

дарського напрямку діяльності промислових підприємств, що у майбутньому допоможе передбачити, оцінювати та прогнозувати можливі ситуаційні проблеми.

Висновки

Таким чином, для ефективного функціонування промислового підприємства система фінансового контролінгу має бути націлена на своєчасне виявлення і використання нових резервів, а також на прийняття кваліфікованих фінансових управлінських рішень для запобігання чи подолання кризових ситуацій. Система фінансового контролінгу – це необхідний елемент, який має впроваджуватися на промислових підприємствах і який сприяє підвищенню якості управлінських рішень та досягненню мети діяльності підприємств.

Література

1. Войтко С.В., О.М. Савицька О.М. Інтегрована система контролінгу як ефективний механізм управління підприємствами високотехнологічних галузей промисловості // Вісник економічної науки України – 2006 – №2 – С. 57–62.
2. Деменіна О.М. Методика оцінки ефективності системи оперативного контролінгу на промисловому підприємстві

// Актуальні проблеми економіки. – 2004. – №8(38). – С. 158–163.

3. Килимнюк В. Еволюція контролінгу. Його місце та роль в економіці підприємства // Економіст. – 2004. – №1.
4. Контролинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контролинга в организациях / А.М. Карминский. Н.И. Оленев, А.Г. Примаков, С.Г. Фалько. – 2-е изд. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 256 с., с. 123.
5. Стефанюк І.Б., Поняття, сутність і причини виникнення контролінгу // Фінанси України. – 2005. – №2. – С. 146.
6. Сухарева Л.А., Петренко С.Н. Контролинг – основа управления бизнесом. – К.: Эльга, Ника – Центр, 2002. – 208 с.
7. Ткаченко А.М. Формування контролінгового механізму в системі управління підприємством // Економіка та підприємництво. – 2007. – №2. – С. 256–260.
8. Федулова Л.І. Менеджмент організації: Підручник. – Київ: Либідь, 2004, 448 с.
9. Швиданенко Г.О. Контролинг: Навч. посіб. / Швиданенко Г.О., Лавриненко В.В., Дерев'яно О.Г., Приходько Л.М. // – К.:КНЕУ, 2008. – 264 с.
10. Яковлев Ю.П. Контролинг на базі інформаційних технологій. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 318 с.

О.Ю. КЛЕМЕНТЬЄВА,
к.е.н., Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана

ABC аналіз в управлінні прибутком підприємств ресторанного бізнесу

У статті розглянуто методику класичного ABC аналізу для підприємств ресторанного господарства. Визначено особливості використання кросс ABC аналізу для управління продажами ресторану. Розкрито методику визначення оптимального асортименту ресторану з метою максимізації прибутку.

Ключові слова: ABC аналіз, прибуток, прибуток на одиницю продукції, асортимент ресторану, управління продажами на підприємствах ресторанного господарства.

В статье рассмотрена методика классического ABC анализа для предприятий ресторанного хозяйства. Определены особенности использования кросс ABC анализа для управления продажами ресторана. Раскрыта методика определения оптимального ассортимента ресторана для увеличения прибыли от реализации.

Ключевые слова: ABC анализ, прибыль, прибыль на единицу продукции, ассортимент ресторана, управление продажами на предприятиях ресторанного хозяйства.

The article considered method of classical ABC analysis for the enterprises of restaurant management. The features of cross ABC analysis for sales management restau-

rant were determined. The methods of determining the optimal assortment for the restaurants were developed to maximize the profit.

Постановка проблеми. Для підприємств ресторанного господарства виручка від реалізації продукції є основним фактором визначення його прибутковості. Збільшення конкуренції на ринку громадського харчування та зростання постійних витрат змушують менеджмент ресторанів шукати напрями збільшення торговельної націнки, яка для ресторанів є основним джерелом відшкодування витрат та отримання прибутку.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Сучасні умови господарювання вимагають використання в практичній діяльності суб'єктів господарювання ефективних методів та методик аналізу структури продаж, які дають змогу знайти напрями збільшення прибутковості. Одним із таких інструментів є ABC аналіз. Родоначальником ABC аналізу вважається В. Парето (XIX ст.), роботу якого за останні десятиліття продовжили В. Хоп, Р. Занг, Ф. Партові [1], Дж. Шанк [2], Х. Фольмут [3].

