

**Калайтан Т. В.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
Львівський торговельно-економічний університет, Україна;  
e-mail: kalaitantv@gmail.com; ORCID ID: 0000-0003-4774-4990*

**Черкасова С. В.**

*доктор економічних наук, професор,  
Львівський торговельно-економічний університет, Україна;  
e-mail: Svetlacher@i.ua; ORCID ID: 0000-0003-1956-4992*

**Другов О. О.**

*доктор економічних наук, професор,  
Національний університет «Львівська політехніка», Україна;  
e-mail: oleksiy.druhov@gmail.com; ORCID ID: 0000-0003-1987-187X*

**Ярошевич Н. Б.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
Національний університет «Львівська політехніка», Україна;  
e-mail: natalya.yaroshevych@gmail.com; ORCID ID: 0000-0003-3836-067X*

## **ОСОБЛИВОСТІ ТА СФЕРА ЗАСТОСУВАННЯ АВС-АНАЛІЗУ В СИСТЕМІ КОНТРОЛІНГУ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА**

**Анотація.** Розглядаються питання адаптації АВС-аналізу з урахуванням галузевої специфіки ресторанного господарства. Особливість ресторанного господарства полягає у тому, що підприємства цього сектору поєднують функції виробництва, реалізації купівельних товарів і продукції власного виробництва та організації споживанні їжі, при цьому вказані процеси суттєво відрізняються за економічним змістом. Дослідження практики, а також інструктивних матеріалів та рекомендацій з ведення обліку фінансових результатів у ресторанному господарстві показало, що в цій сфері використовується така сама методика, як і в торгівлі. До собівартості реалізації продукції власного виробництва включається тільки первісна вартість продовольчої сировини. Ураховуючи це, критеріальними показниками запропоновано при проведенні АВС-класифікації використовувати частоту продажу, торговельну націнку та продуктові витрати. Визначено переваги і недоліки різних способів відділення груп А, В і С. На основі емпіричних досліджень ресторанів м. Львова з використанням способу дотичних визначено відсоткове співвідношення груп А, В і С за критерієм частоти продажу. Запропоновано при застосуванні емпіричного способу використовувати визначені відсоткові співвідношення груп А, В і С, значення яких відрізняються від аналогічних для підприємств промисловості і торгівлі, ураховуючи відносно невелику кількість асортиментних позицій продукції власного виробництва і купівельних товарів підприємств ресторанного господарства. Обґрунтовано доцільність використання результатів АВС-аналізу продажів для аналізу сировинної матриці з метою більш точного виділення груп А, В і С продовольчих запасів за критерієм їхнього внеску у формування фінансового результату. Визначено варіанти дій управлінського персоналу за результатами АВС-аналізу з урахуванням специфіки ресторанного господарства. Практична реалізація запропонованих підходів до АВС-аналізу дозволить сформувати належну інформаційно-аналітичну базу для формування високоефективних цільових управлінських дій, спрямованих на збільшення прибутку підприємств ресторанного господарства.

**Ключові слова:** АВС-аналіз, контролінг, меню, ресторанне господарство, сировинна матриця.

Формул: 0; рис.: 2; табл.: 2; бібл.: 17.

**Kalaitan T. V.**

*Ph. D. in Economics, Associate Professor,  
Lviv University of Trade and Economics, Ukraine;  
e-mail: kalaitantv@gmail.com; ORCID ID: 0000-0003-4774-4990*

**Cherkasova S. V.**

*Doctor of Economics, Professor,  
Lviv University of Trade and Economics, Ukraine;  
e-mail: Svetlacher@i.ua; ORCID ID: 0000-0003-1956-4992*

**Druhov O. O.**

*Doctor of Economics, Professor,  
National University «Lviv Polytechnic», Ukraine;  
e-mail: oleksiy.druhov@gmail.com; ORCID ID: 0000-0003-1987-187X*

**Yaroshevych N. B.**

*Ph. D. in Economics, Associate Professor,  
National University «Lviv Polytechnic», Ukraine;  
e-mail: natalya.yaroshevych@gmail.com; ORCID ID: 0000-0003-3836-067X*

## **FEATURES AND SCOPE OF APPLICATION OF THE ABCANALYSIS IN THE CONTROLLING SYSTEM OF RESTAURANT INDUSTRY**

**Abstract.** The article deals with the issues of adaptation of the ABCanalysis method according to sectoral specificity of the restaurant industry. The peculiarity of the restaurant industry lies in the fact that enterprises of this sector combine functions of production, sales of purchased goods and products of their own production and organization of food consumption. At the same time, these processes differ significantly in economic content, however, they are interrelated in time and space. The study of practice, as well as guidance material and recommendations of financial performance's record-keeping in the restaurant industry showed that the same methodology is used here as in the trade. To the net cost of it's own production product sales, is included only the original cost of food commodity. Under such conditions, determination of profit margins from product unit is impossible. With this in mind, it is proposed to use as the benchmark indicators — frequency of sales, trade margins and food expenses. Advantages and disadvantages of different ways of separation of groups A, B and C are determined. Based on the empirical research of restaurants in Lviv, using the tangential method, was defined the percentage of A, B and C groupson the frequency of sales criterion. It is suggested while using the empirical method of ABC analysis, use defined percentage of A, B and C groups, the values of which are different from analogical of the industry and trade enterprises, taking into account the relatively small quantity of products assortment positions of own production and purchases of goodsof restaurant industry enterprises. There has been substantiated the usefulness of sales results of the ABC-analysis for the analysis of the food matrix. The variants of the managerial staff actions have been also substantiated on the results of ABC analysis taking into account the specifics of the restaurant industry. The practical implementation of the proposed approaches for the ABCanalysis will enable the formation of a proper information and analytical base for the formation of highly effective targeted management actions aimed at increasing the profit of restaurant enterprises.

