пов'язані з виробництвом та реалізацією ресторанної продукції закладу займає близько 99% за весь аналізований період. Відповідно, питома вага постійних витрат становить близько 1% за 2021-2023 роки. В цілому можемо відмітити про оптимальну структуру витрат піцерії «Техас», що позитивно відображається на результатах діяльності закладу. Вагомим етапом дослідження ефективності управління витратами на підприємствах ресторанного бізнесу є порівняння темпів росту чистого доходу від реалізації продукції з темпами росту витрат на виробництво і реалізацію ресторанної продукції. Скористаємося даними таблиці 2.3 та результати обчислень оформимо у вигляді рисунку 2.10.

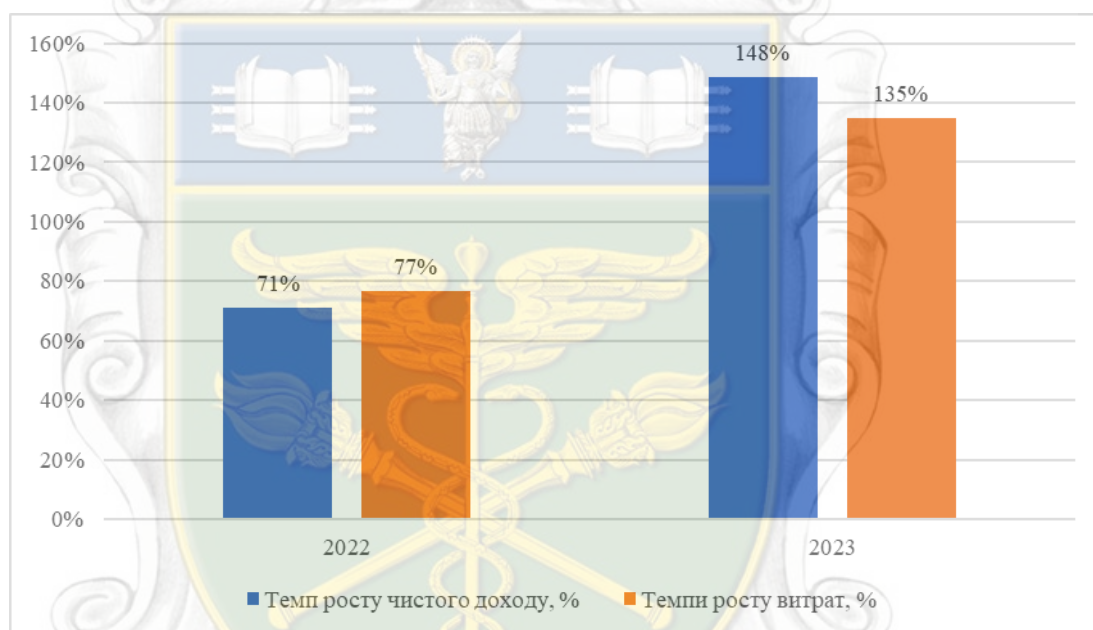


Рисунок 2.10 – Порівняння темпів росту чистого доходу та витрат виробництва і реалізації продукції за 2022 – 2023рр.

З рисунку 2.10 видно, що в 2022 році було порушено пропорції між доходами і витратами піцерії «Техас», що негативно позначилося на формуванні прибутку досліджуваного закладу ресторанного господарства: 71% темпи росту чистого доходу проти 77% темпів росту витрат. Проте в 2023 році відбулися

позитивні зміни щодо пропорцій між темпами росту чистого доходу та витратами піцерії «Техас».

Одним показників оцінки ефективності управління витратами на підприємствах різних галузей є показник витрат на 1 грн. товарної продукції ($V_{1 \text{ грн. тп}}$), що обчислюється за формулою 2.2:

$$V_{1 \text{ грн. тп}} = C_{\text{тп}} / Q_{\text{тп}}, \quad (2.2)$$

де $C_{\text{тп}}$ - собівартість всієї товарної продукції підприємства, грн.;

$Q_{\text{тп}}$ - обсяг товарної продукції підприємства, грн.;

Результати обчислень оформимо у вигляді таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Оцінка динаміки показника витрат на 1 гривню товарної продукції піцерії «Техас» за 2021 – 2023рр.

Показники	Роки			Відхилення, 2022/2021		Відхилення, 2023/2022	
	2021	2022	2023	+/-	+/- %	+/-	+/- %
Обсяги реалізації (чистий дохід), тис. грн	3595	2560	3801	-1035	-28,79%	1241	48,48%
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	2858	2190	2950	-668	-23,37%	760	34,70%
Витрати на 1 гривню товарної продукції, грн.	0,79	0,86	0,78	0,06	7,61%	-0,08	-9,28%

Отримані результати показали, що в 2021 році витрати на 1 гривню товарної продукції становили 0,79 гривень, в 2022 році відбулося зростання даного показника на 7,61% порівняно з 2021 роком, що спричинено зменшенням роботи закладу впродовж 2022 року. В 2023 році витрати на 1 гривню товарної продукції становили 0,78 грн, що на 9,28% менше значення 2022 року та на 0,01 грн менше значення показника 2021 року.

