

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки та управління бізнесом
Кафедра економіки, організації та управління підприємствами

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної (бакалаврської) роботи

на тему «Економічні аспекти управління витратами в сфері ресторанного господарства та обґрунтування пропозицій оптимізації витрат»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи ЕП-21
спеціальності 051 Економіка

Мезерняк Олександр Дмитрович

Керівник: к.т.н., доцент Бондарчук Ольга
Михайлівна

Рецензент: к.е.н., доцент Нікульнікова Ганна
Володимирівна

Кривий Ріг
2025 р.

КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління бізнесом

Кафедра економіки, організації та управління підприємствами

Ступінь вищої освіти бакалавр

Спеціальність 051 Економіка

ЗАТВЕРДЖУЮ:

зав. кафедри ЕОУП,

д-р. екон. наук, проф. Альона ШАХНО

«_____» _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну (бакалаврську) роботу здобувачеві

Мезерняку Олександрю Дмитровичу

1. Тема роботи «Економічні аспекти управління витратами в сфері ресторанного господарства та обґрунтування пропозицій оптимізації витрат»

Керівник теми Бондарчук Ольга Михайлівна, к.т.н., доцент

затверджені наказом по університету від «31» березня 2025 р. № 182с.

2. Строк подання здобувачем роботи: 13.06.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: фінансова звітність ТОВ «АГАТЕМ» за 2022-2024 рр., періодична та спеціальна література з економіки, методичні вказівки для написання та захисту кваліфікаційної роботи кафедри економіки, організації та управління підприємствами.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): теоретичні та методичні засади управління витратами підприємства; аналіз показників виробничо-господарської діяльності ТОВ «АГАТЕМ»; обґрунтування пропозицій щодо покращення системи управління витратами ТОВ «АГАТЕМ».

5. Перелік графічного матеріалу: теоретичні підходи до розкриття сутності витрат; динаміка техніко-економічних показників ТОВ «АГАТЕМ»; показники ліквідності

ТОВ «АГАТЕМ» за 2022-2024 рр.; ефективність впровадження запропонованих заходів в умовах ТОВ «АГАТЕМ».

6. Консультанти розділів роботи:

Розділи	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	доц. Бондарчук О.М.	02.04.2025	11.04.2025
Розділ 2	доц. Бондарчук О.М.	14.04.2025	25.04.2025
Розділ 3	доц. Бондарчук О.М.	29.04.2025	26.05.2025
Нормоконтроль	доц. Поліщук І.Г.		11.06.2025

7. Дата видачі завдання «24» березня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Примітки
1	Співбесіда зі здобувачем за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	24.03.2025	виконано
2	Збір матеріалів до випускної роботи	25.03.2025	виконано
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань випускної кваліфікаційної роботи	31.03.2025	виконано
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної роботи та подання його керівникові	02.04 - 11.04	виконано
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної роботи та подання його керівникові	14.04 – 25.04	виконано
6	Підготовка III розділу кваліфікаційної роботи та подання його керівникові	26.04 – 26.05	виконано
7	Підготовка вступної частини та висновку	27.05-05.06	виконано
8	Попередній захист роботи	28.05.2025	виконано
9	Перевірка роботи керівником та доопрацювання роботи	09.06.2025	виконано
10	Отримання відгуку керівника та рецензії	17.06.2025	виконано
11	Перевірка роботи на унікальність авторського тексту за допомогою Інтернет-Системи Strikeplagiarism.com	11.06.2025	виконано
12	Захист роботи на засіданні Екзаменаційної комісії		

Здобувач

(підпис)

Олександр МЕЗЕРНЯК

Науковий керівник

(підпис)

Ольга БОНДАРЧУК

РЕФЕРАТ

на кваліфікаційну (бакалаврську) роботу за темою
«Економічні аспекти управління витратами в сфері ресторанного господарства та обґрунтування пропозицій оптимізації витрат»

Кваліфікаційна робота: 70 с., 11 табл., 7 рис., 18 формул, 23 джерела, 2 додатки.

Мета роботи: визначення принципів управління витратами на підприємстві ресторанної галузі та розробка комплексу заходів з їх оптимізації, спрямованих на підвищення ефективності діяльності ТОВ «АГАТЕМ» в умовах сучасної економіки.

Об'єкт дослідження: процес формування витрат та управління ними на підприємстві ресторанної галузі.

Предмет дослідження: економічні засади і практичні рекомендації щодо процесів планування, обліку, контролю та оптимізації витрат на підприємстві ресторанної галузі.

Методи дослідження: аналізу, синтезу, порівняння, метод факторного аналізу, емпіричні, науково-теоретичні, економіко-статистичні та графічні.

У кваліфікаційній роботі здійснено аналіз сучасної літератури щодо економічного змісту поняття «витрати» та розглянуто основні методичні підходи щодо управління витратами. На прикладі ТОВ «АГАТЕМ» проведено аналіз показників виробничо-господарської діяльності підприємства, які характеризують ефективність управління витратами. Для підвищення фінансових результатів ТОВ «АГАТЕМ» запропоновано впровадження поглибленого контролю за витратами на сировину та продукти, оптимізацію витрат на оплату праці та підвищення продуктивності персоналу, а також впровадження комплексної програми оптимізації комунальних витрат та оптимізація складських приміщень. Економічний ефект від впровадження становить 109,16 тис. грн.

У роботі при розрахунках використано програмний продукт Microsoft Office Excel.

ВИТРАТИ, УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ, АНАЛІЗ, ЕФЕКТИВНІСТЬ,
РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС

ЗМІСТ

ВСТУП.....	стор. 6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ В СФЕРІ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА.....	9
1.1. 1.1. Теоретичні основи управління витратами та класифікація витрат ресторанного господарства.....	9
1.2. 1.2. Методологічні основи управління витратами в галузі ресторанного господарства	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГАТЕМ».....	29
2.1. 2.1. Техніко-економічна характеристика ТОВ«АГАТЕМ».....	29
2.2. 2.2. Аналіз витрат ТОВ «АГАТЕМ».....	39
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ТОВ «АГАТЕМ»	47
3.1. 3.1. Визначення впливу чинників на витрати ТОВ «АГАТЕМ».....	47
3.2. 3.2. Обґрунтування пропозицій щодо покращення управління витратами ТОВ «АГАТЕМ».....	55
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68
ДОДАТКИ.....	70

ВСТУП

В умовах сучасної економічної ситуації в Україні, яка характеризується нестабільністю, високою конкуренцією в сфері громадського харчування та необхідністю адаптації до європейських стандартів якості обслуговування, ефективне управління витратами на підприємствах ресторанної галузі набуває особливої актуальності. Недостатня увага до цих аспектів може призвести до неефективного використання ресурсів, зниження рентабельності, погіршення фінансової стійкості та, зрештою, до втрати конкурентних позицій на ринку послуг громадського харчування. Важливість досліджуваного питання зумовлена ключовою роллю управління витратами як основного інструменту забезпечення прибутковості діяльності ресторанного підприємства, що відображає успішність операційного менеджменту, здатність оптимізувати використання продовольчих ресурсів та забезпечувати сталий розвиток бізнесу. Своєчасне виявлення факторів, що впливають на структуру та динаміку витрат, їх об'єктивна оцінка та впровадження обґрунтованих заходів з оптимізації дозволяють підприємствам ресторанної галузі підвищувати свою рентабельність, зміцнювати фінансову безпеку, залучати інвестиції та забезпечувати довгострокове зростання, що є запорукою їх виживання та розвитку. Саме тому, дослідження та розуміння особливостей управління витратами є не просто академічним інтересом, а нагальною потребою для забезпечення сталого розвитку вітчизняних підприємств ресторанної галузі.

Тема управління витратами на підприємствах ресторанної галузі має тривалу історію дослідження в економічній літературі, починаючи з основ управлінського обліку в готельно-ресторанному бізнесі та перших спроб аналізу собівартості продукції громадського харчування. Її досліджувала значна кількість вчених, серед яких: Лігоненко Л.О., Живець А.М., Комліченко О.О., Турило А.М., Бутинець Ф.Ф., Ліпич Л.Г., Голов С.Ф., Карпенко О.В., Загородній А.Г., Клевцов Є.Г., Чернишова Л.І., Дженкова В.І. та інші. Проте, незважаючи на

значний обсяг напрацювань, тема залишається динамічною та до кінця невизначеною. Сучасні економічні реалії, включаючи розвиток цифрових технологій в ресторанному бізнесі, зростання вимог до якості та безпеки харчових продуктів, впровадження концепції сталого розвитку в громадському харчуванні та постійні зміни в податковому законодавстві, зумовлюють необхідність подальших досліджень.

Метою даного дослідження є визначення принципів управління витратами на підприємстві ресторанної галузі та розробка комплексу заходів з їх оптимізації, спрямованих на підвищення ефективності діяльності ТОВ «АГАТЕМ» в умовах сучасної економіки.

У межах кваліфікаційної роботи, для досягнення поставленої мети, було визначено та виконано наступні завдання:

дослідити теоретичні основи управління витратами та класифікацію витрат ресторанного господарства;

визначити методологічні основи управління витратами в галузі ресторанного господарства;

здійснити техніко-економічну характеристику ТОВ «АГАТЕМ»;

проаналізувати витрати ТОВ «АГАТЕМ»;

визначити вплив чинників на витрати ТОВ «АГАТЕМ»;

обґрунтувати пропозиції щодо покращення управління витратами ТОВ «АГАТЕМ».

Об'єктом дослідження даної кваліфікаційної роботи є процес формування витрат та управління ними на підприємстві ресторанної галузі.

Предметом виступають економічні засади і практичні рекомендації щодо процесів планування, обліку, контролю та оптимізації витрат на підприємстві ресторанної галузі..

Для реалізації мети дослідження було використано наступні методи: теоретичні методи дослідження, зокрема, аналіз наукової літератури (для вивчення існуючих теоретичних підходів, концепцій та методів управління витратами в ресторанній галузі) синтез та узагальнення (формування власного

розуміння сутності досліджуваної категорії та систематизації теоретичних положень) індукція та дедукція, системний підхід. Також в роботі застосовувалися емпіричні методи дослідження, а саме: аналіз первинної та вторинної інформації (опрацювання фінансової звітності підприємства, даних управлінського обліку, калькуляцій собівартості страв, внутрішньої документації), техніко-економічний аналіз господарської діяльності підприємства, факторний аналіз (визначення ступеня впливу окремих факторів на рівень витрат підприємства методом ланцюгових підстановок), ABC-аналіз витрат. Для наочного представлення результатів аналізу та запропонованих рекомендацій використовувався графічний метод.

Інформаційна база дослідження формувалася на основі чинних нормативно-правових актів України, що регулюють бухгалтерський облік та оподаткування підприємств ресторанної галузі, санітарно-епідеміологічних норм для закладів громадського харчування, фундаментальних і прикладних праць вітчизняних та зарубіжних науковців з питань управління витратами в готельно-ресторанному бізнесі, а також включала фінансову звітність досліджуваного підприємства за ряд періодів, дані управлінського обліку, калькуляції собівартості продукції та статистичну інформацію для забезпечення комплексного аналізу та обґрунтованості висновків.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що вони забезпечують теоретичне підґрунтя для поглибленого розуміння специфіки управління витратами в ресторанній галузі та розробки дієвих механізмів оптимізації витрат в сучасних умовах функціонування підприємств громадського харчування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ В СФЕРІ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1 Теоретичні основи управління витратами та класифікація витрат ресторанного господарства

Ресторанні господарства є одними з найбільш динамічних галузей сфери послуг, яка включає високу конкуренцію та має значну чутливість до факторів зовнішнього середовища. Характеризуючи управління витратами в сфері ресторанної галузі слід зауважити, що ключовими факторами, які впливають на собівартість продукції є інгредієнти, комунальні послуги та витрати на оплату праці, адже вони безпосередньо впливають на цінову політику, рентабельність та конкурентоспроможність бізнесу. В умовах нестабільного економічного середовища, яке викликає коливання цін, управління витратами набуває особливої актуальності. Згідно досліджень Національної асоціації ресторанів, у середньому 28-35% доходу ресторанів витрачається на закупку інгредієнтів, 25-35% на оплату праці, 9-12% на комунальні послуги [1].

Управління витратами – це економічний процес, який досліджує та оптимізує собівартість виробленої продукції підприємства, він є одним з найголовніших чинників підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Будь-яке виробництво потребує витрат для свого функціонування, вони і формують його собівартість, але управління витратами включає не тільки визначення величини собівартості, а й виявлення джерел її формування у минулому та поточному періоді, для оперативного внесення змін у виробництво продукції.

Функція управління витратами полягає в формуванні оптимального рівня та структури витрат й складається з:

1) Планування та прогнозування – передбачає визначення цільового рівня витрат відповідно до стратегічних і тактичних цілей підприємства.

2) Координація та регулювання – полягає в необхідності балансування елементів економічної системи підприємства та забезпечення взаємодії між центрами відповідальності.

3) Аналіз та контроль – дослідження взаємозв'язків та вивчення поведінки витрат, яке пов'язане з перевіркою відповідності фактичних показників витрат запланованим; виявлення відхилень від плану та їх причин.

4) Організація та облік – формування організаційної структури яка забезпечує швидке прийняття оптимальних управлінських рішень, та відображення процесів і результатів формування витрат, що дає можливість оперативного втручання в економічні процеси формування витрат.

5) Моніторинг – безперервне спостереження за динамікою змін витрат з метою своєчасного виявлення небажаних тенденцій з метою їх запобігання.

Описані функції слугують основою для створення економічних концепцій управління витратами, таких як:

1) Концепція витрато-утворюючих факторів, яка основана на функціональному підході до визначення залежності витрат під впливом факторів обумовлених структурними особливостями підприємства. В свою чергу структурні фактори включають: масштаб діяльності; технології; складність бізнесу; інвестиційну політику [2].

2) Концепція доданої вартості фокусується на максимізації різниці між виручкою та витратами на придбання зовнішніх ресурсів. Дана концепція розглядає всі внутрішні витрати підприємства як такі, що додають цінність кінцевому продукту [3, с. 412-417].

3) Концепція альтернативних витрат базується на врахуванні «витраченої вигоди», тобто передбачає аналіз не тільки фактичних витрат, але й втрачених можливостей якими підприємство не скористалось [4, с. 610-620].

4) Концепція ланцюгової цінності розширює управління витратами за межі одного підприємства та розглядає витрати в контексті всього ланцюга створення

вартості продукту. Згідно цієї концепції аналіз витрат має проводитись з урахуванням усіх взаємозв'язків ланцюга.

В економічній теорії категорія «витрати» є одним з основних об'єктів дослідження та добре висвітлена в науковій літературі, проте єдиного тлумачення даної категорії не існує, адже вчені різних економічних шкіл по-різному розкривають зміст даного поняття. Українські вчені-економісти які досліджували дане питання, проаналізували багато аспектів пов'язаних із сутністю, класифікацією та аналізом витрат на різних рівнях економічної системи.

В економічній теорії макроекономіки вагомий внесок у дослідження витрат здійснив В. М. Геєць, який аналізував вплив витрат на формування конкурентоздатності національної економіки та розглядав управління витратами як інструмент стимулювання економічного зростання [5, с. 7-22].