**Keywords:** ABC analysis, controlling, menu, restaurant industry, food matrix.

**JEL Classification** M11, M41

Formulas: 0; fig.: 2; tabl.: 2; bibl.: 17.

**Калайтан Т. В.**

*кандидат экономических наук, доцент,  
Львовский торгово-экономический университет, Украина;  
e-mail: kalaitantv@gmail.com; ORCID ID: 0000-0003-4774-4990*

**Черкасова С. В.**

доктор економічних наук, професор,  
Львівський торговельно-економічний університет, Україна;  
e-mail: Svetlacher@i.ua; ORCID ID: 0000-0003-1956-4992

**Другов А. А.**

доктор економічних наук, професор,  
Національний університет «Львівська політехніка», Україна;  
e-mail: oleksiy.druhov@gmail.com; ORCID ID: 0000-0003-1987-187X

**Ярошевич Н. Б.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Національний університет «Львівська політехніка», Україна;  
e-mail: natalya.yaroshevych@gmail.com; ORCID ID: 0000-0003-3836-067X

## **ОСОБЕННОСТИ И СФЕРА ПРИМЕНЕНИЯ АВС-АНАЛИЗА В СИСТЕМЕ КОНТРОЛЛИНГА ПРЕДПРИЯТИЙ РЕСТОРАННОГО ХОЗЯЙСТВА**

**Аннотация.** Посвящена адаптации эффективного контроллингового инструмента — АВС-анализа соответственно экономическим и функциональным особенностям ресторанного хозяйства. Определены основные этапы АВС-анализа с использованием разных способов выделения отдельных ассортиментных групп. Предложено для предприятий ресторанного хозяйства в качестве критериальных показателей при проведении АВС-классификации использовать частоту продажи, торговую наценку и продуктовые расходы. На основе эмпирических исследований ресторанов г. Львова с использованием способа касательных определено процентное соотношение групп А, В и С по критерию частоты продажи. Обоснована целесообразность использования результатов АВС-анализа продажи для анализа сырьевой матрицы. Определены варианты действий управленческого персонала по результатам АВС-анализа с учётом специфики ресторанного хозяйства.

**Ключевые слова:** АВС-анализ, контроллинг, меню, ресторанное хозяйство, сырьевая матрица.

Формул: 0; рис.: 2; табл.: 2; библи.: 17.

**Вступ.** Новим явищем у практичній діяльності вітчизняних підприємств є система контролінгу, основне призначення якої полягає в інформаційно-аналітичному забезпеченні процесу управління. Крім того, контролінг інтегрує, координує і спрямовує підприємство на досягнення оперативних та стратегічних цілей. Ефективним аналітичним інструментом, який створює умови реалізації зазначених функцій є АВС-аналіз. Актуальність обраної теми полягає у дослідженні особливостей застосування АВС-аналізу, враховуючи функціональні особливості ресторанного господарства.

**Аналіз досліджень та постановка завдання.** Дослідженню теоретико-методичних аспектів АВС-аналізу присвячено достатньо багато праць вітчизняних і зарубіжних вчених. Частина наукових праць з проблематики АВС-аналізу присвячена дослідженню математичного інструментарію виділення класифікаційних груп А, В і С. Зокрема, з метою проведення АВС-класифікації А.М. Гаджинським [1] запропоновано використання способу петлі, В.С. Лукинським [2] — способу дотичних. У статті М. Бабаї, Т. Ладхарі, І. Ладжилі [3] розглянуто математичний апарат для проведення багатокритеріального АВС-аналізу.

У більшій частині наукової літератури з АВС-аналізу висвітлено питання використання цього методу у певних сферах діяльності підприємств різних галузей з врахуванням їх специфіки. Так, А.Ю. Андріанов, Д.А. Зирянов [4] розглядають АВС-аналіз як один із інструментів управління запасами, акцентуючи увагу на використанні результатів цього методу для оптимізації товарного асортименту підприємства торгівлі. Дослідженню АВС-аналізу як потужного інструменту маркетингової діяльності присвячена праця Е.П. Голубкова [5]. Автор відмічає переваги і недоліки цього методу, справедливо відзначаючи,

що попри певні недоліки АВС-аналіз є сучасним дієвим інструментом маркетингу, який допомагає вирішувати питання асортиментної і цінової політики, вибору ринкових сегментів і каналів збуту, підвищення ефективності використання засобів маркетингових комунікацій.

А.Н. Стерлігова [6] розглядає особливості багатокритеріального підходу до проведення АВС-аналізу. Для покращення сприйняття результатів багатокритеріального АВС-аналізу автор пропонує використовувати інтегральний критерій класифікації, який визначається як середньозважена сума значень всіх критеріальних показників. І. А. Поляковою, Т.В. Живаєвою [7] досліджена методика АВС-аналізу товарних запасів із застосуванням багатокритеріального підходу. Класифікація запасів проведена авторами за критеріями валового прибутку і швидкості обертання товарів.