Дослідимо ефективність управління витратами піцерії «Техас» на основі обчислення показників рентабельності в динаміці за 2021 – 2023 роки. Результати оформимо у вигляді таблиці 2.6. На основі отриманих результатів таблиці 2.6 можна зробити висновок, що на досліджуваному закладі

ресторанного господарства провадиться ефективна політика управління витратами.

Таблиця 2.6 – Оцінка ефективності управління витратами піцерії «Техас» в динаміці за 2021 – 2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення, 2022/2021		Відхилення, 2023/2022	
	2021	2022	2023	+/-	+/- %	+/-	+/- %
Обсяги реалізації (чистий дохід), тис. грн	3595	2560	3801	-1035	-28,79%	1241	48,48%
Чистий прибуток від основної діяльності, тис. грн.	712,5	348,8	825,6	-363,7	-51,05%	476,8	136,70%
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	2858	2190	2950	-668	-23,37%	760	34,70%
Рентабельність реалізації, %	20%	14%	22%	-6%	-	8%	-
Рентабельність витрат виробництва, %	24,93%	15,93%	27,99%	-9%	-	12%	-

Рентабельність реалізації – це показник, що характеризує рівень чистого прибутку з розрахунку на 1 гривню чистого доходу, зросла на 8% з 2022 року до 2023 року. Це свідчить про те, що заклад ефективно планує свою діяльність, виробничу програму з урахуванням попиту на продукцію піцерії. Індикатором ефективності управління витратами закладу ресторанного господарства є показник рентабельності витрат виробництва і реалізації продукції. Рентабельність витрат виробництва і реалізації ресторанної продукції, що вказує, який відсотковий рівень чистого прибутку отримує піцерія з розрахунку на 1 гривню виробничих витрат, зросла на 12% з 2022 року до 2023 року.

За допомогою рисунку 2.11 відображено динаміку показників рентабельності за 2021 – 2023 роки. Дані рисунку 2.11 показали, що станом на 2021 рік піцерія отримувала 24,93% чистого прибутку з розрахунку на 1 гривню витрат виробництва та реалізації продукції, в 2022 році – значення даного показника знизилось, що спричинено об'єктивними факторами впливу зовнішнього середовища на 9% і становило 15,93% чистого прибутку, а вже в

2023 році значення даного показника збільшилось на 12% порівняно з 2022 роком.

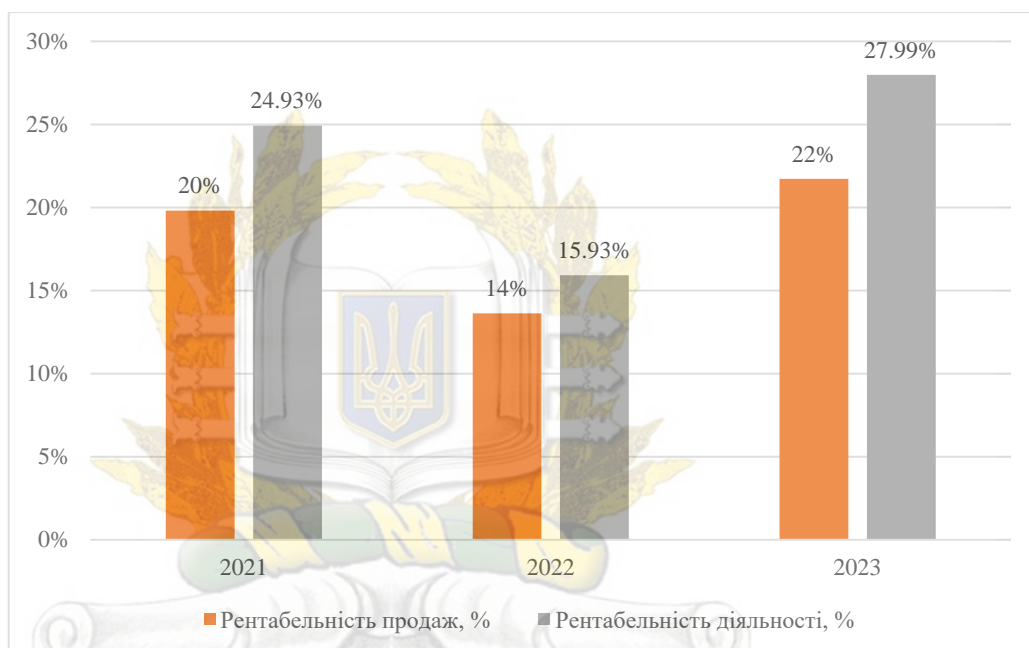


Рисунок 2.11 – Динаміка результативності господарської діяльності піцерії «Техас» за 2021-2023рр.

