

11. Commission recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises, Official Journal of the European Union L124/36, 20.5.2003. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:en:PDF>.

**References**

1. Hospodars'kyy kodeks Ukrainy (2003) [Economic code of Ukraine]. Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrainy - Information of the Verkhovna rada of Ukraine, №18, art.144. [in Ukrainian].

2. Supreme Council of Ukraine. (2000). Pro derzhavnu pidtrymku malogo pidpryyemnytstva [About state support of small enterprise]. Law of Ukraine adopted on 2000, October 19, № 2063-III. Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrainy-Information of the Verkhovna rada of Ukraine, №51-52, art.447. [in Ukrainian]/

3. Supreme Council of Ukraine. (2001). Pro zaxyst ekonomichnoyi konkurentsiyi [About defence of economic competition]. Law of Ukraine adopted on 2001, January 11, № 2210-III. Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrainy- Information of the Verkhovna rada of Ukraine, №12, art.64. [in Ukrainian].

4. Supreme Council of USSR. (1991). Pro pidpryyemnytstvo [About an enterprise]. Law of Ukraine adopted on 1991, February 7, №698-XII. Vidomosti Verkhovnoyi Rady USSR- Information of the Verkhovna rada of USSR, №14, art. 168. [in USSR].

5. Supreme Council of Ukraine. (1991). Pro pidpryyemstva v Ukrayini. [About enterprises in Ukraine]. Law of USSR

adopted on 1991, March 27, № 887-XII. Vidomosti Verkhovnoyi Rady USSR - Information of the Verkhovna rada of USSR, №24, art. 272. [in USSR].

6. Varnaliy, Z.S. (2002). Derzhavna regulatoryna polityka u sferi malogo pidpryyemnytstva [A state regulatory policy of small enterprise]. Institute of economic prognostication. [in Ukrainian].

7. Varnaliy, Z.S. (2005). Male pidpryyemnytstvo: osnovy teorii i praktyky [Small enterprise: bases of theory and practice].

8. Galan, N.I. (2007). Derzhavna pidtrymka malogo ta seredn'ogo biznesu: dosvid rozvyenyx krayin [State support of small and middle business: experience of the developed countries]. Dnipropetrovsk. Dnepropetrovsk national university. [in Ukrainian].

9. Kulykov, V., Latysheva G., Nikolaev A. (1994). Obrazovaniye finansovo-promyshlenykh grup [Formation of financially-industrial groups]. Rosijs'ky ekonomicheskyy zhurnal - Russian economic magazine, 1, 16.

10. Shumpeter, J.A. (2008). Teoriya ekonomicheskogo razvitiya [Theory of economic development]. Direktmediya Publishing – Directmedia Publishing.

11. Commission recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises, Official Journal of the European Union L124/36, 20.5.2003. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:en:PDF>.

УДК 658:640.43

**Л. В. Семенюк**

аспірант

Львівського національного університету імені І. Франка, м. Львів

**ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗРАХУНКУ  
ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ В УПРАВЛІННІ ПРОДАЖАМИ  
ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА**

Метою статті є визначення переліку збалансованих показників, що можуть застосовуватись закладами ресторанного господарства в управлінні продажами, розширення переліку не фінансових показників та удосконалення обліково-аналітичного забезпечення їх розрахунку.

У результаті дослідження діяльності закладів ресторанного господарства, сформовано перелік показників, що можуть ефективно застосовуватися в управлінні продажами. Серед запропонованих показників виділені не фінансові, розрахунок яких потребує відповідного обліково-аналітичного забезпечення. Для їх розрахунку підприємству необхідно розширити аналітичний облік інформації про продажі, ввести в управлінський модуль обліково-аналітичної системи додаткові довідники, реєстри, документи та звіти, а також автоматизувати модулі, що стосуються розрахунку не фінансових показників.

Впровадження в управлінні продажами закладів ресторанного господарства ефективної системи збалансованих показників та налаштування обліково-аналітичного забезпечення розрахунку фінансових та не фінансових показників, дає змогу: отримувати широкий діапазон інформації про продажі, поглибити аналітику в частині управління продажами, підвищити швидкість отримання інформації, зменшити кількість помилок, що виникають в результаті ручного опрацювання інформації працівниками.

