

**Кизенко О.О.**,  
к.е.н., доцент кафедри стратегії підприємств  
ДВНЗ «Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана»,  
м. Київ

## КЛЮЧОВІ ІНДИКАТОРИ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕСТОРАНУ: СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТЕКСТ

*У статті узагальнено та систематизовано теоретичні засади контролю за ефективністю діяльності ресторану на основі розрахунку показників економічної ефективності. Запропоновано фінансову модель для розрахунку та аналізу індикаторів економічної ефективності діяльності ресторану з урахуванням раніше прийнятих стратегічних рішень щодо його базових характеристик.*

**Ключові слова:** індикатори ефективності, ресторан, ефективність ресторану, стратегічний менеджмент, фактори успішності ресторану.

**Актуальність теми дослідження.** Вже понад два століття спеціалістами досліджуються проблеми ідентифікації факторів успішності у ресторанному бізнесі. Актуальність цієї теми не втрачається і у наш час. Незмінними залишилися і складові популярності ресторану: вдале місце розташування, високий рівень культури обслуговування, «смачна» кухня та відповідний (очікуваний споживачем) рівень цін.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед найбільш значимих авторів, що зосередили свою увагу на теоретичних засадах управління ресторанним бізнесом, необхідно виділити роботи Дж. Уокера, Ф. Котлера, К. Эгертона-Томаса, Р. Андрющенко, В. Антонової, Г.П'ятницької та інших [1-2, 4, 7, 9-10]. До сьогодні залишаються дискусійними питання розробки методики визначення ключових індикаторів ефективності ресторанів, як необхідної умови забезпечення їх довгострокової успішності.

**Метою** даного дослідження є розробка практичних рекомендацій для підприємств ресторанного бізнесу щодо визначення та аналізу ключових індикаторів економічної ефективності з метою досягнення поставлених стратегічних цілей.

**Виклад основного матеріалу.** Ресторани складають особливу групу підприємств сфери громадського харчування. Це організаційно-структурна одиниця у сфері ресторанного господарства з різноманітним асортиментом продукції, яка здійснює виробничо-торговельну діяльність: виробляє і (або) доготовляє, продає і організує споживання продукції власного виробництва і закупних товарів, відрізняється високим рівнем обслуговування і комфорту та може організувати дозвілля споживачів [8]. У цьому дослідженні розглядається лише група звичайних повносервісних ресторанів, незалежно від їх спеціалізації, які розрізняються за відповідними класами (див. табл. 1) [3]. За результатами анкетування групи повносервісних ресторанів м.Києва, проведеного автором у 2012–2014 р.р., в закладах ресторанного типу частка постійних витрат складає до 75 % в структурі собівартості, з них: щорічні витрати на покриття капітальних витрат у формі амортизації – до 30%, загальновиробничі витрати – до 9 %, адміністративні витрати – до 36%. Змінні витрати складають лише 25% від загальних витрат підприємства. Відповідно, левову частку постійних витрат складають витрати на покриття інвестиційних витрат у формі амортизаційних відрахувань.

За ступенем комфорту, рівнем обслуговування і обсягом надаваних послуг ресторани поділяють на три класи: люкс, вищий і перший, що і визначає обсяг необхідних капітальних витрат при створенні ресторану. Таким чином, ресторанный бізнес характеризується тим, що на етапі створення закладу величина необхідних інвестицій і майбутніх операційних витрат прямо залежить від стратегічного вибору власника щодо набору специфічних характеристик закладу.

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика основних класів ресторанів**

Основні характеристики		Ресторан класу		
		"люкс"	"вищий"	"перший"
Архітектурно-планувальне рішення	Оформлення приміщень для відвідувачів	Унікальне за індивідуальним замовленням	Оригінальне	З використанням декоративних елементів
	Вивіска	Світлова з оригінальними елементами оформлення		Світлова з декоративними елементами
	Склад приміщень для відвідувачів	Вестибюль, (хол), гардероб, зал, бенкетний зал, окремі кабінети (кабінети), окремі жіночі і чоловічі туалети, кімнати для миття рук, кімнати для куріння		Вестибюль, гардероб, зал, бенкетний зал, жіночі і чоловічі туалети з приміщенням для миття рук
Оснащення підприємства	Матеріально-технічне оснащення	Високий рівень матеріально-технічного оснащення		
	Система кондиціонування повітря	З автоматичною підтримкою оптимальних параметрів температури і вологості	Ефективна система кондиціонування повітря	
	Освітлення	Загальне для всього залу, можливе і місцеве для кожного стола		
	Меблі	Комфортні і відповідають інтер'єру		
	Столовий посуд і прибори	Підбираються відповідно до особливостей кухні та форм обслуговування		
	Столовий текстиль	За індивідуальним замовленням	Підбираються відповідно до особливостей кухні	
Асортимент продукції, що реалізується, її різноманітність і складність приготування		Страви, вироби і напої всіх груп кулінарної продукції, переважно фірмові	Всі групи кулінарної продукції, включаючи фірмові	Широкий асортимент продукції, включаючи фірмові страви
Персонал	Штат	Працівники високої кваліфікації, що мають спеціальну освіту На основних технологічних процесах працюють «майстри-кухарі», «майстри-кондитери».		Працівники високої кваліфікації, що мають спеціальну освіту. Очолює виробництво спеціаліст не нижче 5-6 розряду
	Форма одягу	Форма одягу швейцара, гардеробника, метрдотеля, офіціанта і бармена розробляється за індивідуальним замовленням	Підбираються відповідно до особливостей кухні та стилю закладу	