Таким чином, з метою вдосконалення управління витратами необхідно підвищувати лояльність споживачів, постійно здійснювати моніторинг та контроль витрат через перегляд постачальників та впровадження ефективних виробничих процесів. Загальний аналіз ефективності управління витратами в досліджуваному закладі ресторанного господарства піцерії «Техас» показав, що керівництво закладу здійснює моніторинг та контроль витрат виробництва, що позитивно відображається на формуванні основних економічних результатах діяльності закладу та зміцнює його конкурентні позиції на ринку.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ ПІЦЕРІЇ «ТЕХАС»

3.1 Напрямки оптимізації витрат піцерії

На основі проведеного аналізу управління витратами піцерії «Техас» нами запропоновано основні напрями оптимізації та економії витрат, пов'язаних з експлуатацією та утриманням матеріально-технічної бази ресторанного господарства, необхідно вважати:

- поліпшення режиму роботи;
- вдосконалення структури виробничих та торговельних площ;
- раціональне використання виробничих та торговельних приміщень;
- модернізація обладнання;
- раціональне використання обладнання;
- використання універсальних кухонних машин;
- використання секційно модульного обладнання;
- перегляд меню та надання переваги реалізації страв з низькою собівартістю;
- вивчити структуру споживання страв, зменшити вихід порцій страв та кулінарних виробів [35].

Оптимізації витрат, пов'язаних із зберіганням товарних запасів, за рахунок автоматизації закладів ресторанного господарства, використання сучасного холодильного обладнання, висококваліфікованих працівників можуть сприяти:

- планування витрат;
- формування потреб і складання календарного плану закупівель;
- моніторинг цін постачальників;

- прискорення обіговості товарних запасів;
- зменшення питомої ваги товарних запасів із високим терміном обіговості в днях у загальній сумі товарних запасів;
- раціональне використання та пошук дешевих матеріалів для пакування;
- зменшення та ліквідація втрат продукції та втрат у тарі;
- затвердження алгоритму організації й функціонування системи управління витратами з детальним окресленням та характеристикою всіх необхідних елементів та відповідальних за реалізацію;
- впровадження методів та інструментів управління витратами, які сприяють оптимізації й контролю витрат на всіх стадіях їх виникнення;
- впровадження інноваційних технологічних активів (обладнання, рецептури, тощо);
- постійний моніторинг ефективності застосовуваних механізмів; -
- запровадження ефективної системи кадрового менеджменту.

Скорочення витрат на оплату праці в закладах ресторанного господарства можна досягти за рахунок впровадження концепції управління трудовими ресурсами WFM (Workforce Management), яка передбачає ненормований робочий день з погодинною оплатою праці, програмна частина до зволяє скомпонувати інформацію про працівника відповідність між задачами, змінами і працівниками. При цьому зазначаються та враховуються компетенції і навички працівників, їх вартість, а також бажаний графік роботи.

Оптимізації і економії витрат має сприяти поліпшення планування. З цією метою необхідно здійснювати планування витрат шляхом використання різних методів, в тому числі, економіко математичних оптимізаційних моделей. Необхідно обов'язково планувати витрати, що пов'язані зі споживанням основних матеріальних та енергетичних ресурсів на основі прогресивних норм і нормативів [40].

Забезпечення ефективного процесу управління витратами уможлиблюється економічною інформацією, яка надходить з різних джерел. Оскільки процес управління витратами передбачає, насамперед, своєчасне

отримання достовірної інформації, її формування й подання забезпечується управлінським обліком. Формування інформації про витрати взагалі, накопичується в системах управлінського, фінансового та податкового обліку. Оскільки реєстри й первинні документи фінансового й податкового обліку є уніфікованими і застосовуються кожним підприємством, то варто зосереджувати більшої уваги на системі управлінського обліку. Тому, важливим моментом тут залишається необхідність розробки і впровадження документів та форм внутрішньої звітності про формування витрат. Оскільки підприємства ресторанного господарства є малими, пропонуємо впровадити декілька документів первинного збору й обробки інформації про витрати, та одну звітну форму у вигляді, найбільш зручному для власника з метою прийняття рішень. Впровадження ERP-системи є одним із напрямків оптимізації витрат підприємств ресторанного бізнесу. Використання підприємствами автоматизованих інформаційних систем істотно змінює організацію порядку формування витрат та їх системне документування. За умов автоматизації процесу формування витрат свідомством їх здійснення є електронний документ. Щодо автоматизації витрат, то основними завданнями є: своєчасне, повне й достовірне відображення фактичних витрат, контроль за правильним використанням ресурсів та дотриманням бюджетів витрат; обґрунтування калькулювання собівартості продукції, правильне складання звітних калькуляцій; виявлення й усунення недоліків організації виробництва, спрямованого на оптимізацію витрат; аналіз витрат й моделювання, узагальнення даних.

ERP – це скорочення від Enterprise Resource Planning, тобто планування ресурсів підприємства. ERP – це спеціалізоване програмне забезпечення, яке допомагає закладам ресторанного господарства керувати та автоматизувати свої бізнес-процеси з метою досягнення максимальної ефективності управління результатами діяльності. Ці програми координують потік даних між різними частинами закладу ресторанного господарства, що покращує роботу всього підприємства (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Напрямки діяльності закладів ресторанного господарства, які координує ERP

ERP містить такі інструменти оптимізації бізнес-процесів закладів ресторанного господарства:

1. Управління запасами – дозволяє вести облік залишків запасів, прогнозувати їх потреби з метою уникнення зайвих витрат.
2. Планування виробництва – дозволяє закладам ресторанного господарства планувати виробничу програму з урахуванням поточного попиту споживачів закладу.
3. Управління доставкою – дає змогу ефективно обробляти замовлення, відстежувати їх статус доставки, управляти відгуками споживачів, сприяє вчасній доставці ресторанної продукції.
4. Управління замовленнями – налагоджує використання POS-системи та дозволяє синхронізувати офіціантів з бізнес-процесами на кухні. Під час прийому замовлення інгредієнти для приготування страв резервуються, щоб уникнути конфліктів з іншими офіціантами.
5. Фінансовий облік – допомагає здійснювати облік фінансами, здійснювати управління витратами та прибутком.