**Ключові слова:** обліково-аналітичне забезпечення, продажі, збалансована система показників, фінансові показники, не фінансові показники, автоматизація розрахунку, заклади ресторанного господарства.

**Semeniuk L. ACCOUNTING AND ANALYTICAL SOFTWARE CALCULATION BALANCED SCORECARD PROJECT MANAGEMENT ENTERPRISES RESTAURANTS**

*The article is to determine the list of the balanced scorecard that can be used in institutions restaurant industry sales management, expanding the list of non-financial indicators and improvement of accounting and analytical support their calculation.*

*The study of institutions restaurant industry generated a list of indicators that can be effectively applied to sales management. Among the proposed indicators selected non-financial calculation required by the relevant accounting and analytical software. For the calculation of the company needs to expand analytical record of sales, introduce a management module registration-analytical system more books, registers, documents and reports, and automate modules relating to the calculation of non-financial indicators.*

*The introduction of sales management institutions restaurant industry an effective balanced scorecard and setting accounting and analytical support calculation of financial and non-financial indicators, enables: receiving a wide range of information about sales, deepen analytics in terms of sales management, increase the speed of information, reduce errors, arising from manual processing of information workers.*

**Key words:** *accounting and analytical support, sales, balanced scorecard, financial indicators, non-financial indicators, automated calculation, restaurants.*

Зростаючі потреби в обліково-аналітичній інформації, яку повинен забезпечити бухгалтерський облік, зумовлюють необхідність постійного його вдосконалення та розширення об'єктів обліку, відповідно до потреб сучасних запитів внутрішніх та зовнішніх користувачів. Згідно із теорією системи збалансованих сторін, яку запропонували сучасній науці Р. Каплан та Д. Нортон [1], для ефективного управління бізнесом необхідно застосовувати збалансований підхід до оцінки матеріальних та нематеріальних активів підприємства, через систему фінансових та не фінансових показників. Якісно новий рівень управління, що здійснюється на багатьох підприємствах ресторанного господарства, також потребує розширення показників оцінки діяльності та налаштування відповідного обліково-аналітичного забезпечення, що дасть змогу глибше дослідити процеси підприємства.

Згідно з визначенням, яке дає CIMA (The Chartered Institute of Management Accountants), «збалансована система показників — це підхід, необхідний для забезпечення менеджменту компанії інформацією, що допомагає у формуванні стратегічної політики і цілей організації. Ця концепція робить акцент на те, що користувача необхідно об'єктивним і неупередженим чином забезпечити інформацією, яка спрямована на усі значимі ділянки діяльності організації. Надана інформація повинна включати як фінансові, так і не фінансові елементи і покривати такі області, як прибутковість компанії, задоволення споживачів, внутрішня ефективність і інновації» [2, с. 72].

Як зазначає О. Дмитрієва, впровадження у систему управління продажами закладів ресторанного господарства збалансованих показників, дасть змогу підвищити ефективність стратегічного управління на всіх етапах: від стратегічного аналізу, розробки та реалізації стратегії до стратегічного контролю [3, с. 28].

Питанням впровадження нових методів управління на підприємствах, в основі яких лежить збалансована система показників, досліджували багато зарубіжних та українських вчених, зокрема: Р. Каплан, Д. Нортон, П. Нівен, Д. Аакер, Ж. Рой, Ф. Котлер, Х. Ремперсад, А. М. Гершун, Л. М. Малярець, П. Хорват, Н. В. Лазебна О. А. Лаговська, К. І. Редченко, А. А. Пилипенко, В. А. Зінченко, А. В. Шайкан та ін.

Напрацювання вітчизняних та зарубіжних науковців розкривають особливості, переваги та недоліки впровадження збалансованої системи показників на підприємстві, питання налаштування обліково-аналітичної системи у відповідності до потреб управління, формування інформаційного забезпечення стратегічного управління, що здійснюється на основі збалансованих показників підприємства.

