

РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМ АДМІНІСТРУВАННЯ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА: СИСТЕМО-СТРУКТУРНИЙ ПІДХІД

FORMATION OF ENTERPRISE COST ADMINISTRATION SYSTEMS: SYSTEM-STRUCTURAL APPROACH

УДК 338.58:65.014

DOI: <https://doi.org/10.32843/infastruct50-13>

Батченко Л.В.

д.е.н., професор, професор кафедри готельно-ресторанного і туристичного бізнесу Київський національний університет культури і мистецтв

Гончар Л.О.

к.е.н., старший викладач кафедри готельно-ресторанного і туристичного бізнесу Київський національний університет культури і мистецтв

Олексюк А.О.

магістрант Київський національний університет культури і мистецтв

Batchenko Ludmyla

Kyiv National University of Culture and Arts

Honchar Liliia

Kyiv National University of Culture and Arts

Olexuik Angelina

Kyiv National University of Culture and Arts

Статтю присвячено проблемі формування систем адміністрування витрат підприємства через фокус системно-структурного підходу, метою якого є формування гнучкої, адекватної системи управління витратами, яка здатна мінімізувати процес витрат і максимізувати корисний результат. У роботі розглянуто основні форми, класифікація, методологічні прийоми та практичні підходи до формування відповідних систем управління з мінімізації витрат. Також встановлено, що взаємодія системи адміністрування витрат та менеджменту з іншими системами управління підприємством проявляється як в основі формування інформаційного забезпечення економічного аналізу виробничих витрат, так і генератора інформації, які використовуються у плануванні, аудиті, бухгалтерському обліку. Обґрунтовано, що процес оптимізації витрат повинен виходити з особливостей кожного відділу організаційної системи ресторану, його виду діяльності, напряму роботи. Запропоновано концептуальні підходи до формування систем адміністрування витрат на підприємстві. Розроблено модель взаємодії системи адміністрування витрат та менеджменту з іншими системами підприємства. Визначено критерії формалізації системи адміністрування витрат.

Ключові слова: ресторанний бізнес, системно-структурний підхід, класифікація витрат, система управління, адміністрування витрат, мінімізація витрат.

Стаття посвячена проблеме формирования систем администрирования расходов

предприятия через фокус системно-структурного подхода, целью которого является формирование гибкой, адекватной системы управления затратами, которая способна минимизировать процесс расходов и максимизировать полезный результат. В работе рассмотрены основные формы, классификация, методологические приемы и практические подходы к формированию соответствующих систем управления по минимизации расходов. Также установлено, что взаимодействие системы администрирования расходов и менеджмента с другими системами управления предприятия проявляется как в основе формирования информационного обеспечения экономического анализа производственных затрат, так и генератора информации, используемых в планировании, аудите, бухгалтерском учете. Обосновано, что процесс оптимизации расходов должен исходить из особенностей каждого отдела организационной системы ресторана, его вида деятельности, направления работы. Предложены концептуальные подходы к формированию систем администрирования расходов на предприятии. Разработана модель взаимодействия системы администрирования расходов и менеджмента с другими системами предприятия. Определены критерии формализации системы администрирования расходов.

Ключевые слова: ресторанний бізнес, системно-структурний підхід, класифікація витрат, система управління, адміністрування витрат, мінімізація витрат.

The article is devoted to the problem of formation of systems of administration of expenses of the enterprise through a focus of the system-structural approach which purpose is formation of a flexible, adequate system of management of expenses which is capable to minimize process of expenses and to maximize useful result. The paper considers the basic forms, classification, methodological techniques and practical approaches to the formation of appropriate management systems to minimize costs. In particular, it is determined that the modern cost management system should combine a set of management functions of all processes of economic entities which should be based on certain combinations of individual provisions of different concepts of cost management depending on the type and features of their activities. It is also established that the interaction of the system of cost administration and management with other management systems of the enterprise are manifested both in the formation of information support of economic analysis of production costs and information generator used in planning, auditing, accounting. For the formation of complex administration and management of production costs designed ways of interaction of economic analysis with each subsystem of the enterprise. In addition, the article substantiates that the process of cost optimization should be based on the characteristics of each department of the organizational system of the restaurant, its type of activity, direction of work. In order for the restaurant to minimize its costs effectively, the management staff must form and adapt to the requirements of the company's development strategy the most appropriate areas of cost optimization. It is important at the company to properly organize the existing system and methods of cost management. Accordingly, the article proposes conceptual approaches to the formation of cost administration systems in the enterprise. A model of interaction of the system of cost administration and management with other systems of the enterprise is developed. Criteria for formalizing the cost administration system are defined.

Key words: restaurant business, system-structural approach, cost classification, management system, cost administration, cost minimization.

Постановка проблеми. Емпіричні, експертні дані ресторанного бізнесу показують, що вартість послуг завищена від 30% до 80% через витрати виробничого процесу, тобто процеси перенасичені операціями, які недодають цінності з погляду споживача.

Результати підприємницької діяльності, незважаючи на сферу функціонування, стають усе більш уразливими до впливу управлінського характеру у різних сферах діяльності підприємства: операційній, фінансовій, господарській, інвестиційній.

В умовах зростання конкуренції в ресторанному бізнесі, змін на ринку послуг та індивідуалізації попиту ресторанних послуг усе більше значення має ефективність системи управління підприємством у цілому і найважливішими складниками виробничого процесу зокрема. Підприємці прагнуть максимізувати прибуток та створити додану вартість і, навпаки, мінімізувати витрати для збільшення результативності. Досягнути цих цілей непросто, одного бажання замало. Необхідно долучитися до наукових розвідок вітчизняних та зарубіжних дослідників, які вже використовуються бізнес-середовищем і мають результати в бізнес-практиці. Але потрібно враховувати й світові тенденції в економіці, які впливатимуть на діяльність бізнес-суб'єктів більшою або меншою мірою й які одержать логічне продовження в 2021 р. Серед тенденцій, які необхідно стратегічно передбачити, – світові процеси деглобалізації та економічний вектор спрямування на національно орієнтоване виробництво, яке теж у зв'язку із цифровізацією послуг зазнає у своїй звичній традиційній діяльності значних системних і структурних перетворень.