6. Аналітика та звітність – забезпечує можливість аналізу даних та формує звіти господарської діяльності закладу.

7. CRM – дозволяє зберігати та управляти базою споживачів, охоплює історію взаємодії з кожним гостем та здійснює їх сегментацію за різними ознаками.

8. Управління персоналом – допомагає управляти кадровими процесами, включаючи розрахунок зарплати, планування графіків виходу на роботу та оцінку продуктивності персоналу.

9. Обмін даними – забезпечує передачу стану усіх бізнес-процесів та допомагає уникнути «сліпих зон», які можуть виникати під час відокремлення даних.

Проте ERP – це не просто бухгалтерія, кадри та закупівлі в одній програмі. Сучасні системи ERP оснащені такими новітніми технологіями, як штучний інтелект, інтернет речей, машинне навчання тощо, завдяки яким управління бізнесом стає ще прозорішим та ефективнішим. ERP-системи (Enterprise Resource Planning) стають все більш популярними серед підприємств ресторанного бізнесу, оскільки вони можуть допомогти оптимізувати витрати та покращити загальну ефективність. ERP-системи інтегрують різні аспекти роботи ресторану, такі як управління запасами, фінанси, бухгалтерський облік, кадрове забезпечення, маркетинг та продаж, даючи керівництву чітке уявлення про всі аспекти бізнесу.

ERP-система може допомогти ресторану визначити, які продукти харчування та напої є найбільш прибутковими, а які - ні. Ця інформація може бути використана для коригування меню та скорочення витрат на продукти, які не продаються добре. ERP-система може допомогти ресторану відстежувати витрати на енергоспоживання. Ця інформація може бути використана для виявлення та усунення джерел неефективного використання енергії, що може призвести до значної економії коштів. ERP-система може допомогти ресторану відстежувати витрати на ремонт та обслуговування. Ця інформація може бути

використана для розробки превентивної програми обслуговування, яка може допомогти уникнути дороговартісних поломок.

Таким чином, впровадження ERP-системи має позитивні результати, що сприятимуть оптимізації витрат, а також знижує ризики, пов'язані з людськими помилками, шахрайством та крадіжками.

3.2 Формування стратегії управління витратами в піцерії

Метою стратегічного управління витратами підприємства є забезпечення ефективності, враховуючи умови його функціонування й вплив чинників (зовнішніх і внутрішніх) на стан, рівень та динаміку витрат шляхом використання науково обґрунтованого інструментарію.

Водночас, на практиці не існує єдиної стратегії, притаманної всім підприємствам, отже, й не існує єдиного універсального стратегічного управління. Тому формування стратегії для кожного підприємства є процесом індивідуальним, оскільки залежить від низки різноманітних чинників й умов функціонування. Процес розробки стратегії залежить від позиції підприємства на ринку, динаміки його розвитку, його потенціалу, характеристики діяльності, стану економіки та іншого.

В основу формування стратегії управління витратами автором Андрющенко І.С. покладено взаємозв'язок трьох підходів до управління: структурний, процесний та функціональний [1]. Враховуючи особливості функціонування підприємств ресторанного господарства, запропоновано структурно-логічну схему формування стратегії управління витратами, що наведено в додатках).

На рисунку 3.2 наведено запропоновані етапи розробки стратегії управління витратами для піцерії «Техас».

