

8. Василенко, А. В. Менеджмент устойчивого развития предприятий [Текст] : монография / А. В. Василенко. – К. : Центр учебной литературы, 2005. – 648 с.

9. Шегда, А. В. Менеджмент [Текст] : учебник / А. В. Шегда. – 3-е изд., испр. и доп. – К. : Знання, 2006. – 645 с.

10. Fayol, Henri. General and Industrial Management [Text] / Henri Fayol. – London : Pitman. 1949. – P. 5–6.

11. Лігоненко, Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій [Текст] : монографія / Л. О. Лігоненко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. – 580 с.

Отримано 15.09.2009. ХДУХТ, Харків.

© М.В. Чорна, 2009.

УДК 338. 512 : 640. 43

І.С. Андрющенко, асп.

РЕЗЕРВИ ЗНИЖЕННЯ ВИТРАТ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

Визначено резерви зниження витрат операційної діяльності на підприємствах ресторанного господарства.

Определены резервы снижения расходов операционной деятельности на предприятиях ресторанного хозяйства.

Reserves' lowering of expenses in restaurant industry is determined.

Постановка проблеми у загальному вигляді. У сучасній швидко змінюваній обстановці переходу до ринку підприємствам ресторанного господарства необхідно постійно проводити аналіз діяльності для ухвалення управлінських рішень. Систематичне зниження витрат – одна з основних умов підвищення ефективності виробництва. Вона робить безпосередній вплив на величину прибутку, рівень рентабельності. Детальне знання сутності і структури витрат операційної діяльності дозволяє виявити шляхи зниження витрат, недоліки існуючої практики, труднощі і прорахунки персоналу. У даний час, коли посилюється конкурентна боротьба на внутрішньому і зовнішніх ринках збуту, зниження витрат набуває особливо великого значення. У зв'язку з цим зростає потреба у підвищенні якості внутрішнього фірмового планування, обліку і пошуку резервів зниження витрат операційної діяльності.

Основними джерелами резервів зниження витрат операційної діяльності підприємств ресторанного господарства є:

- збільшення обсягу виробництва продукції за рахунок більш повного використання виробничої потужності підприємства;

- скорочення витрат на виробництво продукції за рахунок підвищення рівня продуктивності праці, ощадливого використання сировини, матеріалів, електроенергії, палива, обладнання, скорочення непродуктивних витрат, виробничого браку та ін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у дослідження резервів зниження витрат зробили вчені: Савицька Т.В., Череп А.В. та ін. Але резерви зниження витрат операційної діяльності в підприємствах ресторанного господарства в науковій літературі вичаються недостатньо.

Мета та завдання статті. Метою дослідження є визначення резервів зниження витрат операційної діяльності в підприємствах ресторанного господарства.

Відповідно до поставленої мети в роботі визначено наступні завдання:

- визначити резерви зниження витрат операційної діяльності в підприємствах ресторанного господарства.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасній швидко змінюваній обстановці переходу до ринку підприємствам необхідно постійно проводити аналіз діяльності для ухвалення управлінських рішень. Для аналізу і ухвалення рішень необхідна початкова інформація, яку і одержують з низки економічних показників, одним з яких є витрати. Цей показник є одним з найважливіших.

Систематичне зниження витрат операційної діяльності – одна з основних умов підвищення ефективності виробництва. Вона робить безпосередній вплив на величину прибутку, рівень рентабельності. Детальне знання сутності та структури витрат операційної діяльності дозволяє виявити шляхи зниження витрат, недоліки існуючої практики, труднощі та прорахунки персоналу.

У даний час, коли посилюється конкурентна боротьба на внутрішньому і зовнішніх ринках збуту, зниження витрат продукції набуває особливо великого значення. У зв'язку з цим зростає потреба у підвищенні якості внутрішнього фірмового планування, обліку і пошуку резервів зниження витрат продукції. В економічній літературі згадуються такі поняття, як шляхи, резерви, чинники і джерела зниження витрат операційної діяльності.

Шляхи і напрями зниження витрат на виробництво продукції розглядаються з точки зору способів досягнення оптимального поєд-

нання витрат і якості, що підвищується, що зменшується. Цього можна досягти трьома шляхами: технічним, організаційним і економічним.

I Технічні шляхи зниження витрат операційної діяльності – це:

1) створення нової і підвищення якості продукції, що випускається;

2) раціоналізація виробництва;

3) механізація, автоматизація, комп'ютеризація виробництва.

II Організаційні шляхи зниження витрат операційної діяльності складаються з:

1) вдосконалення організації виробництва праці та управління;

2) стандартизації та сертифікації продукції;

3) реінжинірингу бізнесу.

III Економічні шляхи зниження витрат операційної діяльності мають напрями:

1) вартісний підхід до управління;

2) економічне стимулювання персоналу;

3) збільшення обсягу виробництва;

4) фінансування інвестицій.