Високо оцінюючи вклад науковців у дослідження збалансованої системи показників, варто зазначити, що малодослідженим залишається питання обліково-аналітичного забезпечення розрахунку збалансованих показників в управлінні продажами підприємств ресторанного господарства. Окрім цього, необхідність у розрахунку не фінансових показників в управлінні продажами закладів ресторанного господарства, стравить перед обліково-аналітичним забезпеченням нові виклики, адже порядок організації оцінки та розрахунку не фінансових показників в управлінні продажами закладів ресторанного господарства, також залишається малодослідженим.

Метою даною статті є визначення переліку збалансованих показників, що можуть застосовуватись закладами ресторанного господарства в управлінні продажами, розширення переліку не фінансових показників та удосконалення обліково-аналітичного забезпечення їх розрахунку.

Перелік фінансових та не фінансових показників, за допомогою яких, можна оцінити ефективність управління продажами у закладах ресторанного господарства є надзвичайно широкий. Проте, як свідчать дослідження практичної діяльності закладів ресторанного господарства, для оцінки багатьох показників необхідне залучення великого обсягу людських та матеріальних ресурсів. В кінцевому результаті ефект від розрахунку таких показників повинен перевищувати вкладені ресурси, що часто досягається за рахунок автоматизації.

Н. С. Білинська у своїх дослідженнях не фінансових показників як об'єктів позабалансового обліку зазначає, що «однією із проблем впровадження і застосування на підприємствах системи відображення не фінансових показників є вибір їх кількості і складу. Вибрані не фінансові показники повинні відповідати таким вимогам: забезпечення зв'язку зі стратегією діяльності підприємства, можливість кількісного визначення, зрозумілість,

## **СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ СУЧАСНОГО ПЕРІОДУ УКРАЇНИ**

доступність, взаємопов'язаність з іншими показниками (збалансованість) та релевантність» [4].

Автоматизація розрахунку не лише фінансових, але й не фінансових показників та облік даних, необхідних для здійснення такого розрахунку, надає багато переваг, зокрема: інформація вноситься у обліково-аналітичну систему лише один раз і надалі може розглядатися у різних розрізах, зростає швидкість збору необхідної інформації, наявна можливість аналітичного обліку з будь-яким рівнем деталізації, можливість зміни форми реєстрів, довідників та звітів (з врахуванням історії зв'язків даних), гнучка параматризація і класифікація інформації на рівні користувача.

На основі аналізу діяльності закладів ресторанного господарства, автором було визначено перелік збалансованих показників, які є зручними для використання та вимірювання в частині управління продажами, а також не потребують вкладання великої кількості ресурсів для їх періодичного вимірювання та оцінки (рис. 1).

Досліджуючи проблеми застосування збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах, О. С. Савченко та Ю. М. Мельник зазначають, що «серед обмежень системи оцінки підприємства, що спираються на фінансові показники діяльності, найчастіше критики відзначають орієнтацію на минулі результати та короткостроковий горизонт оцінок, практичну неспроможність системи відображати ступінь досягнення стратегічних цілей. Для прийняття управлінських рішень стало замало інформації щодо минулих досягнень» [5, с. 193]. Частково поділяючи думку даних авторів, варто зазначити, що встановлюючи цільові значення фінансових показників через систему бюджетування, беруться до уваги не лише ретроспективні значення попередніх років, але також враховуються індекси впливу на дані значення за рахунок довгострокових планів компанії. Проте варто погодитись з тим, що планові фінансові показники можуть потребувати частих коректив, особливо у нестабільному економічному сьогоденні.

Інформація, що необхідна для розрахунку показників, що входять в групу «Фінанси», міститься на рахунках бухгалтерського обліку та відображається у фінансовій звітності підприємства. Для розрахунку чистого доходу від реалізації в розрізі груп страв і покупних товарів та валової маржі в розрізі груп страв і покупних товарів, підприємство повинне ввести в обліково-аналітичну систему ознаку «Група» та сформувати ієрархію груп страв та покупних товарів. Ієрархія може бути одно або багаторівневою.

Інформація, що необхідна для розрахунку показників, що входять в групу «Операції» міститься на рахунках синтетичного та аналітичного обліку обліково-аналітичних систем та не потребує додаткових розробок в частині збору інформації для розрахунків. Варто зазначити, що при розрахунку зазначених показників для мереж закладів ресторанного господарства рекомендується використовувати цінові класи, якщо ціни у закладах відрізняються залежно від регіону чи за будь-яким

іншим принципом. Це дасть змогу порівнювати показники між закладами одного цінового класу. Введення цінових класів здійснюється у обліково-аналітичній системі (модуль управлінського обліку) за допомогою довідника (табл. 1).