Бізнес повинен налаштовуватися, знаходити інші форми співробітництва з широким колом стейкхолдерів, використовувати інновації і цифрові технології з урахуванням змін: переходу бізнесу в онлайн, віддаленої праці і все більш активного використання інструментів діджитал у всіх сферах діяльності. Доходи українського ресторанного господарства зменшилися й у подальшому виживуть лише ті підприємства, які впроваджуватимуть цифрові платформи, служби доставки та ін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема вибору оптимальних методів управління витратами є однією з актуальних тем наукових досліджень, особливо у контексті стратегічного управління підприємством. Дослідженням, що присвячені розвитку виробництва та його складників, у всі часи приділялося чимало уваги, але актуалізувалася дана проблема нині, в умовах частих кризових ситуацій.

Витоки теорії мінімізації витрат у виробництві знайшли своє відображення у працях К. Маркса, А. Маршалла, А. Сміта, Д. Рікардо та інших видатних економістів минулих століть. Серед учених, які проводять дослідження теоретичних аспектів управління витратами, займаються проблематикою вдосконалення методології управління витратами, доцільно виділити таких видатних зарубіжних учених, як Дж.К. Шим, К.Р. Макконнелл, С.Л. Брю, та вітчизняних: І.О. Бланка, Ф.Ф. Бутинця, С.Ф. Голова, А.М.Турило, Ю.С. Цал-Цалко [9], А.В. Череп [10] та ін.

Окремі аспекти адміністрування та формалізації бізнес-процесів розглядаються у наукових працях вітчизняних та іноземних науковців, зокрема І. Адізесом, О. Кузьміним, Й. Петровичем, О. Мельник, Л. Батченко, Л. Гончар та ін. У працях

вищезазначених учених розглядаються стратегічні та тактичні аспекти адміністрування бізнес-процесів в організаціях, підходи до проектування та оцінювання ефективності побудови та використання систем адміністрування, мотивування працівників адміністративної діяльності.

Представлення об'єкта дослідження як системи дало змогу в подальшому визначити методологічну основу системного аналізу, в якому було використано системно-структурний підхід, який розглядає бізнес-систему як систему відкрити, котра ґрунтується на головних принципах, таких як цілісність, динамічність, взаємозалежність, ієрархічність, декомпозиційність, абстрагування. Основоположниками системно-структурного підходу були А. Богданов, Г. Саймон, П. Друкер, А. Чандлер, Е. Черногор, А. Малюта. Відкрита система, враховуючи турбулентне, мінливе зовнішнє середовище, повинна стати гнучкою, адаптивною, мати здатність пристосування до змін зовнішнього середовища задля своєї конкурентної стійкості. Така цільова установка дослідження може бути досягнута, використовуючи методи системного аналізу: декомпозиції, аналізу і синтезу для вирішення проблеми ефективності бізнес-діяльності, а також для прийняття управлінських рішень, пов'язаних із визначенням відповідних організаційних завдань.

Проте здебільшого сфера дослідження обмежується вивченням окремих аспектів управлінського регулювання процесів формування та використання економічних ресурсів, що не дає змоги повною мірою забезпечити комплексність побудови системи мінімізації витрат. Окрім того, більшість учених розглядає управління витратами окремо від процесів розвитку підприємства, тому комплексний, інтегрований підхід до мінімізації витрат у системі стратегічного розвитку підприємства не має достатнього теоретичного й практичного обґрунтування.

Окремі питання ефективності функціонування системи мінімізації витрат підприємства вивчено недостатньо. Зокрема, мають місце різні підходи до чинників впливу, існують розходження в методиках розрахунку, проведення аналізу, основних показниках і комплексній оцінці витрат підприємства.

Незавершеність наукових розробок у сфері функціонування системи мінімізації витрат підприємства й значна практична значимість вирішення даної проблеми для розвитку підприємств зумовлюють об'єктивний характер актуальності теми дослідження.

Постановка завдання. Метою дослідження є узагальнення теоретико-методологічних та практичних сучасних підходів до мінімізації витрат на підприємствах ресторанного бізнесу та обґрунтування науково-практичних заходів з управління мінімізацією витрат на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. Система управління витратами ресторанного під-

приємства є достатньо складною структурою і включає у себе низку елементів (рис. 1). Для забезпечення підвищення якості управління витратами та ефективністю діяльності підприємства слід

використовувати системний підхід. Особливість даного критерію полягає у тому, що підприємство розглядається як розгалужена система, на котру впливає різноманітна кількість змінних чинників.