Управління витратами на рівні суб'єктів господарювання досліджував Л.І. Лігоненко. Вчений в своїх працях фокусувався на розробці методології аналізу та контролю витрат, а їх розглядав як «вартісну оцінку використаних ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових) у процесі здійснення господарської діяльності підприємства, спрямованої на отримання доходу» [6, с. 161-170].

В контексті фінансового менеджменту управління витратами розглядав О.А. Бандурка, який в своїх працях обґрунтовував теоретичні засади управління витратами, як ключового механізму впливу на фінансову стабільність та операційну ефективність підприємства. У своїх працях вчений-економіст визначає поняття категорії «витрати» як, «зменшення економічних вигод у вигляді вибуття активів або збільшення зобов'язань, що призводить до зменшення власного капіталу підприємства» [7, с. 47-52].

Витрати як інвестиційний аспект досліджувала у своїх працях А.М. Живець, проводивши аналіз впливу витрат на оцінку інвестиційної привабливості проектів, а також на прийняття управлінських рішень в процесі комерційної діяльності [8, с. 274-295].

А. А. Турило та Ю. Б. Кравчук В визначали витрати як «значення абсолютної кількості ресурсів, які необхідні для здійснення виробничо-господарської діяльності підприємства» [9, с. 6-11].

Ф. Ф. Бутинець акцентував увагу на важливості класифікації витрат для цілей управління, прийняття рішень та калькулювання собівартості продукції, поняття «витрати» визначав як «спожиті ресурси або гроші, які необхідно заплатити за товари, роботи чи послуги» [10]

В західній економічній літературі, поняття «витрати» характеризується різноманіттям поглядів, адже вона формувалась в рамках декількох економічних традицій.

Класична політична економія переважно розглядала витрати як вираження трудової вартості. Такі вчені-економісти як А. Сміт та Д. Рікардо визначали витрати як «сукупність факторів виробництва, що формують об'єктивну вартість товару» [11, с. 27-31].

Неокласична школа політичної економіки, яка представлена працями А. Маршала, Дж. Б. Кларка та Л. Вальраса, здійснила вагомий внесок в концепцію витрат, визначивши що вони включають в себе як явні, так і неявні складові, а також визначили концепцію економічних витрат [12].

Представники інституціональної економічної думки збагатили теорію витрат додавши категорію «трансакційних витрат», що виникають при функціонуванні економічної системи, адже включають у свій склад витрати пов'язані із супроводом взаємозв'язків між економічними агентами [13]. Представниками даного напрямку є Р. Коуз, О. Вільямсон та Д. Норт.

Аналіз та управління витратами потребує обґрунтованої класифікації, адже це є необхідною умовою для виявлення співвідношень та взаємозв'язків між ними. У науковій літературі з економіки підприємства та управлінського обліку представлена розгалужена система класифікації витрат. Науковий підхід до класифікації витрат забезпечує системний підхід до їх аналізу, що в свою чергу дозволяє керівництву підприємства приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Проблема класифікації витрат набуває особливого значення в умовах глобалізації світової економіки та економічних процесів, що значно посилює конкуренцію та необхідність підвищення ефективності господарської діяльності шляхом управління витратами.

Різноманітність підприємств та економічних процесів зумовлює існування множинних критеріїв класифікації витрат. Детермінацію класифікаційних ознак витрат можна провести відповідно до інформаційних потреб підприємства.

Класифікація за економічним змістом побудована на виокремленні однорідних елементів витрат, які відіграють значну роль в процесі розподілу ресурсів. Основними елементами даної класифікації є такі витрати як:

Матеріальні – витрати які охоплюють вартість сировинних та комплектуючих матеріалів; електроенергії та палива; інших матеріальних ресурсів, що задіяні в процесі виробництва продукції або надання послуг. Характерною особливістю матеріальних витрат є їх матеріально-речова форма яка вказує на те, що вони переносять свою вартість на готову продукцію частинами, в процесі виробництва.

Відповідно до П(С)БО, до матеріальних витрат відносять вартість:

- Сировини та основних матеріалів.
- Допоміжних матеріалів.
- Покупних напівфабрикатів.
- Комплектуючих виробів.
- Палива та енергії витрачених та технологічні та виробничі потреби.
- Будівельних матеріалів.
- Запасних частин.
- Малоцінних та швидкозношувальних предметів.
- Тарифів і тарних матеріалів.

За способом включення до собівартості матеріальні витрати поділяють на прямі та непрямі.

До прямих матеріальних витрат відносять ті, які безпосередньо беруть участь в формуванні собівартості продукції.

До непрямих матеріальних витрат відносять ті, які не можуть бути прямо віднесені на собівартість, але можуть бути пропорційно розподілені між різними видами продукції.

Розподіл витрат на прямі та непрямі ґрунтується на використанні відповідних баз розподілу, наприклад:

- Заробітна плата виробничих виробників (сума), базується на розподілі непрямих матеріальних витрат пропорційно до суми заробітної плати. Дана база розподілу застосовується у випадку, коли використання допоміжних матеріалів тісно пов'язано з трудовими витратами.
- Машино-годин роботи обладнання – використовується у випадках, коли значна частина непрямих матеріальних витрат пов'язана з експлуатацією виробничого обладнання, в такому випадку доцільно здійснювати розподіл нематеріальних витрат є пропорційною до часу роботи кожного верстата або обладнання.
- Кількість виробленої продукції – за цією базою розподіл здійснюється відповідно до кількості, об'єму, ваги прямих матеріалів, спожитих в процесі виробництва. Цей підхід, застосовують коли непрямі матеріальні витрати мають прямий фізичний зв'язок з обсягом використаних матеріалів, незалежно від їхньої вартості.
- Вартість прямих матеріальних витрат, метод розподілу який передбачає віднесення вартості непрямих матеріальних витрат є пропорційною до вартості прямих матеріалів. Використання бази розподілу за вартістю прямих матеріальних витрат є доцільним за умови тісного зв'язку між вартістю основних та допоміжних матеріалів.

Слід зауважити, що розподіл непрямих витрат є однією з найбільш проблемних ділянок обліку витрат на підприємстві. Згідно з досліджень І. К. Дрозд та К.В. Бойко, некоректний розподіл непрямих матеріальних витрат призводить до викривлення собівартості на 15-25% [14].

Проблеми створює необхідність постійного перегляду та оновлення баз розподілу відповідно до змін у виробничих процесах та складності об'єктивного визначення зв'язків між непрямими витратами а об'єктами калькулювання собівартості.

Актуальною в умовах великих підприємств є концепція класифікації витрат за центрами відповідальності, адже вона дозволяє оптимізувати та прискорити процес прийняття рішень, щодо управління витратами. Класифікація за центрами відповідальності передбачає закріплення витрат за окремими підрозділами організації та систематичний контроль за виконанням затверджених бюджетів.

Центр відповідальності – це підрозділ підприємства, або група підрозділів, який має завдання та бюджет для його виконання, а також складає звітність про фактичні результати діяльності. В основі даної класифікації лежить принцип контрольованості, який полягає в тому, що структурний підрозділ несе відповідальність та впливає лише на ті витрати, які він може контролювати. Виходячи з цього витрати поділяють на контрольовані та неконтрольовані для кожного структурного підрозділу.

Активне впровадження ERP-систем значно спрощує класифікацію за центрами відповідальності, що спонукає підприємства використовувати її як важливий аспект системи управління витратами.

За відношенням до обсягу виробництва витрати поділяють на змінні, постійні, напівзмінні та напівпостійні. Дана типологія ґрунтується на характері змін окремих груп витрат, при змінах в обсягу виробництва, що робить дану класифікацію надзвичайно важливою для розробки стратегічних та тактичних заходів, в рамках управління витратами.

Змінні витрати – це категорія витрат, абсолютна величина яких корелює зі зміною обсягу виробництва. Характерною особливістю даної групи витрат є їх пропорційне зростання або зменшення відносно динаміки обсягів операційної діяльності. При цьому питома вага змінних витрат у розрахунку на одиницю

виробленої продукції залишається незмінною. До змінних відносять ті витрати, які безпосередньо пов'язані з виробництвом [15, с. 31-43].

Постійні витрати – категорія витрат, абсолютна величина яких залишається незмінною при варіюванні обсягів виробництва. Особливістю даної групи витрат є те, що їх сукупна величина залишається відносно незмінною (стабільною) незалежно від обсягів виробництва, однак питома вага постійних витрат у розрахунку на одиницю продукції демонструє обернену залежність від обсягів виробництва [16, с. 39-57]. До постійних відносять такі витрати як:

- Амортизаційні відрахування.
- Орендні платежі.
- Витрати на утримання адміністративно-управлінського персоналу.
- Страхові платежі.

Враховуючи динамічність економічних процесів, а також їх різноманіття, додаткова слід виокремити напівзмінні та напівпостійні витрати, які є гібридними категоріями, адже включають в себе компоненти як змінних так і постійних витрат.

Напівзмінні витрати є гібридною категорією, абсолютна величина якої змінюється при варіюванні обсягів виробництва, але не демонструє прямої пропорційної залежності. Типовим прикладом є витрати на технічне обслуговування обладнання або електроенергію для загальновиробничих потреб.

Напівпостійні витрати являють собою категорію витрат, абсолютна величина яких залишається константою в межах певного діапазону обсягів виробництва, однак при переході на інший рівень виробничої активності демонструє стрибкоподібні зміни. Прикладом напівпостійних витрат може слугувати оплата праці керівників виробничих підрозділів [16, с. 39-57].

Сучасна економічна література також виділяє специфічну категорію витрат – дискреційні витрати, які за своєю суттю демонструють ознаки постійних витрат, проте можуть бути цілеспрямовано змінені управлінським рішенням, незалежно від обсягів виробництва. До такого типу витрат можна

віднести науково-дослідницькі роботи, рекламу, підвищення кваліфікації персоналу [17, с. 80-96].

В сфері ресторанного господарства особливої уваги набуває класифікація витрат за калькуляційними статтями, адже специфічні особливості діяльності, такі як виробництво продукції та надання послуг, вимагають особливого підходу до калькуляції собівартості.

Калькуляційна стаття – це вид витрат, який формує собівартість продукції, але на відміну від класифікації за економічними елементами, відображає призначення та місце виникнення [18, с. 31-37]. Типова класифікація витрат за калькуляційними статтями для підприємства ресторанної галузі наведена в таблиці.1.1:

Таблиця 1.1 – Типова класифікація витрат за калькуляційними статтями для підприємства ресторанної галузі

Калькуляційні статті	Склад витрат
Сировина та матеріали	Продовольча сировина;
	Напівфабрикати власного виробництва;
	Купівельні напівфабрикати;
	Обладнання;
	Господарські матеріали
Витрати на виробництво продукції.	Витрати на обробку сировини;
	Витрати на приготування страв;
	Витрати на оформлення страв;
Витрати на маркетинг.	Витрати на рекламу;
	Програми лояльності;
Витрати на обслуговування	Амортизація меблів та інвентарю залу
	Витрати на столові прибори
	Витрати на декор

Джерело: складено автором на основі [18]

З аналізу вищезазначених груп, видно, що при їх групуванні використовують функціональний підхід, який передбачає розподіл витрат за основними бізнес-процесами. Особливістю класифікації витрат за калькуляційними статтями є використання нормативного методу для розрахунку вартості товарів. Для цього застосовують калькуляційні карти, що базуються на технологічних картах та містять норми витрат сировини та напівфабрикатів на одиницю виготовленої продукції. Для задоволення інформаційних потреб,

технічна карта має містити інформацію про: Найменування страви; перелік інгредієнтів та їх кількість на одну порцію; закупівельну ціну необхідної сировини; торгову націнку та продажну ціну страви. Проте без застосування спеціалізованого програмного забезпечення для автоматизації, облік витрат за їх калькуляційними статтями майже неможливий. Найбільш популярними є такі системи як:

- «R-Keeper».
- «BAS».

Дане програмне забезпечення дозволяє автоматизувати процес обліку витрат, формувати технологічні та калькуляційні карти, контролювати рух сировини та матеріалів, завдяки можливості з'єднання з касовим апаратом.

Для ефективних рішень щодо управління витратами, також необхідно класифікувати витрати за періодами, залежно від часового інтервалу їх здійснення та віднесення до відповідного звітного періоду. Цей підхід має в своїй основі принцип нарахування та відповідності доходів і витрат. Відповідно до періоду витрати ресторанного господарства можна класифікувати на:

1. Поточні витрати – витрати, що здійснюються в поточному періоді. Дана категорія витрат є основною для закладів ресторанного господарства та має найбільшу питому вагу в структурі витрат. Згідно дослідження Клевцова Є. Г. та Приймака Н.С [19], структура поточних витрат середньостатистичного ресторанного господарства зображена на рис. 1.1.

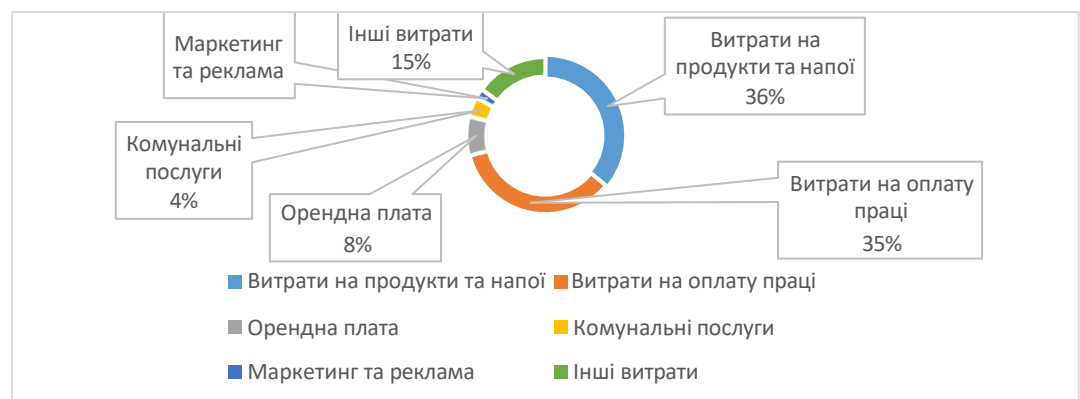


Рисунок 1.1 – структура поточних витрат середньостатистичного ресторанного господарства

Джерело: складено автором на основі [19]

2. Витрати майбутніх періодів – витрати, що виникають у поточному періоді, але будуть визнані у майбутньому. Велика частка витрат майбутніх періодів в структурі витрат підприємства пов'язана із сезонним характером діяльності. Перед початком сезону, ресторани господарства закладають в бюджет значні витрати на підготовку, такі як: витрати на оновлення меню; витрати на навчання сезонного персоналу; витрати на сезонне оформлення інтер'єру та екстер'єру. Дослідження Клевцова Є. Г. та Приймака Н.С [19] показують, що витрати майбутніх періодів становлять значну частку від загальних витрат підприємства.

3. Витрати минулих періодів – витрати, які фактично відносяться до минулих періодів, але були визнані не своєчасно, тому вони визнаються у поточному періоді. Дана класифікація застосовується для виявлення помилок в обліку витрат, таких як:

- виявлення недостачі під час здійснення інвентаризації;
- штрафні санкції контролюючих органів за результатами перевірки, при порушенні санітарних норм, трудового законодавства або правил торгівлі підакцизними товарами;
- додаткові витрати, які помилково не були враховані в минулому періоді.