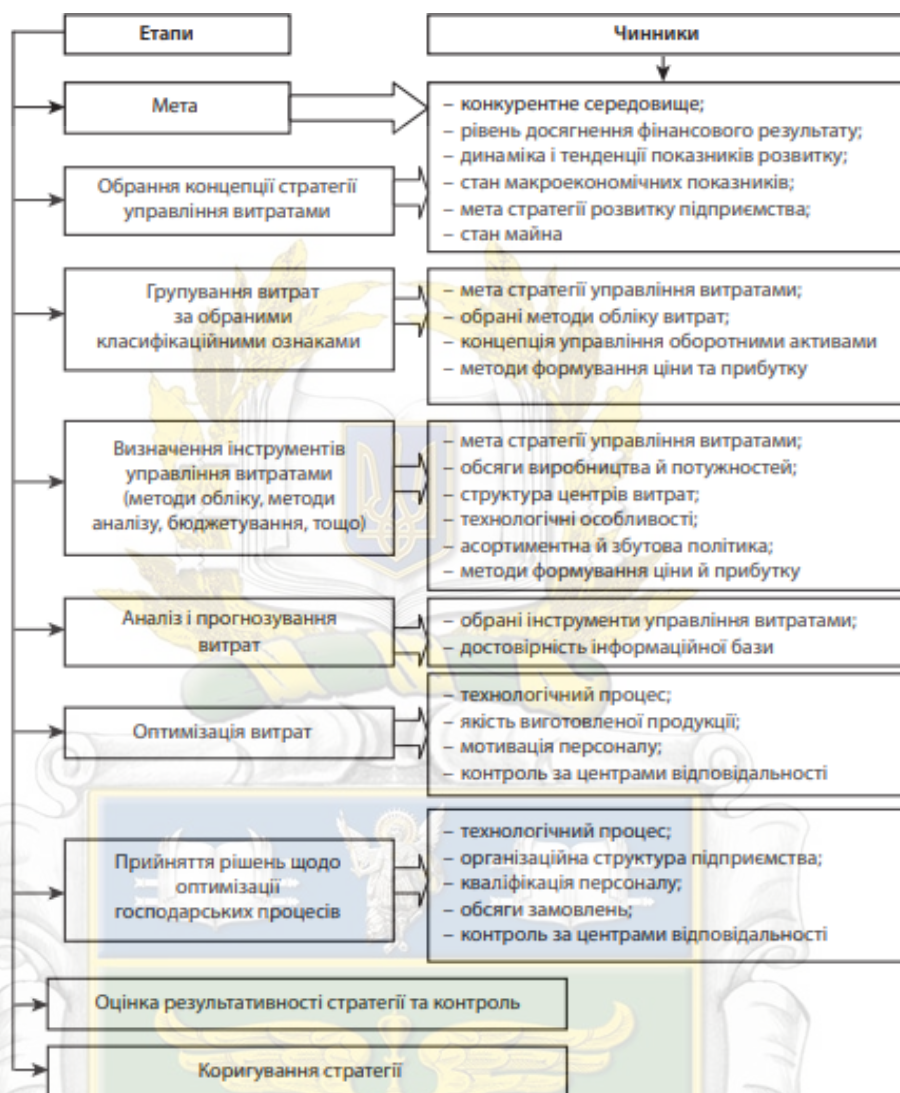


Рисунок 3.2 – Етапи реалізації стратегії управління витратами в піцерії «Техас»

Першим етапом має бути визначення стратегічної мети. Стратегічна мета повинна бути чіткою, щоб на її основі можливо було сформулювати стратегічні завдання (орієнтири), спрямовані на досягнення єдиної стратегічної мети. Так, метою стратегії управління витратами піцерії «Техас» є отримання прибутку та збереження рівня рентабельності на основні оптимізації витрат піцерії.

В таблиці 3.1 наведено таблицю стратегічних ініціатив, що включає результати стратегічних цілей з їх деталізацією та характеристиками й контрольні точки виконання.

Таблиця 3.1 - Систематизація стратегічних цілей і контроль їх виконання

Результати	Деталізація результатів	Характеристика
Стратегія	Стратегічна мета	Стисле якісне формулювання стратегічної мети
	Стратегічні завдання	Напрями діяльності, пов'язані з досягнення стратегічної мети
	Ключові показники ефективності (КПД)	Показники, які у комплексі визначають ефективність управління витратами
	Цільові значення КПД	Планові (бюджетні або граничні) значення показників
Програма розвитку	Таблиця стратегічних ініціатив	Деталізований опис кожної стратегічної ініціативи
	Стратегічний бюджет	Фінансовий план, що оцінює вартість стратегічних ініціатив
	План стратегічних ініціатив	Календарний план здійснення проектів і програм
Документи	Стратегічна карта	Схематичне відображення стратегічних цілей та завдань
	Рахункова карта	Взаємозв'язок стратегічних завдань з досягнення КПД

Логічність розробки стратегії управління витратами забезпечено узгодженістю етапів, між якими існує зворотній зв'язок і визначенням до кожного етапу групи чинників, які впливають на ефективність його виконання в подальшому під час реалізації стратегії. З цією метою систематизовано ймовірні стратегічні цілі, які передбачається досягати під час реалізації стратегії управління витратами, деталізовано їх характеристики, сформовано перелік і цільові значення ключових показників ефективності. На етапі вибору базової стратегії управління витратами (нарощування, стабілізації або скорочення виробництва) залежно від мети, рекомендовано керуватись визначеними кількісними параметрами її досягнення.

На етапі вибору базової стратегії управління витратами підприємств ресторанного господарства, стратегії скорочення, стабілізації або зростання рекомендовано обирати за одним із чотирьох кількісних параметрів.

За мети отримання прибутку як критерій управління витратами обрано показник – рівень витрат операційної діяльності (рис. Е.1). Залежно від базової стратегії за мету управління рівнем витрат визначають збереження, скорочення

або утримання рівня витрат операційної діяльності, враховуючи при цьому резерви, отримані під час аналізу.

За мети збільшення прибутку як критерій управління витратами обрано показник – рентабельність продажу (рис. Е.2). Залежно від базової стратегії за мету управління рентабельністю продаж визначають дотримання існуючого значення, прагнення до його збільшення або їх поєднання.

За мети оптимізації витрат як критерій управління витратами обрано показник – витрати на гривню продукції (рис. Е.3). Залежно від базової стратегії за мету при оптимізації витрат визначають збереження, поступове збільшення, поступове зменшення або їх поєднання в різних комбінаціях.

За мети збереження рівня рентабельності як критерій управління витратами обрано співвідношення темпів зростання товарообороту на одне місце залу та рівня витрат операційної діяльності (рис. Е.4).