Таблиця 1

### **Довідник обліково-аналітичної системи, що відображає інформацію про цінові класи мереж закладів ресторанного господарства**

Заклад ресторанного господарства	Ціновий клас	Дата початку дії діючого цінового класу	Дата завершення дії цінового класу
1	3	4	5
Ресторан 1	1 клас	01.03.2015	-
Ресторан 2	1 клас	01.03.2015	25.05.2015
Ресторан 2	2 клас	26.05.2015	-
Ресторан 3	2 клас	01.03.2015	-

Розглянемо детальніше показники, що входять у групу «Персонал».

На продажі закладу ресторанного господарства впливає безліч факторів. Серед них можна виділити якість страв, рівень обслуговування, навантаження на персонал, швидкість обслуговування клієнта і т.д. Відповідно, для управління продажами необхідно проводити оцінку і аналіз найважливіших із них.

Для одиничних закладів ресторанного господарства та для великих мереж закладів, які розташовані на всій території України, дуже важливим аспектом, що впливає на якість страв та обслуговування клієнта, є правильно складені та доступні для персоналу стандарти. Такі стандарти містять інформацію про зовнішній вигляд персоналу, розташування страв та покупних товарів, меню, розхідних матеріалів, правила подачі та інші ключові аспекти роботи у єдиній мережевій системі закладів або одиничному закладі. Поширеним методом контролю якості страв та дотримання технології приготування страв у закладах ресторанного господарства є формування чек-листа, в якому проводиться оцінка діяльності закладу та вказуються основні порушення персоналу.

Кожен розділ містить типові порушення в частині, що має вплив на якість страв, технології приготування, обслуговування клієнта, зовнішній вигляд закладу, інші процеси. Порушенню присвоюється вагомість в залежності від впливу на клієнта як вимірника правильної і якісної роботи закладу ресторанного господарства. У кінцевому варіанті, вираховується відсоток дотримання стандартів в частині якості страв, технології приготування, обслуговування клієнта і т. д. та загальний зважений відсоток виконання стандартів закладу ресторанного господарства. Коли зазначена оцінка проводиться у відповідності до певної системи, то отримані результати відображають реальну картину справ у закладі ресторанного господарства та можуть використовуватись для побудови систем мотивації персоналу і менеджменту.



**Рис. 1. Збалансовані показники в управлінні продажами закладів ресторанного господарства**

Для оцінки даного показника слід використовувати формули 1 та 2.

Бал закладу ресторанного господарства по певній групі:

$$Бал_{група} = (П_1 * B_1 + \dots + П_H * B_H) * B_{група} \quad (1)$$

де,  $П_1$ - наявність або відсутність по кожному конкретному порушенні (наявність порушення 1, відсутність порушення 0);  $B_1$  - вагомість порушення в групі;  $B_{група}$  - вагомість групи.

Зведений бал закладу ресторанного господарства:

$$Бал_{зведений} = 100\% - Бал_{група1} - \dots - Бал_{групаH} \quad (2)$$

Якщо підприємство хоче автоматизувати даний процес та облікувати результати перевірок по закладу ресторанного господарства, а також зведені результати, у обліково-аналітичній системі необхідно розробити окремих модулів, що буде містити наступну інформацію: довідник порушень із відповідною ієрархією групування та виставленням вагомості порушень; періодичний реєстр для фіксації інформації про перевірки; документ для фіксації інформації про перевірки; звіт для розрахунку балів закладу ресторанного господарства по групі та зведеного балу, з можливістю порівнювати показники з попередніми періодами.

Ще одним не фінансовим методом оцінки якості страв та обслуговування є замовлення послуг таємних покупців. Для таємного покупця складається спеціальна анкета з переліком питань, які цікавлять управляючу компанію, що дає змогу оцінити роботу ресторану з точки зору споживачів. Результатом проведення такої оцінки є бал закладу, який визначається у відповідності до вагомості виявлених порушень у загальній їх масі. Для оцінки результатів перевірки таємного покупця підприємство може використовувати формули 1 та 2. Відрізнитися буде лише перелік порушень та їх вагомість, адже оцінка буде проводитися з точки зору зовнішнього користувача, а не внутрішнього.

