

Наталія ФУРТАК

здобувач вищої освіти 4 курсу ОС «Бакалавр»
спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»

Науковий керівник: **Таїсія ВЕСЕЛОВСЬКА**

канд. техн. наук, доцент,
доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи,
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка,
м. Кам'янець-Подільський

ОСОБЛИВОСТІ ОПЕРАТИВНОГО КОНТРОЛІНГУ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

Проблема забезпечення ефективності діяльності закладів ресторанного господарства останнім часом постає особливо гостро у зв'язку зі значними змінами внаслідок війни, які унеможливають здійснення стратегічного планування. Для успішного розвитку закладів ресторанного господарства в сучасних умовах керівництву необхідно приймати своєчасні, обґрунтовані стратегічні та оперативні управлінські рішення, координувати діяльність всіх структурних підрозділів для досягнення поставлених цілей. Прийняття рішень потребує наявності точної інформації щодо процесів на підприємстві, оцінки показників, що забезпечується системою контролінгу на базі використання відповідного інструментарію.

Вдалі оперативні кроки здатні значно послабити неможливість здійснення стратегічного планування і залишаються практично єдиним реально діючим інструментарієм. Керівництву закладу харчування важливо звертати увагу на методи оперативного управління, як практично єдиний надійний спосіб підвищення ефективності виробничої діяльності, одним із яких є контролінг.

Актуальність теми полягає в тому, що застосування контролінгу на підприємствах ресторанного господарства потребує використання інструментів контролінгу з врахуванням специфіки даної галузі і при необхідності проводити адаптацію вже існуючих інструментів.

Аналіз літературних джерел, присвячених контролінгу, як інструменту для підвищення ефективності управління усіма сферами діяльності підприємств, висвітлює, що на даний час не існує загального підходу до визначення цієї категорії, і часто зустрічається ототожнення цього поняття з поняттями «контроль». Пушкар М.С. надає визначення контролінгу як «системи спрямованої на ефективне коригування і синтезування управлінських рішень, націлених на досягнення кінцевих цілей підприємства» [1, С.191], Івахненко С.В. [2, с.95].

Для стратегічного контролінгу орієнтирами є довгострокові цілі підприємства, а цільовими орієнтирами для оперативного контролінгу є забезпечення рентабельної діяльності підприємства протягом операційного циклу та забезпечення достатнього рівня платоспроможності для здійснення оперативної діяльності в запланованому обсязі.

Серед інструментів оперативного контролінгу одним із найбільш важливих є **маржинальний аналіз (CVP-аналіз)**. Він дозволяє визначити вплив факторів на зміну суми прибутку і на цій основі більш ефективно управляти процесом його формування, а також обґрунтовувати найбільш оптимальний варіант управлінських рішень, які стосуються зміни асортименту продукції, виробничих потужностей, цінової політики з метою мінімізації витрат і збільшення прибутку. В ресторанному господарстві маржинальний аналіз дозволяє визначити критичні значення обсягу товарообороту і рівня торгової націнки, нижче яких не можна переступати, та рівня витрат, вище за який не можна виходити, і в яких межах повинен знаходитися валовий прибуток, щоб не потрапити в зону збитковості. Адаптація CVP-аналізу до специфіки ресторанного господарства проведена у роботі [3].

ABC-аналіз використовується з метою ефективного управління продуктовими запасами. При виділенні ABC-груп запасів доцільно використовувати обсяг витрат продукту і його внесок у формування загальної суми маржинального доходу. Дані для виділення груп запасів краще брати за місяць (якщо брати менший період, то на значення можуть вплинути пікові

сплески попиту, наприклад вихідні, весілля, банкети, а якщо брати більший період, то можна пропустити сезонні коливання попиту, наприклад пов'язані з відміною літнього меню).

Ще однією особливістю використання АВС-аналізу в ресторанному господарстві є доцільність відмови від класичного розподілу АВС-груп (75%-20%-5%). Це пов'язано з невеликим (наприклад, порівняно з торгівлею) асортиментом продукції, що реалізується. Аналіз за класичним розподілом приводить до того, що групи А і С виявляються досить невеликими, а практично всі позиції залишаються в групі В. Тому доцільно використовувати такий поділ: група А - 50%, група В - 30%, група С - 20%.