Залежно від базової стратегії за мету управління рентабельністю визначають збереження або певне зниження темпів зростання рівня витрат операційної діяльності, збереження темпу зростання рівня витрат операційної діяльності або збереження або певне збільшення темпів зростання рівня витрат операційної діяльності.

Наступним етапом формування стратегії означено вибір концепції стратегічного управління витратами. Модель стратегічного управління витратами повинна враховувати ланцюг формування цінності усередині підприємства (внутрішнього ланцюга формування цінності), поєднаного з елементами зовнішнього ланцюга цінності (узгодженого з ланцюгами цінностей постачальників і споживачів).

На рисунку Є.1 зображена модель ланцюга цінностей піцерії «Техас».

Для підприємств ресторанного господарства варто звертати увагу на такі господарські процеси:

- 1) постачання – якість сировини й товарів, достовірність вартості й кількості, терміни й умови зберігання, своєчасність (дотримання концепції «точно в строк»);

2) виробництво – стан обладнання та застосування енергозберігаючих технологій, рівень зношеності обладнання (фізичної й моральної), інноваційність технологічного процесу або окремих його елементів, кваліфікація персоналу й рівень продуктивності праці, розподіл трудових операцій між персоналом;

3) реалізація – механізми прийняття й обробки замовлень, форми розрахунків, стан мережі (торгівля, зал, кейтеринг, доставка на об'єкт тощо), рівень логістики доставки;

4) обслуговування – стан приміщень, де клієнти споживають страви, рівень кваліфікації офіціантів та їх продуктивності праці.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження необхідно відзначити, що рекомендовані організаційно-економічні засади механізму стратегічного управління витратами для підприємств ресторанного господарства розроблено з метою покращення результатів їх діяльності й досягнення конкурентних переваг. В основу розробки механізму стратегічного управління витратами покладено концепцію вартісного ланцюга стратегії, за яким визначено основні види господарських процесів, які споживають витрати й визначено ключові компетенції, котрі забезпечують їх ефективну роботу під час реалізації стратегії управління витратами закладу ресторанного господарства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами теоретико-методичного та практичного досліджень управління витратами на підприємствах ресторанного бізнесу можемо зробити наступні висновки.

В роботі приділено увагу до концептуальних підходів щодо визначення сутності поняття «управління витратами». В результаті визначено такі основні концептуальні підходи: процесний, адміністративний, маркетинговий, ситуаційний, системний та оптимізаційний, кожен з яких має свої переваги та недоліки в трактуванні. В результаті визначено, що управління витратами підприємств ресторанного господарства слід розглядати як сукупність прийомів і способів, інструментів й важелів впливу на формування витрат, що забезпечують досягнення максимальної ефективності діяльності за умов постійного дієвого контролю відповідно до обраної стратегії підприємства. Виходячи з цього, «управління витратами операційної діяльності» підприємств ресторанного господарства визначено як діяльність, яка спрямована на регулювання процесів формування витрат з метою оптимізації їх рівня для забезпечення очікуваних показників прибутковості й ефективності використання ресурсів під час здійснення виробничо-торговельної діяльності.

В роботі наведено також характерні особливості управління витратами на підприємствах ресторанного бізнесу. Визначено, що система управління витратами як важлива складова системи управління господарською діяльністю підприємства – це складна і динамічна сукупність взаємопов'язаних елементів стратегічного і поточного управління витратами задля досягнення конкурентних переваг. До її змісту і будови треба підходити з певною послідовністю, систематизовано, комплексно. Управління витратами підприємства вимагає системного підходу до їхнього моніторингу, що забезпечить одержання результатів відповідно до поставленої мети.

Дослідження методичних аспектів управління витратами дозволило

виокремити функціональний та організаційний аспекти управління витратами.

Щодо обґрунтування методів управління витратами, то їх вибір залежить від специфіки, унікальності витрат як об'єкта управління. Найбільш поширеними визначено: директ-костинг, стандарт-костинг, CVP-аналіз, метод ABC, абсорпшн-костинг, таргет-костинг, бенчмаркінг, LCC-аналіз, метод EVA, кост-кілінг тощо. В роботі виділено три підходи до оцінки ефективності управління витратами: аналіз показників рентабельності (ефективності); аналіз показників витратомісткості; аналіз показників, що характеризують співвідношення між результатом та витратами на його досягнення.

Таким чином, вибір того чи іншого методу управління витратами визначається для кожного підприємства індивідуально з урахуванням специфіки господарської діяльності та чинників внутрішнього та зовнішнього середовища.

Аналіз управління витратами на підприємствах ресторанного бізнесу нами проведено на прикладі піцерії «Техас» - заклад, який забезпечує чудовий настрій та високий рівень сервісу. Оцінка якості сервісу показала, що 44% користувачів характеризують якість сервісу піцерії «Техас» з оцінкою «відмінно» та відзначають приємне та затишне місце, смачні страви та чудовий інтер'єр. Сильною стороною закладу є вдале місцерозташування, затишна атмосфера та смачна кухня. Визначено, що меню закладу представлене стравами італійської, української та японської кухонь. Структурний аналіз позицій страв у меню показав, що більшість позицій меню (45%) належать до категорій «Холодні закуски», «Салати» та «Суші». Це може свідчити про те, що заклад позиціонує себе як місце, де можна скуштувати легкі закуски та роли, а не як повноцінне місце для вечері. Окрім послуг харчування, піцерія «Техас» позиціонує себе як місце для обміну майстер-класами з кулінарії, організація вечірок та захоплюючих розваг, виставок та культурних подій.