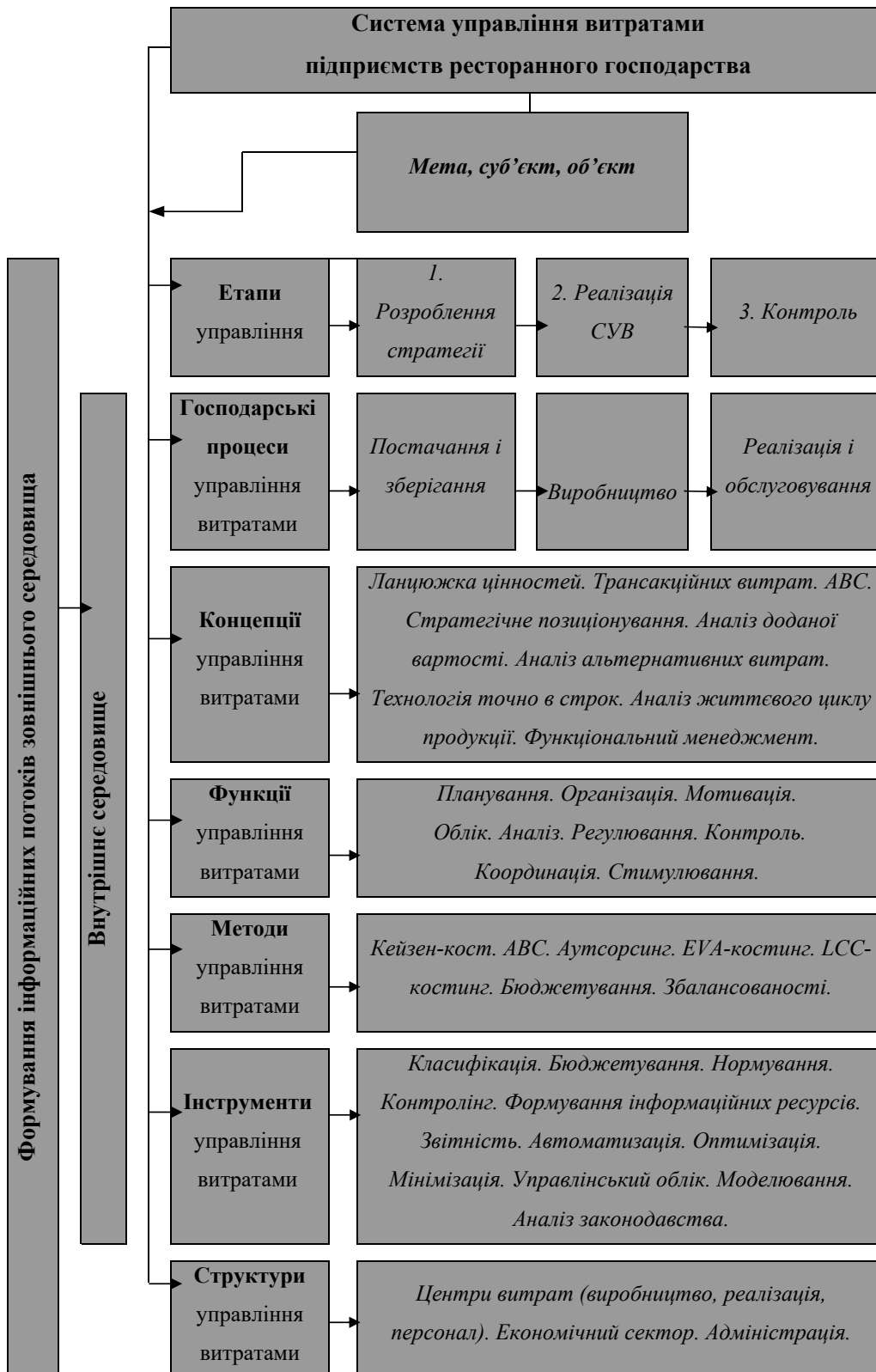


Рис. 1. Схема функціонування системи управління витратами підприємств ресторанного господарства

Джерело: удосконалено авторами за результатами наукових досліджень учених

Системний підхід достатньо ефективно адаптується під гнучкі умови внутрішнього середовища, що в результаті допомагає успішно працювати підприємству [1, с. 453].

Система мінімізації витрат ресторанного господарства складається з великої кількості витрат різного походження. Для їх систематизації та кращого розуміння підприємства користуються

класифікацією. Щодо класифікації витрат, то немає єдиного правильного підходу, погляди науковців, представлені в наукових розробках, різняться залежно від сфери функціонування підприємства, характеру виробництва та наявних груп витрат.

Нижче (рис. 2) надано більш уточнену та розширену класифікацію витрат за основними напрямками, яка слугує фундаментом для формування