Значна частина праць вітчизняних та зарубіжних науковців присвячена дослідженню комбінованих моделей з використанням АВС-аналізу. Більшість науковців сходиться на думці, що поєднання АВС- та XYZ-аналізу дає можливість отримання додаткової інформації, використання якої оптимізує процес ухвалення управлінських рішень. Так, М.Ю. Федотова і О.А. Тагірова [8] дослідили особливості методики проведення комбінованого АВС-XYZ-аналізу для контролю за розміром виробничих запасів. О.Л. Ксенофонтowa, Н.А. Новосельська [9] на основі цього підходу розглянули питання оптимізації асортиментної політики. Е.А. Бузукова [10] за допомогою комбінування АВС- та XYZ-аналізу дослідила асортимент і стабільність продаж торговельного підприємства. Ю.Н. Кулакова, А.Б. Кулаков [11] розробили комплекс рекомендацій щодо формування стратегії управління виробничими запасами підприємства на основі поєднання цих методів.

О.А. Біловодською [12] проведено полівимірний АВС & XYZ & VEN-аналіз постачальників матеріальних ресурсів промислового підприємства хімічної галузі. З цією метою було здійснене бінарне поєднання методів АВС, XYZ, VEN-аналізу і побудовано тривимірну матрицю, за результатами аналізу визначено ґрунтовні рекомендації щодо управління постачальниками підприємства.

Х. Каабі, К. Джабер, Т. Ладхарі [13] пропонують комбіновані моделі класифікації досліджуваної сукупності, які ґрунтуються на генетичному алгоритмі (метаевристика), методі зважених сум (WS) та методі упорядкування замовлення за подібністю до ідеального рішення (TOPSIS). Пропозиція щодо використання генетичного алгоритму є цікавою і водночас спірною, оскільки існує багато скептиків відносно доцільності застосування цього евристичного прийому.

Слід відмітити, що зазначені вище дослідження АВС-аналізу, які мають прикладний аспект, стосуються в основному практики використання цього методу для підприємств торгівлі та різних галузей промисловості. Отже, вивчення опублікованих праць, присвячених АВС-аналізу свідчить про те, що питанням адаптації цього методу та його використання в управлінні діяльністю підприємств ресторанного господарства з урахуванням специфіки функціонування даної галузі увага науковців практично не приділяється.

Метою статті є проведення адаптації методики АВС-аналізу відповідно до економічних та функціональних особливостей ресторанного господарства. Для реалізації поставленої мети необхідно вирішити такі завдання: визначити сферу застосування АВС-аналізу на підприємствах ресторанного господарства; обґрунтувати критерії виділення груп А, В і С продукції власного виробництва та покупних товарів для підприємств ресторанного господарства; визначити кумулятивне процентне значення обраних критеріїв з метою виділення груп А, В і С для підприємств ресторанного господарства; запропонувати управлінські дії за результатами АВС-аналізу.

**Результати дослідження.** Для реалізації функцій та завдань контролінгу АВС-аналіз має досить важливе значення, оскільки його використання дає можливість ідентифікувати найбільш значущі елементи сукупності і на цій основі проводити високоефективні цілеспрямовані заходи. Коли виявляються ключові позиції, то з меншими витратами можуть бути здійснені дієві коригувальні заходи.

У загальному вигляді класичний алгоритм ABC-аналізу (без акцентування уваги на галузеві особливості) описаний у працях [1; 2; 5—7; 14] та інших, які присвячені актуальним питанням використання цього аналітичного інструменту. На *рис. 1* зображено основні етапи ABC-аналізу з використанням різних способів виділення окремих асортиментних груп. Відповідно до *рис. 1* після визначення мети та об'єкта дослідження, вибору критерія класифікації визначають спосіб виділення груп асортиментних позицій. Інструментарій математичної статистики для виділення груп А, В і С пропонує для цього різні способи: емпіричний, аналітичний, диференціальний, багатокутника, петлі, сум [2; 15].



**Рис. 1.** Основні етапи ABC-аналізу з використанням різних способів виділення окремих асортиментних груп<sup>\*)</sup>

*Примітка.* Удосконалено за [2; 15].

Перевагою способу дотичних є нефіксоване виділення груп А, В і С. Графічний та диференціальний спосіб дають однакові результати при визначенні координат точки А і різні результати коли координата для визначення групи В визначається значенням координати точки А та кривизною інтегральної залежності. Спосіб багатокутника, як і спосіб петлі, запропонований А. М. Гаджинським [1], не набули широкого використання через їх складність у використанні. Крім того, результати класифікації за способом багатокутника приводять до формування надто маленької групи А і великої групи В [15].

ABC-аналіз у ресторанах можна використовувати для управління продажами, запасами, ціноутворенням. Розглянемо специфіку проведення ABC-аналізу продажів ресторану. Вибір критерія класифікації прямо залежить від мети проведення ABC-аналізу і є, по суті, неформалізованим кроком. Мета проведення аналізу визначається стратегією розвитку підприємства ресторанного господарства. Для кожного з функціональних центрів відповідальності (кухня, бар, обідній зал) діюча генеральна стратегія пов'язана з реалізацією основного для певного підрозділу напряму роботи. Вибір критерію для ABC-класифікації потребує сумісного обговорення менеджера з контролером (або бухгалтером). Критеріїв може бути кілька, а може бути один залежно від мети. Неналежна увага до зазначеного етапу зведе до нуля всі зусилля використання ABC-

аналізу в практиці управління діяльністю підприємства ресторанного господарства.

