

І.С. Андрущенко, канд. екон. наук (*ХДУХТ, Харків*)

АНАЛІТИЧНА ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

Технологія управління як елемент системи управління, в загальному вигляді представляється сукупністю управлінських процесів шляхом розрахунків, організації, логіки за певним алгоритмом й реалізується через такі складові, як процес, послідовність дій, методи, операції, процедури, інструменти.

Управління витратами операційної діяльності у підприємствах ресторанного господарства доцільно здійснювати системно, через визначений і затверджений керівництвом поетапний алгоритм аналітичної технології, який виконують у чіткій послідовності, що забезпечує досягнення поставлених цілей.

На початку формування технології аналітичного дослідження витрат підприємство визначає мету аналізу, яка полягає у інформаційному забезпеченні та комплексній оцінці ефективності використання ресурсів й обґрунтуванні рішень щодо оптимізації витрат через виявлені резерви їх зниження. Формування мети аналітичних процедур в управлінні витратами виконується відповідно визначеним орієнтирам щодо окупності, підвищення рентабельності, зниження цін на продукцію, тощо.

Відповідно до обраної мети здійснюється формування інформаційних потоків, які є підґрунтям аналітичних розрахунків. Інформацію про витрати отримують з фінансової звітності, внутрішньої звітності, облікових реєстрів, первинних документів. Документообіг, чинний на підприємстві доцільно адаптувати до визначеної інформаційної системи шляхом доповнення новими документами, які розробляються й вводяться для одночасної дії з вже існуючими в оперативному режимі для узагальнення інформації і формування попередніх висновків щодо подальшого аналізу і оцінки ефективності витрат за такими напрямками як:

- динаміки розвитку ринку ресторанного господарства;
- динаміки складу і структури витрат операційної діяльності підприємств;
- витрат операційної діяльності на 1 гривню вартості продукції;
- відхилень за показниками витрат;

- витрат за ланцюгом формування цінностей;
- витрат за центрами відповідальності витрат, тощо.

На етапі визначення методів аналізу й інструментів аналізу в управлінні витратами, обирають ті методи, які забезпечують можливість отримати показники, які відповідатимуть поставленій цілі.

Найбільш важливим етапом управління витратами є виконання систематизації і аналізу чинників, які забезпечують вплив на витрати операційної діяльності. Відбір чинників за їх різними класифікаційними ознаками визначає майбутні результати аналізу та якість прийнятих управлінських рішень щодо витрат. На підставі цього, за чітко побудованою ієрархічною системою чинників, через моделювання залежностей варто визначити кількісну оцінку впливу чинників на результативні показники з метою отримання резервів підвищення ефективності використання ресурсів.

Для характеристики стану витрат операційної діяльності на підставі сформованої системи відповідних показників, результати аналізу відображуються у затвердженій внутрішній звітності з метою узагальнення результатів і формування пропозицій щодо підвищення ефективності споживання ресурсів.

За інформацією, отриманою на попередніх етапах аналізу витрат, стосовно їх змін та отриманих резервів за окремими їх видами, є можливим розробка матриці ймовірного впливу рівня резерву на рівень витрат операційної діяльності підприємств ресторанного господарства. Застосування даної матриці дозволяє забезпечувати визначення основних центрів відповідальності або господарських процесів, за якими або спостерігається перевитрата ресурсів, або їх потенційна можливість до скорочення, що сприяє мінімізації витрат за рахунок використання внутрішніх резервів.

Для здійснення оптимізації витрат необхідно забезпечити виконання й контроль таких заходів:

- визначити суттєвість відхилень та чинників, якими вони викликані;
- встановити відповідальних за відхилення;
- з'ясувати конкретні резерви економії (скорочення) витрат;
- скоригувати обсяги і графіки витрачання ресурсів відповідно до визначених резервів (можливостей).

Надалі важливим етапом визначення ефективності управлінської діяльності є здійснення своєчасного контролю витрат, який забезпечує зворотній зв'язок, порівнюючи передбачувані (бюджетні) показники з фактичними для встановлення доцільності здійснених заходів. Ефективність контролю обумовлюється

коригуючими управлінськими діями, направленими на доведення фактичних витрат до передбачуваних (бюджетних) або на коригування самих бюджетів наступних періодів у зв'язку з виникненням об'єктивних умов. Оскільки контроль є функцією управління, необхідною умовою є його здійснення у чітко визначені терміни, що обумовило визначення термінів складання й подання аналітичних звітів щотижня, щомісяця, щокварталу та за рік з визначенням по кожному звіту відповідальних осіб. Єдність мети контролю визначає різноманіття його прийомів, зокрема: виконання доручень, технологічний контроль (дотримання рецептур і технологій приготування страв), аналіз, інвентаризація, перевірка звітів. Результатом контролю є забезпечення відповідності прийнятих і реалізованих управлінських рішень, тому доцільно керівнику розробити алгоритм послідовності здійснення контролю на підприємстві, який має включати:

- об'єкти контролю;
- визначення центрів відповідальності витрат;
- відповідальних осіб за кожним об'єктом;
- терміни виконання поставлених завдань;
- терміни подання звітних документів щодо виконання завдань;
- регулювання показників або діяльності при виявлених відхиленнях;
- результат контрольних дій.

На останньому етапі управління витратами здійснюють оцінку результатів управлінської діяльності щодо порядку їх формування. Оскільки під час управління витратами функції аналізу, контролю, бюджетування, обліку взаємодіють між собою, для підвищення ефективності системи управління варто створити умови для їх оптимальної синергії. Результативність управлінських рішень має бути оцінена керівництвом підприємства з метою коригування окремої мети або стратегії з чітким окресленням заходів на чітко визначений термін їх реалізації.