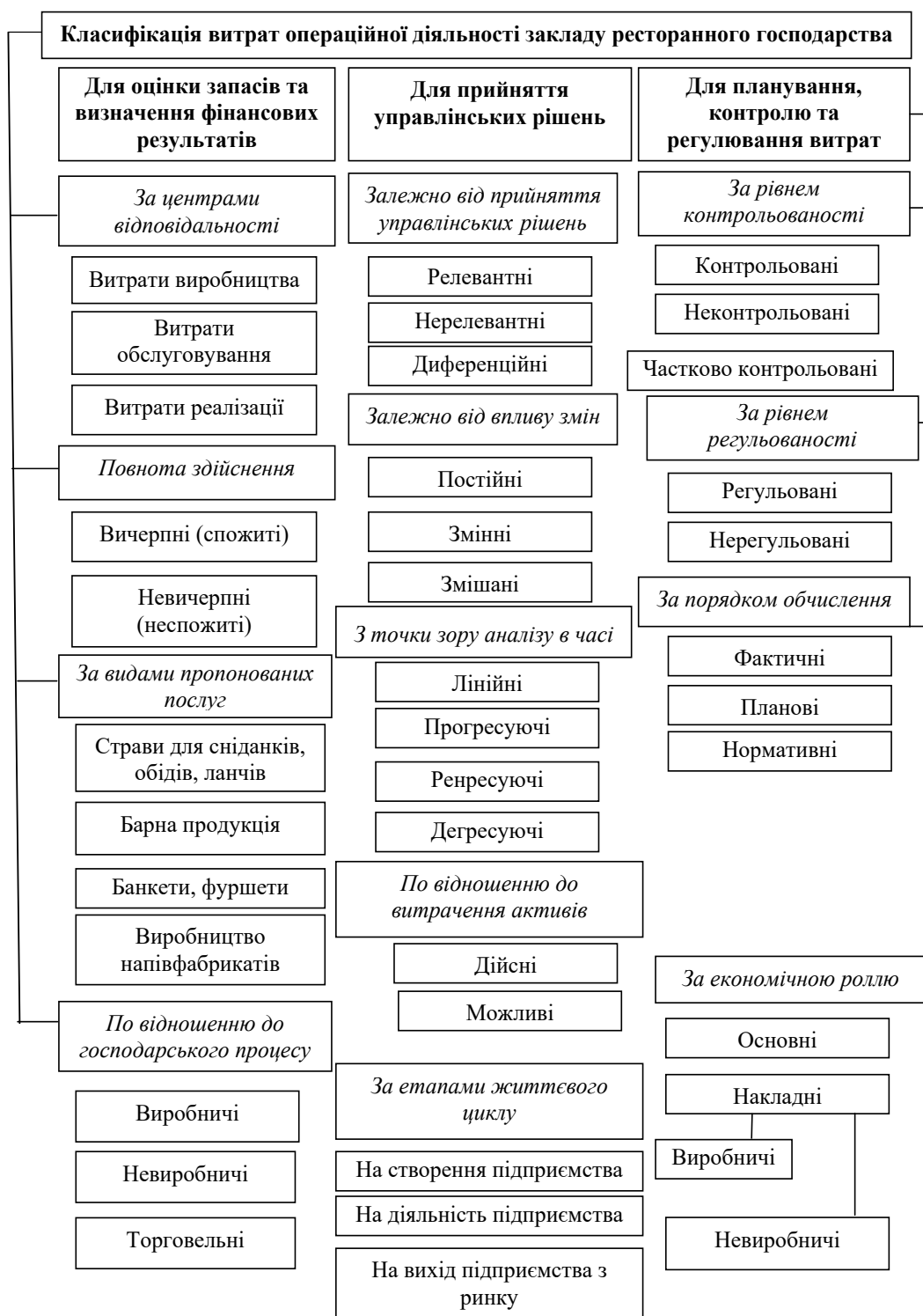


Рис. 2. Класифікація витрат операційної діяльності підприємств

Джерело: узагальнено на основі [8]

систем адміністрування витрат у закладах сфери гостинності. Зазначена класифікація є достатньо поглибленою, що дає змогу максимально відстежити фінансову діяльність ресторану, використовувати для прийняття управлінських рішень та здійснювати контроль та регулювання витрат.

Кожне підприємство слідує правилу мінімізації витрат – умові, за якої усі необхідні витрати на здійснення продуктивної діяльності зводяться до мінімуму задля отримання найкращих кінцевих результатів.

Оптимізація витрат починається з визначення ключових груп витрат підприємства, які є вкрай важливими у процесі мінімізації витрат. У нашому разі це собівартість продукції, фонд оплати праці, витрати на оренду приміщення.

Собівартість відображає фактичні витрати підприємства на виробництво продукції, дає змогу визначити ефективність його роботи. Оптимізація собівартості товару можлива за рахунок зниження витрат на кожен елемент структури витрат.

Розглянемо основні шляхи такого скорочення в основних групах витрат. Це, перш за все, зниження вартості сировини, матеріалів, енергії, тобто предметів праці [7].

Мінімізація тут може бути досягнута за двома напрямками: раціональне використання зазначених ресурсів, що знижує їх вартість на одиницю продукції, що випускається, а також вартість цих ресурсів.

Реалізація цих напрямів передбачає заміну традиційних матеріалів штучно заданими властивостями, підвищення продуктивності праці в галузях, що генерують сировинні та паливно-енергетичні ресурси, впровадження безвідходних технологій.

Значну частку витрат виробництва займають витрати, пов'язані з використанням засобів праці. У вартість ці витрати включені у вигляді амортизації.

Із розвитком науково-технічного прогресу збільшується технічне оснащення виробництва, що призводить до збільшення абсолютного розміру амортизації та її частки у вартості.

У цих умовах зниження витрат за рахунок цього елемента можливе тільки в тому разі, якщо обсяг продукції, що випускається, збільшуватиметься швидше, ніж буде рости сума амортизації. Для досягнення цього співвідношення необхідно підвищити продуктивність створюваних засобів праці, поліпшити їх якість, забезпечити зростання продуктивності праці.

Одним з елементів собівартості продукції є витрати на оплату праці. Мінімізація собівартості товару завдяки даному елементу можлива за двома напрямками: по-перше, зниження заробітної плати, яке не може відбутися в нормальних умовах економіки; по-друге, за рахунок збільшення заробітної плати, щоправда, за умови,

що її ставка буде нижче, ніж підвищення продуктивності праці [11]. За цієї умови досягається економія заробітної плати на одиницю продукції, що випускається. Ця умова може бути досягнута тільки технічним і організаційним удосконаленням виробництва.

Окрім цього, одним із видів загальних і постійних витрат є витрати на орендну плату. Мінімізація таких витрат можлива лише за рахунок укладання взаємовигідного договору двох сторін: закладу ресторанного господарства та суб'єкта, який надав приміщення.

Однак невинні вимоги часу, мінливе економічне середовище з метою постійного прагнення до забезпечення високоефективної та високо-рентабельної діяльності підприємства вимагають пошуку й практичного застосування сучасних та новітніх методів управління витратами. Отже, у ринковій економіці все більше зростає значення економічних методів управління, вагомим масивом серед яких є саме засоби управління витратами. Саме їх удалий підбір та виважене застосування є запорукою невинного зростання прибутковості підприємств.

Фактично вивчення системи адміністрування витрат дає змогу прийняти рішення про доцільність функціонування підприємства, адже сучасна практика господарювання вимагає вдосконалення бізнес-процесів, підвищення ефективності здійснення витрат. Відбувається їх деталізація, з одного боку, та ускладнюється управління – з іншого.

