

Андрющенко І. С.

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

Запропоновано алгоритм формування системи управління витратами підприємств ресторанного господарства шляхом побудови її рекомендованої структури. Визначено мету, суб'єкт та об'єкт системи управління витратами. Охарактеризовано елементи й інструменти реалізації заходів щодо управління витратами для підприємств ресторанного господарства.

Ключові слова: економічний механізм, витрати, системний підхід, елементи системи управління, ресторанне господарство.

1. Вступ

Підприємства ресторанного господарства в сучасних умовах жорсткої конкуренції й обмеженості дешевих ресурсів мають забезпечувати управління своїми витратами через обґрунтовану систему, яка повинна включати науково-практичні методичні рекомендації щодо формування етапів управління, алгоритм їх виконання та змістове наповнення. Отже ускладнення формування системи управління підприємством вимагає сучасного механізму координування всередині системи управління та вимагає адекватної системи інформаційного забезпечення управління. Управління, як процес впливу суб'єкта на об'єкт з метою досягнення певних результатів, та його ефективний розвиток визначено в стратегії підприємства. Управління витратами на підприємстві не має бути самометою, оскільки є необхідною умовою досягнення окресленого економічного результату та підвищення ефективності роботи. Отже витрати, як один із ключових оціночних показників діяльності підприємства, вимагають детального дослідження системи управління ними.

2. Аналіз літературних даних та постановка проблеми

Питання щодо управління витратами підприємства за різними аспектами їх організації знаходили своє розв'язання у низці праць багатьох вітчизняних та зарубіжних дослідників, таких як: А. А. Мазаракі, І. Бланк, А. А. Пилипенко, А. Градов, М. Грешак, А. Наливайко, Ю. Цал-Цалко, Г. В. Партин, Г. О. Козаченко, І. Є. Давидович, О. С. Попов, Л. В. Нападовська, А. В. Череп, В. Говиндараджана, Ч. Хорнгерн, Р. Каплан, К. Друрі, Дж. Фостер та ін. Втім, в своїх роботах автори подають матеріал за такими підходами:

1) обмежений вивченням окремих засад управлінського регулювання процесів формування та використання економічних ресурсів [1–3];

2) стосовно застосування методів обліку й розподілу витрат [4–6];

3) відносно загальних економічних підходів або технологій до управління витратами [7–9];

4) зосереджений, в основному на обліковому аспекті, що не дозволяє повною мірою забезпечити системність

побудови технології управління витратами в теорії й значно ускладнює процес реалізації її на практиці [10–12].

На сьогодні, для підприємств ресторанного господарства, які мають свою специфіку діяльності, не існує повного, загального й системного механізму управління витратами, який би дозволяв ефективно забезпечувати результативну діяльність.

3. Об'єкт, мета та задачі дослідження

Об'єктом дослідження є система управління витратами підприємств ресторанного господарства.

Проведені дослідження ставили за мету визначити систему реалізації управління витратами ресторанного господарства.

Для досягнення поставленої мети вирішувалися такі задачі:

- з'ясувати мету, суб'єкти та об'єкт системи управління витратами;
- визначити й охарактеризувати елементи системи управління витратами для ресторанного господарства;
- рекомендувати економічний механізм алгоритму формування системи управління витратами.

4. Результати досліджень формування системи управління витратами підприємств ресторанного господарства

За умов, які визначає вітчизняний економічний простір, виникає нагальна потреба в поступовому переході до управління витратами, шляхом застосування системного підходу щодо їх формування. Вітчизняними та зарубіжними дослідниками [1, 4–6, 10] зауважується на доцільності використання саме системного підходу до управління витратами з метою забезпечення підвищення якості управління та ефективності діяльності. Особливість системного підходу пов'язана з розглядом організації як системи, діяльність якої постійно залежить від змінної низки умов. Так, Кравченко О. С. зазначає про ефективність системного підходу можливістю пристосування до змін внутрішнього середовища, коли акцент робиться на внутрішніх характеристиках системи [4].

Автором статті на рис. 1 подано рекомендовану схему, яка визначає порядок формування й реалізації системи

управління витратами підприємств ресторанного господарства. З рис. 1 видно, що система складатиметься з елементів, між якими існують прямі й зворотні зв'язки шляхом обміну інформаційними потоками, що забезпечує вплив на ресурси, які акумулюються на вході системи управління витратами.

Це зумовлено також тим, що за своїм змістом систему визначають або через поняття системного підходу (елементи, зв'язки, цілісність) [2, 7], або розглядають з позиції теорії регулювання через поняття «вхід», «вихід», «переробка інформації», «управління» [1, 10].