Аналіз наукових публікацій, присвячених методиці АВС-аналізу підприємств торгівлі та промисловості [4; 9—11; 16] дозволив виявити такі критеріальні показники для визначення груп А, В, С: виручка і сума прибутку [4; 10], кількість товарів та виручка [16], маржинальний дохід, виручка і коефіцієнт варіації попиту [11], кількість товарів і коефіцієнт варіації попиту [9]. Коефіцієнт варіації попиту пропонується як критеріальний за сумісного використання АВС- та XYZ-аналізу.

У практиці підприємств промисловості західних країн для виділення груп А, В і С як критеріальних показників використовують частоту продажу, оборот і маржинальний дохід. Отримання інформації за зазначеними показниками за окремими асортиментними позиціями на основі даних системи бухгалтерського обліку підприємств виробничої сфери не становить великої складності. Для підприємств ресторанного господарства ситуація виглядає по-іншому. Труднощі виникають із визначенням маржинального доходу від одиниці асортиментної позиції. Це пов'язано з тим, що бухгалтерський облік у ресторанному господарстві ведеться за торговельним принципом, хоча підприємства даної галузі поєднують функції виробництва, реалізації покупних товарів і продукції власного виробництва та організації споживання їжі. При цьому вказані процеси суттєво відрізняються за економічним змістом, разом з тим вони взаємопов'язані в часі і в просторі. Ведення обліку витрат за торговельним принципом робить надзвичайно трудомістким процес виділення витрат на виробництво окремих страв (що на практиці не проводиться), а отже, і визначення маржинального доходу від одиниці продукції. Враховуючи вищевикладене, пропонуємо замість показника маржинального доходу використовувати торговельні націнки. За економічним змістом торговельні націнки є джерелом формування прибутку і покриття усіх витрат крім витрат, що формують первісну вартість продуктів і товарних запасів підприємства ресторанного господарства відповідно до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 9 «Запаси» [17]. Цей показник не складно отримати за даними бухгалтерського обліку і він наближений до показника маржинального доходу (маржинальний дохід визначається як різниця між виручкою та змінними витратами, торговельні націнки за економічним змістом — це різниця між виручкою і продуктовими витратами).

Важаємо, що замість обороту у якості критеріального показника більш доцільно використовувати продуктові витрати. Це пов'язано з тим, що оборот формується як добуток кількості реалізованих страв на їх ціну (яка, у свою чергу формується шляхом додавання до продуктових витрат торгової націнки), а отже в цьому показнику відображені торгова націнка і частота продажу (які вже обрані у якості критеріальних показників). Тому логічно не повторювати у третьому критеріальному показнику два попередніх, при цьому включаючи показник продуктових витрат лише частково, а виділити його окремо. Ранжування асортиментних позицій за критеріальним показником продуктових витрат слід здійснювати у порядку зростання його значення, тобто, наприклад, до групи ААА будуть віднесені ті асортиментні позиції, які мають великий обсяг продажу, високу торгову націнку та для виготовлення яких потрібні менш вартісні продукти.

Отже, на нашу думку, у якості критеріїв АВС-класифікації аналізу продажів з метою оцінки внеску кожної асортиментної позиції до фінансового результату та можливості його підвищення для підприємств ресторанного господарства доцільно використовувати такі показники:

- 1) частота продажу (наскільки часто продається конкретна позиція меню, в порціях, штуках);
- 2) торгова націнка (який внесок даної позиції меню в загальну суму реалізованих торгових націнок, в грн.);
- 3) продуктові витрати (вартість продуктівна виготовлення страви, в грн).

Одна і та сама страва одночасно може належати до різних груп А, В і С залежно від обраного критеріального показника. Наприклад, недорога страва може давати невисоку торгову націнку, але вона, користуючись попитом у дітей і саме за нею приходять відвідувачі з дітьми. Якщо аналізувати дану позицію тільки за торговою націнкою, то її потрібно виводити з асортименту. Але це буде помилкою, оскільки з дітьми замовляють страви і їх батьки і така втрата може привести до більш серйозного зменшення прибутку. Власне для того, щоб уникнути таких помилок доцільно в даному випадку використовувати одразу кілька критеріїв. Такий АВС-аналіз можна назвати

багатокритеріальним або багатомірним. Виникає питання — а як провести багатокритеріальний ABC-аналіз, враховуючи, що класичний варіант передбачає використання одного критерію? Можна обрати один з трьох варіантів [6].

Перший варіант полягає у послідовному використанні критеріїв. Першим критерієм, за яким проводиться класифікація є найбільш значущий. Далі проводиться класифікація для асортиментних позицій групи А за другим критерієм. У результаті формується відносно невеликий склад групи А, що створює умови для концентрації зусиль менеджера на підвищення ефективності рішень по відношенню до найбільш важливої асортиментної групи. Цей варіант підходить для підприємств з великою кількістю асортиментних позицій.

Другий варіант передбачає проведення ABC-класифікації для кожного критерія окремо. Такий підхід більш трудомісткий, але при тому дає достатньо широку інформацію про особливості кожної групи асортиментних позицій.