На сьогоднішній день існує два методи обліку результатів таких перевірок. Перший метод полягає в створенні у обліково-аналітичній системі окремого модулю (аналогічного як для обліку результатів чек-листів). Другий метод полягає у експорті даних з систем підприємства-виконавця у обліково-аналітичну систему підприємства. Такий експорт даних може включати повні пакети інформації (суцільна передача даних) або експорт лише зведених показників по групах та загальних результатів по закладу.

Дослідження практичної діяльності підприємств ресторанного господарства показали, що лише невеликий відсоток підприємств використовує при аналізі продаж групи показників, що стосується технології приготування страв. Розрахунок таких показників дає змогу: покращити операційну роботу кухні, скоротити навантаження на персонал кухні, підвищити маржинальність страв, скоротити час на їх приготування, вивести страви, що є економічно неефективними з точки зору технологічних процесів.

Для розрахунку таких показників потрібні дані про технологічні процеси, що здійснюються для приготування страви та нормативний час на їх виконання. Для зручності та скорочення часу на розрахунок вищезазначених показників, автор пропонує ввести в облікову систему (в модуль управлінського обліку) довідник, що міститиме інформацію, необхідну для розрахунку вище перелічених показників та звіт, що буде розраховувати запропоновані показники. Довідник повинен містити інформацію про процеси, які необхідні для приготування страви та є важливими для оцінки з точки зору трудових затрат персоналу, та час необхідний працівнику для виконання певного процесу.

Роль даного довідника є надзвичайно важлива в процесі управління продуктом. Система обліку часу на процеси приготування дає змогу: сформувати нормативи часу та оцінити вартість часу, що необхідний для приготування страви, проаналізувати ефективність нової страви в меню закладу, оцінити навантаження персоналу кухні за певний період, виявити причини скарг споживачів на тривале очікування страв меню і т.д.

З метою уникнення помилок, варто зазначити, що у довіднику повинен вказуватись фактичний час залучення працівника у процесі, а не час самого процесу. Так, наприклад, у процесі варіння картоплі працівник задіяний лише на етапах: покласти картоплю у ємність, кілька раз перемішати, посолити та зцідити воду. Усі ці процеси займають значно менше часу ніж безпосередньо час на процес варіння.

На основі інформації даного довідника, можна здійснити розрахунок таких показників:

Кількість процесів на 1 страву:

$$КП = КП_{меню} / K_{страв_меню} \quad (3)$$

де,  $КП_{меню}$  - кількість процесів на приготування страв меню закладу;  $K_{страв_меню}$  - кількість страв в меню закладу на певну дату.

Кількість процесів певного виду на 1 страву:

$$КПВ = КПВ_{меню} / KB_{страв_меню} \quad (4)$$

де,  $КПВ_{меню}$  - кількість процесів певного виду, що використовуються на приготування страв меню закладу на дату;  $KB_{страв_меню}$  - кількість страв у меню закладу, для приготування яких використовується процес певного виду, на дату.

Кількість процесів певного виду на 1 страву з врахуванням структури продажу:

$$КПВ_{зважений} = КПВ_{продаж} / KB_{страв_продаж} \quad (5)$$

де,  $КПВ_{продаж}$  - кількість процесів певного виду, що були використані для приготування страв проданих за певний період;  $KB_{страв_продаж}$  - кількість проданих страв за певний період, для

приготування яких було використано процес певного виду.

Час на процеси 1 страви:

$$ЧП = (ЧП_{\text{меню}} / K_{\text{страв\_меню}}) / 60 \quad (6)$$

де,  $ЧП_{\text{меню}}$  - час необхідний на виконання процесів приготування страв меню закладу на дату;

$K_{\text{страв\_меню}}$  - кількість страв в меню закладу на дату.