які забезпечують досягнення мети та структури, які здійснюють виконання всіх елементів системи.

Етапи управління поділено на три стадії: розробка стратегії досягнення мети системи управління витратами, реалізації досягнення мети й контроль за виконанням попередніх етапів. Пропонуємо, враховуючи специфіку діяльності досліджуваних підприємств й мету стратегії, за повний цикл реалізації стратегії щодо управління витратами обирати в короткостроковому періоді — місяць, в довгостроковому — декілька місяців (квартал, пів року, рік), залежно від складності засобів досягнення мети.



Рис. 1. Схема функціонування системи управління витратами підприємств ресторанного господарства

Для формування системи управління витратами необхідно визначити її суб'єкт та об'єкт. Суб'єктами управління витратами (підсистема яка управляє) виступають працівники підприємства, які будь-яким чином впливають на формування витрат. Об'єктами управління витратами (підсистема якою управляють) є витрати, тобто можуть бути їх кількісні характеристики: абсолютний розмір, структура, динаміка, рівень та якісні — види витрат, методи, способи та інструменти, процеси, ресурсні потоки тощо.

Реалізація будь-якої стратегії розвитку підприємства досягається через чітко окреслену її мету. Метою системи управління витратами визначено забезпечення ефективного формування витрат при раціональному витрачанні ресурсів шляхом виконання поставлених завдань за всіма елементами системи, для досягнення очікуваного рівня результативності.

Отже, найбільш складним в системі управління витратами вбачається з'ясування саме її елементів, оскільки їх достатність й зміст будуть визначати результат дієвості й ефективності системи. Нами рекомендовано на підприємствах ресторанного господарства обирати такі елементи системи управління витратами: етапи, які визначають своєчасність застосування засобів реалізації стратегії; господарські процеси, які споживають ресурси за певними ознаками; концепції, які розкривають функціонування системи; функції, методи й інструменти,

Відмінною рисою діяльності підприємств ресторанного господарства є здійснення одночасно декількох різних процесів: постачання, виробництво, реалізація та обслуговування, що дає підстави враховувати особливості виконання завдань системи управління за кожним процесом. У зв'язку з цим управління їх витратами, визначається за умов виготовлення страв за затвердженими рецептурами й технологіями, коли відсутня можливість знижувати витрати сировини, необхідність реалізації страви відразу після приготування споживачам на їх замовлення, ускладнює планування кількості виготовлених страв. На думку автора даної роботи, за таких обставин, для ефективної реалізації елементів системи управління, необхідно:

1) використовувати в комплексі такі концепції управління витратами як конкурентних переваг в поєднанні з таргет-костинг, коли формування ціни здійснюється з врахуванням визначення певних цінностей споживачам, проте не шляхом накопичення витрат і додавання прибутку, а навпаки, коли витрати формуються під заплановану ціну й прибуток. Тобто рекомендовано в управлінні витратами віддавати в першу чергу, переваги ринковим механізмам, ніж витратним, спрямованим на їх зниження або враховуючи методи конкурентів;

2) одночасно, при необхідності більш глибокого управлінського аналізу витрат, використовуючи переважну

більшість елементів, запропонованої системи, доцільно вдосконалювати рекомендовані механізми з метою формування інформації про витрати на всіх етапах їх формування, розподіляти витрати між центрами їх виникнення, аналізувати витрат в статичній й динамічній, прогнозувати можливі рівні витрат за видами господарських процесів тощо.

Управління витратами на підприємстві передбачає виконання функцій, властивих управлінню будь-яким об'єктом, й які визначають основні елементи, що виконує система управління витратами, розробку, прийняття та реалізацію рішень, а також контроль за їх виконанням. Отже, функції, які мають виконуватись системою управління витрат вбачаємо через функції, властиві й саме управлінню, які визначені в теорії менеджменту: планування, організація, регулювання, мотивація, облік й аналіз, координація, контроль, стимулювання.

Дотримання здійснення системою управління витратами окреслених функцій забезпечує виконання завдань, які реалізуються шляхом застосування різних методів та інструментів, за допомогою яких вивчають формування витрат і їх вплив на фінансовий результат. Методи управління є одними із найважливіших елементів системи управління витратами, оскільки через їх правильну обрані способи забезпечується досягнення мети й задач.