Третій варіант полягає у визначенні інтегрального критерія класифікації. Для кожного критерія класифікації відповідно до його значущості визначаються питомі коефіцієнти. Значення кожного критерія множиться на відповідний питомий коефіцієнт і сумується по кожній асортиментній позиції меню. Отримані інтегральні показники не мають економічного змісту, але дають можливість однією цифрою охарактеризувати кожну асортиментну позицію і провести класифікацію з виділенням груп А, В і С.

Важливим моментом у проведенні ABC-аналізу є необхідність врахування часового періоду за який аналізуються продажі. Дані для виділення груп позицій меню краще брати за місяць. Якщо брати менший відрізок часу, то на значення можуть впливати сплески попиту, наприклад, вихідні, банкети, весілля, а якщо брати більший період, то є ризик пропустити сезонні коливання попиту, наприклад, пов'язані з відміною зимового меню. Але разом з тим результати аналізу даних за більш тривалий відрізок часу підвищують об'єктивність оцінки. Питання полягає у визначенні та нейтралізації сезонних сплесків попиту на певні види продукції власного виробництва та покупних товарів. Виявити асортиментні позиції, які мають сезонний характер споживання, можна за допомогою різних статистичних способів, найпростішим з них є індексний.

Напрями проведення ABC-аналізу продажів підприємства ресторанного господарства зображено на рис. 2. На нашу думку, враховуючі поєднання виробничого і торговельних процесів, ABC-аналіз продажів підприємства ресторанного господарства слід проводити окремо для кухні і бара. Слід звернути увагу на доцільність проведення ABC-класифікації в середині таких груп асортиментних позицій: напої, алкогольні напої, перші, другі страви, десерти, салати. Не зовсім правильним було б співставляти, наприклад, супи і салати. Окремо можна також аналізувати ранкове меню, меню банкетів, бізнес-ланчей і т. д. Зменшення асортиментних позицій для аналізу буде сприяти полегшенню прийняття рішень.



Рис. 2. Напрями проведення ABC-аналізу продажів підприємства ресторанного господарства  
Примітка. Авторська розробка.

Аналізуючи асортиментні позиції ресторану, важливо знати, яку роль відіграє в меню кожна страва. У процесі аналізу необхідно враховувати взаємопов'язаність певних страв. Наприклад, деякі види гарнірів будуть за кількістю продаж в категорії А. Але чи будуть вони такими популярними, якщо будуть відсутні певні м'ясні страви? Зрозуміло, що ні. Продаж гарнірів залежить від широти асортименту м'ясних та рибних страв.

Застосування емпіричного методу виділення груп А, В і С передбачає попереднє визначення їх відсоткового значення. Аналіз публікацій [1; 10; 14; 16] показав, що автори виділяють різні відсотки: 1) 80, 15, 5%; 2) 75, 20, 5%; 3) 70, 20, 10%; 4) 50, 20, 30%. А. А. Остроушко, Р. І. Баженов [16] пропонують виділяти чотири групи А — 70%, В — 20%, С — 7%, D — 3%, що є виправданим в умовах великої кількості асортиментних позицій.

З метою визначення відсоткового співвідношення груп А, В і С за критерієм частоти продажу для підприємств ресторанного господарства нами було проведено обстеження 35 ресторанів м. Львова. АВС-класифікацію було здійснено методом дотичних з використанням аналітичного способу. Умова використання цього методу — опуклість кривих кумулятивного розподілу, для досліджуваних підприємств виконується. Вибіркові результати проведених розрахунків відображено в *табл. 1*.

Таблиця 1

Відсоткове співвідношення груп А, В і С за критерієм частоти продажу на прикладі ресторанів м. Львова за 2016—2018 рр.

Ресторан	Група А	Група В	Група С
«Тлустий гусак»	55	35	10
«Soprano»	58	35	7
«Еней»	53	37	10
«Галушко»	48	36	16
«Старий маяк»	57	30	13
«Динамо блюз»	50	32	18
«Еліта»	47	38	15
«Червона руга»	57	31	12
«Старий рояль»	54	31	15
«Шекспір»	57	33	10
«Валентино»	53	30	17
«Стожари»	50	32	18
«Під золотою розою»	56	27	17
«Нота Бене»	52	28	20
«Оазис»	58	20	22
«Babylon»	54	32	15
«Атлас»	51	33	16
«Buon Gusto»	50	31	19
«Медова печера»	54	29	17
«Дім легенд»	51	33	16

*Примітка.* Складено і розраховано за даними управлінського обліку досліджуваних підприємств ресторанного господарства.

За даними обстеження, середнє відсоткове значення групи А — 53%, групи В — 32%, групи С — 15%. Коефіцієнт варіації для груп А, В і С становить 0,061, 0,123, 0,245, у відсотках 6,1, 12,3 та 24,5 %, відповідно. Це означає, що усі сукупності однорідні.

Отже, для підприємств ресторанного господарства при використанні емпіричного методу можна використовувати такий поділ: група А — 53%, група В — 32%, група С — 15%. Це пов'язано з невеликим (наприклад, порівняно з торгівлею) асортиментом страв, що реалізується. Аналіз за розподілом з більшим відсотком для групи А приводить до того, що групи В і С мають невеликий обсяг і практично всі позиції залишаються в групі А.