Використання ABC аналізу для управління продажами досліджено в більшому ступені російськими вченими [4–8],

тоді як у вітчизняній науковій практиці це питання обмежується вивченням теорії ABC аналізу у межах фінансового контролінгу [9] та частковим дослідженням для аналізу асортименту [10, 11].

Більшість науково-практичних публікацій щодо методів ABC аналізу присвячені теоретичним основами його проведення або його використанню для управління товарними запасами, витратами та аналізі постачальників. Тоді як дослідження продажів за допомогою вказаних методів звужується лише до вивчення покупців та клієнтів, які генерують значний обсяг реалізації. При цьому не повністю розкритими лишаються питання управління прибутком підприємств роздрібною торгівлі за допомогою інструментів ABC аналізу.

Виходячи з викладеного основною **метою** даного **дослідження** є надання методичних та практичних рекомендацій щодо використання методів ABC аналізу для управління прибутком на підприємствах ресторанного господарства.

Виклад основного матеріалу. Італійський економіст В. Парето встановив, що більша частина багатства світу належить меншій частині населення. В результаті чого було визначено правило Парето «80:20», яке для різноманітних об'єктів аналізу звучить так:

- для запасів – 80% вартості запасів на складі становить 20% їх номенклатури. Іншими словами, для мінімізації товарних запасів необхідно контролювати оборотність 20% номенклатури, тому що вона становить більшу частину заморожених грошових коштів у запасах підприємства;
- для продаж – 80% прибутку приносить 20% покупців. Таким чином ці 20% покупців є найбільш важливими для підприємства, тому для них необхідно розробляти різноманітні програми лояльності;
- для собівартості – 80% вартості готової продукції залежить від 20% вихідної сировини. Інакше кажучи, 20% вихідної сировини визначають на 80% собівартість продукції, тому для визначення напрямів її зменшення необхідно контролювати 20% сировини та матеріалів;
- для якості – більшість (80%) дефектів обумовлені незначною кількістю причин (20%), тобто визначення таких причин дозволить уникнути 80% дефектів [12].

Таким чином в основі ABC аналізу лежить принцип, який базується на тому, що 20% усієї продукції або товарів дають 80% цінності (обороту, прибутку і т.д.). Суть ABC аналізу полягає у визначенні незначної кількості запасів, товарів, продукції, постачальників, покупців та ін. (об'єкт аналізу), які є найціннішими та мають найбільшу питому вагу у загальній сукупності вартісних показників. Згідно з цим підходом складові об'єкта аналізу поділяються на три групи за ступенем їх важливості:

- група А – найцінніші, що приносять найбільшу вигоду підприємству;
- група В – середні;
- група С – найменш цінніші, використання яких малоефективне для підприємства.

Проведення традиційного ABC аналізу у спрощеному вигляді передбачає такі етапи:

- визначення мети проведення;
 - вибір об'єкта та показника, за яким здійснюється аналіз.
- Звичайно об'єктами ABC аналізу є постачальники, товарні групи, товарні категорії, товарні позиції. Кожен із цих об'єктів має різні параметри опису та виміру: обсяг продажів (у грошових або одиницях), дохід (у грошовому вимірі), товарний запас, оборотність і т.д.;
- побудову аналітичної таблиці з вхідними даними, яка включає в себе перелік складових елементів об'єкта аналізу (покупці, постачальники, назва матеріалів та продукції) та відповідний кількісний вимір показника – параметр;
 - розрахунок питомої ваги показника окремого елементу об'єкта аналізу в загальній сумі параметру досліджуваної сукупності;
 - ранжирування переліку об'єктів аналізу за питомою вагою їх показника в загальній сукупності вартісних показників;
 - розрахунок наростаючим підсумком питомої ваги показника за всіма складовими об'єкта аналізу;
 - визначення правил віднесення до груп А, В та С складових об'єкта аналізу та встановлення для них відповідного рейтингу;
 - підготовка аналітичних висновків за результатами аналізу та визначення заходів та напрямів дій.

Розглянемо практичний приклад використання ABC аналізу для київської мережі ресторанів відомої торговельної марки. Метою проведення такого аналізу є визначення продажних груп продукції та товару, що приносять найбільшу операційну маржу мережі закладів. Таким чином буде проведений аналіз продажних груп мережі за рівнем торговельної націнки або операційної маржі за один місяць. Зауважимо, що для підприємств ресторанного господарства рівень операційної маржі (торговельної націнки) визначається як різниця між виручкою від реалізації продукції (товару) та собівартістю, до складу якої входять виключно матеріальні витрати пов'язані з реалізацією (вартість продуктів, матеріалів та товару).