Вибір конкретних методів управління витратами зумовлений підходами обраної концепції, можливістю забезпечити при їх застосуванні всіх функцій й врахувати галузеві особливості. Адаптивна складова методів визначається застосуванням різноманітних способів і прийомів, за допомогою яких можна вивчити та отримати точну інформацію про витрати, щоб отримати очікуваний результат. Одним з основних інструментів системи управління витратами є методи обліку витрат, які характеризують процес їх виникнення і формування й методи калькулювання — процесу формування собівартості [13]. Обрання методів визначає передумови ефективного управління фінансовими результатами і економічно обґрунтованого встановлення цін. Системність й достовірність інформаційних потоків про витрати за багатьма аспектами залежатиме від обраної системи обліку витрат. Метод калькулювання собівартості продукції включає підходи до охоплення, систематизації і контролю витрат виробництва для визначення фактичної собівартості продукції. У працях багатьох сучасних вчених-економістів, зокрема [3, 8, 9, 11, 13] розкрито сутність, умови й процедури застосування таких методів обліку витрат і калькулювання собівартості: стандарт-кост, АВС-кост, директ-кост, нормативний, позамовний, абзоршн-костінг, таргет-костінг, кост-кілінг, кайзен-костінг.

Як свідчить практика господарювання підприємств різних галузей економіки та ресторанного господарства, зокрема, застосування окремо взятого методу можливе, проте надає не достатньо точну й повну інформацію про собівартість продукції, й формування витрат в цілому. Тому, одним із завдань системи управління витратами є необхідність застосовуючи окремі методичні аспекти поданих вище методів, обирати найбільш прийнятні для підприємств досліджуваної галузі. Так, для підприємств ресторанного господарства, найбільш доцільним є:

1) при формуванні вартості окремих замовлень, використовувати елементи позамовного методу (банкети, виїзний кейтерінг тощо);

2) визначати витрати діяльності підприємства в цілому, варто застосовуючи методичні аспекти методу «директ-костінг» із застосуванням елементів методу АВС, який забезпечує чітке віднесення накладних витрат до об'єктів;

3) підприємствам, зі сталим асортиментом, які конкурують на ринку, доцільно використовувати також методичні засади таргет-костінгу, коли за основу формування витрат приймається ціна продажу страви.

Подані рекомендації можуть застосовуватись залежно від специфіки послуг й страв, які подають споживачам заклади харчування. Оскільки кожен з методів є досить трудомістким, тому їх застосування має здійснюватись із запровадженням відповідних автоматизованих систем обробки інформації.

Методичні засади щодо управління витратами мають своєчасно забезпечувати власників якомога детальнішою й прогнозованою інформацією, що потребує ширше використовувати різні інструменти управління витратами. На сьогодні таким інструментом системи управління діяльністю підприємства є система бюджетування, яка дозволяє ефективно витрачати ресурси і контролювати виконання стратегічних завдань шляхом розробки бюджетів, організацією їх виконання та контролю і аналізу результатів.

Автором статті процес бюджетування на підприємствах ресторанного господарства рекомендовано здійснювати за такими видами. Перший напрям — підготовка функціональних бюджетів, тобто бюджетів центрів відповідальності підприємства. Бюджетними центрами підприємств ресторанного господарства обрано структурні підрозділи: для виробництва — кухня, склад; обслуговування — зал; реалізації — бар та адміністрація. Для кожного центру може бути складений окремий бюджет і здійснений контроль за його виконанням. Другий напрям бюджетування — розробка стандартів (норм) витрат на виробництво окремих «видів продуктів». Взаємозв'язок цих напрямів полягає в тому, що на підставі бюджетів окремих центрів відповідальності визначають ставку розподілу їх накладних витрат між окремими видами продукції, що дозволяє скласти нормативну калькуляцію витрат на окремий вид продукції. В свою чергу, норми витрат використовують для складання бюджетів витрат на виробництво. На підставі бюджетів усіх підрозділів готують зведений бюджет підприємства.

У загальній системі процесу бюджетування підприємства ресторанного господарства нами рекомендовано складання таких бюджетів: продажів, закупки та використання сировинних наборів за кожною окремою стравою, використання сировини, загальновиробничих витрат, витрат праці, виробничий бюджет. Застосування у практичній діяльності підприємств ресторанного господарства таких бюджетів формування витрат забезпечить функціонування системи бюджетування, яка сприятиме вдосконаленню управління операційними витратами підприємством і поліпшить якісні параметри його діяльності. Розроблена й впроваджена система бюджетів дозволяє передбачати рівні витрат на підставі максимально оптимального розподілу ресурсами. Проте варто зазначити, що бюджетування потребує індивідуального підходу у кожному конкретному випадку. Отже, використання системи бюджетування дає можливість планоно сформувати основні можливі рівні витрат та обґрунтувати обмежуючі чинники, які визначають величину та структуру витрат, що вплине на формування прибутку.