Як і у випадку класифікації витрат за калькуляційними статтями, розподіл витрат за періодами потребує діджиталізації адміністративного апарату, адже за результатами дослідження Української асоціації ресторанного бізнесу, впровадження сучасних програм в цілях підвищення ефективності управління витратами дозволяє закладам ресторанного господарства скоротити витрати приблизно на 10-15% без погіршення результатів діяльності адміністративного департаменту підприємства. Ефективним також являється одночасне застосування класифікації витрат за центрами відповідальності та класифікацію витрат за періодами, адже розподіл ресторану на структурні підрозділи, як зображено на рис. 1.2.

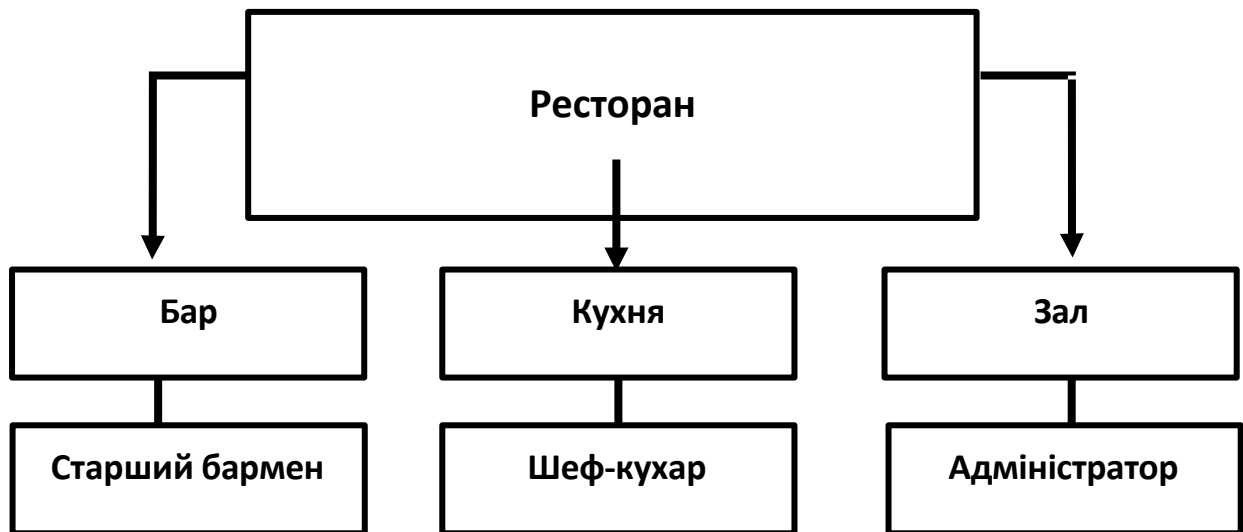


Рисунок 1.2 – Розподіл ресторану на структурні підрозділи

Джерело: складено автором на основі [19]

Дозволить більш точно ідентифікувати та контролювати витрати різних періодів для кожного з структурних підрозділів, а також дозволить знизити навантаження на адміністративні департаменти підприємства.

Отже, класифікація витрат та управління ними є важливим елементом теоретико-методологічної бази економічної науки та практики управління, Науково обґрунтована диференціація витрат за різними ознаками забезпечує формування релевантної інформаційної бази для прийняття ефективних управлінських рішень, щодо управління витратами, планування діяльності та контролю за використанням ресурсів, що є особливо важливим аспектом в контексті специфіки підприємств ресторанної галузі. Сучасні підходи щодо управління витратами ґрунтуються на багатоаспектній системі класифікації та застосуванні сучасного програмного забезпечення. Впровадження цифрових технологій в управління витратами демонструє значний потенціал для підвищення ефективності діяльності підприємств ресторанної галузі. Дослідження свідчать, що діджиталізація адміністративних процесів дозволяє скоротити витрати на 10-15% без погіршення якості управління.

1.2 Методологічні основи управління витратами в галузі ресторанного господарства.

Ресторанне господарство являє собою один із найбільш динамічних секторів сфери послуг, що характеризується високим рівнем конкуренції та значною чутливістю до зовнішніх факторів економічного середовища. Головною ціллю управління витратами в таких умовах стає забезпечення високої рентабельності та конкурентоспроможності.

Методологія дослідження витрат підприємства ресторанного господарства ґрунтується на комплексному застосуванні загальнонаукових та спеціальних методів пізнання економічних процесів. Вчені-економісти виділяють такі основні методологічні підходи до дослідження витрат [20].

1. Системний підхід – розглядає витрати як складну систему взаємопов’язаних елементів, що функціонують як єдине ціле для досягнення певної мети.

2. Процесний підхід – аналізує витрати в контексті бізнес процесів підприємства, що дозволяє виявити найбільш ресурсомісткі процеси та оптимізувати їх.

3. Ситуаційний підхід – передбачає вибір методів управління витратами залежно від конкретної ситуації, що склалася на підприємстві та на ринку.

4. Функціональний підхід – розглядає витрати через призму функцій, що виконуються структурними підрозділами підприємства.

5. Інтеграційний підхід – передбачає посилення взаємозв’язків між окремими підсистемами управління витратами.

В таблиці 1.2 зазначено наукові методи та інструменти дослідження, які безпосередньо використовуються для аналізу та дослідження витрат підприємства.

Таблиця 1.2 – Методи дослідження витрат

Метод	Інструмент дослідження
Загальнонауковий метод	• Аналіз та синтез; • Моделювання; • Системний аналіз.
Спеціальний економічний аналіз	• Горизонтальний аналіз; • Вертикальний аналіз; • Трендовий аналіз; • Факторний аналіз; • Коефіцієнтний аналіз.
Економіко-математичний	• Кореляційно-регресійний аналіз; • Методологія масового обслуговування.
Специфічного управлінського обліку	• Калькулювання собівартості; • Бюджетування; • CVP-аналіз.

Джерело: складено автором на основі [21]

Аналіз та синтез належать до найдавніших і фундаментальних методологічних підходів до дослідження наукових проблем. Дана методика полягає в розчленуванні цілісного об'єкта на складові елементи з метою поєднання раніше виділених частин об'єкта дослідження в єдине ціле, для отримання нових знань про його властивості.

Моделювання є методом наукового дослідження, що полягає у створенні та дослідженні моделей об'єктів та процесів з метою отримання додаткової інформації про їх властивості. В умовах дослідження витрат ресторанного господарства, моделювання набуває особливого значення через складність, багатофакторність та динамічність економічних систем. Серед різноманітності математичних моделей, найбільш актуальними для ресторанного господарства є:

1. Модель оптимізації виробничої програми.
2. Модель прогнозування витрат.
3. Модель оптимізації запасів.

Модель оптимізації виробничої програми застосовується для визначення оптимальної виробничої програми закладу ресторанного господарства, за допомогою функції максимізації прибутку:

$$P = \sum_{i=1}^n (p_i - c_i)x_i \rightarrow \max, \quad (1.1)$$

де, P – прибуток підприємства;

p_i – ціна реалізації одиниці i -тої страви;

c_i – собівартість одиниці i -тої страви;

x_i – кількість одиниць i -тої страви.

Дана модель допомагає визначити страви з вищою рентабельністю, та зосередити увагу на позиціях які приносять найбільший дохід.

Модель прогнозування витрат базується на багатofакторній регресійній моделі прогнозування витрат.

$$C_t = b_0 + b_1X_{1t} + b_2X_{2t} + \dots + b_nX_{nt} + e_t, \quad (1.2)$$

де, C_t – загальні витрати ресторану за період t ;

b_0 – константа яка представляє постійні витрати;

$b_1; b_2; b_n$ – коефіцієнти регресії (параметри);

X_{1t} – обсяг реалізації (виручка) в період t ;

X_{2t} – кількість клієнтів в періоді t ;

X_{3t} – Середній чек в періоді t ;

X_{nt} – інші фактори, наприклад: відпрацьовані людино-години в періоді t ;

e_t – невраховані фактори (помилка) в періоді t .

Для побудови даної моделі, а саме визначення коефіцієнтів регресії слід використати метод найменших квадратів.

На основі спостережень в періоді t , необхідно визначити значення залежної змінної C_t та всіх незалежних змінних X_{nt} , в чому допомагає спеціалізоване програмне забезпечення за допомогою якого і проводиться подальший розрахунок. Актуальним програмним забезпеченням є:

- Microsoft Excel – дозволяє за допомогою вбудованих функцій будувати базові моделі.

- R-Keeper – дозволяє автоматизувати процес отримання інформації про продажі.
- BAS – спеціалізована інформаційна база, що об'єднує потоки інформації з усього підприємства.

Після розрахунку доцільно перевірити рівень адекватності моделі за допомогою коефіцієнта детермінації та F-критерія Фішера.

Модель оптимізації запасів розрахована на визначення оптимального розміру замовлення, що дозволяє зменшити кількість запасів та понести менше витрат пов'язаних із зберіганням та псуванням сировини.

$$Q^* = \sqrt{\frac{2DS}{H}}, \quad (1.3)$$

де, Q^* – оптимальний розмір замовлення;

D – річний попит на продукти;

S – витрати на оформлення та доставку одного замовлення;

H – витрати на зберігання одиниці продукту протягом року.

Спеціальний економічний аналіз включає в себе елементи динамічного та вертикального аналізу (горизонтальний, вертикальний).

Горизонтальний аналіз полягає у порівнянні показників фінансової звітності з показниками попередніх періодів з метою виявлення тенденцій зміни окремих статей або їх груп. Цей метод дозволяє оцінити темпи зростання або спаду економічних показників. Він є одним з найпоширеніших інструментів фінансового аналізу витрат, що використовується для управління витратами.

Методика проведення горизонтального аналізу передбачає:

1. Визначення базисного періоду порівняння.
2. Розрахунок абсолютних відхилень показників звітного періоду від базисного:

$$\Delta\P = \Pi_1 - \Pi_0, \quad (1.4)$$

де, $\Delta\Pi$ – це абсолютне відхилення показника;

Π_1 – значення показника у звітному (поточному) періоді;

Π_0 – значення показника у базисному (попередньому) періоді.

3. Розрахунок темпів приростів (відносних відхилень):

$$\Delta y = \left(\frac{\Pi_1}{\Pi_0} \right) \times 100\%, \quad (1.5)$$

де, Δy – відносне відхилення показника;

Π_1 – значення показника у звітному (поточному) періоді;

Π_0 – значення показника у базисному (попередньому) періоді.

4. Формування аналітичних таблиць за результатами розрахунків абсолютних та відносних показників.

5. Інтерпретація результатів.

Вертикальний аналіз найчастіше передбачає виявлення структурних змін у складі економічних показників та надає можливість порівнювати показники підприємства з його конкурентами. Його доцільно поєднувати із горизонтальним аналізом, адже це дозволяє отримати комплексне уявлення про зміни у фінансовому стані, як з точки зору динаміки показників, так і з точки зору їх структури. В контексті аналізу витрат, доцільно проводити вертикальний аналіз на основі звіту про фінансові результати та приймати показник чистого доходу від реалізації за базовий.

Методика проведення вертикального аналізу включає в себе:

1. Визначення базового показника;

2. Розрахунок питомої ваги кожної статті за формулою:

$$P_i = \left(\frac{C}{\Pi_6} \right) \times 100\%, \quad (1.6)$$

де, P_i – питома вага і-тої статті;

C – значення статті;

Π_6 – базовий показник.

3. Формування аналітичних таблиць;
4. Економічні висновки.

Перевагами вертикального аналізу є наочність та порівнянність показників, проте головним недоліком є його статистичність, адже він відображає структуру лише на одну дату або за один період, тому аналіз динаміки потребує поєднання з горизонтальним аналізом.

Економічні моделі, а також вертикальний і горизонтальний аналіз, можуть не задовільнити інформаційні потреби підприємства. Тому для прийняття ефективних рішень щодо управління витратами застосовують CVP-аналіз (витрати–обсяг–прибуток). Даний аналіз базується на поділі витрат на постійні і змінні, що дозволяє моделювати економічні наслідки управлінських рішень.

Базова модель CVP-аналізу представлена формулою:

$$P = Q \times (p - v) - FC, \quad (1.7)$$

де, P – прибуток підприємства;

Q – обсяг реалізації продукції у натуральних одиницях;

p – ціна одиниці продукції;

v – змінні витрати на одиницю продукції;

FC – загальні постійні витрати.

Одним із ключових показників CVP-аналізу є маржинальний дохід, який розраховується за формулою:

$$CM = TP - TVC = Q \times (p - v), \quad (1.8)$$

де, CM – маржинальний прибуток;

TP – загальна виручка від реалізації;

TVC – загальні змінні витрати.

Коефіцієнт маржинального доходу розраховується як:

$$K_{CM} = \frac{CM}{TP} = \frac{p-v}{p} \quad (1.9)$$

де, K_{CM} – коефіцієнт маржинального прибутку.

На наступному етапі розраховують точку беззбитковості у натуральному та грошовому вираженні.

У натуральному:

$$TЧБ(н) = \frac{FC}{p-v} = \frac{FC}{CM} \quad (1.10)$$

У грошовому вираженні:

$$TЧБ(гр) = FC/K_{CM}. \quad (1.11)$$

CVP-аналіз також дозволяє визначати операційний важіль (леверидж), який показує, наскільки відсоткова зміна виручки від реалізації впливає на відсоткову зміну прибутку. Високий операційний важіль свідчить про високу чутливість прибутку до змін обсягу продажів, що може бути як перевагою, так і ризиком.

Коефіцієнт операційного важеля:

$$КОВ = CM/P, \quad (1.12)$$

де, $КОВ$ – коефіцієнт операційного важеля;

CM – маржинальний прибуток;

P – прибуток підприємства.

Отже, підсумовуючи викладене у першому розділі, варто зазначити, що ми здійснили комплексний аналіз теоретико-методологічних засад управління витратами підприємства, що є фундаментальним для забезпечення його конкурентоздатності та досягнення стійкого фінансового стану. Було проведено

узагальнення сучасних теоретичних підходів до класифікації та обліку витрат, розглянуто їхню роль у формуванні собівартості продукції та вплив на кінцеві фінансові результати.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ТОВ «АГАТЕМ»

2.1 Техніко-економічна характеристика ТОВ «АГАТЕМ»

ТОВ «АГАТЕМ» є провідним підприємством у сфері організації корпоративного харчування на промислових об'єктах, що спеціалізується на комплексному обслуговуванні виробничих підприємств. Компанія «АГАТЕМ» забезпечує повний цикл послуг з організації харчування для працівників промислових підприємств, включаючи керівний склад та адміністративний персонал заводууправління. Підприємство пропонує гнучкі рішення для організації харчування: від повноцінних обідів у заводський їдальні до корпоративного кейтерингу для ділових зустрічей та офіційних заходів. Основна інформація про ТОВ «АГАТЕМ» наведена в табл. 2.1

Таблиця 2.1 – Облікові дані ТОВ «АГАТЕМ»

Повна назва:	Товариство з обмеженою відповідальністю «АГАТЕМ»
Місцезнаходження:	50027, Дніпропетровська обл., місто Кривий ріг, площа 95-й квартал, будинок 10
Ідентифікаційний код ЄДРПОУ:	34545609
Дата реєстрації:	13.09.2006
Фактична Адреса:	50027, Дніпропетровська обл., місто Кривий ріг, площа 95-й квартал, будинок 10
Уповноважені особи	Керівник – Хрипа Олена Іванівна
Засновник:	Хрипа Олена Іванівна
Статутний капітал:	7 050 000 грн.
Види господарської діяльності:	Основний код КВЕД – 56.30 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного обслуговування. Додаткові коди КВЕД: 46.49 – Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення. 56.30 – Обслуговування напоями. 56.29 – постачання інших готових страв. 77.11 – надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів.