Час на процес певного виду на 1 страву з врахування структури продажу:

$$ЧПВ_{\text{зв'язаний}} = ЧПВ_{\text{продаж}} / KB_{\text{страв\_продаж}} \quad (7)$$

де,  $ЧПВ_{\text{продаж}}$  - час необхідний на виконання процесів певного виду, необхідних для приготування

страв проданих за певний період;  $KB_{\text{страв\_продаж}}$  - кількість проданих страв за певний період, для приготування яких було використано процес певного виду.

Вартість страви з розрахунку часу:

$$ВЧ_{\text{страви}} = ЧП * Ставка_{\text{год}} \quad (8)$$

де,  $ЧП$  - час на процеси, необхідні для приготування страви меню в кількості 1 шт.;

$Ставка_{\text{год}}$  - середня заробітна плата за 1 годину роботи лінійного персоналу за певний період.

Розглянемо детальніше показники, що входять у групу «Клієнти».

Серед показників, що входять у дану групу додаткових розробок у обліково-аналітичній системі потребує показник частки доходів постійних клієнтів в обороті. Підприємство самостійно обирає принцип розрахунку кількості постійних клієнтів. В основному, постійними клієнтами вважають власників карток лояльності, якщо вони здійснили покупку більше ніж зазначена підприємством кількість раз за певний період. Для розрахунку даного показника у обліково-аналітичній системі повинен вестися облік операцій із картками лояльності. Якщо на підприємстві налагоджений процес автоматичного експорту даних із касових апаратів у обліково-аналітичну систему, то інформація про номер транзакції з картою лояльності, номер картки лояльності, форма оплати та склад замовлення повинні бути передані автоматично. У системі така інформація фіксується у відповідних документах та реєстрах для подальшого розрахунку кількості постійних клієнтів та частки постійних клієнтів в обороті.

Найбільш клієнтоорієнтованим методом віддаленого контролю роботи закладів є створення гарячої лінії для споживачів. Тим самим управлінська компанія, не докладаючи особливих зусиль, може виявляти проблеми та недоліки, що впливають на продажі усіх закладах мережі. Звичайно, дані щодо скарг також потребують певної систематизації та оцінки. Для цього автор пропонує використовувати формули 9 та 10.

Частка скарг на якість страви чи покупного товару в загальній кількості продажу даної страви чи покупного товару за певний період:

$$ЧС_{\text{якість}} = C_{\text{якість}} / K_{\text{страв\_товарів}} * 100\% \quad (9)$$

де,  $C_{\text{якість}}$  - кількість скарг на якість конкретної страви чи покупного товару за певний період;

$K_{\text{страв\_товарів}}$  - загальна кількість продажу даної страви чи покупного товару за обраний період.

Частка усіх скарг на якість страв чи покупних товарів до загальної кількості проданих страв та покупних товарів за період:

$$ЧС_{\text{заг}} = C_{\text{заг}} / K_{\text{заг}} * 100\% \quad (10)$$

де,  $C_{\text{заг}}$  - кількість скарг на якість страв та покупних

товарів за певний період;  $K_{\text{заг}}$  - загальна кількість проданих страв та покупних товарів за обраний період.

Фіксація такої інформації також може відбуватися у обліково-аналітичній системі. Для цього необхідно розробити модуль, що буде включати: довідник із зазначенням видів скарг, документ для ресстрації скарг та звіт для розрахунку вищезазначених показників.

Наступним показником даної групи є коефіцієнт кількості позицій в чеку. Він розраховується як кількість страв та товарів проданих за певний період закладом ресторанного господарства поділена на загальну кількість чеків за даний період. Такий показник часто застосовується в системах мотивації персоналу закладу ресторанного господарства, що відповідає за продажі. Для його розрахунку у обліково-аналітичній системі достатньо вести інформацію про щоденну кількість чеків закладу. Якщо на підприємстві налагоджений процес автоматичного експорту даних із касових апаратів у обліково-аналітичну систему, то інформація про кількість чеків може передаватися автоматично та фіксуватися у відповідному документі.