Результати виділення груп А, В і С асортиментних позицій продукції власного виробництва ресторану з метою оцінки їхнього внеску у формування прибутку та можливостей його підвищення, наведено в *табл. 2*. Класифікацію проведено методом дотичних з використанням аналітичного способу виділення груп А, В, С за такими критеріями: 1) частота продажу, 2) торгова націнка, 3) продуктові витрати.

Таблиця 2

Вибіркові результати АВС-класифікації асортиментних позицій продукції власного виробництва ресторану «Еліта» за 2016—2018 рр.

Найменування страви	Частота продажу, порцій, шт.	Вартість продуктів для виготовлення 1 порції,	Торгова націнка на одиницю, грн.	Ціна одиниці, грн.	Сума реалізованих торгових націнок, грн.	Загальна сума витрат на продукти, грн.	Групи А, В і С за критеріями		
							Частота продажу	Торгова націнка	Продуктові витрати
«Борщ український»	270	40	80	120	21600	10800	А	А	А
Суп з перепелів	360	60	50	120	18000	21600	А	В	В
.....	...	.....	.....	.....	.....	.....	....	.....	.....
Юшка грибна	225	30	70	90	15750	6750	В	А	А
Солянка	200	55	60	115	12000	11000	В	В	В
.....	...	.....	.....	.....	.....	.....	....	.....	...
Юшка рибна	120	35	75	110	9000	4200	С	А	А
.....	...	...	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
Крем-суп баклажанів	3 90	50	30	80	2700	4500	С	С	С

*Примітка.* Складено і розраховано за даними управлінського обліку досліджуваних підприємств ресторанного господарства.

У результаті проведених розрахунків маємо загальну картину меню з точки зору внеску кожної асортиментної позиції у формування фінансового результату.

«Борщ український» входить до категорії ААА. Це означає, що страва добре продається, приносить високу торгову націнку і має низьку вартість продуктів, тобто вона подобається клієнтам, при цьому прибуткова для закладу ресторанного господарства і потребує невеликих продуктових витрат. Страви категорії ААА необхідно постійно контролювати з точки зору наявності в меню, якості. Оскільки за умови їх відсутності втрати закладу будуть катастрофічними.

«Суп з перепелів» — категорія АВВ. Страва добре продається, але при цьому приносить середню торгову націнку і для її виготовлення порібні продукти середньої вартості. Така ситуація потребує певних дій з метою підвищення націнки: підвищення ціни, зниження собівартості.

«Солянка» відноситься до категорії ВВВ, це так звана «робоча конячка»: страва має своїх клієнтів, не надто популярна, має середні продуктові витрати і приносить середню

торгову націнку. Як правило, така ситуація не потребує ніяких дій.

«Юшка грибна» — страва відноситься до категорії ВАА, що означає середню кількість продажу, але високу націнку і високі продуктові витрати. Реалізацію страв цієї групи потрібно стимулювати додатково — вони вигідні для ресторану. Найпростіший спосіб стимулювання — рекомендації офіціанта. З цією метою офіціантів слід заохочувати матеріально. Крім цього можна використовувати різні акції і пропозиції (наприклад: «взьми салат «Цезар» — отримай бокал шампанського у подарунок»). Ще один спосіб активізації продажу — зниження ціни, оскільки асортиментні позиції категорії ВАА можуть бути достатньо недешевими, що і відвертає клієнтів. Зниження ціни на певний термін дозволить залучити більшу кількість клієнтів, а пізніше при наступному підвищенні ціни певна частина нових любителів страви продовжить її купувати.

«Крем-суп з баклажанів» — страва входить до категорії ССС: низька кількість продажу, низька торгова націнка, високі витрати на продукти. Асортиментні позиції цієї категорії потребують уважної оцінки за кількістю продажу та розміром націнки. Якщо страва категорії ССС має націнку нижчу ніж 100% і при цьому продається не частіше ніж один раз за день, то таку асортиментну позицію можна без сумнівів виключати із меню. Іншим варіантом управлінських дій по відношенню до такої асортиментної позиції може бути проведення опитування клієнтів про смакові властивості страви, щоденний контроль за її якістю (бракераж). У випадку коли зазначені заходи не приносять очікуваних результатів, страву слід виключати із меню і замінити аналогічною.

У зв'язку із цим слід зауважити, що навіть за умови відмінної якості усіх страв і поміркованої цінової політики в будь-якому разі будуть виявлені асортиментні позиції категорії ССС. Це пов'язано з тим, що АВС-аналіз будь-яку сукупність завжди поділяє на три групи. Тобто, якщо виключити з асортименту усі позиції групи ССС, то ця група буде знову виділена при наступному АВС-аналізі, а потраплять до неї страви з категорії ВВВ. Отже, слід враховувати, що усі категорії страв мають своє значення у наповненні меню ресторану. Вагомим маркетинговим аргументом, який вимагає обережності щодо виключення із меню таких страв є той факт, що меню повинно давати відчуття свободи вибору. Навіть саме скромне меню повинно давати таке враження. Споживач, як правило, вибирає одну страву з 4—5 альтернативних. Якщо така варіативність відсутня, то клієнт може нічого не вибрати. Отже, повністю виключити категорію С із меню не можна.