Джерело: складено автором на основі [22]

Меню підприємства розроблено з урахуванням потреб працівників фізичної та розумової праці, включає збалансовані страви, що забезпечують необхідну енергетичну цінність. Працівники підприємств, які обслуговує ТОВ «АГАТЕМ» самостійно обирають страви, які в свою чергу поділені на:

- Перші страви.
- Другі страви.
- Салати.
- Напої.
- Випічка та десерти.

Ключові переваги підприємства включають використання свіжих, якісних продуктів від перевірених постачальників, дотримання всіх санітарно-гігієнічних норм, кваліфікований кухарський персонал та сучасне обладнання для приготування їжі.

Окремий структурний підрозділ компанії, а саме «Швидкі обіди» спеціалізується на доставці комплексних обідів безпосередньо по всьому місту Кривий Ріг, що особливо актуально для працівників які не можуть залишати виробничі дільниці або мають обмежений час на обідню перерву. ТОВ «АГАТЕМ» забезпечує своєчасну подачу гарячих страв у спеціальних термоконтейнерах, зберігаючи температуру та якість їжі.

Комплекси обіди формуються за принципом оптимального співвідношення білків жирів та вуглеводів, а служба доставки працює за чітко відпрацьованою логістичною схемою, яка включає попереднє замовлення страв, приготування їжі у відповідності до санітарних норм, пакування у спеціальні термоконтейнери та своєчасну доставку за встановленим графіком.

Відділ доставки пропонує різні формати обслуговування: індивідуальні комплексні обіди у одноразовій еко-упаковці; доставку гарячих страв для бригад працівників.

Система попереднього телефонного замовлення дозволяє клієнтам швидко узгоджувати замовлення та обирати час доставки.

Метою підприємства є створення комфортних умов для харчування працівників, що сприяє підвищенню продуктивності праці та загального добробуту трудового колективу.

Організаційна структура підприємства, представлена в табл. 2.2. Чисельність персоналу у 2025 р. складає 42 особи.

Таблиця 2.2 – Організаційна структура ТОВ «АГАТЕМ»

Посада	Кількість працівників
Керівний склад	
Директор	1
Фінансовий директор	1
Адміністрація	
Бухгалтер	2
Менеджер з постачання	1
Виробничий персонал	
Кондитер	3
Помічник кухаря	5
Старший кухар	1
Кухар заготівельник	7
Завідувач виробництва	1
Пекар	1
Мийник посуду	1
Кухар	7
Допоміжний персонал	
Прибиральник службових приміщень	2
Офіціант	4
Касир	5

Джерело: складено автором на основі [22].

Виробничий блок становить основу підприємства і включає 21 працівників. Кухонний персонал представлений 7 кахарями різних спеціальностей; 5 помічниками кухаря; 1 мийник посуду; 1 старшим кухарем та 7 кухарями заготівельниками, що дозволяє організувати безперервний виробничий процес з чітким розподілом обов'язків. Кондитерський цех складається з чотирьох осіб, а саме: 1 пекар та 3 кондитера.

Адміністративно-управлінська структура персоналу включає в себе керівну та адміністративну ланку та складається з: 1 менеджера з постачання; 2

прибиральників службових приміщень; 2 бухгалтерів; 1 фінансового директора; 1 директора; 1 завідуючого виробництвом; 5 касирів. Допоміжний персонал включає в себе 4 офіціантів.

Структура підприємства побудована за лінійно-функціональною організаційною системою. Даний вид організаційної структури є оптимальним для ТОВ «АГАТЕМ», адже воно здійснює свою діяльність в умовах стабільного ринкового середовища, де не потрібна швидка адаптація до змін. Масове виробництво зі стабільним та незмінним асортиментом підприємства також сприяє застосуванню лінійно-функціональної моделі управління.

Коефіцієнт плинності кадрів утримується на рівні 8-12% на рік, що нормальним показником для підприємства ресторанної галузі.

Виробнича спрямованість підприємства зумовлює велику кількість виробничого персоналу, а саме 60%, що є оптимальним значенням, враховуючи специфіку діяльності ТОВ «АГАТЕМ».

Питома вага кожної категорії робітників зображена на рис. 2.1

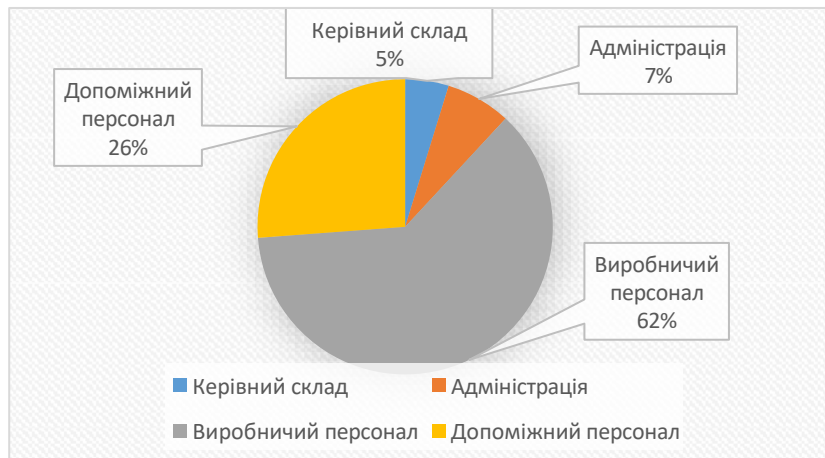


Рисунок 2.2 – Питома вага категорій робітників ТОВ «АГАТЕМ»

Джерело: складено автором на основі табл. 2.2.

Отже, наведена структура персоналу забезпечує повний технологічний цикл від закупівлі сировини до доставки готових страв.

Проведемо аналіз техніко-економічних показників підприємства. Основні техніко-економічні показники та їх динаміка наведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Техніко-економічні показники ТОВ «АГАТЕМ»

Показники	Рік			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2022	2023	2024	2022-2023	2023-2024	2022-2023	2023-2024
Зареєстрований капітал, тис. грн	7050	7050	7050	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток, тис. грн	-5007,9	-4832,8	-4744	175,1	88,8	-3,5	-1,84
Чистий прибуток, тис. грн	332,7	175,1	88,8	-157,6	-86,3	-47	-49
Власний капітал, тис. грн	2042,1	2217,2	2276	175,1	58,8	8,57	2,65
Валюта балансу, тис. грн	37837,3	23799,3	13266,8	-14038	-10532,5	-37,1	-44,26
Коефіцієнт автономії,%	5,4	9,32	17,16	3,92	7,84	72,59	84,12
Середньорічна Основних засобів, тис. грн	3333,45	3817,7	2691,25	484,25	-1126,45	14,53	-29,51
Коефіцієнт зносу основних засобів,%	24,79	32,09	18,05	7,3	-14,04	29,45	-43,75
Виручка від реалізації, тис. грн	16978,4	19696,8	21419,2	2718,4	1722,4	16,01	8,74
Фондовіддача, грн/грн	5,09	5,16	7,96	0,07	2,8	1,38	54,26
Фондомісткість, грн/грн	-5007,9	-4832,8	-4744	175,1	88,8	-3,5	-1,84
Фондоозброєність, грн/грн	332,7	175,1	88,8	-157,6	-86,3	-47	-49
Незавершені капітальні інвестиції, тис. грн	2042,1	2217,2	2276	175,1	58,8	8,57	2,65

Джерело: складено автором з використанням додатків.

Аналіз фінансових показників за період 2022-2024 рр. свідчить про складну фінансову ситуацію, яка характеризується як позитивними так і негативними тенденціями.

Зареєстрований капітал залишався незмінним, та складав протягом всього року 7050 тис. грн. що свідчить про стабільність акціонерної структури та відсутність додаткових емісій.

Нерозподілений прибуток (збиток) в 2022 р. дорівнював -5007,9 тис. грн. у 2023 р. ситуація покращилась. Зміна склала 175,1 тис. грн. або 3,5%, а в 2024р. відбулось збільшення на 88.8 тис. грн. або на 1,84%. Динаміка даного показника демонструє позитивну тенденцію, адже підприємство поступово покриває збитки минулих років.

Чистий прибуток значно зменшився в 2023 р. в порівнянні з 2022 р., а саме на 157,6 тис. грн. або 47%. В 2024 р. чистий прибуток продовжив зменшуватись, абсолютне відхилення склало 86,3 тис. грн., відносне відхилення -49%. Протягом трьох проаналізованих років чистий прибуток демонструє стійку негативну динаміку, що є тривожним сигналом, оскільки прибутковість підприємства різко падає.

Власний капітал підприємства поступово зростає, так у 2023 р. даний показник збільшився на 175,1 тис. грн. або на 8,57%, а у 2024 р. на 58,8 тис. грн. або на 2,65%, що свідчить про зміцнення фінансової бази підприємства та збільшення його фінансової незалежності, проте зростання власного капіталу відбувається незважаючи на падіння чистого прибутку, що пов'язано зі зменшенням накопиченого збитку.

Валюта балансу протягом трьох років стрімко знижується, так у 2023 р. абсолютне відхилення в порівнянні з 2022 р. склало 14038 тис. грн. або -37,10%, у 2023 р. порівняно з 2024 р. зміна склала 10532,5 тис. грн. або -44,26%, що вказує на різке скорочення бізнесу та його реструктуризацію, що в свою чергу є відповіддю на зменшення чистого прибутку.

Коефіцієнт автономії послідовно і значно зростає, у 2023 р. він збільшився майже у два рази, відносне відхилення склало 72,59%, у 2024 р. в порівнянні з

2023 р. відповідно – 84,12%. Це вказує на підвищення фінансової стійкості та незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Така динаміка викликана збільшенням частки власного капіталу в загальній структурі джерел фінансування та скороченням зобов'язань.

Середньорічна вартість основних засобів демонструвала збільшення в період 2022 р.-2023 р., а саме 484,25 тис. грн. або 14,53%, що вказує на інвестиції в модернізацію або розширення підприємства. Проте у 2024 р. порівняно до 2023р. відбулось різке зниження даного показника, яке склало 1126,45 тис. грн. або -29,51%. Що пов'язано із зносом або переоцінкою основних засобів.

Коефіцієнт зносу основних засобів у 2023 р. зріс, зміна склала 29,45%, що свідчить про старіння активів або недостатнє їх оновлення, проте у 2024 р. відбулась позитивна зміна, так коефіцієнт зносу впав на 43,75%, що є наслідком списання або продажу найбільш зношених основних засобів.

Виручка від реалізації у 2023 р. збільшилась на 2718,4 тис. грн. або 16,01%, у 2024 р. збільшення склало 1722,4 тис. грн. або 8,74%, що є позитивною тенденцією, яка свідчить про зростання обсягів продажів. Однак темп зростання виручки знизився майже вдвічі.

Фондовіддача як і виручка від реалізації демонструє позитивну тенденцію, так у 2023 р. в порівняно з 2022 р. фондовіддача збільшилась 0,07 грн./грн. або 1,38%, а у 2024 р. на 2,8 грн./грн. або на 54,26%, що вказує на поступове підвищення ефективності використання основних засобів. Зменшення вартості основних засобів у 2024 р. призвело до значного збільшення показника фондовіддачі.

Фондомісткість протягом аналізованого періоду значно зменшувалась, у 2023 р. зміна склала 5%, у 2024 р – 31,58%, що є позитивною динамікою та вказує на підвищення ефективності використання основних засобів.

Показник фондоозброєності демонструє аналогічну динаміку до показника середньорічної вартості активів. У 2023 р. фондоозброєність збільшилась на 14,53%, проте вже в 2024 р. зменшилась на 29,51%. Враховуючи динаміку зміни

показника фондівіддачі та фондомісткості, можна стверджувати про те що такі зміни показника фондоозброєності є наслідком оптимізації.

Незавершені капітальні інвестиції не змінювались протягом трьох років, що вказує на відсутність нових інвестиційних проектів.

Загалом ТОВ «АГАТЕМ» демонструє змішану динаміку фінансово-економічних показників, яка вказує на те що підприємство знаходиться в стадії глибокої структурної трансформації, яка характеризується кардинальними змінами у масштабах діяльності, при одночасному покращенні показників ефективності.

Окремої уваги потребує валюта балансу, сума якої значно зменшується протягом розглянутого періоду (рис. 2.2). така динаміка вказує на значне зменшення підприємства та потенційно може стати перешкодою на шляху до подальшого розширення та розвитку підприємства.

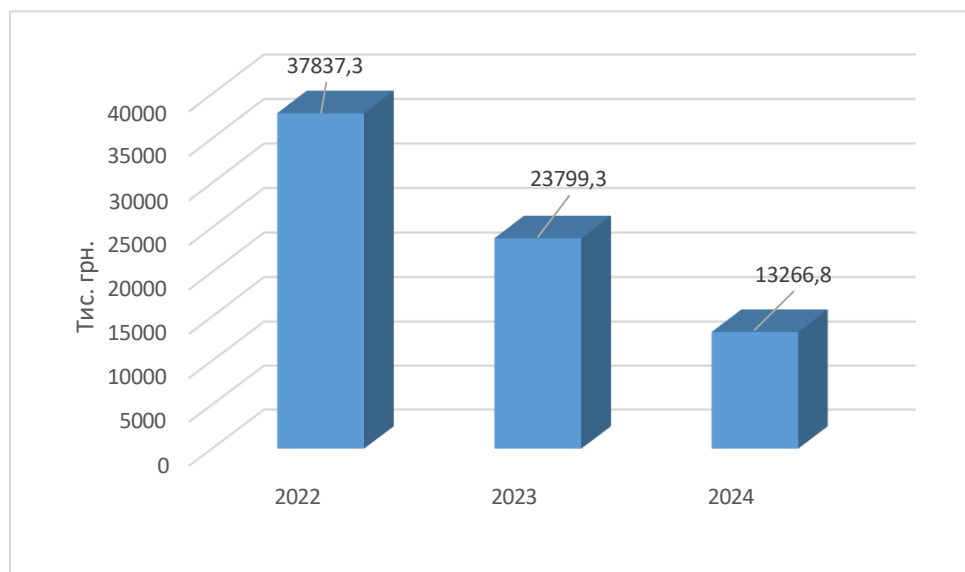


Рисунок 2.2 – Динаміка зміни валюти балансу ТОВ «АГАТЕМ»

Джерело: складено та розраховано автором з використанням додатків.