Система адміністрування витрат – це підсистема системи управління підприємством, яка дає можливість чітко відстежувати, аналізувати й контролювати витрати закладу, охоплюючи практично всі сфери фінансово-господарської діяльності підприємства, оперативно отримувати інформацію, необхідну для здійснення заходів щодо підвищення ефективності виробництва [4].

Система адміністрування витрат передбачає певну комплексність та об'єднання зусиль усіх виробничих підрозділів підприємства. Окрім того, зрозуміло, що успіх управління витратами залежатиме від високого професійного потенціалу управлінських кадрів, що здатні працювати творчо та креативно з урахуванням мінливих вимог становлення й функціонування підприємств.

Функції управління системами адміністрування витратами реалізуються через елементи управлінського циклу, а саме:

- прогнозування та планування;
- організація як механізм управління витратами виробництва;
- координація та регулювання витрат як засіб порівняння фактичних витрат із запланованими, механізм виявлення відхилень та прийняття оперативних заходів щодо їх ліквідації;

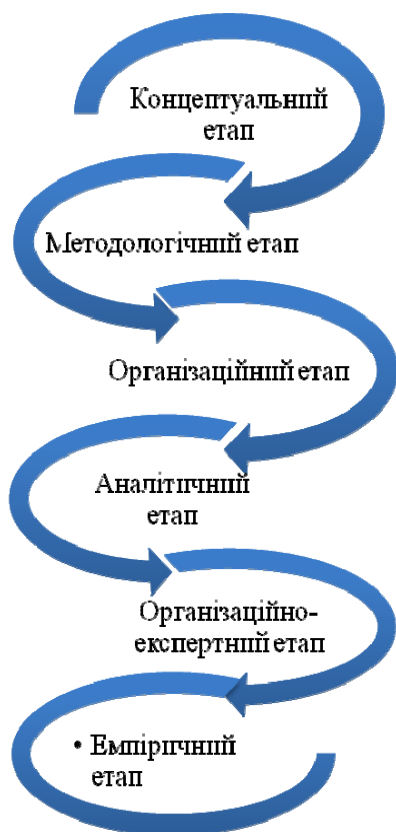


Рис. 3. Концептуальні етапи управління процесом адміністрування

Джерело: сформовано авторами за власними дослідженнями

– активізація та стимулювання як механізм пошуку засобів впливу на учасників виробництва, які змушують дотримуватися витрат, передбачених планами, та знаходити засоби пошуку їх зменшення;

– облік як елемент управління витратами з метою підготовки інформації в контексті прийняття виважених рішень;

– аналіз як механізм оцінки ефективності використання всіх ресурсів із метою пошуку резервів зниження витрат на виробництво;

– контроль як засіб забезпечення в системі управління витратами зворотного зв'язку – порівняння запланованих та фактичних витрат.

Концептуальний етап – розроблення основних поетапних завдань з управління витратами, а також формування концептуальних підходів до управління технологічним і виробничим циклом у системі ресторанної діяльності.

Основні завдання управління витратами:

– впровадити ефективні методи оптимізації витрат;

– уникнути понаднормових витрат;

– поліпшити інформаційне забезпечення управління витратами;

– встановити взаємозв'язок між величиною витрат і конкретними працівниками ресторану за допомогою створення центрів відповідальності;

– підвищити зацікавленість виробничих підрозділів закладу та центрів відповідальності за зниження витрат;

– виявити відхилення до або під час здійснення виробничого процесу з метою попередження виробничих втрат та кращого використання ресурсів.

Виконання вищезазначених завдань неможливе без ефективно налагодженої системи адміністрування витрат та комплексного використання управлінських функцій у процесі управління витратами на підприємстві. Для ефективного управління витратами менеджмент ресторану керується такими показниками:

1. Оптимізація використання ресурсів і подальше нормування витрат здійснюється у процесі виготовлення продукції та технології їх виготовлення, тобто під час технологічної підготовки виробництва.

2. Планування витрат відбувається в кінці поточного місяця на наступний для аналізу управлінських рішень і визначення очікуваних результатів роботи підприємства – його прибутку.

3. Облік витрат ведеться та аналізується системно. Розрахунок фактичних витрат є відношенням до фактичних обсягів виробництва, діючих цін і можливих відхилень від норм.

4. Контроль і аналіз витрат проходить після закриття місяця. Керівник аналізує раціональність та відповідність фактичних витрат плановим. Відхилення уважно розглядаються і розробляються заходи щодо дотримання режиму економії.

5. Стимулювання раціонального використання ресурсів є надзвичайно важливим чинником у системі управління витратами ресторану. Для цього застосовують матеріальні заохочення для працівників (системи преміювання).

Методологічний етап – розроблення принципів побудови управління витратами та створення методологічної, нормативної, інформаційної платформи, побудова механізму управління витратами й усунення втрат.

Необхідність постійного вдосконалення щодо оптимізації рівня витрат і забезпечення їх стійкої позитивної тенденції в ресторанному закладі забезпечується завдяки застосуванню певних методів (концепцій) управління витратами: витратоутворючі фактори, концепція доданої вартості, концепція ланцюжка цінностей та ін.

Організаційний етап – формування основ створення системи адміністрування витрат, вирішення завдань щодо підвищення ефективності підприємства шляхом проведення організаційної реструктуризації підприємства або окремих підрозділів.

Аналітичний етап – моніторинг витрат, результатів і фінансового стану підприємства. Аналітичне забезпечення ресторану передбачає використання

комплексних методик аналізу та оцінки розвитку підприємства, що характеризують стан його функціонування та деталізують результати управління виробничими процесами. Аналітичне забезпечення управлінської діяльності закладу передбачає:

- вивчення економічних законів, закономірностей і тенденцій;
- підвищення економічної обґрунтованості стратегічних планів;
- вивчення виконання планів і дотримання нормативів;
- пошук резервів підвищення ефективності виробництва;
- визначення економічної ефективності використання ресурсів;
- прогнозування результатів;
- дослідження комерційного ризику;
- порівняльний аналіз маркетингових заходів;
- підготовка аналітичних матеріалів.