Будуємо аналітичну таблицю з переліком продажних груп та низкою показників, що відображають результати роботи мережі, а саме: виручка від реалізації, собівартість та торговельна націнка. Визначаємо питому вагу операційної маржі кожної продажної групи у валовій маржі всієї мережі і даний показник сортуємо за убубанням. Розраховуємо наростаючим підсумком суму часток усіх продажних груп.

Продажні групи продукції та товарів, накопичена питома вага яких по рівню націнки становить до 50%, відносимо до групи А, продажні групи, маржа яких не більш 80%, – до групи В, і продажні групи, питома вага яких менше 20%, – до групи С.

У результаті такого аналізу отримуємо аналітичну таблицю, в якій будуть проведені всі розрахунки та визначено цінність кожної продажної групи для забезпечення прибутковості мережі (див. табл.).

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

На підставі отриманих даних можемо стверджувати, що 20% продажних груп (група А) генерують 60% торговельної націнки, ще 20% (група В) – 20%, решта продажних груп 60% (група С) приносять мережі всього 20% прибутку від реалізації. Тобто можна стверджувати, що для даної мережі ресторанів контроль 40% асортименту є запорукою отримання достатнього рівня прибутку.

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що основними продажними групами товару, які забезпечують прибутковість роботи мережі, є: піца стандартна, салати, пиво, алкогольні напої, млинці солоні, соки, кавові та гарячі напої. Тому менеджменту мережі з метою збільшення прибутку закладів необхідно забезпечити безперебійну реалізацію продукції та товарів визначених продажних груп. Крім того, основним напрямом збільшення торговельної націнки мережі має стати контроль собівартості вказаних груп.

Вище було розглянуто різновид ABC аналізу, який ґрунтується на одному параметрі, тоді як він може проводитися по двом факторам, наприклад: виторг – маржа або оборотність – маржа, тобто напрями даного аналізу можуть бути різноманітні як по об'єкту аналізу, так і по параметрах, що аналізуються.

Найбільш цікавою та найкращою реалізацією ABC аналізу є його доповнення XYZ аналізом. Така консолідація дозволяє проаналізувати інтерес покупця до конкретної продукції з одночасним аналізом прибутковості продажу цієї продукції для ресторану. В практичній діяльності такий варіант об'єднання має назву крос ABC аналіз. Для якого правило Парето звучить так: надійний контроль 20% позицій асортименту дозволяє на 80% контролювати прибуток ресторану. Основною метою крос ABC аналізу є визначення групи продукції та товарів, які найчастіше затребувані клієнтами і приносять найбільшу суму прибутку. В його основі лежить оцінка асортименту ре-

сторану по двох параметрах: сума маржі (націнки) на одиницю продукції (товару) та частота продаж.

Методика крос ABC аналізу передбачає побудову матриці, по горизонталі якої відображається частота продажу товару в натуральних одинцях, а по вертикалі – націнка на одиницю продукції або товару. Таким чином, консолідує інтереси покупця з інтересами продавця, одержуємо важливу для управління асортиментами крос таблицю (див. рис.).

Група АА – найцінніша продукція та товар ресторану, які клієнти купують найчастіше, така продукція приносить найбільше прибутки. Частка даної групи становить 5–10% асортименту та є джерелом майже 50% операційної маржі ресторану. Товар та продукція групи АА завжди мають бути в необхідній кількості для максимального задоволення попиту клієнтів. Саме для даної групи необхідно розробляти рекламні заходи, спрямовані на її просування. В цілому для забезпечення достатнього рівня прибутковості ресторану менеджменту необхідно зосередити максимум уваги на управлінні саме цією групою товару.

Групи АВ, ВА – ще 15–20% асортименту ресторану, що генерують 25% операційної маржі. Для підприємства ресторанного господарства вказані групи мають достатньо високу цінність, але непотрапляння в групу АА може бути зумовлено:

- високою ціною – по рівню націнки товар входить у категорію А, але якби ціна була менше, можливо, його купували б частіше і товар приносив би більше прибутку від реалізації. Така причина характерна для товарів групи АВ;

- низька ціна – по частоті покупок товар має максимальну величину, але прибутку приносить недостатньо. Якщо це не товар-лакмус, за яким покупець оцінює рівень цін у ресторані (наприклад кава), можна спробувати збільшити ціну,

Результати ABC аналізу мережі підприємств ресторанного господарства за січень 2011 року