Забезпечення ефективного процесу управління витратами уможливилось 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. Вчені, які поглиблено вивчали управлінський облік [11, 12] основну увагу в своїх дослідженнях приділяли безпосередньо методам й прийомам щодо його концепцій, організації, аналізу, стратегій, бюджетування, залишаючи поза увагою питання формування реєстрів та звітних форм щодо сум витрат, які були оброблені в системі внутрішньогосподарського обліку. Тому, важливим моментом тут залишається необхідність розробки і впровадження документів та форм внутрішньої звітності про формування витрат. Оскільки підприємства ресторанного господарства є невеликими, 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.

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.

З метою забезпечення точного й достовірного збору й обробки інформації про витрати, їх виникнення й контроль має здійснюватись в автоматизованому середовищі за певними структурами управління витратами. До таких структур в підприємствах ресторанного господарства автором статті рекомендовано віднести: центри відповідальності, економічний сектор та адміністрація за кожним автоматизованим робочим місцем. Таким чином, запропоновано концентрувати інформацію про витрати за місцями їх виникнення та, в цьому розрізі по ним обробляти й приймати управлінські рішення. Для реалізації зазначеного вченими робиться акцент на забезпеченні дієвості системи управління витратами шляхом поділу підприємства на центри відповідальності.

5. Обговорення результатів формування системи управління витратами підприємств ресторанного господарства

Поданий в статті авторський підхід полягає в тому, що системна узгодженість оптимальних елементів управління витратами із цілями стратегії функціонування підприємства визначена ключовим чинником забезпечення прибутковості діяльності підприємства ресторанного господарства, яка може бути досягнута завдяки впрова-

дженню ефективних інструментів управління витратами. Крім того, запропонований алгоритм формування системи управління витратами характеризує її структуру, через достатність якої визначається зміст результатів дієвості й ефективності всієї системи управління.

6. Висновки

Таким чином, система управління витратами з відповідним складом її елементів формується самостійно кожним підприємством ресторанного господарства. З метою забезпечення ефективності системи управління витратами запропоновано здійснення таких заходів:

- розробка стратегії з покроковим планом її реалізації;
- 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.

Отже, автором статті визначено загальну схему організації системи управління витратами підприємства ресторанного господарства в аспекті специфіки процесу їх діяльності, що дозволило виокремити її основні складові та узагальнено надати ознаки існуючих методик управління витратами проєктів з позиції застосування системного підходу в управлінні витратами. Таким чином, запропоновано структурний аспект функціонування системи комплексного управління витратами шляхом виділенням таких елементів: методи управління витратами, політики і процедури по управлінню витратами, організаційна структура підприємства й виділено їх взаємозв'язки для забезпечення інтегрованості із загальною системою управління.

Література

1. Ясінська, А. І. Сутність управління витратами на вітчизняних підприємствах [Текст] / А. І. Ясінська // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Логістика». — 2007. — № 594. — С. 357–360.
2. Партин, Г. О. Формування стратегічної моделі управління витратами підприємства [Текст] / Г. О. Партин // Фінанси України. — 2004. — № 11. — С. 124–134.
3. Крушельницька, О. В. Управління витратами [Текст]: навч. посіб. для студентів екон. спец. / О. В. Крушельницька. — Житомир: ЖДТУ, 2005. — 196 с.
4. Кравченко, О. С. Теоретичні аспекти створення системи управління витратами [Текст] / О. С. Кравченко // Торгівля і ринок України: Тематичний збірник наукових праць. — Донецьк: ДонДУЕТ, 2005. — Вип. 19, Т. 4. — С. 74–78.
5. Цимбалюк, Л. Г. Формування та управління витратами виробництва [Текст] / Л. Г. Цимбалюк, Н. П. Скригун, Л. І. Антошкіна. — Донецьк: Юго-Восток, 2009. — 240 с.
6. Котеленець, О. О. Особливості системи управління витратами на підприємствах багатопроєктного управління [Текст]: зб. наук. пр. / О. О. Котеленець; відпов. ред. акад. НАН України М. І. Долішній // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. — Львів: НАН України, 2004. — Вип. 6(Л). — С. 328–333.