Система аналітичного забезпечення допомагає ресторану, безперервно працюючи, підвищити якість і розширити сферу практичного застосування інформації, позитивно впливаючи на якість звітності у процесі її підготовки і складання для вищого керівництва.

Організаційно-експертний етап – розроблення внутрішніх заходів щодо зниження витрат, а також коригування напрямів фінансування витрат виробничої діяльності. До них належать:

- інвентаризації, які проводяться для кожної групи матеріального забезпечення один або декілька разів на місяць;
- аудити вищого керівництва з метою оцінки та поліпшення роботи закладу;
- контроль із боку старшого менеджера над основними показниками, які формують витрати: фудкост – собівартість продукції та Labor – заробітну плату працівників;
- ліквідація непродуктивних витрат;
- чітке дотримання технологічної дисципліни, що призводить до скорочення виробничих витрат.

Емпіричний етап – використання нових фінансових технологій для збільшення фінансових ресурсів, вибір стратегії та тактики фінансового менеджменту витрат.

З усього вищезазначеного можна зробити висновок про те, що сучасна система управління витратами має поєднувати в собі комплекс функцій управління всіма процесами суб'єктів господарювання, в основу яких мають бути покладені певні комбінації окремих положень різних концепцій управління витратами залежно від виду та особливостей їхньої діяльності.

Взаємодія системи адміністрування витрат та менеджменту з іншими системами управління підприємства проявляється як в основі формування інформаційного забезпечення економічного аналізу виробничих витрат, так і генератора

інформації, які використовуються в плануванні, аудиті, бухгалтерському обліку. Складність проявляється у тому, що система управління виробничою діяльністю закладів ресторанного господарства є складною та багаторівневою, а отже, виникає потреба в налагодженні інформаційно-комунікаційних зв'язків для забезпечення найбільшої оптимізації витрат.

Роль адміністрування в системі управління виробничими витратами неможливо реалізувати без ефективної взаємодії з іншими організаційними підсистемами управління, зокрема з відділом бухгалтерії, внутрішнім аудитом, відділом управлінського обліку, звітності та ін. Для формування комплексного адміністрування та управління виробничими витратами потрібно узгодити шляхи взаємодії економічного аналізу з кожною підсистемою підприємства.

Процес оптимізації витрат повинен виходити з особливостей кожного відділу організаційної системи ресторану, його виду діяльності, напрямку роботи. Для того щоб ресторан мінімізував свої затрати ефективно, керівний персонал повинен сформувати та адаптувати під вимоги стратегії розвитку підприємства найбільш доцільні напрями оптимізації витрат. Важливо правильно організувати діючу систему та методику управління витратами (рис. 4).

Це можливо реалізувати за рахунок:

- спрямування дій управлінського персоналу до прийняття рішень лише на основі даних аналізу результатів діяльності підприємства та порівняльних даних стану фактично понесених і планових витрат;
- зменшення кількості управлінських ланок на кожен технологічний процес чи операцію;
- чітке призначення відповідальних осіб за процес виробництва та витрачання сировини, ресурсів;
- організація системи обліку витрат за найбільш доцільним для аналізу рівнем деталізації;
- формування постійно діючої системи моніторингу стану процесу виробництва та напрямів витрачання ресурсів;
- удосконалення організаційної системи.

Упровадження процесно-орієнтованого управління витратами на підприємстві передбачає створення бізнес-ролевої концепції процесного управління витратами з описанням бізнес-ролей, із формуванням вимог до них, включаючи їх відповідність і повноваження, а також взаємозалежність із посадами, прийнятими в організації.

Для підприємств ресторанного бізнесу важливим завданням у цьому контексті є формалізація системи управління витратами, яка має поєднувати комплекс складників: прогнозування і планування, нормування, калькулювання, мотивацію, облік, контроль тощо.