Після розгляду основних техніко-економічних показників ТОВ «АГАТЕМ» постає необхідність аналізу його активів та пасивів, для більш детального розуміння фінансового стану підприємства. Результати такого аналізу наведені в табл. 2,4. В таблиці зазначена динаміка зміни активів та

пасивів в натуральній та відносній величині. Відсотки в даній таблиці демонструють зміну статті балансу відносно її значення в попередньому періоді.

Таблиця 2.4 - Динаміка активів та пасивів ТОВ «АГАТЕМ»

АКТИВ						
Стаття	2022		2023		2024	
	Тис. грн	%	Тис. грн	%	Тис. грн	%
I. Необоротні активи						
Незавершені капітальні інвестиції	43,2	-94,78	43,2	0,00	43,2	0,00
Основні засоби	5196,3	253,35	2439,1	-53,06	2943,4	20,68
Усього за розділом I	5239,5	128,00	2482,3	-52,62	2986,6	20,32
II. Оборотні активи						
Запаси:	17642,7	298,53	16590,5	-5,96	5738,4	-65,41
У тому числі готова продукція	16113,7	501,59	15562,8	-3,42	5738,4	-63,13
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	8626,5	83,85	3332,9	-61,36	4466,5	34,01
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	464,8	-37,77	-	-	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	5452,5	-46,00	-	-	-	-
Гроші та їх еквіваленти	174,4	-5,53	1393,6	699,08	75,3	-94,60
Інші оборотні активи	236,9	104,75	-	-	-	-
Усього за розділом II.	32597,8	60,88	21317	-34,61	10280,2	-51,77
Баланс	37837,3	67,71	23799,3	-37,10	13366,8	-43,84
ПАСИВ						
I. Власний капітал						
Зареєстрований капітал	7050	0,00	7050	0,00	7050	0,00
Нерозподілений прибуток(непокритий збиток)	-5007,9	-6,23	-4832,8	-3,50	-4744	-1,84
Усього за розділом I	2042,1	19,46	2217,2	8,57	2276	2,65
III. Поточні зобов'язання						
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи послуги	22858,1	28,14	18039,4	-21,08	5458,7	-69,74
За розрахунками з бюджетом	104,2	23,46	83,4	-19,96	19,5	-76,62
За розрахунками зі страхування	35,5	-30,66	-	-	26,8	-
За розрахунками з оплати праці	136,4	-3,74	119,6	-12,32	122,9	2,76
Інші поточні зобов'язання	12661	362,81	3339,7	-73,62	5332,9	59,68
Усього за розділом III	35795,2	71,67	21582,1	-39,71	10960,8	-49,21
Баланс	37837,3	67,71	23799,3	-37,10	13366,8	-43,84

Джерело: складено та розраховано автором з використанням додатків

Таблиця 2.4 доповнює та підтверджує попередній висновок про те, що підприємство проводить структурну трансформацію. Значні зміни в структурі активів вказують на зменшення загального розміру підприємства, що згідно

динаміки зміни основних статей активу балансу, є результатом стратегії оптимізації, що в свою чергу є реакцією на несприятливі зовнішні умови.

Найбільшу питому вагу в структурі активів ТОВ «АГАТЕМ» мають оборотні активи, на рис. 2.3 зображено динаміку зміни питомої ваги оборотних на необоротних активів.



Рисунок 2.3 – Динаміка структури активів ТОВ «АГАТЕМ»

Джерело: складено та розраховано автором з використанням додатків

Протягом аналізованого періоду, ТОВ «АГАТЕМ» поліпшило управління дебіторською заборгованістю. Після значного зростання дебіторської заборгованості у 2022р., а саме +83,85%, її різке зменшення у 2023р. (-61,36%) свідчить про покращення політики управління дебіторською заборгованістю, проте у 2024р. даний показник збільшився на 34,01%, що викликано відновленням продажів з відстрочкою платежу.

Зменшення запасів та дебіторської заборгованості, паралельно зі скороченням кредиторської заборгованості вказує на ефективне управління операційним циклом.

Пасив балансу, аналізованого підприємства, демонструє покращення фінансової стійкості та зміцнення ліквідності, що викликано різким зменшенням кредиторської заборгованості, проте абсолютний рівень показника фінансової

стійкості, а саме коефіцієнта автономії потребує уваги, адже підприємство фінансується не за рахунок власних коштів.

Загалом, не дивлячись на зменшення, ТОВ «АГАТЕМ» залишається прибутковим підприємством, яке поетапно покращує динаміку основних економічних показників.

2.2 Аналіз витрат ТОВ «АГАТЕМ»

ТОВ «АГАТЕМ» функціонує в умовах високої конкуренції та нестабільного економічного середовища, що викликає необхідність ефективного управління витратами. Аналіз фінансових звітів за період 2022-2024 років дозволяє оцінити стан системи управління витратами та виявити основні проблемні аспекти.

В табл. 2.5 наведена динаміка зміни доходів та витрат досліджуваного підприємства, у відсотках зазначено відносну зміну відповідно до значення статі в попередньому періоді.

Таблиця 2.5 - Динаміка доходів та витрат ТОВ «АГАТЕМ»

Стаття	2022р.	2023р.	2024р.
	Тис. грн.; %	Тис. грн.; %	Тис. грн.; %
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції	16978,4; 60,49%	19696,8; 16,1%	21419,2; 8,74%
Інші операційні доходи	1,4; -94,07%	-	-
Інші доходи	-	3600	-
Разом доходи	16979,8; 60,15%	23296,8; 37,20%	21419,2; -8,06%
Собівартість реалізованої продукції	15572,7; 88,93%	18440,2; 18,41%	19386,7; 5,13%
Операційні витрати	1001,5; -51,60%	3818,1; 281,24%	1924,2; -49,6%
Інші витрати	-	825;	-

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4
Разом витрат	16574,2; 60,73%	23083,3; 39,27%	21310,9; -7,68%
Фінансовий результат до оподаткування	405,6; 39,62%	213,5; -47,36%	108,3; -49,27%
Чистий прибуток	332,6; 39,63%	175,1; -47,35%	88,8; -49,29%

Джерело: складено та розраховано автором з використанням додатків

Загальний обсяг доходів підприємства демонструє позитивну динаміку зростання, що свідчить про стабільне функціонування підприємства на ринку ресторанних послуг.

Однак, позитивна динаміка доходів не супроводжується пропорційним зростанням прибутковості, що вказує на наявність проблем в системі управління витратами.

Динаміка операційних витрат ТОВ «АГАТЕМ» демонструє значну нестабільність протягом досліджуваного періоду. У 2022 р. в порівнянні з 2021р. відносна зміна склала -51,60%, проте вже у 2023 р. операційні витрати збільшились майже в 3 рази, відносна зміна склала 281,24%, у 2024 р. відбулось зменшення на 49,6%. Така волатильність операційних витрат може свідчити про:

- Розширення операційної діяльності підприємства.
- Збільшення витрат на маркетинг та рекламу.
- Інфляційний вплив на операційні процеси.
- Одноразові витрати, пов'язані з реструктуризацією або модернізацією підприємства.
- Оптимізацію операційних процесів.

Частка операційних витрат у загальній структурі витрат підприємства зображена на рис. 2.4.

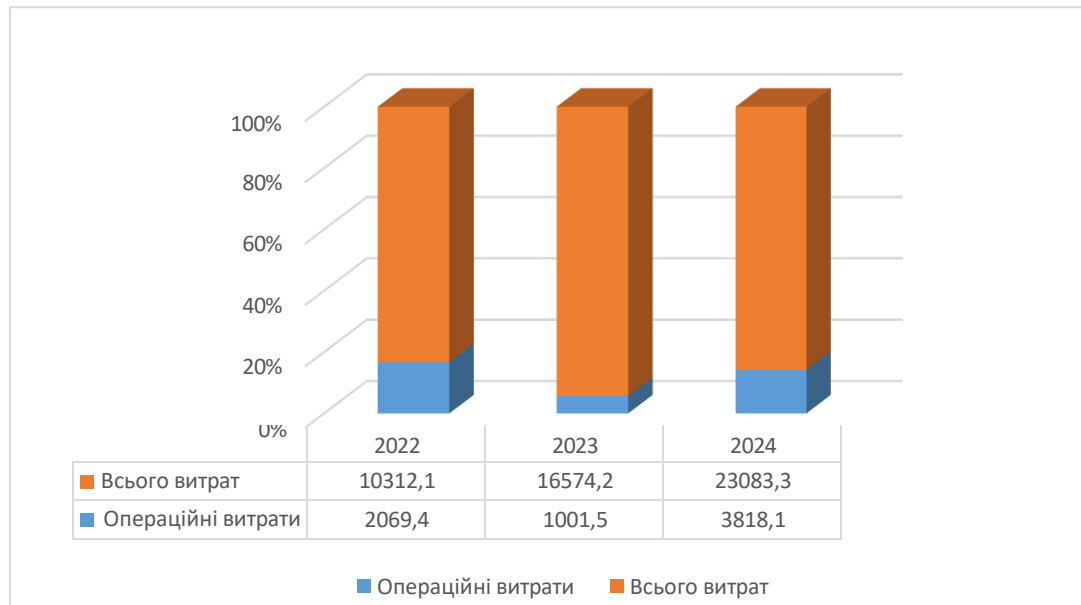


Рисунок 2.4 – Питома вага операційних витрат ТОВ «АГАТЕМ»

Джерело: складено та розраховано автором з використанням додатків

Зростання частки операційних витрат склало: у 2023 р. = 17,3%; у 2024 р. відповідно 9%, Такі різкі зміни свідчать про одноразові витрати, або проблеми в управлінні адміністративними витратами, витратами на збут та іншими операційними витратами, не пов'язаними безпосередньо з виробничим процесом.

Найбільшою статтею витрат ТОВ «АГАТЕМ» є собівартість реалізованої продукції, що є характерною ознакою для підприємства ресторанної галузі. Протягом аналізованого періоду прослідковується поступове, проте не рівномірне збільшення даного показника. Аналіз темпів зростання собівартості показує значне уповільнення динаміки зростання, якщо у 2022 р. порівняно з 2021 р. собівартість збільшилась на 88,93%, то у 2023 р. та 2024 р. зміна склала 18,41% та 5,13% відповідно. Уповільнення темпів зростання собівартості виробленої продукції є позитивною тенденцією, яка вказує на стабілізацію цін на сировину, поліпшення системи закупівель та оптимізацію виробничих процесів.

Для більш детального аналізу основної статті витрат ТОВ «АГАТЕМ», проведено розрахунок та аналіз коефіцієнта собівартості, який демонструє відношення собівартості до чистого доходу від реалізації.

У 2022 р. K_c склав:

$$K_c = \frac{15572,7}{16978,4} \times 100\% = 91,74\%.$$

У 2023 р. K_c склав:

$$K_c = \frac{18440,2}{19696,8} \times 100\% = 93,69\%.$$

У 2024 р. K_c склав:

$$K_c = \frac{19386,7}{21419,2} \times 100\% = 90,5\%.$$

Загалом, протягом розглянутого періоду спостерігалось зростання коефіцієнта собівартості у 2023 році, що свідчить про те що майже 94% доходу підприємства витрачається на покриття прямих витрат виробництва, такий критичний рівень залишає лише 6% валового прибутку для покриття інших витрат та формування чистого прибутку. Позитивною тенденцією є покращення показника у 2024 році до 90,5%, що може бути результатом ефективнішого управління запасами або оптимізації витрат на сировину. Однак навіть покращений показник в 90,5% залишається на критично високому рівні для ресторанної галузі, де оптимальна частка собівартості становить 70-80%.

Проведемо аналіз ефективності управління витратами за допомогою коефіцієнтного аналізу. Розрахуємо коефіцієнт витратомісткості для визначення того, скільки витрат припадає на одиницю доходу:

Для 2022 р. коефіцієнт витратомісткості склав:

$$K_{ув} = \frac{16574,2}{16979,8} = 0,97 \text{ грн./грн.}$$

Для 2023 р.

$$K_{ув} = \frac{23083,3}{23326,8} = 0,98 \text{ грн./грн.}$$

Для 2024 р.

$$K_{ув} = \frac{21310,9}{21419,2} = 0,98 \text{ грн./грн.}$$

Зростання коефіцієнта витратомісткості з 0,97 грн./грн. до 0,98 грн./грн. свідчить про погіршення ефективності управління витратами. У 2024 році на кожну гривню доходу припадає 98 копійок витрат.

Розрахуємо коефіцієнт операційної ефективності:

Для 2022р.склав:

$$K_{оф} = \frac{1405,7}{1001,5} = 1,4 \text{ грн./грн.}$$

Для 2023р.

$$K_{оф} = \frac{1256,6}{3818,1} = 0,33 \text{ грн./грн.}$$

Для 2024р.

$$K_{оф} = \frac{2032,5}{1924,2} = 1,06 \text{ грн./грн.}$$

Різне погіршення коефіцієнта у 2023 році до 0,33 грн./грн. свідчить про те, що операційні витрати перевищували валовий прибуток у 3 рази. Покращення до 1,06 грн./грн. у 2024 році показує позитивну тенденцію, але залишається на критично низькому рівні.

На підставі проведеного аналізу динаміки доходів та витрат, а також визначених коефіцієнтів, що характеризують співвідношення витрат до доходів, подальшим кроком в дослідженні підприємства є розрахунок показників рентабельності. Ці індикатори є ключовими для визначення ефективності використання ресурсів та управління витратами. В табл. 2.6 наведено розрахунок ключових показників рентабельності.

Рентабельність загальних доходів відображає ефективність перетворення всіх грошових надходжень на чистий прибуток. Поступове зниження даного коефіцієнта протягом трьох років, а саме з 1,96% у 2022 р. до 0,41% у 2024 р.,

паралельно зі зниженням чистої рентабельності продажів, підкреслює загальну неефективність управління витратами щодо всієї бази доходів. У 2023р. коли стаття «разом доходи» значно зросла завдяки появі інших доходів загальною сумою 3600 тис. грн, рентабельність загальних доходів виявилась нижчою, ніж чиста рентабельність продажів, що вказує на те що отримання додаткових інших доходів супроводжувалося значними витратами, що негативно відобразилось на загальній рентабельності.

Таблиця 2.6 - Ключові показники рентабельності ТОВ «АГАТЕМ», %

Назва коефіцієнта	Період		
	2022р.	2023р.	2024р.
Рентабельність загальних доходів	1,96	0,75	0,41
Рентабельність валового прибутку	8,28	6,38	9,49
Рентабельність операційного прибутку	2,39	1,08	0,51
Чиста рентабельність продажів	1,96	0,89	0,41
Рентабельність активів	0,88	0,57	0,48
Рентабельність власного капіталу	16,29	8,22	3,95

Джерело: складено та розраховано автором з використанням додатків.

Рентабельність валового прибутку демонструє зниження з 8,28% у 2022 р. до 6,38% у 2023 р, а потім значне зростання до 9,49% у 2024 р. Така динаміка зміни в 2023 році викликана зростанням загальної кількості витрат, проте покращення у 2024 р. вказує на успіхи в управлінні витратами, адже темпи зростання собівартості та інших операційних витрат значно знизились а додаткових витрат вдалося уникнути.