Результатами АВС-аналізу продажів можна доповнити сировинну матрицю, яка являє собою таблицю, де наведено перелік страв і основних продуктових інгредієнтів для їх приготування. Сировинна матриця складається з метою 1) виявлення поодиноких входжень продуктових інгредієнтів (якщо такі продуктові інгредієнти мають короткий термін зберігання, а страва, яка з них виготовлена має категорію С за частотою споживання, то це можливий ризик втрат), 2) перевірки різноманітності пропозиції ресторану, 3) перевірки збалансованості меню.

Додавання до таблиці сировинної матриці результатів АВС-аналізу продажів по кожній асортиментній позиції за критеріями частоти продажу, торгової націнки і продуктових витрат дозволить виявити найбільш важливі види продуктових запасів з точки зору їх внеску у формування фінансового результату і тим самим підсилюватиме аналітичне забезпечення управління запасами підприємства ресторанного господарства.

**Висновки.** Висока мінливість сучасного ринкового середовища підвищує вимоги до системи управління. Успішними є ті підприємства, керівники яких швидше прораховують варіанти та ухвалюють адекватні управлінські рішення. Основою для ухвалення раціональних управлінських рішень є сучасні методи аналізу даних. Практична реалізація запропонованих підходів до проведення АВС-аналізу дозволить формувати належну інформаційно-аналітичну базу для формування цільових управлінських дій, спрямованих на підвищення прибутку підприємств ресторанного господарства. Подальші дослідження в цьому напрямі будуть спрямовані на вивчення особливостей використання АВС-аналізу в інших секторах сфери послуг.

## Література

1. Гаджинский А. М. Логистика : учебник / А. М. Гаджинский. — 21-е изд. — Москва : «Дашков и К°», 2013. — 420 с.
2. Управление запасами в цепях поставок : учеб. пособие / О. В. Бадокин, В. С. Лукинский, Ю. В. Малевич, А. С. Степанова, Т. Г. Шульженко ; под общ. и научн. ред. В. С. Лукинского. — Санкт-Петербург : СПбГИЭУ, 2010. — 372 с.
3. Babai M. Z. On the inventory performance of multi-criteria classification methods: Empirical investigation / M. Z. Babai, T. Ladhari, I. Lajili // *International Journal of Production Research*. — 2015. — № 53 (1). — P. 279—290.
4. Андрианов А. Ю. Управление товарными запасами на основе ABC анализа как способ увеличения экономической эффективности работы предприятий / А. Ю. Андрианов, Д. А. Зырянов // *Инновационное развитие экономики*. — 2018. — № 2 (44). — С. 169—177.
5. 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.
6. Стерлигова А. Н. Управление запасами широкой номенклатуры: с чего начать? / А. Н. Стерлигова // *Логинфо*. — 2003. — № 12. — С. 50—55.
7. Полякова И. А. ABC-анализ как метод контроллинга управления товарными запасами / И. А. Полякова, Т. В. Живаева // *Инновационное развитие экономики*. — 2017. — № 5 (41). — С. 106—112.
8. Федотова М. Ю. Использование ABC- и XYZ-анализа в управлении запасами / М. Ю. Федотова, О. А. Тагилова // *Управленческий учет*. — 2015. — № 5. — С. 67—75.
9. Ксенофонтова О. Л. ABC — XYZ — анализ как средство управления товарным ассортиментом торгового предприятия / О. Л. Ксенофонтова, Н. А. Новосельская // *Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение*. — 2013. — № 2 (34). — С. 70—76.
10. Бузукова Е. А. Анализ ассортимента и стабильности продаж с использованием ABC-анализа и XYZ-анализа // *Управление продажами*. — 2006. — № 3. — С. 166—185.
11. Кулакова Ю. Н. Формирование стратегии управления производственными запасами предприятия на основе матрицы ABC — XYZ / Ю. Н. Кулакова, А. Б. Кулаков // *Финансовый менеджмент*. — 2014. — № 20 (206). — С. 23—34.
12. Bilovodska O. A. Evaluation of suppliers in the logistic (distribution) channels of the innovative products commercialization / O. A. Bilovodska // *Marketing and Management of Innovations*. — 2018. — № 1. — P. 45—61. <http://doi.org/10.21272/mmi.2018.1-03>.
13. Kaabi H. A Genetic Algorithm-Based Classification Approach for Multicriteria ABC Analysis / H. Kaabi, K. Jabeur, T. Ladhari // *International Journal of Information Technology & Decision Making*. — 2018. — Vol. 17. — № 6. — P. 1805—1837.
14. Фольмут Х. Й. Инструменты контроллинга / Х. Й. Фольмут. — Москва : Финансы и статистика, 1999. — 256 с.
15. Фишер А. Методы выделения групп в ABC-, XYZ-анализе / А. Фишер // *Логистика и управление*. — 2008. — № 1. — С. 17—27.
16. Остроушко А. А. Анализ ассортимента электротоваров с использованием ABC-анализа [Электронный ресурс] / А. А. Остроушко, Р. И. Баженов // *Экономика и менеджмент инновационных технологий*. — 2014. — № 10. — Режим доступа : <http://www.consultant.ru> URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/10/6033/>
17. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси» : затверджено наказом № 246 Міністерства фінансів України від 20.10.1999 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99>.

Стаття рекомендована до друку 25.11.2019

© алайтан Т. В., Черкасова С. В.,  
Другов О. О., Ярошевич Н. Б.