Продажна група	Виручка, тис. грн.	Соб-ть, тис. грн.	Націнка, тис. грн.	Питома вага націнки	Накопич. % націнки	Група за ABC
Піца стандартна	1 678,4	565,8	1 112,6	29,2	29,2	А
Салати	1 024,4	361,1	663,3	17,4	46,6	А
Пиво	383,2	129,6	253,6	6,7	53,3	А
Алкогольні напої	392,3	138,8	253,5	6,7	59,9	А
Млинці солоні	298,5	89,0	209,5	5,5	65,4	В
Соки та фреши	292,1	107,2	184,9	4,9	70,3	В
Кавові напої	250,3	68,0	182,3	4,8	75,1	В
Гарячі напої	221,4	49,9	171,5	4,5	79,6	В
Піца маленька	219,5	66,9	152,5	4,0	83,6	С
Млинці солодкі	209,6	65,0	144,6	3,8	87,4	С
Перші страви	214,6	70,8	143,8	3,8	91,2	С
Аль Форно	153,4	52,6	100,9	2,6	93,8	С
Десерти та морозиво	112,3	40,9	71,4	1,9	95,7	С
Фасовані напої	99,8	44,9	54,9	1,4	97,1	С
Мол. і б/а коктейлі	62,3	15,9	46,3	1,2	98,3	С
Хлібні вироби	34,8	13,3	21,5	0,6	98,9	С
Антикризове меню	32,5	11,7	20,8	0,5	99,5	С
Соуси	11,4	3,2	8,2	0,2	99,7	С
Штучний товар	32,3	24,3	8,1	0,2	99,9	С
Сніданки	8,1	3,6	4,5	0,1	100,0	С
Всього по мережі	5 731,3	1 922,6	3 808,7	100,0	x	x

Операційна маржа (торговельна націнка) на одиницю продукції або товару, грн.	AC ☹ \$\$\$\$\$\$	AB ☹ \$\$\$\$\$\$	AA ☺☺☺ \$\$\$\$\$\$
	BC ☹ \$\$	BB ☹ \$\$	BA ☺☺☺ \$\$
	CC ☹ 1 коп.	CB ☹ 1 коп.	CA ☺☺☺ 1 коп.
DD	частота продаж, в натуральних одиницях (порціях, шт.)		

Матриця крос ABC аналізу

але це необхідно робити дуже обережно. Така ситуація характерна для товарів групи BA;

- недостатнє інформування клієнта про продукцію й товар, що ускладнює його покупку;
- періодична відсутність продукції й товару.

Групи BB, BC та CB – дана група – це продукція та товари, необхідні для асортименту ресторану. Товари даної групи можуть не мати щоденного продажу та приносять невеликий прибуток. Збільшити ефективність використання в ресторані таких асортиментних позицій дуже важко, оскільки є обмеження за ціною політикою та споживчими перевагами клієнтів. Єдиним напрямом оптимізації є обмеження товарного запасу по позиціям вказаних груп, що дозволить не заморожувати грошові кошти ресторану в товарних запасах.

Група AC – це продукція та товари преміум-сегмента, тому потенційно їх можна продавати ще дорожче. Оскільки для споживача ціна не є фактором, що впливає на його рішення відносно покупки таких товарів, тому, збільшивши ціну, ресторан буде мати змогу генерувати додатковий прибуток. Зауважимо, що збільшення ціни на дану групу товарів не буде мати суттєвого впливу на прибуток ресторану в цілому, оскільки дана група товару становить близько 10% асортименту ресторану. Для прикладу, якщо відбудеться збільшення націнки за групою товару AC за рахунок збільшення ціни на 20%, це збільшить прибуток ресторану всього на 2%.

Група CA – це малоприбуткова продукція й товари, але при цьому їх дуже часто купують. Зростання прибутковості даної групи можна забезпечити за рахунок збільшення ціни або зменшення собівартості на товари, що потенційно може привести до переміщення асортиментних позицій в іншу групу товарів за рахунок операційної маржі або заміщення товарів групи CA іншою менш прибутковою продукцією та товарами, але які затребувані покупцями. Систематичне управління ціною даної групи дозволить збільшувати прибуток ресторану.