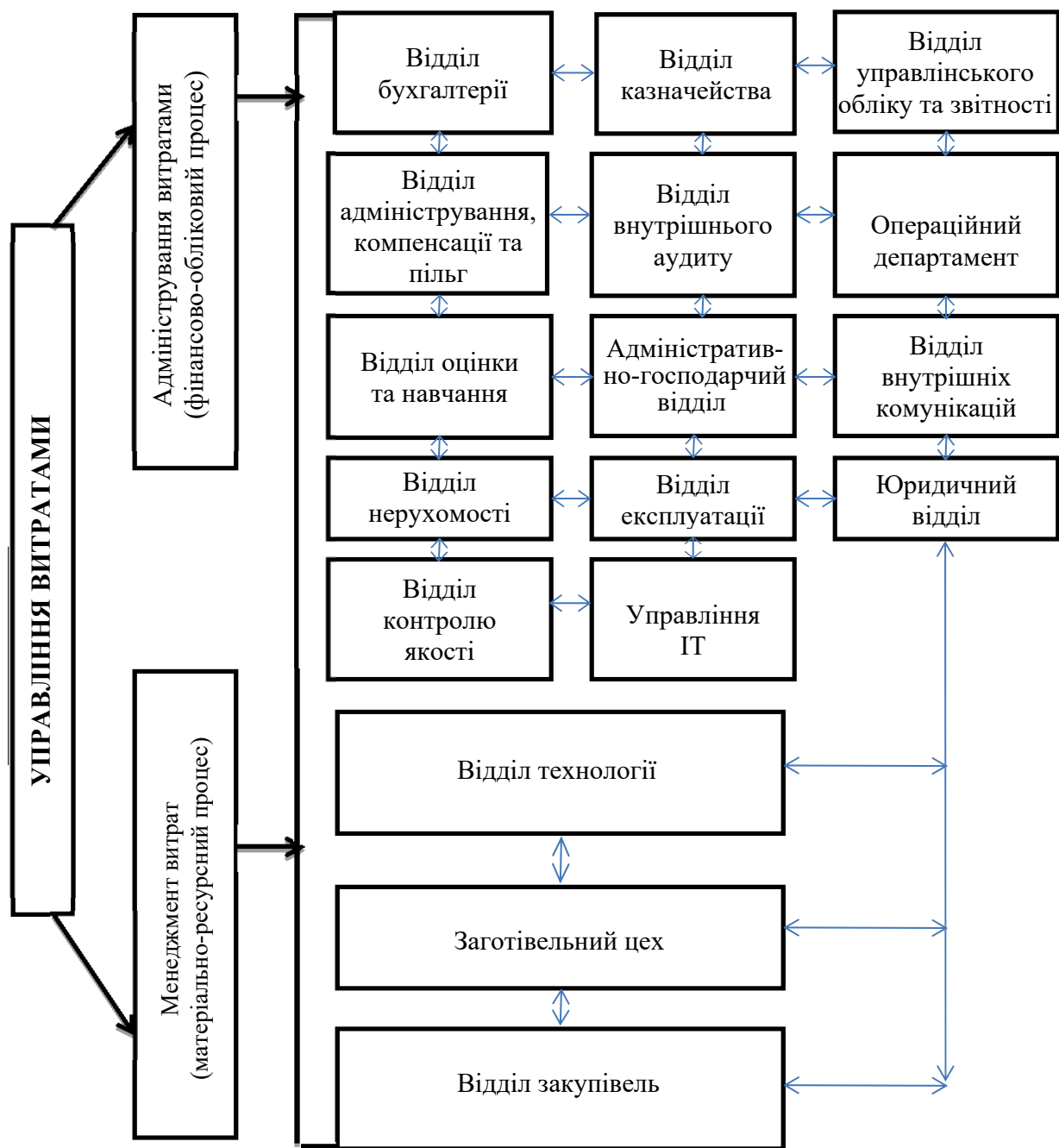


Рис. 4. Система та методика управління витратами на підприємстві ресторанного бізнесу

Джерело: систематизовано авторами

Е. Демінг у своїх працях писав про важливість зменшення мінливості і підвищення стабільності бізнес-процесів.

Основними інструментами зменшення мінливості бізнес-процесів (БП) є стандартизація і формалізація. Чим вищий їх рівень, тим менша мінливість. Формалізація системи адміністрування витрат – це визначення основних принципів обліку, групування і калькуляції витрат по напрямках діяльності і видах бізнесу.

Для формалізації системи адміністрування витрат було вибрано три критерії:

- бізнес-ролі;
- розподілення відповідальності;
- компетенції і повноваження.

Бізнес-роль, за визначенням Мінцберга, «це набір певних правил поведінки, які відповідають конкретній установі або конкретній посаді». У своїх роботах учений виділяє 10 ролей, які, на його думку, приймають на себе керівники в різні періоди. Він класифікує їх у рамках трьох великих категорій: міжособові ролі, інформаційні ролі та ролі щодо прийняття рішень. Ці ролі взаємозалежні і взаємодіють для створення єдиного цілого.

Розподілення відповідальності – чинник, який за допомогою центрів відповідальності спрямований на активізацію внутрішніх організаційно-економічних факторів ефективності діяльності ресторану. Організація адміністрування витрат за центрами відповідальності є одним із важливих елементів управлінського обліку, який сприяє реалізації основних функцій системи управління, а саме планування, обліку, контролю, аналізу, координації та регулювання, обміну інформацією.

Створення й функціонування системи обліку за центрами відповідальності для підприємства передбачає:

- визначення центрів відповідальності з урахуванням особливостей організаційної структури підприємства;
- складання бюджету для кожного центру відповідальності;
- регулярне складання звітності про виконання центрів відповідальності;
- своєчасний аналіз причин відхилень та оцінку діяльності центрів відповідальності.

За ознакою обсягу повноважень і відповідальності серед центрів відповідальності для більш ретельної оптимізації витрат варто виділити:

а) центри витрат – це різновид центру відповідальності, в якому контролюються лише витрати (організаційно центр витрат може формувати місце витрат або сукупність організаційно поєднаних робочих місць);

б) центри прибутку – це різновид центру відповідальності, в якому контролюються доходи і витрати;

в) центри інвестицій – це різновид центру відповідальності, в якому контролюються витрати, надходження та інвестиції.

В ефективній роботі центрів відповідальності, особливо виробничих, велику роль відіграє належна організація системи обліку і контролю витрат. На місцях витрат повинен відслідковуватися рух матеріальних цінностей (матеріалів, напівфабрикатів), має бути налагодженим облік електроенергії, води, газу та інших ресурсів. Запровадження центрів відповідальності дасть змогу більш оперативно реагувати на зміну навколишніх обставин та виробничої ситуації.

Компетенції і повноваження – це функціональні вимоги посади до працівника, які зумовлені функціями і діями на робочому місці та визначаються професійним стандартом.