7. Череп, А. В. Методи управління витратами виробництва продукції та їх порівняльний аналіз [Текст] / А. В. Череп, І. О. Лазнева // Формування ринкових відносин в Україні. — 2005. — № 11. — С. 67–72.
8. Цал-Цалко, Ю. С. Витрати підприємства [Текст] / Ю. С. Цал-Цалко. — К.: ЦУЛ, 2002. — 656 с.
9. Козаченко, Г. В. Управління витратами підприємства [Текст]: монографія / Г. В. Козаченко, Ю. С. Погорелов, Л. Ю. Хлапюнов, Г. А. Макухін. — К.: Лібра, 2007. — 320 с.
10. Пилипенко, А. А. Формування обліково-аналітичного забезпечення управління витратами підприємств та їх об'єднань [Текст]: монографія / А. А. Пилипенко, І. П. Дзьобко, О. В. Писарчук; за заг. ред. А. А. Пилипенка. — Х.: ХНЕУ, 2011. — 344 с.
11. Нападівська, Л. В. Теорія бухгалтерського обліку [Текст]: монографія / Л. В. Нападівська, М. Добія, Ш. Сандер, П. Матезіч та ін. — К.: КНТУ, 2008. — 735 с.
12. Голов, С. Ф. Управлінський облік [Текст]: підручник / С. Ф. Голов. — К.: Лібра, 2003. — 704 с.
13. Чумак, О. В. Принципи калькулювання собівартості продукції в підприємствах харчування [Текст]: зб. наук. пр. у 2-х ч. / О. В. Чумак // Прогресивні ресурсозберігаючі технології та їх економічне обґрунтування у підприємствах харчування. Економічні проблеми торгівлі. — Харків: ХДУХТ, 2002. — Ч. 2. — С. 151–155.

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ ПРЕДПРИЯТИЙ РЕСТОРАННОГО ХОЗЯЙСТВА

Предложен алгоритм формирования системы управления затратами предприятий ресторанного хозяйства путем построения ее рекомендуемой структуры. Определены цель, субъект и объект системы управления затратами. Охарактеризованы элементы и инструменты реализации мероприятий по управлению затратами для предприятий ресторанного хозяйства.

Ключевые слова: экономический механизм, расходы, системный подход, элементы системы управления, ресторанное хозяйство.

Андрищенко Ирина Сергіївна, асистент, кафедра фінансів, Харківський державний університет харчування та торгівлі, Україна, e-mail: andryschenko_ira@mail.ru.

Андрищенко Ирина Сергеевна, ассистент, кафедра финансов, Харьковский государственный университет питания и торговли, Украина.

Andryschenko Irina, Kharkiv State University of Food Technology and Trade, Ukraine, e-mail: andryschenko_ira@mail.ru

УДК 658.58

DOI: 10.15587/2312-8372.2015.37892

**Цибулько Д. І.,
Фартушняк О. В.**

РОЗВИТОК БЛОЧНО-ІЄРАРХІЧНОГО ПІДХОДУ ДО ЗДІЙСНЕННЯ ПРОЦЕСУ ТЕХНІЧНОГО ПЕРЕОЗБРОЄННЯ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Автори роботи пропонують блочно-ієрархічний підхід до здійснення процесу технічного переозброєння промислового підприємства. Організаційне планування процесу технічного переозброєння на промислових підприємствах передбачає реалізацію низки логічних етапів технічної, інформаційно-аналітичної та фінансової складових, які структуровані відповідно до їх змісту та сутності.

Ключові слова: технічне переозброєння, організаційне планування процесу технічного переозброєння, блочно-ієрархічний підхід.

1. Вступ

Недостатньо позитивні тенденції, що складаються в інвестуванні технічного переозброєння, спад технологічного рівня основних фондів у промисловості, знижують конкурентоспроможність промислових підприємств. Технологічне відставання чималої частини українських промислових підприємств пов'язано з неадекватністю інфляційних та приватизаційних процесів, зменшенням вартості основного капіталу, фіктивним банкрутством, притаюванням прибутку. В цих умовах для поживлення економіки та руху до технологічного переозброєння, диверсифікації виробництва конкурентоспроможної продукції стають необхідними кардинальні рішення по визначенню пріоритетів науково-технічного розвитку [1]. Цим обґрунтовується актуальність проведеного дослідження.

2. Аналіз літературних даних і постановка проблеми

Дослідженнями здійснення процесу технічного переозброєння та реалізації таких заходів присвятили свої праці вчені: С. О. Курдюков, К. В. Ларіна, А. Л. Сабадір'єва, О. М. Тімонін, І. Г. Хохлова, О. І. Чуваєва та ін.

Аналіз останніх публікацій з методики здійснення процесу технічного переозброєння [1–12] виявив суттєву недосконалість їх розробок. В останній час вчені приділяють багато уваги питанням методичного забезпечення інноваційного розвитку підприємств, про що свідчать роботи [2–4], та методики оцінювання напрямків, варіантів чи стратегії технічного переозброєння з метою їх економічної доцільності [5–8]. На думку авторів, подальшої конкретизації та опрацювання потребує блочно-ієрархічний підхід здійснення процесу технічного переозброєння.