Значення такого розподілу полягає в такому:

– технічні способи реалізуються в більш досконалих і продуктивних засобах праці;

– організаційні способи припускають найвдаліше поєднання у часі і просторі засобів праці, предметів праці та робочої сили;

– економічні способи втілюються в створенні мотиваційних механізмів, що забезпечують досягнення якнайкращих результатів за якнайменших витрат, в альтернативних варіантах – рішення виробничих завдань [2, с. 336].

Резерви або джерела зниження операційних витрат є невикористаними можливостями. Вони підрозділяються на дві групи: резерви, що залежать, і резерви, що не залежать від підприємства. В середині виробничі резерви виявляються в процесі аудиту і аналізу, причинами їх існування можуть бути об'єктивні та суб'єктивні чинники.

Чинники зниження операційних витрат класифікуються на зовнішні і внутрішні; об'єктивні та суб'єктивні.

Не залежать від підприємства територіальна віддаленість від джерел сировини і споживачів продукції, рівень цін на сировину і придбані матеріали, тарифи на електроенергію і зв'язок, рівень мінімальної заробітної платні, прожитковий мінімум. Перераховані чинники є джерелом підвищення або зниження витрат, але, як правило, не свідчать про погіршення або поліпшення роботи підприємства. У той же час стратегічний аналіз і стратегічне планування повинні враховувати

можливість у перспективі використання таких резервів, які, в даний час, не піддаються реалізації. Динаміка операційних витрат у коротко-строковому періоді визначається, як правило використанням резервів суб'єктивного характеру, тобто тих, що залежать від зусиль персоналу. Основні резерви або джерела зниження операційних витрат виявляються у процесі більш ефективного використання засобів праці, предметів праці і робочої сили.

Розглянемо резерви зниження операційних витрат.

I Внутрішньовиробничі – поділяються на такі:

1) поліпшення використання засобів праці. Це включає:

- а) вдосконалення технології виробництва;
- б) повне використання виробничих можливостей;
- в) механізація і автоматизація виробничих процесів;

2) поліпшення організації виробництва, праці та управління. Це

припускає:

- а) підвищення кваліфікації персоналу;
 - б) наукову організацію праці і управління;
 - в) зниження витрат робочого часу;
 - г) вдосконалення нормування і мотивації праці;
- 3) поліпшення використання предметів праці. Вони складаються з:

а) комп'ютеризації обліку руху оборотних коштів і опису витрат

на виробництво;

- б) попередження витрат від браку;
- в) вдосконалення нормування матеріальних витрат;
- г) економія матеріальних ресурсів.

II Зовнішній вплив визначають:

- 1) інфляційні процеси в макроекономіці;
- 2) ціни на споживані ресурси;
- 3) податкове навантаження на підприємство;
- 4) спеціалізація і кооперація в умовах конкуренції.

Систематичне зниження операційних витрат забезпечує не лише зростання прибутку підприємства, але і дає державі додаткові засоби як для подальшого розвитку суспільного виробництва, так і для підвищення матеріального добробуту працюючих. Вирішальна умова зниження операційних витрат – безперервний технічний прогрес. Впровадження нової техніки, комплексна механізація і автоматизація виробничих процесів, вдосконалення технології, впровадження прогресивних видів матеріалів дозволяють значно знизити операційні витрати [2, с. 344]. Зниження операційних витрат забезпечується перш за все за рахунок підвищення продуктивності праці, зі зростанням її скорочуються витрати праці у розрахунку на одиницю продукції, а отже,

зменшується і питома вага заробітної платні у структурі операційних витрат. Успіх боротьби за зниження операційних витрат вирішує перш за все зростання продуктивності праці робітників, що забезпечує в певних умовах економію на заробітній платні. Зазначені резерви зниження операційних витрат закладено у скороченні витрат від браку та інших непродуктивних витрат. Вивчення причин браку, виявлення його винуватця дають можливість здійснити заходи щодо ліквідації витрат від браку, скорочення і найраціональнішого використання відходів виробництва.

Таким чином, методами зниження операційних витрат є:

- аналіз і сертифікація систем управління якістю підприємств ресторанного господарства, які стали елементом культури виробничо-господарської діяльності та одним з серйозних чинників конкурентоспроможності;

- поліпшення технічного рівня, впровадження міжнародних стандартів системи менеджменту якості, що є гарантією виходу підприємств ресторанного господарства на ті рівні, що ведуть на міжнародні ринки.

Впровадження даних методів на підприємствах ресторанного господарства дозволить формувати в Україні сучасні підприємства, які будуть конкурентоспроможними як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Масштаби виявлення і використання резервів зниження операційних витрат багато в чому залежать від того, як поставлено роботу з вивчення і впровадження досвіду, що є на інших підприємствах.

Основним завданням аналізу є пошук резервів зниження операційних витрат. Основними джерелами резервів зниження операційних витрат підприємств ресторанного господарства ($P \downarrow C$) є:

- збільшення обсягу виробництва продукції ($P \uparrow VBP$) за рахунок більш повного використання виробничої потужності підприємства;

- скорочення витрат на виробництво продукції ($P \downarrow B$) за рахунок підвищення рівня продуктивності праці, ощадливого використання сировини, матеріалів, електроенергії, палива, обладнання, скорочення непродуктивних витрат, виробничого браку та ін.