Для визначення економічних індикаторів ефективності ресторану ми виділяємо три рівні стратегічного вибору: вибір класу ресторану, спеціалізація, адміністрування, – по відношенню до яких індикатори економічної ефективності бізнесу є релевантними. Тому ми пропонуємо їх аналізувати лише в контексті здійсненого стратегічного вибору, який і визначає нижню межу інвестиційних і операційних витрат.

Для вітчизняного ресторанного бізнесу ця проблема постає особливо актуально через нетривалий життєвий цикл окремого автентичного ресторану – близько 3-5 років. Представлена методика на основі критеріїв окупності витрат та оцінки ефективності бізнесу дозволяє відшкодувати необхідну суму на покриття інвестиційних витрат до періоду настання чергової точки біфуркації – здійснення стратегічного вибору напрямку розвитку ресторану. Наприклад, такими напрямками можуть бути стратегії концентрованого зростання і комбінованого розвитку, стратегії об'єднань тощо.

Для сегментації управлінської інформації щодо взаємозалежності між управлінськими рішеннями зі стратегічного вибору напрямків розвитку ресторану і рівнем відшкодування операційних і інвестиційних витрат в процесі його функціонування ми пропонуємо використати механізм ступінчастої калькуляції сукупних витрат, який полягає у групуванні витрат, релевантних до рівня стратегічного вибору і визначенні відповідних цільових і фактичних показників маржинального доходу.

На першому етапі необхідно провести аналіз факторів формування доходу ресторану (за показниками кількість місць для гостей, кількість оборотів 1 місця для гостей на день, середня тривалість перебування 1 гостя в ресторані, середній чек на 1 гостя) і визначити цільовий рівень виручки в розрахунку на рік або квартал.

Наступним етапом є групування витрат за рівнями стратегічного вибору і визначення суми витрат на 1 рік (квартал)

Перший рівень стратегічного вибору – це вибір класу ресторану. За цим стратегічним вибором необхідно проаналізувати місце розташування закладу, персонал і технічне оснащення. Значення за цими показниками розраховуються на 1 рік (квартал) роботи ресторану виходячи з нормативного строку покриття капітальних витрат.

В розрахунку на 1 рік (квартал) роботи ресторану необхідно розрахувати наступні показники.

- За напрямом «Місце розташування ресторану»: загальна площа закладу, м<sup>2</sup>; загальна площа прилеглої території, м<sup>2</sup>; плата за землю, грн; вартість оформлення дозвільної документації, грн.; архітектурно-будівельний проект та інженерно-будівельні роботи, грн.
- За напрямом «Персонал»: загальна кількість працівників (по видам робіт і категоріям у відповідності до штатного розпису), витрати на оплату праці співробітників (крім кухарів, барменів, офіціантів та інших категорій, зайнятих безпосередньо обслуговуванням гостей).
- За напрямом «Технічне оснащення»: витрати на додаткові сервіси, грн.; матеріально-технічне оснащення приміщень для гостей, кухні, бару, адміністративних приміщень (за видами обладнання, в т.ч. програмне забезпечення).

Результуючим показником стратегічного вибору за вибір класу ресторану є «Маржинальний дохід 1», який розраховується на 1 рік (квартал) роботи ресторану як різниця між доходом і витратами, пов'язаними з вибором класу ресторану.

Другий рівень стратегічного вибору – це вибір спеціалізації ресторану. За цим стратегічним вибором необхідно проаналізувати витрати за наступними статтями:

дизайнерські і опоряджувальні роботи в приміщеннях для гостей; меблі і фірмовий одяг, столовий текстиль, столовий посуд, прибори для гостей, скляні вироби для бару. Значення показників розраховуються на 1 рік (квартал) роботи ресторану виходячи з нормативного строку покриття інвестиційних витрат. Результуючим показником за вибір спеціалізації ресторану є «Маржинальний дохід 2», який розраховується як різниця між «Маржинальним доходом 1» і витратами, пов'язаними із вибором спеціалізації закладу.