Рентабельність операційного прибутку має стійку негативну динаміку, знизившись з 2,39% у 2022 р. до 0,51% у 2024 р. Це зниження є прямим наслідком непропорційного зростання інших операційних витрат порівняно з чистим доходом. Зокрема, у 2023 році операційні витрати в порівнянні з 2022 р. збільшились на 281,24%, тоді як чистий дохід лише на 16,1%. Незважаючи на їхнє скорочення у 2024 р. на 19,6%, вони все ще залишаються на високому рівні,

що зменшує валовий прибуток і призводить до погіршення операційного результату.

Чиста рентабельність продажів знизилась з 1,96% у 2022 році до критично низьких 0,41% у 2024 році. Це падіння є прямим наслідком зниження операційної рентабельності та зменшення чистого прибутку. Тенденція до зниження свідчить про погіршення ефективності управління витратами.

Рентабельність активів показує стійке зниження з 0,88% у 2022 р. до 0,48% у 2024 р. Зниження рентабельності активів є наслідком падіння чистого прибутку та одночасного скорочення валюти балансу. Хоча активи зменшились, динаміка зміни чистого прибутку демонструвала більш швидке зменшення, що призвело до фактичної зміни ефективності використання наявної активної бази. Негативна зміна даного показника при врахуванні динаміки зміни чистого прибутку свідчить про наявність зайвих або не до кінця завантажених активів, які не приносять доходу в умовах зменшення масштабу діяльності.

Рентабельність власного капіталу демонструє найбільш різке падіння з 16,29% у 2022 р. до 3,95% у 2024 р. Даний коефіцієнт рентабельності є чутливим до зміни чистого прибутку та обсягу власного капіталу, тому головною причиною падіння є зменшення чистого прибутку, яке відбувалось на тлі невеликого зростання власного капіталу. Незважаючи на покращення фінансової стійкості, а саме покращення коефіцієнту фінансової стійкості, підприємство не змогло забезпечити адекватну віддачу на власний капітал через низьку прибутковість.

Отже, ТОВ «АГАТЕМ» за 2022-2024 роки виявляє складну та суперечливу картину, де позитивні зрушення у фінансовій структурі не забезпечуються адекватним рівнем прибутковості. Підприємство значно зменшило свій розмір, одночасно послідовно зменшуючи свою залежність від поточних зобов'язань та покращуючи коефіцієнт автономії. Це свідчить про стратегію зменшення розміру підприємства та підвищення фінансової незалежності, як реакцію на економічні виклики та з метою оптимізації.

Дисбаланс між ефективністю управління собівартістю та операційними витратами, хоча підприємство демонструє здатність до ефективного управління собівартістю, на що вказує зниження темпу зростання собівартості, цей позитивний ефект нівелюється неконтрольованим зростанням та високим рівнем операційних витрат. Це призводить до критично низької операційної рентабельності.

Падіння операційної рентабельності прямо веде до зниження чистої рентабельності продажів та рентабельності загальних доходів, це в свою чергу призводить до спаду показників рентабельності активів та рентабельності власного капіталу, а значна сума накопиченого збитку, який хоч і зменшується, продовжує негативно впливати на фінансовий результат і обмежує можливості для реінвестицій.

,РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ
УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ТОВ «АГАТЕМ»

3.1 Визначення впливу чинників на витрати ТОВ «АГАТЕМ»

Управління витратами є одним з фундаментальних аспектів забезпечення сталого функціонування та розвитку підприємства в умовах ринкової економіки. З метою дослідження та виявлення прихованих резервів у структурі витрат ТОВ «АГАТЕМ», які можуть бути задіяні для оптимізації виробничих процесів, підвищення операційної ефективності та, як наслідок зростання загальної прибутковості, було застосовано факторний аналіз методом ланцюгових підстановок, адже вибір такого підходу дозволяє розкласти загальну зміну результативного показника на вплив окремих його чинників, що дозволяє кількісно оцінити внесок кожного із факторів.

Для аналізу витрат на 1 грн реалізованої продукції побудуємо таблицю 3.1 яка буде містити інформацію про необхідні для аналізу показники, зазначені в тис. грн та їх значення протягом 2021-2024 років. Для проведення факторного аналізу було розраховано прогнозне значення показника собівартості та чистого доходу для наступного періоду, а саме 2025 р.

Таблиця 3.1 - Дані для факторного аналізу витрат на 1 гривню реалізованої продукції за 2021-2024 рр.

Показник	Рік				
	2021	2022	2023	2024	2025
Собівартість виробленої продукції, тис. грн.	8242,7	15572,7	18440,2	19386,7	24458,7
Чистий дохід, тис. грн.	10579,0	16978,4	19696,8	21419,2	25978,1
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн./грн.	0,78	0,92	0,94	0,91	0,94

Джерело: складено автором з використанням додатків

Витрати на 1 грн реалізованої продукції для всього періоду розрахуємо за наступною формулою:

$$B_n = \frac{C_n}{ЧД_n}, \quad (3.1)$$

де, B – витрати на 1 грн реалізованої продукції;

C – собівартість виробленої продукції;

$ЧД$ – чистий дохід.

$$\begin{aligned} B_0 &= \frac{8242,7}{10579} = 0,78 \text{ грн/грн} - 2021 \text{ р.} \\ B_1 &= \frac{15572,7}{16978,4} = 0,92 \text{ грн/грн} - 2022 \text{ р} \\ B_2 &= \frac{18440,2}{19696,8} = 0,94 \text{ грн/грн} - 2023 \text{ р} \\ B_3 &= \frac{19386,7}{21419,2} = 0,91 \text{ грн/грн} - 2024 \text{ р} \end{aligned}$$

Розрахунок витрат на 1 гривню в умовах зміни собівартості реалізованої продукції у звітному році використаємо формулу 3.2:

$$B'_n = \frac{C_{n+1}}{ЧД_n}. \quad (3.2)$$

$$\begin{aligned} B'_0 &= \frac{15572,7}{10579,0} = 1,47 \text{ грн/грн} - 2021 \text{ р.} \\ B'_1 &= \frac{18440,2}{16978,4} = 1,09 \text{ грн/грн} - 2022 \text{ р} \\ B'_2 &= \frac{19386,7}{19696,8} = 0,98 \text{ грн/грн} - 2023 \text{ р} \\ B'_3 &= \frac{24458,7}{21419,2} = 1,14 \text{ грн/грн} - 2024 \text{ р} \end{aligned}$$

Розрахунок витрат на 1 гривню при зміні чистого доходу у звітному році проводиться за допомогою формули 3.3:

$$B''_n = \frac{C_n}{ЧД_{n+1}}. \quad (3.3)$$

$$B''_0 = \frac{8242,7}{16978,4} = 0,49 \text{ грн./грн. - 2021 р.}$$

$$B''_1 = \frac{15572,7}{19696,8} = 0,79 \text{ грн./грн. - 2022 р.}$$

$$B''_2 = \frac{18440,2}{21419,2} = 0,86 \text{ грн./грн. - 2023 р.}$$

$$B''_3 = \frac{19386,7}{25978,1} = 0,75 \text{ грн./грн. - 2024 р.}$$

Розрахуємо вплив зміни собівартості виготовленої продукції:

$$\Delta B_{0c} = 1,47 - 0,78 = 0,69 \text{ грн./грн. - 2021 р.}$$

$$\Delta B_{1c} = 1,09 - 0,92 = 0,17 \text{ грн./грн. - 2022 р.}$$

$$\Delta B_{2c} = 0,98 - 0,94 = 0,05 \text{ грн./грн. - 2023 р.}$$

$$\Delta B_{3c} = 1,14 - 0,94 = 0,2 \text{ грн./грн. - 2024 р.}$$

Розрахуємо вплив зміни чистого доходу :

$$\Delta B_{0чд} = 0,49 - 0,78 = -0,29 \text{ грн./грн. - 2021 р.}$$

$$\Delta B_{1чд} = 0,79 - 0,92 = -0,13 \text{ грн./грн. - 2022 р.}$$

$$\Delta B_{2чд} = 0,86 - 0,94 = -0,08 \text{ грн./грн. - 2023 р.}$$

$$\Delta B_{3чд} = 0,75 - 0,94 = -0,19 \text{ грн./грн. - 2024 р.}$$

Розрахуємо загальний вплив двох факторів для витрат на 1 грн. продукції:

$$\Delta B_0 = 0,69 + (-0,29) = 0,4 \text{ грн./грн. - 2021 р.}$$

$$\Delta B_1 = 0,17 + (-0,13) = 0,04 \text{ грн./грн. - 2022 р.}$$

$$\Delta B_2 = 0,05 + (-0,08) = -0,03 \text{ грн./грн. - 2023 р.}$$

$$\Delta B_3 = 0,2 + (-0,19) = -0,01 \text{ грн./грн. - 2024 р.}$$

Аналіз динаміки витрат на 1 гривню реалізованої продукції свідчить про неоднозначні тенденції у фінансово-господарській діяльності підприємства.

Протягом досліджуваного періоду спостерігається хвилеподібна динаміка показника: з 0,78 грн./грн. у 2021 році до 0,92 грн./грн. у 2022 році, подальше зростання до 0,94 грн./грн. у 2023 році та зниження до 0,91 грн./грн. у 2024 р. Динаміка базового показника витрат на 1 грн. реалізованої продукції зображена на рисунку 3.1.

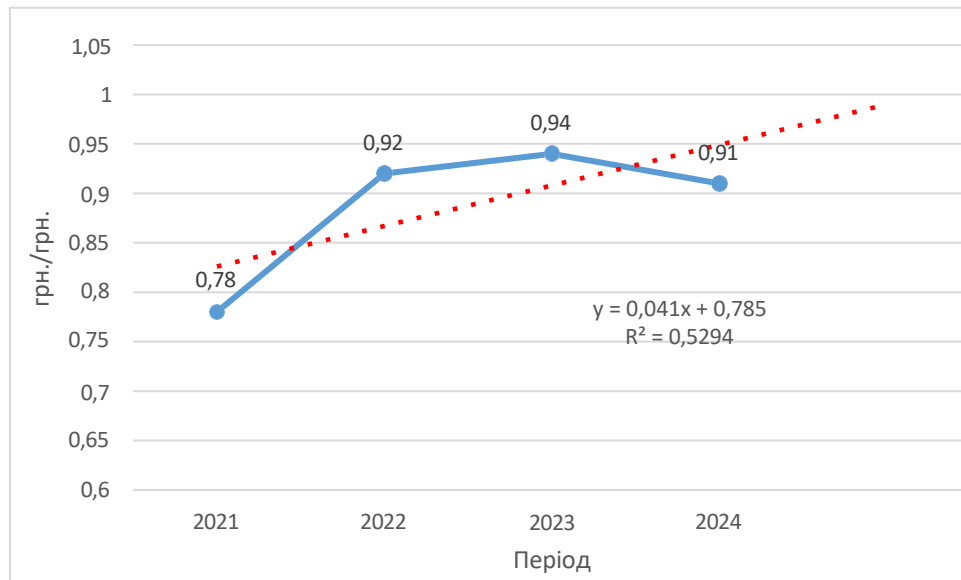


Рисунок 3.1 – Динаміка витрат на 1 грн. реалізованої продукції

Джерело: складено автором на основі табл.3.1

Загальне зростання показника за 2021-2024рр. становить 0,13 грн./грн. або 16,7%, що свідчить про системні проблеми в управлінні витратами підприємства.

В період 2021-2022 рр. відбувалось критичне погіршення ефективності, загальна зміна показника склала 0,14 грн./грн., а фактор собівартості мав найбільший вплив 0,69 грн./грн. Причиною даної негативної тенденції слугує значне підвищення цін на сировину та матеріали на що в свою чергу вказує підвищення собівартості на 7333 тис. грн. або 89%. Фактор чистого доходу мав позитивний вплив на досліджуваний показник та склав -0,29 грн./грн., проте через перевищення темпу приросту собівартості темпів приросту чистого доходу відбулось критичне погіршення ефективності управління витратами, що призвело до різкого зниження рентабельності

В період 2023-2024рр. ситуація стабілізувалась, показник витрат на 1 грн реалізованої продукції збільшився на 0,02 грн./грн., за рахунок негативного впливу фактору собівартості, а саме 0,17 грн/грн, та часткового нівелювання негативних змін фактором чистого доходу, який склав -0,13 грн/грн. Загалом, за рахунок оптимізації собівартості на нарощування темпів приросту виручки підприємству вдалося стабілізувати ситуацію.

В період 2023-2024рр. зміна показника склала 0,02 грн./грн. що є позитивною тенденцією та свідчить про закріплення успіхів попередніх періодів.

Для виявлення джерел підвищення ефективності роботи підприємства проведемо розрахунок коефіцієнтів ефективності, для розробки подальших рекомендацій щодо покращення ефективності роботи підприємства.

Таблиця 3.2 - Зміни коефіцієнтів ефективності по періодах, із оцінкою тенденцій зміни конкретного показника, %.

Показник	Періоди			Тенденція
	2021-2022	2022-2023	2023-2024	
Коефіцієнт співвідношення темпів зростання ($K_{\text{ТЗ}}$)	84,9	98,0	103,6	Покращення
Коефіцієнт факторної ефективності ($K_{\text{ФЕ}}$)	-0,42	-0,76	-1,6	Погіршення
Коефіцієнт контролю витрат ($K_{\text{КВ}}$)	-17,9	2,2	3,2	Покращення
Коефіцієнт динамічної ефективності ($K_{\text{ДЕ}}$)	-	7,0	-0,67	Погіршення

Джерело: складено та розраховано автором з використанням додатків

Коефіцієнт співвідношення темпів зростання необхідний для визначення ефективності управління співвідношенням між зростанням доходів та витрат. Розрахуємо даний показник по періодах:

2021-2022 роки:

$$\text{Темп зростання ЧД} = (16978,4 / 10579,0) \times 100\% = 160,5\%.$$

$$\text{Темп зростання собівартості} = (15575,7 / 8242,7) \times 100\% = 189,0\%.$$

$$K_{ТЗ} = \frac{160,5\%}{189\%} \times 100\% = 84,9\%.$$

2021-2022 роки:

$$\text{Темп зростання ЧД} = (19696,8 / 16978,4) \times 100\% = 116,0\%.$$

$$\text{Темп зростання собівартості} = (18440,2 / 15575,7) \times 100\% = 118,4\%.$$

$$K_{ТЗ} = \frac{116\%}{118,4\%} \times 100\% = 98\%.$$

2023-2024;

$$\text{Темп зростання ЧД} = (21419,2 / 19696,8) \times 100\% = 108,7\%.$$

$$\text{Темп зростання собівартості} = (19336,7 / 18440,2) \times 100\% = 104,9\%.$$

$$K_{ТЗ} = \frac{108,7\%}{104,9\%} \times 100\% = 103,6\%.$$

Розрахуємо коефіцієнт факторної ефективності для співвідношення позитивного та негативного впливу факторів, застосовуючи формулу:

$$K_{фе} = \frac{B''}{B'}. \quad (3.4)$$

Розрахунки по періодах:

$$K_{фе} (2021 - 2022) = \frac{-0,29}{0,69} = -0,42 \text{ грн/грн.}$$

$$K_{фе} (2022 - 2023) = \frac{-0,13}{0,17} = -0,76 \text{ грн/грн.}$$

$$K_{фе} (2023 - 2024) = \frac{-0,19}{0,2} = -0,95 \text{ грн/грн.}$$

Розрахуємо коефіцієнт витрат:

$$K_{КВ} = (B_{n+1} - B_n) / B_n \times 100\%. \quad (3.5)$$

Розрахунок по періодах:

$$K_{КВ}(2021 - 2022) = \frac{0,92 - 0,78}{0,78} \times 100\% = 17,95\%.$$

$$K_{KB}(2022 - 2023) = \frac{0,94 - 0,92}{0,92} \times 100\% = 2,17\%.$$

$$K_{KB}(2023 - 2024) = \frac{0,91 - 0,94}{0,94} \times 100\% = -3,19\%.$$

Розрахуємо коефіцієнт динамічної ефективності по періодах за допомогою формули 3.9:

$$K_{де} = \frac{B_n}{B_{n+1}}. \quad (3.6)$$

Розрахунки по періодах:

$$K_{де}(2022 - 2023) = \frac{0,14}{0,02} = 7,0\%.$$

$$K_{де}(2023 - 2024) = \frac{0,02}{-0,03} = -0,67\%.$$

$$K_{де} (2022-2023) = 0,14 / 0,02 = 7,0.$$

$$K_{де} (2023-2024) = 0,02 / (-0,03) = -0,67.$$

У період 2021-2022 років $K_{тз}$ становив 84,9%. У 2022-2023 роках спостерігалось зростання до 98,0%. У період 2023-2024 років коефіцієнт продовжив зростати, досягнувши 103,6%. Коефіцієнт співвідношення темпів зростання відображає співвідношення темпів зростання аналізованих показників.