Резерви збільшення виробництва продукції виявляються у процесі аналізу виконання виробничої програми. За збільшення обсягу виробництва продукції зростають тільки змінні витрати (пряма зарплата робітників, прямі матеріальні витрати та ін.), сума ж постійних витрат, як правило, не змінюється, у результаті знижуються операційні витрати.

Величина резервів зниження операційних витрат визначається за формулою [1, с.199]:

$$P \downarrow OB = OB_M - OB_\Phi = \frac{B_\Phi - P \downarrow B + B_D}{V\Pi_\Phi + P \uparrow V\Pi} - \frac{B_\Phi}{V\Pi_\Phi},$$

де OB_M , OB_Φ – відповідно можливий і фактичний рівень операційних витрат підприємства; B_Φ – фактичні витрати на виготовлення продукції; $P \downarrow B$ – резерв скорочення витрат на виробництво продукції; B_D – додаткові витрати, необхідні для освоєння резервів збільшення випуску продукції; $V\Pi_\Phi$ – фактичний обсяг випуску продукції; $P \uparrow V\Pi$ – резерв збільшення обсягу випуску продукції.

Наприклад, розрахуємо резерв зниження операційних витрат на 1 кг виготовленої продукції за I квартал 2009 р.

У кафе «Гранд» фактичний обсяг виготовленої продукції 650 кг за квартал, резерв її збільшення – 50 кг; фактична сума витрат на виготовлення продукції – 115200 грн; резерв скорочення витрат за усіма статтями – 2100 грн; додаткові змінні витрати, необхідні для освоєння резервів збільшення виготовлення продукції – 670 грн.

Звідси резерв зниження операційних витрат на 1кг виготовленої продукції:

$$P \downarrow C = \frac{115200 - 2100 + 670}{650 + 50} - \frac{115200}{650} = 162,5 - 177,2 = - 14,7 \text{ грн.}$$

Тобто, збільшивши обсяг виготовлення продукції на 50 кг за квартал, підприємство знизить операційні витрати на 1 кг продукції на 14,7 грн або на 735 грн на 50 кг продукції.

Аналогічні розрахунки проводяться за кожною стравою, а за необхідністю і за кожним організаційно-технічним заходом, що дозволяє повніше оцінити їх ефективність. Резерви скорочення витрат встановлюються за кожною статтею витрат за рахунок конкретних організаційно-технічних заходів (впровадження нової, більш прогресивної техніки і технології виробництва, поліпшення організації праці та ін.), що будуть сприяти економії заробітної платні, сировини, матеріалів, енергії та ін. Отже, головним напрямом пошуку резервів зниження операційних витрат є дослідження складу кожного елемента матеріальних витрат, виявлення причин зростання цих витрат і способів їх зменшення.

Підприємствам ресторанного господарства, як і всім виробничим комплексам, важко уникнути зайвих матеріальних витрат. В умо-

вах коли постійно дорожчають електроенергія, паливо, сировина та матеріали – це, на перший погляд, практично неможливо. Але при детальному аналізі підприємству можна рекомендувати такі заходи з економії матеріальних ресурсів:

1. Використовувати сировину та матеріали прогресивних нових європейських видів. Від цього зменшаться витрати продукції, що випускається.

2. За постійного зростання цін на енергоносії треба уникати понадлімітного використання електричної енергії.

3. Як один з елементів економії матеріальних ресурсів на підприємствах слід скоротити невиправдане використання води. Якщо виготовлення продукції на підприємстві не є водомістким, не слід допускати понадлімітного її використання.

4. Підприємству слід знайти резерви для закупівлі матеріалів більш великими партіями, що дасть змогу використовувати оптові ціни за придбання у постачальника.

5. Слід звернути увагу на скорочення транспортно-заготівельних витрат у разі транспортування сировини і матеріалів від постачальника.

Висновки. Операційні витрати є основою визначення цін на продукцію. Систематичне зниження операційних витрат – одна з основних умов підвищення ефективності виробництва. Вона робить безпосередній вплив на величину прибутку, рівень рентабельності. Резерви збільшення виробництва продукції виявляються у процесі аналізу виконання виробничої програми. Основним завданням аналізу є пошук резервів зниження операційних витрат. Основними джерелами резервів зниження операційних витрат підприємств ресторанного господарства ($P \downarrow C$) є:

– збільшення обсягу виробництва продукції ($P \uparrow$ ВВП) за рахунків більш повного використання виробничої потужності підприємства;

– скорочення витрат на виробництво продукції ($P \downarrow B$) за рахунків підвищення рівня продуктивності праці, ощадливого використання сировини, матеріалів, електроенергії, палива, обладнання, скорочення непродуктивних витрат, виробничого браку та ін.

Список літератури

1. Савицкая, Т. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст] / Т. В. Савицкая. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 336 с.

2. Череп, А. В. Управління собівартістю [Текст] / А. В. Череп. – Х. : ІНЖЕК, 2005. – 373 с.

Отримано 15.09.2009. ХДУХТ, Харків.

© І.С. Андрущенко, 2009.