Третій рівень стратегічного вибору – це ексклюзивність меню. Ці витрати потрібно згрупувати за номенклатурними групами в меню, розподіливши значення маржинального доходу 2 між цими групами пропорційно до часток відповідних груп в виручці від реалізації в середньому за рік, див. табл. 2.

Таблиця 2

**Ступінчаста калькуляція сукупних витрат ресторану: третій рівень стратегічного вибору**

№ п/п	Назва показника	Кухня (за групами блюд в меню)	Бар (за групами напоїв в меню)
3.1	Ексклюзивність меню.		
3.1.1	Розподілений маржинальний дохід 2		
3.1.2	Прямі матеріальні витрати за групами блюд і напоїв, грн.		
3.1.3	Маржинальний дохід 3 (за групами блюд и напоїв)		
3.2	Якість приготування блюд і обслуговування		
3.2.1	Маржинальний дохід 3 (сумарно по кухні та сумарно по бару)		
3.2.2.	Витрати на оплату праці кухарів і барменів, грн.		
3.2.3	Маржинальний дохід 4 сумарно		
3.2.4	Витрати на оплату праці офіціантів та інших категорій співробітників, зайнятих в обслуговуванні гостей, грн.		

Останнім пунктом третього рівня стратегічного вибору є Адміністрування. Від показника «Маржинальний дохід 4» необхідно відняти адміністративно-управлінські витрати, витрати на підготовку маркетингових і спеціальних заходів, комунальні платежі та інші поточні витрати і знайти цільовий показник прибутку до оподаткування, який є оціночним показником ефективності бізнесу.

Представлений підхід до певної міри нівелює недоліки традиційного методу оцінки ефективності ресторанного бізнесу на підставі коефіцієнтного фінансового аналізу підприємства (розрахунок показників рентабельності, ліквідності, оборотності та платоспроможності) за даними статистичної фінансової звітності. Недоліки традиційного підходу обумовлені тим, що принципи калькулювання собівартості продукції за чинними стандартами бухгалтерського обліку [5-6] та відповідними методичними рекомендаціями по їх застосуванню не дозволяють диференційовано по відношенню до ключових індикаторів розвитку бізнесу ідентифікувати відшкодування поточних і інвестиційних витрат в розрахунку на 1 посадочне місце в ресторані відповідного класу.

Застосування ступінчастого методу калькуляції дозволяє сформувати відповідну базу даних управлінського обліку, створюючи передумови для ідентифікації витрат,

релевантних до певного фактору успішності ресторану (як поточних, так і інвестиційних), які можна розрахувати в середньому на 1 посадочне місце за певний розрахунковий період. Такий підхід дозволяє оцінити економічну ефективність діяльності закладу за такими традиційними показниками як заповнюваність ресторану (у відсотках) і оборотність одного посадочного місця. Крім того, даний підхід дозволяє розглядати комплексний вплив на ефективність діяльності ресторану як маркетингових індикаторів, так і фінансових з метою формування ефективної цінової політики.

Маркетингові індикатори використовуються як внутрішніми, так і зовнішніми реципієнтами інформації. В групу маркетингових індикаторів доцільно включити показники, які характеризують основні складові популярності ресторану: вдале місце розташування, високий рівень культури обслуговування, «смачна» кухня.

Фінансові індикатори використовуються переважно внутрішніми користувачами інформації. В групу фінансових індикаторів доцільно включити показники, які характеризують основні фінансові результати функціонування ресторану за звітний період, наприклад, прибуток, маржинальний дохід, які відображають фінансову успішність ресторану. Ці показники знаходяться у прямій кореляції з рівнем цін у ресторані, який повинен відображати очікування споживача ресторанного продукту щодо маркетингових складових, які впливають на вибір закладу.

Тому обґрунтування цінової політики є важливою складовою стратегічного вибору напрямку розвитку ресторану. Ціна на ресторанний продукт встановлюється як сума закупівельної вартості продуктів (сировини) для виготовлення страв та торгівельної націнки. Саме за рахунок торгівельної націнки підприємство відшкодовує всі інші витрати, крім витрат на сировину.

За ціною еластичністю попиту на ресторанний продукт всі ресторани можна поділити на дві групи. До першої групи можна віднести елітні висококомфортні заклади, ресторани клубного типу, салони-ресторани, що належать до класу «люкс» та «вищий», що знаходяться у центральній частині міста, для яких характерна низька цінова еластичність попиту. Для цієї групи ресторанів характерним є використання методу встановлення ціни на основі відчутної цінності товару. Ставка робиться на певну категорію покупців, для яких ціннішим є не тільки за найкраще співвідношення якості та вартості ресторанного продукту, а й інші складові: місце розташування, ексклюзивне меню, рівень обслуговування тощо.