В роботі проведено аналіз основних конкурентів піцерії. Встановлено, що за оцінюваними параметрами якості ресторанних послуг лідируючі позиції займає піцерія «Gosti» із оцінкою 4,65 балів, аутсайдером на ринку ресторанних послуг міста Калинівка є піцерія «Пекарня ЕСО» із оцінкою 2,35 балів. Така

низька оцінка спричинена негативними відгуками відвідувачів закладу через порушення санітарно-гігієнічних умов при приготуванні страв. Отже, піцерія «Техас» займає середні позиції на ринку, має ряд переваг, особливо щодо асортименту страв та смачного приготування. Серед слабких сторін закладу нами виокремлено: недостатня поінформованість споживачів щодо нових пропозицій та івентів, що проходять на базі піцерії, а також порушення санітарно-гігієнічних вимог на кухні.

Оцінка ефективності управління витратами в піцерії нами проведено на основі аналізу структури витрат залежно від зв'язку з обсягом виробництва, а також оцінки показників ефективності. Встановлено, що структура витрат піцерії за 2021 – 2023 роки характеризується стабільністю. Позитивним є те, що питома вага змінних витрат, що безпосередньо пов'язані з виробництвом та реалізацією ресторанної продукції закладу займає близько 99% за весь аналізований період. Відповідно, питома вага постійних витрат становить близько 1% за 2021 – 2023 роки. В цілому можемо відмітити про оптимальну структуру витрат піцерії «Техас», що позитивно відображається на результатах діяльності закладу.

Оцінка показників витрат з розрахунку на 1 гривню товарної продукції показала, що в 2021 році витрати на 1 гривню товарної продукції становили 0,79 гривень, в 2022 році відбулося зростання даного показника на 7,61% порівняно з 2021 роком, що спричинено зменшенням роботи закладу впродовж 2022 року. В 2023 році витрати на 1 гривню товарної продукції становили 0,78 грн, що на 9,28% менше значення 2022 року та на 0,01 грн менше значення показника 2021 року.

На основі проведених досліджень встановлено, що на досліджуваному закладі ресторанного господарства провадиться ефективна політика управління витратами. Піцерія ефективно планує свою діяльність, виробничу програму з урахуванням попиту на продукцію піцерії. Загальний аналіз ефективності управління витратами в досліджуваному закладі ресторанного господарства піцерії «Техас» показав, що керівництво закладу здійснює моніторинг та контроль витрат виробництва, що позитивно відображається на формуванні

основних економічних результатах діяльності закладу та зміцнює його конкурентні позиції на ринку.

Таким чином, нами запропоновано шляхи вдосконалення управління витратами на підприємствах ресторанного бізнесу на прикладі піцерії «Техас»:

1. Розробити напрямки оптимізації витрат піцерії через: поліпшення режиму роботи; вдосконалення структури виробничих та торговельних площ; раціональне використання виробничих та торговельних приміщень; модернізація обладнання; раціональне використання обладнання; використання універсальних кухонних машин; використання секційно модульного обладнання; перегляд меню та надання переваги реалізації страв з низькою собівартістю; вивчити структуру споживання страв, зменшити вихід порцій страв та кулінарних виробів.

Пропонуємо впровадити ERP-систему як один з напрямків оптимізації витрат підприємств ресторанного бізнесу. Використання підприємствами автоматизованих інформаційних систем істотно змінює організацію порядку формування витрат та їх системне документування.

2. Запропонувати до впровадження стратегію управління витратами в піцерії. Рекомендовані організаційно-економічні засади механізму стратегічного управління витратами для підприємств ресторанного господарства розроблено з метою покращення результатів їх діяльності й досягнення конкурентних переваг. В основу розробки механізму стратегічного управління витратами покладено концепцію вартісного ланцюга стратегії, за яким визначено основні види господарських процесів, які споживають витрати й визначено ключові компетенції, котрі забезпечують їх ефективну роботу під час реалізації стратегії управління витратами закладу ресторанного господарства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрющенко І. С. Визначення впливу чинників на витрати на гривню продукції власного виробництва підприємств ресторанного господарства. *Економічний аналіз* : зб. наук. пр. : у 2 ч. Тернопіль : ТНЕУ, 2012. Вип. 11. Ч. 2. С. 9–13.
2. Андрющенко І. С., Томілов О. В. Формування стратегії управління витратами для підприємств ресторанного господарства. *Бізнес Інформ* № 10. 2016. С. 385-396.
3. 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.
4. Бондаренко Н.М., Устименко А.К. Собівартість продукції: економічна сутність та її види. *Вісник Херсонського державного університету*. Херсон. 2015. С. 51–54.
5. Борисюк І. О., Семеняка Я. В. Формування системи управління витратами підприємства. *Modern economics*. 2017. № 6. С. 15-23.
6. Бурачек І.В., Іщук В.А. Еволюція концепцій управління витратами підприємства. *Економіка і суспільство*. Вип. 13. 2017. С.388-393.
7. Гаврилюк С. П., Міска В. Г. Економічні передумови управління поточними витратами в підприємствах ресторанного господарства. *Інвестиції: практика та досвід*. № 19. 2014. С. 33-40.
8. Глушач Ю. С., Фальченко О. О. Методичні аспекти обліку витрат та калькулювання собівартості продукції у вітчизняній та зарубіжній обліковій практиці. *Економіка та суспільство*. 2021. № 29. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/587> (дата звернення: 23.05.2024).