## References

1. Gadzhinskij, A. M. (2013). *Logistika [Logistics]*. Moscow: «Dashkov y K°» [in Russian].
2. Badokin, O. V., Lukinskij, V.S., Malevich, Yu. V., Stepanova, A. S., & Shul'zhenko T. G. (2010). *Upravlenie zapasami v ceryah postavok [Supply Chain Management]*. V. S. Lukinskij (Ed.). Saint Petersburg [in Russian].
3. Babai, M. Z., Ladhari, T., & Lajili, I. (2015). On the inventory performance of multi-criteria classification methods: Empirical investigation. *International Journal of Production Research*, 53 (1), 279—290. <https://doi.org/10.1080/00207543.2014.952791>.
4. Andrianov, A. Yu., & Zyryanov, D. A. (2018). Upravlenie tovarnymi zapasami na osnove ABC analiza kak sposob uvelicheniya ehkonomieckoj ehffektivnosti raboty predpriyatij [Inventory management based on ABC analysis as a way to increase the economic efficiency of enterprises]. *Innovacionnoe razvitie ekonomiki — Innovative development of the economy*, 2 (44), 169—177 [in Russian].
5. Holubkov, E. P. (2010). ABC- i XYZ-analiz: provedenie i ocnka rezul'tativnosti [ABC and XYZ analysis: conducting and evaluating performance]. *Marketing v Rossii i za rubezhom — Marketing in Russia and abroad*, 3, 12—23 [in Russian].
6. Sterligova, A. N. (2003). Upravlenie zapasami shirokoj nomenklaturi: s chego nachat'? [Inventory management wide nomenclature: where to start?]. *Loginfo*, 12, 50—55 [in Russian].
7. Polyakova, I. A., & Zhivaeva, T. V. (2017). AVS-analiz kak metod kontrollinga upravleniya tovarnymi zapasami [ABC analysis as a method of controlling inventory management]. *Innovacionnoe razvitie ekonomiki — Innovative economic development*, 5, 106—112 [in Russian].
8. Fedotova, M. Yu., & Tagirova, O. A. (2015). Ispol'zovanie ABC- i XYZ-analiza v upravlenii zapasami [Using ABC and XYZ analysis in inventory management]. *Upravlencheskij uchet — Management Accounting*, 5, 67—75 [in Russian].
9. Ksenofontova, O. L., & Novosel'skaya, N. A. (2013). AVS-, XYZ-analiz kak sredstvo upravleniya tovarnym assortimentom torhovoego predpriyatya [ABC-, XYZ-analysis as a means of managing the product range of a commercial enterprise]. *Sovremennye naukoemkie tekhnologii. Regional'noe prilozhenie — Modern high technologies. Regional application*, 2, 70—76 [in Russian].
10. Buzukova, E. A. (2006). Analiz assortimenta i stabil'nosti prodazh s ispol'zovaniem ABC-analiza i XYZ-analiza [Analysis of the range and stability of sales using ABC-analysis and XYZ-analysis]. *Upravlenie prodazhami — Sales management*, 3, 166—185 [in Russian].

11. Kulakova, Yu. N., & Kulakov, A. B. (2014). Formirovanie strategii upravleniya proizvodstvennymi zapasami predpriyatiya na osnove matricy AVS — XYZ [Formation of the enterprise inventory management strategy based on the ABC — XYZ matrix]. *Finansovyy menedzhment — Financial management*, 20 (206), 23—34 [in Russian].
12. Bilovodska, O. A. (2018). Evaluation of suppliers in the logistic (distribution) channels of the innovative products commercialization. *Marketing and Management of Innovations*, 1, 45—61 <http://doi.org/10.21272/mmi.2018.1-03>.
13. Kaabi, H. A., Jabeur, K., & Ladhari, T. (2018). Genetic Algorithm-Based Classification Approach for Multicriteria ABC Analysis. *International Journal of Information Technology & Decision Making*, 17 (6), 1805—1837. <https://doi.org/10.1142/S0219622018500475>.
14. Fol'mut, Kh. J. (1999). *Instrumenty kontrollinga [Controlling Tools]*. Moscow: Finansy i statistika [in Russian].
15. Fisher, A. (2008). Metody vydeleniya grupp v ABC — XYZ analize [Methods for isolating groups in ABC — XYZ analysis]. *Logistika i upravlenie — Logistics and management*, 1, 17—27 [in Russian].
16. Ostroushko, A. A., & Bazhenov, R. I. (2014). Analiz assortimenta elektrotovarov s ispolzovaniem ABC-analyza [Analysis of the range of electrical goods using ABC-analysis]. *Ekonomika i menedzhment innovatsionnykh tekhnologiy — Economics and management of innovative technologies*, 10. Retrieved from <http://ekonomika.snauka.ru/2014/10/6033/> [in Russian].
17. Ministerstvo finansiv Ukrainy. (1999, October, 20). *Polozhennia (standart) bukhhalterskoho obliku 9 «Zapasy»: nakaz № 246 vid 20.10.1999 [Accounting Regulations (Standard) 9 «Inventories»: Order № 246 dated 20.10.1999]*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99> [in Ukrainian].

*The article is recommended for printing 25.11.2019*

© Kalaitan T. V., Cherkasova S. V.,  
Druhov O. O., Yaroshevych N. B.