Результати АВС-аналізу продуктів дозволять зосередитися на максимально важливих запасах з точки зору їх внеску в маржинальний дохід підприємства, а саме: регулярно проводити по цих запасах з більшою частотою інвентаризації (якщо позицій запасів достатньо багато, то проводити за вибіркоким переліком, наприклад вибираючи щодня по 10 позицій), формувати страхові запаси, більш уважно контролювати якість та умови зберігання, слідкувати за динамікою цін і мати в резерві додаткових постачальників. Стосовно продуктів групи С, до якої потрапляють спеції, сіль, картопля, і всі недорогі продукти, які можуть довго зберігатись - за такими позиціями потрібно мати достатньо великий розмір запасів, щоб не відволікатися на їх поповнення [4].

Аналіз знижок. Знижки та акції один з кращих способів залучити відвідувачів до ресторану. Знижка на певні позиції в меню або на інші варіанти - ці пропозиції працюють на збільшення кількості відвідувачів, але важливо перевіряти чи перебивається втрата суми доходів від надання знижки збільшенням кількості продаж.

Ключові показники ефективності (КПЕ, англ. Key Performance Indicator, KPI). Це показники діяльності (результативності та ефективності) підприємства, які допомагають оцінити ступінь досягнення стратегічних та операційних цілей і є інструментом мотивації, стимулювання для їх досягнення. КПЕ повинні бути пов'язані з поставленими завданнями, ціллю, інакше їх застосування не буде мати

ніякого сенсу. КПЕ розробляють для закладу загалом, а також для окремих підрозділів та окремих працівників. КПЕ нижчих ієрархічних груп повинні бути узгодженими з показниками вищих ієрархічних груп. В якості КПЕ підприємства ресторанного господарства можна використовувати такі:

Середньоденна виручка на 1 м² площі. Даний показник дозволяє оцінити, наскільки ефективно використовується площа обідньої зали. Розраховується відношенням виручки за місяць на площу і на кількість днів у місяці.

Середній чек на відвідувача. Середній чек на одного відвідувача показує, на яку суму в середньому замовив один відвідувач. Це досить важливий показник, на його основі можна зробити висновок про формат закладу, відповідність концепції. Визначається шляхом ділення виручки за період на кількість відвідувачів і на кількість днів у періоді.

Середній чек по меню (або плановий середній чек). Являє собою суму середніх цін на групи меню. Наприклад, у ресторані типовий набір страв в обід: "салат" + "перша страва" + "друга страва" + "напій" - просумувавши середні позиції цих груп, отримаємо середній чек по меню. Тобто, скільки середній клієнт може потратити в даному закладі. У порівнянні з середнім чеком на відвідувача цей показник дає розуміння можливості підвищення ціни або імовірної необхідності зниження цін на деякі позиції меню.

Середня кількість посадок на одне місце за день, за часовими періодами (день, вечір). Кількість клієнтів за вибрані проміжки часу ділиться на загальну кількість посадочних місць. Даний показник дозволяє визначити, наскільки добре відвідують клієнти даний заклад.

Рентабельність продаж. Розраховують як відношення суми прибутку від операційної діяльності до виручки.

Рівень витрат на оплату праці. Розраховують як відношення суми витрат на оплату праці до виручки.

Рівень витрат на оренду. Розраховують як відношення суми витрат на оренду до виручки.

Рівень собівартості реалізованої сировини. Розраховують як відношення сумарної собівартості реалізованих за місяць страв та напоїв до виручки.

Висновок. Серед існуючих методів управління ефективністю оперативної діяльності закладів ресторанного господарства одним із найбільшперспективних є оперативний контролінг, який пропонується визначати як систему регулювання витрат і результатів діяльності підприємства, спрямовану на оптимізацію його поточної діяльності. Існуючі методики та прийоми оперативного контролінгу включені в єдину систему, наведений перелік не є вичерпним і може бути доповнений методами, доцільність яких визначається виходячи з кожної конкретної ситуації оперативної діяльності закладу ресторанного господарства.

Список використаних джерел

1. Пушкар М.С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту / М.С. Пушкар, Р.М. Пушкар Тернопіль: Карт – бланш, 2004. 370 с.

2. Івахненко С.В. Фінансовий контролінг: методи та інформаційні технології / С.В. Івахненко, О.В. Мелих. Київ : Знання, 2009. 319 с.

3. Калайтан Т.В. Маржинальний аналіз діяльності підприємств громадського харчування / Т. Калайтан // Формування ринкової економіки в Україні: наук. збірник. Спец. вип.15 (ч.1). Обліково-аналітичні системи суб'єктів господарської діяльності в Україні. Львів: Інтереко, 2005. С.473-480.

4. Калайтан Т.В. Інструменти контролінгу підприємств ресторанного господарства. Підприємництво і торгівля. 2018. Вип.23. С.82-86.