Сьогодні в загострених умовах функціонування закладів працівники повинні приділяти увагу таким компетенціям, як:

– *критичне мислення* – в епоху надлишку інформації і можливості встановлювати онлайн-контакти з великою кількістю людей важливо відрізнити правдиву інформацію від неправдивої, корисні контакти від сміття, тому корисно час від

часу ставити під сумнів власні переконання й інформацію, що надходить. Здатність критично мислити, чітко висловлювати думки, відсівати неважливе і концентруватися на завданні буде корисною в будь-якій роботі на будь-якій посаді;

– *концентрація й управління процесами* – уміння концентруватися дасть змогу справлятися з інформаційним перевантаженням, керувати складною технікою і системами. Управляти глобальними процесами неможливо без знань, концентрації і комплексного підходу до вирішення проблем, адже важливо бачити й аналізувати суть того, що відбувається, розбиратися з причиною проблеми, а не «гасити» її наслідки. Цінною якістю стане системний підхід і вміння помічати деталі;

– *висока адаптивність та ентузіазм* – для швидкого результату будь-якого завдання потрібне вміння оперативно адаптуватися до тієї чи іншої роботи;

– *самоорганізація* – щоб бути продуктивним у режимі, в якому працюють ресторани, потрібно вміти організувати себе. Так збільшиться важливість самоконтролю і планування, вміння розпоряджатися часом ефективно. Важливо вміти розподіляти завдання за значущістю, самостійно контролювати дедлайни, відокремлювати роботу від особистих справ.

Розглянуті вищезазначені критерії дадуть змогу ефективно організувати роботу системи адміністрування витрат, що є важливим завданням для будь-якого підприємства, а особливо під час обмеженої роботи у зв'язку з карантинном.

Висновки з проведеного дослідження. Результати проведеного дослідження дали змогу зробити такі висновки:

1. Мінімізація витрат на підприємствах ресторанного господарства повинна вирішуватися системно та комплексно.

2. Система управління підприємством потребує реорганізації з виділенням системи адміністрування витрат, об'єктом якої є фінансово-обліковий процес підприємства, та системи менеджменту, об'єктом якої є матеріально-ресурсний процес.

3. Система управління витратами на підприємстві вимагає формалізації за ключовими параметрами, такими як: бізнес-ролі, розподілення відповідальності, компетенції та повноваження задля оптимізації управлінської діяльності та ефективності виробничого процесу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бардаш С.В. Економічний контроль в Україні: системний підхід. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 656 с.
2. Давидович І.Є. Управління витратами. Тернопіль : Економічна думка. 2004. 228 с.
3. Кас'янова Г.Ю. Собівартість продукції, робіт і послуг: бухгалтерська і податкова. Київ : АБАК, 2013. 342 с.

4. Лебедев В.Г. Управление затратами на предприятии. Санкт-Петербург : Бизнес-пресса, 2006. 275 с.

5. Овчарук В.В. Системи адміністрування в управлінні підприємствами: побудова та застосування з урахуванням євроінтеграційних процесів. Львів : Галицька видавнича спілка, 2018. 276 с.

6. Сопко В.В. Бухгалтерський облік: основи теорії та концептуальні засади побудови. Київ : Знання України, 2013. 448 с.

7. Терещенко О.О., Бабяк Н.Д. Фінансовий контролінг. Київ : КНЕУ, 2013. 407 с.

8. Турило А.М., Кравчук Ю.Б., Турило А.А. Управління витратами підприємства. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 120 с.

9. Цал-Цалко Ю.С. Витрати підприємства. Київ : ЦУЛ, 2002. 656 с.

10. Череп А.В. Управління витратами суб'єктів господарювання. Харків : ІНЖЕК, 2006. 368 с.

11. Чумак О.В., Андрищенко І.С. Аналіз стану й оцінка тенденцій показників розвитку підприємств ресторанного господарства. *Бізнес Інформ*. 2014. № 12. 313 с.

REFERENCES:

1. Bardash S.V. (2010) Ekonomichnyi kontrol v Ukraini: systemnyi pidkhid [Economic control in Ukraine: a systematic approach]. Kyiv: Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t. (in Ukrainian)

2. Davydovych I.Ye. (2004) Upravlinnia vytratamy [Cost management]. Ternopil: Ekonomichna dumka. (in Ukrainian)

3. Kasianova H.Yu. (2013) Sobivartist produktsii, robit i posluh: bukhhalterska i podatkova [The cost of products, works and services: accounting and tax]. Kyiv: ABAK. (in Ukrainian)

4. Lebedev V. G. (2006) Upravlenie zatratami na predpriyatii [Enterprise Cost Management]. St. Petersburg: «Izdatel'skiy dom «Biznes-pressa». (in Russian)

5. Ovcharuk V.V. (2018) Systemy administruvannya v upravlinni pidpriemstvamy: pobudova ta zastosuvannya z urakhuvanniam yevrointehratsiinykh protsesiv [Administration systems in enterprise management: construction and application taking into account European integration processes]. Lviv: Halytska vydavnycha spilka. (in Ukrainian)

6. Sopko V.V. (2013) Bukhhalterskyi oblik: osnovy teorii ta kontseptualni zasady pobudovy [Accounting: basics of theory and conceptual principles of construction]. Kyiv: Znannia Ukrainy. (in Ukrainian)

7. Tereshchenko O.O., Babiak N.D. (2013) Finansovyi kontroynh [Financial controlling]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)

8. Turylo A.M., Kravchuk Yu.B., Turylo A.A. (2006) [Enterprise cost management]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury. (in Ukrainian)

9. Tsal-Tsalko Yu.S. (2002) Vytraty pidpriemstva [Enterprise costs]. Kyiv: TsUL. (in Ukrainian)

10. Cherep A.V. (2006) Upravlinnia vytratamy subiektiv hospodariuvannya. [Cost management of business entities]. Kharkiv: VD «INZhEK». (in Ukrainian)

11. Chumak O.V., Andriushchenko I.S. (2014) Analiz stanu y otsinka tendentsii pokaznykiv rozvytku pidpriemstv restorannoho hospodarstva. [Analysis of the state and assessment of trends in the development of restaurant enterprises]. *Biznes Inform*, no. 12. (in Ukrainian)