9. Голюков О. І., Миколаєва Н. А. Основи класифікації і методи управління витратами в системі стратегічного управлінського обліку. *Азимут наукових досліджень: економіка і управління*. 2014. № 1. С. 26-30.
10. Замула О. Управління витратами підприємств на засадах концепції сталого розвитку. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 3. С. 208-215.
11. Казімір М.В. Теоретичні основи управління витратами на підприємствах ресторанного бізнесу. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ*. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2024.
12. Кодацька І.М. Управління витратами та собівартістю підприємства. URL: <https://cdn.hneu.edu.ua/rozvitok19/thesis03-24.html> (дата звернення: 12.04.2024)
13. Колесник В.М., Савченко Т.В. Методика оцінки ефективності управління витратами феросплавних підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. №8. С. 66-70.
14. Копотієнко Т.Ю. Економічна сутність та класифікація витрат як об'єкта внутрішнього аудиту. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. №23. С. 267-275.
15. 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.
16. Литовченко О.Ю. Управління витратами підприємства: теоретичний аспект. *Інфраструктура ринку*. Вип. 31. 2019. С. 301-309.
17. Маренич Т.Г., Гаврильченко О.В. Управління витратами у відтворювальних процесах сільськогосподарських підприємств : монографія. Харків: «Міськдрук», 2011. 251 с.
18. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Рудич А. І. Теоретичні основи управління витратами підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 4 (115). С. 140-147.

19. Морщенок Т.С., Біла А.О. Економічна сутність собівартості продукції та шляхи її зниження. *Вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2014. С. 58–65.
20. Назаренко Т. П., Франчук І. Б., Вітер С. А. Методичні аспекти обліку та управління витратами на виробництво продукції. *Економіка та держава*. 2021. № 7. С. 83-89.
21. Овчарук В.В. Системи адміністрування в управлінні підприємствами: побудова та застосування з урахуванням євроінтеграційних процесів. Львів : Галицька видавнича спілка, 2018. 276 с.
22. Остапенко Т. М. Економічна сутність управління витратами. *Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка*. 2013. № 2. С. 85-91.
23. Піскун А. В. Теоретичний аспект управління витратами підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. №4 (70). С. 55-59,
24. Піцерія TEXAS URL: <http://surl.li/twqiv> (дата звернення: 05.06.2024).
25. Попівняк Ю.М. Коефіцієнти оцінки фінансового механізму управління витратами підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № , Т. 2. С. 44-47.
26. Пчелянська Г. В. Понятійно-категоріальні засади управління витратами підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. №27. С. 48-53.
27. Рябенька М.О. Управління витратами на підприємствах ресторанного бізнесу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. Вип. 42. С. 120-124.
28. Скрипник М.І. Еволюція теорії управління витратами та її вплив на формування методів калькулювання собівартості продукції. 2010. URL: <http://fin.at.ua/publ/32-1-0-663> (дата звернення: 30.05.2024).
29. Сопко В.В. Бухгалтерський облік: основи теорії та концептуальні засади побудови. Київ : Знання України, 2013. 448 с.

30. Тарасенко С. І. Інтегрована концепція управління витратами підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. С. 84–87.
31. Теорія та практика управління економічним розвитком підприємства: монографія: в 2 т. / За заг. ред. О. В. Кендюхова. Донецьк : ДВНЗ «ДонНТУ», 2013. Т. 1. 344 с.
32. Терещенко О.О., Бабяк Н.Д. Фінансовий контролінг. Київ : КНЕУ, 2013. 407 с.
33. Турило А.М., Кравчук Ю.Б., Турило А.А. Управління витратами підприємства. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 120 с.
34. Цал-Цалко Ю.С. Витрати підприємства. Київ :ЦУЛ, 2002. 656 с.
35. Цимбалюк Л. Г. Чинники, резерви та шляхи зниження витрат виробництва як основа зменшення ціни товару. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2019. № 3 (15). С. 88–95.
36. Череп А.В. Управління витратами суб'єктів господарювання. Харків : ІНЖЕК, 2006. 368 с.
37. Чорна М. В., Смірнова П. В., Бугріменко Р. М. Управління витратами : навч. посіб. 2017. 166 с.
38. Чумак О.В., Андрющенко І.С. Аналіз стану й оцінка тенденцій показників розвитку підприємств ресторанного господарства. *Бізнес Інформ*. 2014. № 12. 313 с.
39. Янчева Л.М., Янчев А.В., Кирильєва Л.О. та ін Облік та аудит витрат підприємств ресторанного господарства: управлінський аспект : монографія Харків : Видавець Іванченко І. С., 2017. 262 с.
40. Kwan H. *Competing Globally with Cost Accounting* (2019). University of Tennessee Thesis Projects. URL: http://trace.tennessee.edu/utk_chanhonoproj/1429. (дата звернення: 20.05.2024).

ДОДАТКИ