Значення менше 100% свідчить про те, що темпи зростання результативного показника відстають від темпів зростання факторів. Це вказує на зростання витрат, яке випереджає зростання доходів. Зростання $K_{тз}$ до 103,6% у період 2023-2024 років є позитивною тенденцією, оскільки показує, що темпи зростання результату почали випереджати темпи зростання факторів, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів та кращий контроль над співвідношенням доходів і витрат.

Протягом всього аналізованого періоду $K_{фе}$ має від'ємні значення: -0,42 грн./грн. у 2021-2022 роках, -0,76 грн./грн. у 2022-2023 роках, і погіршується

до -1,6 грн./грн. у 2023-2024 роках. Погіршення показника від -0,42 грн./грн. до -1,6 грн./грн. свідчить про зростаючу проблему непропорційного зростання собівартості.

У період 2021-2022 років $K_{\text{кв}}$ був від'ємним і становив -17,9%. У 2022-2023 роках спостерігалось різке покращення до позитивного значення 2,2%. Ця позитивна тенденція продовжилася у 2023-2024 роках, досягнувши 3,2%. Від'ємне значення коефіцієнта контролю витрат у 2021-2022 роках, вказує на серйозні проблеми з контролем витрат та демонструє надто швидке зростання витрат порівняно з доходами. Різке покращення показника до позитивних значень свідчить про те, що підприємством були вжиті ефективні заходи з оптимізації та контролю над витратами.

Коефіцієнт динамічної ефективності відображає ефективність змін у діяльності підприємства з часом. Позитивне значення 7,0 грн./грн. у 2022-2023 роках свідчить про те, що динамічні зміни, які відбувалися у цей період, мали позитивний ефект на загальну ефективність. Однак, різке падіння до від'ємного значення -0,67 грн./грн. у 2023-2024 роках вказує на те, що динаміка змін у цей період призвела до зниження загальної ефективності. Це свідчить про те, що позитивні зміни у контролі витрат не змогли повністю компенсувати негативні впливи інших факторів.

Отже, наведений аналіз ключових коефіцієнтів ефективності діяльності ТОВ «АГАТЕМ» за період 2021-2024 років дозволив виявити як позитивні тенденції, так і значні проблемні зони.

Ці суперечливі результати підкреслюють наявність значних резервів для покращення фінансового стану підприємства. Зокрема, висока частка собівартості в структурі доходів, а також негативна динаміка $K_{\text{фе}}$, свідчать про необхідність подальшої, більш глибокої оптимізації витрат. Отже, на підставі одержаних результатів, наступним кроком є обґрунтування конкретних пропозицій та заходів, які дозволять покращити стан об'єкта дослідження, зосередившись на зниженні собівартості та підвищенні загальної ефективності управління витратами.

3.2. Обґрунтування пропозицій щодо покращення управління витратами ТОВ «АГАТЕМ»

На основі проведеного аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «АГАТЕМ» та виявлених тенденцій у динаміці доходів, витрат та показників ефективності, зокрема високої частки собівартості у доходах та погіршення коефіцієнта факторної ефективності.

Основними проблемні аспекти виявлені в попередньому розділах:

- Висока частка собівартості реалізованої продукції у чистому доході (понад 90%).
- Значне зростання операційних витрат у 2023 році та подальше зростання собівартості.
- Погіршення коефіцієнта факторної ефективності ($K_{\text{фе}}$).
- Загальне зниження фінансового результату до оподаткування та чистого прибутку.

Враховуючи ці проблеми, пропонується комплекс заходів організаційного, управлінського, технологічного та технічного характеру, спрямованих на оптимізацію витрат та підвищення ефективності, а саме:

1. Впровадження поглибленого контролю за витратами на сировину та продукти (Food & Beverage Costs).
2. Оптимізація витрат на оплату праці та підвищення продуктивності персоналу.
3. Впровадження комплексної програми оптимізації комунальних витрат та оптимізація складських приміщень.

Ефективне управління Food & Beverage Costs включає в себе оптимізацію витрат на сировину та продукти. Ця стаття витрат, будучи змінною та значною за обсягом, надає найбільший потенціал для оптимізації. Поглиблений контроль передбачає системний підхід, що охоплює весь життєвий цикл продукту – від закупівлі до реалізації та списання.

Пропозиція полягає у впровадженні інтегрованої системи контролю, яка забезпечує прозорість, точність та оперативність обліку руху сировини та готової продукції. Основу цієї системи складає стандартизація процесів та використання сучасних інформаційних технологій.

Впровадження даної системи включає в себе:

- Cost-Volume-Profit аналіз - дозволяє визначити оптимальне співвідношення між витратами на продукти, обсягами виробництва та прибутком. Цей метод забезпечує розуміння того, як зміни в витратах на сировину впливають на загальну прибутковість.
- Моделі EOQ – включає ABC-аналіз та дотримання технічних карт що дозволяють оптимізувати рівень запасів та мінімізувати витрати на зберігання і псування продуктів.
- Визначення ключових показників ефективності (KPI) таких як: Food Cost Percentage (Відсоток собівартості продуктів харчування); Beverage Cost Percentage (Відсоток собівартості напоїв); Inventory Turnover (Коефіцієнт оборотності запасів)
- Перегляд наявних джерел постачання з метою оптимізації витрат на закупівлю.

Сучасні POS-системи інтегровані з модулями управління запасами дозволяють автоматично відстежувати рух продуктів від закупівлі до продажу. Такі системи забезпечують:

- Автоматичне списання інгредієнтів при продажу страв;
- Контроль залишків у режимі реального часу;
- Генерацію звітів про рентабельність меню;
- Прогнозування потреб у закупівлях.

Впровадження даної системи включає в себе максимальне використання сировини та мінімізація відходів, а саме застосування підходів, що дозволяють використовувати всі частини продукту наприклад, кістки для бульйонів, обрізки овочів для овочевих пюре або соусів. Переробка залишків продуктів, придатних для подальшого використання.

Механізм максимального використання сировини включає в себе: проведення тренінгів для кухарів з раціональної обробки продуктів; розробку "Waste Management Plan" (плану управління відходами) та провадження спеціальних пропозицій, що дозволяють використовувати залишкові продукти, які можуть швидко псуватися.

Проведемо оцінку впливу впровадження заходів з оптимізації Food & Beverage Costs на фінансовий результат підприємства.

Розрахуємо суму витрат на впровадження даного заходу. Підприємство застосовує спеціальне програмне забезпечення тому витрати на нього не додані в розрахунок.

1. Витрати на обладнання для контролю дотримання калькуляційних карт, а саме професійні кухонні та порційні ваги, загальна вартість яких складе 15,5 тис. грн.

2. Витрати на навчання персоналу з раціональної обробки продуктів, які включають в себе проведення внутрішніх тренінгів складуть 25 тис. грн.

3. Витрати на пошук більш вигідних пропозицій щодо постачання та закупівлі продуктів, включають в себе заробітну плату менеджера з постачання за 1 місяць, а також витрати пов'язані із укладанням нових договорів та інші витрати, в сумі складуть 13 тис. грн.

4. Витрати на консультаційні послуги в процесі впровадження даної системи складуть 10 тис. грн.

Отже загальні початкові інвестиції складуть 63,5 тис. грн. За даними менеджерів організації очікується що завдяки впровадженню даної системи управління фактична зміна собівартості складе 0,5%, за рахунок економії на сировині.

Очікувана зміна собівартості = $21419,2 * 0,5\% = 107,64$ тис. грн. Дана зміна позитивно вплине на чистий фінансовий результат підприємства і відповідно збільшить його на 107,64 тис. грн.

Ефект від впровадження заходу складе: $107,64 - 63,5 = 44,14$ тис.грн

Термін окупності для першого заходу складе: $63,5/107,64 = 0,59$ року.

Друга пропозиція полягає в оптимізації витрат на оплату праці та підвищення продуктивності персоналу, адже ця стаття витрат є другою за величиною після витрат на сировину і вимагає гнучкого та стратегічного підходу, щоб не тільки зменшити витрати, але й зберегти якість обслуговування та мотивацію співробітників.

ТОВ «АГАТЕМ» пропонується провести реінжиніринг робочих процесів. Для прибиральників необхідно аналіз маршрутів прибирання та використовувати сучасне обладнання для прибирання, яке підвищує швидкість та якість, а також дозволить зменшити витрати на оплату праці шляхом звільнення одного з прибиральників.

Проведення крос–тренінгів допоможе підвищити функціональність персоналу. Помічники кухара можуть бути навчені базовим навичкам заготівлі, що зменшить навантаження на кухарів заготівельників та дозволить скоротити одного заготівельника.

Даний захід включає в себе впровадження КРІ. Для офіціантів: швидкість обслуговування, кількість позитивних відгуків, середній чек на одного гостя. Для кухарів: дотримання норм виробітку, мінімізація браку, швидкість видачі страв.

Проведемо розрахунок витрат на впровадження даного заходу:

1. Витрати на придбання необхідного для впровадження заходу обладнання складуть 120 тис. грн.
2. Витрати на звільнення складуть 30,72 тис. грн.
3. Витрати на проведення крос–тренінгів для помічників кухара складуть 21 тис.грн.
4. Загальні витрати складуть 171,72 тис. грн.

Враховуючи що прибиральник та помічник кухара отримують мінімальну заробітну плату річна економія від звільнення 2 штатних одиниць з урахуванням економії на податках складе:

$$\text{Економія на податках} = (16 \times 18\%) \times 12 = 34,56 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Економія витрат на оплату праці} = 16 \times 12 = 192 \text{ тис. грн.}$$

Загальна економія = $192 + 34,56 = 226,56$ тис. грн.

Ефект від впровадження заходу складе: $226,56 - 171,72 = 54,84$ тис. грн.

Термін окупності для другого заходу складе: $171,72/226,56 = 0,76$ року.

Наступним важливим напрямком оптимізації витрат у ресторанному господарстві є впровадження комплексної програми оптимізації комунальних витрат та раціоналізація використання складських приміщень. Хоча ці витрати можуть не бути найбільшими в структурі.

Пропозиція полягає у системному підході до зниження споживання енергоресурсів та ефективного використання простору, таких як:

- Енергоаудит та впровадження енергозберігаючих технологій: Це основа оптимізації комунальних витрат. Енергоаудит дозволяє виявити вузькі місця та основні джерела перевитрат. Впровадження включає як організаційні (зміна поведінки), так і технічні (модернізація обладнання).
- Раціональна організація зберігання продуктів та інвентарю дозволяє зменшити площі, що потребують освітлення, опалення/охолодження, а також покращити логістику та зменшити втрати.

Управлінськими важелями впровадження є: щомісячний аналіз рахунків порівняно з попередніми періодами та середньогалузевими показниками; виявлення динаміки та причин відхилень; визначення допустимих норм споживання електроенергії, води, газу на одиницю продукції; закупівля продуктів у кількостях, що відповідають прогнозованому попиту та можливостям зберігання, для уникнення надлишкових запасів, а також впровадження системи Just-in-Time (JIT).

Just-in-Time, або система "Точно в строк" – це виробнича стратегія, спрямована на зменшення часу протікання виробничого циклу, а також зменшення внутрішніх витрат, пов'язаних із зайвими запасами. Основна ідея JIT полягає в тому, щоб виробляти або замовляти необхідні компоненти та продукти саме тоді, коли вони потрібні, і в тій кількості, в якій вони потрібні.

У ресторанному господарстві, зокрема для ТОВ «АГАТЕМ», система JIT є особливо актуальною через швидкоплинний характер продуктів. Практичне

застосування ЛІТ включатиме щоденні або частіші поставки свіжих продуктів, точне прогнозування попиту на основі історії продажів, приготування страв "на вимогу" після отримання замовлення, а також ретельний контроль якості при прийманні товарів.

Проведемо розрахунок витрат на впровадження цього заходу. Для здійснення енергоаудиту планується виділити 20 тис. грн. Модернізація освітлення шляхом заміни ламп на LED-світильники та встановлення датчиків руху коштуватиме приблизно 29 тис. грн. На мінімальне утеплення та герметизацію приміщень (ущільнювачі, герметики) передбачається 7 тис. грн. Оптимізація складських приміщень, включаючи закупівлю та монтаж стелажів, оцінюється в 10 тис. грн. Обслуговування та оптимізація холодильного, морозильного та ОВК обладнання потребуватиме близько 10 тис. грн. Таким чином, загальні початкові інвестиції на впровадження цього заходу становитимуть близько 76 тис. грн.

Для розрахунку ефективності візьмемо за основу дані ТОВ «АГАТЕМ» за 2024 рік: чистий дохід від реалізації – 21419,2 тис. грн., фінансовий результат до оподаткування – 108,3 тис. грн., чистий прибуток – 88,8 тис. грн., За даними бухгалтерського відділу підприємства комунальні витрати становлять 30% від загальних операційних витрат (1924,2 тис. грн.), тобто близько 577,26 тис. грн. на рік. Очікуване зниження цих витрат за рахунок впровадження комплексної програми оцінюється у 15%. Це дозволить заощадити приблизно 86,18 тис. грн. на рік.

Ефект від впровадження заходу складе: $86,18 - 76 = 10,18$ тис. грн.

Термін окупності для третього заходу складе: $76/86,18 = 0,88$ року.

Загальний термін окупності інвестицій = $311,22/420,38 = 0,74$ року.