Другу групу складають ресторани, що розташовані у житлових районах, переважно «першого» класу, для яких характерна висока цінова еластичність попиту. Для цієї групи ресторанів доцільно використовувати *метод* ціноутворення «Собівартість+» з орієнтацією на середній рівень цін в ринковому сегменті.

За результатами проведеного дослідження ми можемо зробити наступні висновки. Представлена методика ступінчастої калькуляції витрат дозволяє удосконалити методичні підходи до формування бази даних управлінського обліку ресторанів з метою ідентифікації їх витрат (як поточних, так і інвестиційних) в розрахунку на 1 посадочне місце в закладі, 1 гостя, класифікаційних груп меню за кухнею та баром в ресторані. Такий підхід змінює підхід до визначення індикаторів економічної ефективності діяльності ресторану, аналіз яких дозволяє розробляти програму довгострокового розвитку ресторанів в контексті стратегічних рішень.

#### Список використаних джерел

1. Антонова В.А. Ресторанный бизнес: механизм и эффективность управления стратегическим развитием / В. А. Антонова – Донецк : ДонНУЭТ, 2009. – 278 с.

2. Бородина В.В. Ресторанно-гостиничний бізнес: учет, налози, маркетинг, менеджмент / В. В. Бородина. – М. : Книжний мир, 2001. – 165 с.
3. Заклади ресторанного господарства. Класифікація: ДСТУ 4281:2004. – [Чинний від 2004-31-03; розробники: Р.Андрющенко, А.Мазаракі, Г.П'ятницька та ін.]. – К.: Держспожив-стандарт України, 2004. – 12 с. – (Національний стандарт України).
4. Котлер Ф. Основы маркетинга: краткий курс: [пер. с англ.] / Филип Котлер. – М.; СПб.; К. : Вильямс, 2011. – 488 с.
5. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку № 9 “Запаси”
6. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку № 16 “Витрати”
7. П'ятницька Г. Т. Ресторанне господарство України: ринкові трансформації, інноваційний розвиток, структурна переорієнтація [Текст] : монографія / Г. Т. П'ятницька; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – К. : КНТЕУ, 2007. – 465 с.
8. Ресторанне господарство. Терміни та визначення: ДСТУ 3862-99/2004. – [Чинний від 1999-26-03; розробники: Р. І. Андрющенко, А. С. Мізрухіна (керівник теми), Л. З. Шильман та ін.]. – (Національний стандарт України).
9. Уокер, Джон Р. Введение в гостеприимство / Д. Р. Уокер. – 4-е изд., – М. : Юнити-Дана, 2008. – 711 с.
10. Эгертон-Томас К. Ресторанный бизнес. Как открыть и успешно управлять рестораном / К. Эгертон-Томас. – М. : РосКонсульт, 1999. – 272 с.

*Summary.* The article summarized and systematized theoretical basis monitor the effectiveness of the restaurant based on the calculation of economic efficiency. A financial model for the calculation and analysis of indicators of economic efficiency of the restaurant based on previously adopted strategic decisions concerning its basic characteristics.

**Key words:** performance indicators, restaurant, restaurant efficiency, strategic management, success factors restaurant.

**УДК 379.85:504.062**

**Ковтуник І.І.,**

*к. геогр. н., старший викладач кафедри туризму та економічної теорії,  
Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка,  
м. Кам'янець-Подільський*

## **ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ГОТЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

*Опрацювавши літературні джерела вивчено поняття «менеджмент». Статтю присвячено питанням менеджменту готельної сфери, основним елементам готельного менеджменту, специфіці менеджменту в готельному господарстві.*

**Ключові слова:** туризм, інфраструктура, готель, готельний менеджмент.

**Актуальність теми.** Значення і роль туризму в наш час для розвитку економіки держав, задоволення запитів особистості, взаємобагачення соціальних зв'язків між країнами неможливо переоцінити. Розвиток індустрії туризму надає великий ринок робочих місць. На сьогодні кожна п'ятнадцята людина на планеті працює в сфері готельного і туристського бізнесу. В економіці сучасної України туризм також займає важливе місце. Готельний сервіс містить у собі цілий комплекс послуг для туристів і є ключовим чинником, що визначає перспективи розвитку туризму в Україні.

**Мета і завдання.** Метою статті є дослідити теорію готельного менеджменту. Досягнення поставленої мети здійснюється через постановку і вирішення наступних завдань:

1. Визначити поняття «менеджмент»;