Групи CC, DD – продукція та товар, які мають мінімальну цінність для ресторану. Товарний запас за цією групою лише займає місце на складі та заморожує грошові кошти в запасах. Зауважимо, що для підприємств ресторанного гос-

подарства зазначена проблема може бути не такою гострою, як для роздрібних магазинів, оскільки в ресторані один і той же продукт може використовуватися при приготуванні страви, яка має попит і яка зовсім не продається. Але підтримка асортиментних позицій груп CC та DD може призвести до перевантаження технологічного процесу та персоналу закладу, крім того, внаслідок втрачання навичок приготування страв цих груп може бути втрачена їх висока якість.

У цілому групи товару CC, DD не ефективні для ресторану та не викликають достатнього попиту у клієнтів. Тому з товаром даних груп необхідно або знижувати ціну до мінімуму, або зменшувати на складі кількість продуктів, пов'язаних з її приготуванням, або взагалі виводити з асортименту ресторану. Виводити дану групу товарів з асортименту ресторану треба обережно, оскільки вказана продукція дозволяє проявляти лояльність до клієнта або забезпечувати завантаження ресторану в провальні часи роботи (наприклад сніданки).

Підводячи підсумки дослідження, варто зазначити, що методика крос ABC аналізу зонайкраще відповідає на питання «яка роль конкретної продукції або товару в конкретному ресторані?». Дії менеджменту по управлінню продажами мають бути спрямовані на рух продукції та товару від групи DD до групи AA. Зауважимо, крос ABC аналіз не варто робити в масштабах регіону, філії або всієї компанії. Він призначений винятково для аналізу конкретного ресторану або торговельної точки.

Висновки

Крос ABC аналіз визначає дві найважливіші характеристики: наскільки затребувана продукція (товар) клієнтом та наскільки вони вигідні ресторану. Виходячи із цієї інформації можна приймати рішення щодо зміни асортименту, планувати та підтримувати певну структуру товарного запасу і розробляти заходи, спрямовані на просування найбільш ефективного асортименту. Подальшої розробки потребує методика визначення параметрів віднесення продукції та товару до окремої групи та розробка практичних рекомендацій для її використання на підприємствах ресторанного господарства.

Література

1. ABC analysis Software for LOGISTIC & MARKETING [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.abc-analysis.ru>
2. Шанк, Дж. Стратегическое управление затратами: Новые методы увеличения конкурентоспособности / Дж. Шанк, В. Говиндараджан; [пер. с англ. Бугаева В.П.]. – СПб.: Бизнес Микро, 1999. – 288 с.
3. Фольмут Х.Й. Инструменты контроллинга от А до Я / Х.Й. Фольмут; [пер. с нем. Лукашевича М.Л., Тихоненковой Е.Н.]. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 288 с.
4. Бодряков Р. ABC и XYZ [Электронный ресурс] / Роман Бодряков // Клуб закупщиков. – Режим доступу к ресурсу: http://www.rombcons.ru/ABC_XYZ.htm
5. Березин И.С. Маркетинговый анализ. Рынок. Фирма. Товар. Продвижение / И.С. Березин. – СПб.: Вершина, 2008. – 480 с.
6. Голубков Е.П. ABC- и XYZ-анализ: проведение и оценка результативности / Е.П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2010. – №3. – С. 12–23.
7. Подольская О.А. Применение методов ABC–XYZ анализа к управлению ассортиментом торгового предприятия / О.А. Подольская // III Всероссийская молодежная конференция по проблемам управления (ВМКПУ'2008): Труды / Под ред. Д.А. Новикова, З.К. Авдеевой. – М.: ИГУ РАН, 2008. – С. 155–156.
8. Шитова, Ю.Ю. Интегрированный ABC–XYZ–анализ ассортимента и клиентской базы (на примере ОАО «Подмосковный хлеб») / Ю.Ю. Шитова, Е.В. Гусарова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2010. – №6. – С. 11–28.
9. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: [навч. посібник] / О.О. Терещенко. – К.: КНЕУ, 2003. – 554 с.
10. Заблодская И.В. ABC–XYZ – анализ как эффективный инструмент формирования ассортимента / И.В. Заблодская, Р.А. Галгаш // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2006. – №6. – 245 с.
11. Сумец А.М. Использование метода ABC–анализа для составления номенклатурных групп продукции / А.М. Сумец, А.А. Гайкова // Маркетинговые исследования в Украине. – 2006. – №1. – С. 34–40.
12. Василенко Т. Миф о 80/20 [Электронный ресурс] / Тимур Василенко // Информационный портал организация времени. – Режим доступа к ресурсу: <http://www.improvement.ru/zametki/pareto/>