На основі отриманих даних відобразимо підсумок по всім запропонованим заходам в табл. 3.3. Згідно з цими розрахунками, усі три запропоновані заходи мають дуже швидкий термін окупності – менше одного року, або близько 7-12 місяців. Такі короткі терміни окупності роблять ці заходи надзвичайно привабливими для ТОВ «АГАТЕМ», оскільки вони

дозволяють швидко повернути вкладені кошти та почати отримувати чистий прибуток від оптимізації.

Таблиця 3.3 – Ефективність впровадження запропонованих заходів

Пропозиція	Показники	Сума статті за 2024р.	Значення в наступному періоді	Ефект	Термін окупності
Впровадження поглибленого контролю за витратами на сировину та продукти (Food & Beverage Costs)	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	19386,7	19342,6	-44,14	0,59
	Чистий прибуток, тис. грн.	88,8	177,6	44,14	
Оптимізація витрат на оплату праці та підвищення продуктивності персоналу	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	19386,7	19381,8	-54,84	0,76
	Чистий прибуток, тис. грн.	88,8	93,7	54,84	
Впровадження комплексної програми оптимізації комунальних витрат та оптимізація складських приміщень	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	19386,7	19376,5	-10,18	0,88
	Чистий прибуток, тис. грн.	88,8	98,98	10,18	
Загальна зміна	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	19386,7	19327,48	-109,16	-0,74
	Чистий прибуток, тис. грн.	88,8	148,02	109,16	

Джерело: складено та розраховано автором на основі розділу 3

Таким чином, показники ефективності свідчать про доцільність запропонованих заходів з оптимізації собівартості реалізованої продукції, що забезпечує компанії 109,16 тис. грн. річного прибутку.

ВИСНОВКИ

Проведене в даній кваліфікаційній (бакалаврській) роботі дослідження підтвердило, що в умовах сучасного ринкового середовища, де конкуренція в ресторанному господарстві постійно зростає, а економічна нестабільність створює додаткові виклики, ефективне управління витратами стає ключовим фактором забезпечення фінансової стійкості та прибутковості підприємства. Проведений аналіз теоретичних основ управління витратами та їх класифікації у сфері ресторанного господарства дозволяє зробити наступні узагальнення та висновки.

Управління витратами в ресторанній галузі є багатоаспектним економічним процесом, що набуває особливої актуальності в умовах високої конкуренції та динамічності зовнішнього середовища. Ключовими факторами формування собівартості продукції у даній сфері виступають інгредієнти (28-35% доходу), витрати на оплату праці (25-35%) та комунальні послуги (9-12%), що безпосередньо впливає на цінову політику та конкурентоспроможність підприємств ресторанної галузі.

Теоретичний базис управління витратами формується через реалізацію п'яти основних функцій: планування та прогнозування, координація та регулювання, аналіз та контроль, організація та облік, моніторинг. Ці функції слугують основою для формування сучасних економічних концепцій управління витратами, серед яких найбільш значущими є концепція витратоутворюючих факторів, концепція доданої вартості, концепція альтернативних витрат та концепція ланцюгової цінності.

Аналіз еволюції наукових поглядів на сутність категорії «витрати» свідчить про відсутність єдиного підходу до її трактування як у вітчизняній, так і в зарубіжній економічній літературі. Українська економічна школа, представлена працями В.М. Гейця, Л.І. Лігоненка, О.М. Бандурки, А.М. Живця та інших дослідників, розглядає витрати переважно з позицій ресурсного

підходу. Західна економічна думка, розвиваючись у рамках класичної, неокласичної та інституціональної шкіл, збагатила теорію витрат концепціями економічних та трансакційних витрат.

Систематизація підходів до класифікації витрат виявила необхідність застосування багатокритеріальної типології для забезпечення інформаційних потреб управління підприємствами ресторанної галузі. Найбільш значущими класифікаційними ознаками є: економічний зміст (матеріальні витрати з їх поділом на прямі та непрямі), центри відповідальності (контрольовані та неконтрольовані витрати), відношення до обсягу виробництва (змінні, постійні, напівзмінні, напівпостійні та дискреційні), калькуляційні статті та періоди виникнення.

Особливої уваги заслуговує проблема розподілу непрямих витрат, яка є однією з найбільш складних ділянок обліку витрат на підприємстві. Дослідження показують, що некоректний розподіл непрямих матеріальних витрат може призводити до викривлення собівартості на 15-25%, що підкреслює необхідність застосування науково обґрунтованих баз розподілу.

Класифікація витрат за калькуляційними статтями набуває особливого значення для підприємств ресторанної галузі через специфіку їх діяльності, що поєднує виробництво продукції та надання послуг. Ефективне застосування даної класифікації потребує використання спеціалізованого програмного забезпечення, такого як «R-Keeper» та «BAS», що дозволяє автоматизувати процеси обліку та контролю витрат.

Впровадження цифрових технологій в управління витратами демонструє значний потенціал для підвищення ефективності діяльності підприємств ресторанної галузі. Дослідження свідчать, що діджиталізація адміністративних процесів дозволяє скоротити витрати на 10-15% без погіршення якості управління. Таким чином, ефективне управління витратами у ресторанному господарстві потребує комплексного підходу, що базується на науково обґрунтованій багатокритеріальній класифікації витрат, застосуванні сучасних

інформаційних технологій та врахуванні специфічних особливостей функціонування підприємств даної галузі.

Аналіз методологічних підходів до дослідження витрат підприємств ресторанного господарства засвідчив доцільність застосування інтегрованого підходу, що поєднує системний, процесний, ситуаційний, функціональний та інтеграційний методи. Системний підхід забезпечує розгляд витрат як складної системи взаємопов'язаних елементів, процесний підхід дозволяє ідентифікувати найбільш ресурсомісткі бізнес-процеси, а ситуаційний підхід забезпечує адаптивність методів управління до конкретних умов функціонування підприємства.

Систематизація методів дослідження витрат виявила необхідність комплексного застосування загальнонаукових методів (аналіз та синтез, моделювання, системний аналіз), спеціальних економічних методів (горизонтальний, вертикальний, трендовий, факторний та коефіцієнтний аналіз), економіко-математичних методів (кореляційно-регресійний аналіз, методологія масового обслуговування) та специфічних методів управлінського обліку (калькулювання собівартості, бюджетування, CVP-аналіз).

Особливого значення для управління витратами в ресторанному господарстві набуває економіко-математичне моделювання, що дозволяє оптимізувати економічні процеси через застосування математичного апарату. Розроблені моделі оптимізації виробничої програми, прогнозування витрат та оптимізації запасів забезпечують науково обґрунтований підхід до управління витратами. Модель оптимізації виробничої програми дозволяє максимізувати прибуток через визначення оптимального асортименту продукції, модель прогнозування витрат базується на багатофакторному регресійному аналізі, а модель оптимізації запасів забезпечує мінімізацію витрат на зберігання та псування сировини.

Практичне значення розглянутих методологічних підходів полягає у можливості їх адаптації до специфічних умов функціонування конкретних

підприємств ресторанного господарства з урахуванням їх розміру, спеціалізації, сегменту ринку та стратегічних цілей розвитку.

В роботі було здійснено комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «АГАТЕМ» за період 2021-2024 років. Встановлено, що основною особливістю діяльності підприємства є його стратегічна орієнтація на оптимізацію масштабів виробництва з метою підвищення ефективності використання ресурсів. Про це свідчить кардинальне скорочення валюти балансу на 37,10% у 2023 році та на 44,26% у 2024 році порівняно з попередніми періодами, що вказує на цілеспрямовану реструктуризацію бізнес-процесів у відповідь на мінливі ринкові умови.

Позитивну динаміку демонструють показники операційної ефективності підприємства. Виручка від реалізації продукції стабільно зростає протягом всього аналізованого періоду: на 16,01% у 2023 році та на 8,74% у 2024 році, що підтверджує збереження ринкових позицій компанії навіть в умовах структурних перетворень. Особливо слід відзначити значне покращення показника фондівдачі, який зріс на 54,26% у 2024 році, що вказує на суттєве підвищення ефективності використання основних засобів.

Однак, аналіз динаміки основних показників діяльності підприємства виявив неоднозначні тенденції. З одного боку, спостерігається стабільне зростання чистого доходу: з 10579,0 тис. грн. у 2021 році до 21419,2 тис. грн. у 2024 році, що становить приріст на 102,4%. З іншого боку, собівартість виробленої продукції зросла з 8242,7 тис. грн. до 19386,7 тис. грн., що становить приріст на 135,2%.

Управління оборотними активами підприємства характеризується підвищенням ефективності операційного циклу. Значне скорочення запасів на 65,41% у 2024 році паралельно з оптимізацією дебіторської заборгованості свідчить про покращення політики управління робочим капіталом. Коефіцієнт плинності кадрів на рівні 8-12% залишається в межах нормативних значень для підприємств ресторанної галузі, що підтверджує стабільність кадрового потенціалу.

Особливу увагу приділено аналізу показника витрат на 1 гривню реалізованої продукції, який продемонстрував хвилюподібну динаміку та змінився з 0,78 грн./грн. у 2021 році до 0,91 грн./грн. у 2024 році. Найкритичніший період припав на 2022-2023 роки, коли показник досягнув максимального значення 0,94 грн./грн.

Проведений факторний аналіз за методом ланцюгових підстановок дозволив виявити, що найбільший вплив на зміну витрат на 1 гривню реалізованої продукції має фактор собівартості. Зокрема, у період 2021-2022 років негативний вплив цього фактора склав 0,69 грн./грн., що стало основною причиною погіршення ефективності управління витратами.

Аналіз коефіцієнтів ефективності показав суперечливі результати. Коефіцієнт співвідношення темпів зростання поступово покращувався з 84,9% у 2021-2022 роках до 103,6% у 2023-2024 роках, що свідчить про покращення співвідношення між темпами зростання доходів та витрат. Однак коефіцієнт факторної ефективності погіршився з -0,42 грн./грн. до -1,6 грн./грн, що вказує на зростаючу проблему непропорційного зростання собівартості.

Враховуючи виявлені проблемні аспекти діяльності підприємства, було розроблено комплекс заходів щодо оптимізації витрат:

Перший захід передбачає впровадження поглибленого контролю за витратами на сировину та продукти (Food & Beverage Costs). Цей захід включає використання Cost-Volume-Profit аналізу, моделей EOQ, визначення ключових показників ефективності та максимальне використання сировини з мінімізацією відходів. Початкові інвестиції складають 63,5 тис. грн., очікувана економія – 107,64 тис. грн. на рік.

Другий захід спрямований на оптимізацію витрат на оплату праці через реінжиніринг робочих процесів, проведення крос-тренінгів та впровадження системи KPI. Початкові інвестиції – 171,72 тис. грн., очікувана річна економія від скорочення 2 штатних одиниць – 226,56 тис. грн.

Третій захід передбачає впровадження комплексної програми оптимізації комунальних витрат та системи Just-in-Time. Початкові інвестиції – 76,0 тис. грн., очікувана річна економія – 86,18 тис. грн.

Сумарний ефект від впровадження всіх запропонованих заходів складе 370,45 тис. грн. річної економії при загальних початкових інвестиціях 311,22 тис. грн. Термін окупності заходів становить менше одного року, що підтверджує їх економічну ефективність.

Всі запропоновані заходи характеризуються відносно невисокими капіталовкладеннями, але при цьому мають значний потенціал для покращення фінансових результатів підприємства як у короткостроковій, так і у довгостроковій перспективі.

Отже, практичне значення проведених досліджень полягає в тому, що використання запропонованих заходів дозволить ТОВ «АГАТЕМ» значно покращити показники ефективності управління витратами, підвищити рентабельність діяльності та забезпечити стабільний фінансовий стан в умовах конкурентного ринку ресторанних послуг. Впровадження системного підходу до управління витратами сприятиме не лише зниженню собівартості, але й підвищенню загальної ефективності операційної діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. DiPietro, R. Restaurant Industry Operations Report. National Restaurant Association, Washington, DC, 2023.
2. Shank J.K., Govindarajan V. Strategic Cost Management: The New Tool for Competitive Advantage. *Free Press*, 1993. 272 p.
3. Ліпич Л. Г. : Економіка підприємства : Луцьк : Вежа-друк, 2021. С. 412-417.
4. Бланк І. О. Управління фінансами підприємств : підручник. Київ : КНТЕУ, 2016. 780 с.
5. Геєць В. М. Економіка України: ключові проблеми і перспективи. *Економіка і прогнозування*. 2016.
6. Антикризове управління підприємством: теоретикометодологічні засади та практичний інструментарій: монографія / Л.О. Лігоненко. – К. : КНТЕУ, 2004. – 580 с
7. Бандурка О.А. Фінансова діяльність підприємства. / Бандурка О.А. – К.:Либідь, 2011.384 с
8. Комерційна діяльність : навч. посіб. / А. М. Живець, О. О. Комліченко, В. І. Наконечна. Херсон : Олді-Плюс, 2021. 306 с.
9. Турило А.М. Управління витратами підприємства: навч. посібник / Кравчук Ю.Б., Турило А.А.: Центр навчальної літератури, 2006. 120 с
10. Бутинець Ф. Ф. Витрати виробництва та їх класифікація для потреб управління. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2012. № 1(22).
11. Smith, A. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. W. Strahan and T. Cadell, London, 1776.
12. Золотих І.Б. Історія економічних вчень [Електронний ресурс] URL: <https://westudents.com.ua/glavy/55224-2-formuvannya-neoklasichno-teor-a-marshall-dj-klark-v-pareto.html> (дата звернення : 15.03.2025).

13. Williamson O.E. Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *Journal of Law and Economics*. 1979. Vol. 22(2). P. 233-261.
14. Теоретико-методичні засади обліку, аналізу та аудиту хеджування / за ред. Дрозд І.К. К.В. Бойко., І.К. Дрозд, М.С. Письменна. К.: Кафедра. – 2011. – 208 с.
15. Голов С. Ф. Управлінський облік : підручник. 5-те вид. Київ : Центр навчальної літератури, 2021. 534 с.
16. Карпенко О. В., Карпенко Д. В. Управлінський облік: навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 296 с.
17. Партин Г. О., Загородній А. Г. Управлінський облік: підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. 340 с
18. Голов, С. Ф. Управлінський облік: підручник. Київ: Лібра. 2019. 324с.
19. Клевцов Є. Г., Приймак Н. С. Ринок ресторанного бізнесу в Україні: аналіз впливаючих чинників. *Торгівля і ринок України*. URL: <https://doi.org/10.33274/2079-4762-2021-50-2-78-83> (дата звернення : 20.04.2025).
20. Кіш Є. Б. Генезис наукової інтерпретації «методологія бухгалтерського обліку». *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/43_2022ua/12.pdf
21. Чернишова Л. І., Дженкова В. І. Особливості формування системи управління витратами вітчизняних підприємств. *Інноваційна економіка*. 2024. № 3-4. С. 127-133.
22. Облікові данні підприємства ТОВ «АГАТЕМ» : Clarity Project: українська аналітична онлайн-платформа. URL: <https://clarity-project.info/edr/34545609>
23. Ковальчук В. А., Буханець В. В., Короленко О. Б., Бондарчук О. М. Методичні вказівки до виконання та оформлення випускної кваліфікаційної роботи для студентів спеціальності 051 Економіка за ступенем вищої освіти «бакалавр» усіх форм навч. Кривий Ріг : КНУ, 2017. 27 с.