Окрім вище зазначених показників, для управління продажами важливу роль відіграє якісне налагодження в обліково-аналітичній системі: аналітичного обліку доходів від реалізації при різних формах розрахунку; аналітичний облік дебіторської та кредиторської заборгованості; аналітичний облік інгредієнтів в розрізі груп (бакалія, молокопродукти, м'ясо і т.д.); аналітичний облік технологічного обладнання (завантаженість, потужність, термін експлуатації, технологічні процеси, які виконуються з допомогою даного обладнання); порядок розрахунку допустимих залишків інгредієнтів та товарів на складах закладів ресторанного господарства; порядок розрахунку оборотності інгредієнтів та товарів та інша аналітика, яку підприємство вважає доцільною. Правильно організований синтетичний та аналітичний облік даних процесів в обліково-аналітичній системі, а також аналіз показників, що можуть бути розраховані на основі цих даних, дає змогу

## СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ СУЧАСНОГО ПЕРІОДУ УКРАЇНИ

підприємству приймати управлінські рішення в частині впливу на продажі.

Підсумовуючи вище викладене, можна зробити висновок, що впровадження в управлінні продажами закладів ресторанного господарства ефективної системи збалансованих показників та налаштування обліково-аналітичного забезпечення розрахунку фінансових та не фінансових показників, дає змогу: отримувати широкий діапазон інформації про продажі, поглибити аналітику в частині управління продажами, підвищити швидкість отримання інформації, зменшити кількість помилок, що виникають в результаті ручного опрацювання інформації працівниками. Для цього підприємству необхідно розширити аналітичний облік інформації про продажі, ввести в управлінський модуль обліково-аналітичної системи додаткові довідники, реєстри, документи та звіти та автоматизувати модулі, що стосуються розрахунку нефінансових показників.

Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є відображення результатів автоматизації розрахунку запропонованих автором показників, на базі конкретної обліково-аналітичної системи.

### **Список використаних джерел:**

1. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон ; [пер. с англ.]. - 2-е изд., испр. и доп. - М. : ЗАО "Олимп-Бизнес", 2008. - 320 с.
2. Николаева О. Е. Стратегический управленческий учет / Николаева О. Е., Алексеева О. В. - М. : Едиториал УРСС, 2003. - 304 с.
3. Дмитрієва О. Збалансована система показників у стратегічному управлінні підприємствами в Україні та Угорщині / О. Дмитрієва // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2007. – № 2. – С. 21-28.

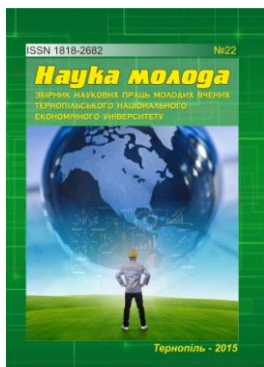
4. Білінська Н. С. Нефінансові (негрошові) показники як об'єкти позабалансового обліку [Електронний ресурс] / Н. С. Білінська // Режим доступу: <http://intkonf.org/bilinska-ne-nefinansovi-negroshovi-pokazniki-yak-obekti-pozabalansovogo-obliku/>

5. Мельник Ю. М. Проблеми застосування збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах / Ю. М. Мельник, О. С. Савченко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 1. – С. 192-203.

### **References**

1. Kaplan R., Norton D. (2008) Sbalansyrovannaya sistema pokazateley. Ot stratehy k deystviyu [Balanced Scorecard. From strategy to action] ZAO "Olymp-Biznes", 320 p. [in Ukrainian].
2. Nikolaeva O. E., Alekseeva O. V. (2003) Stratehicheskyy upravlencheskyy uchet [Strategic Management Accounting]. Edytoryal URSS [in Ukrainian].
3. Dmytriyyeva O. (2007) Zbalansovana sistema pokaznykiv u stratehichnomu upravlinni pidpryyemstvamy v Ukrayini ta Uhorshchyni [Balanced Scorecard strategic management of enterprises in Ukraine and Hungary]. Visnyk Kyivskoho natsional'noho torhovel'no-ekonomichnoho universytetu, 2, 21-28. [in Ukrainian].
4. Bilyns'ka N. Ye. Nefinansovi (nehroshovi) pokaznyky yak ob"yekty pozabalansovoho obliku [Non-financial (non-monetary) indicators as objects off-balance sheet accounting] [Elektronnyy resurs]. Rezhym dostupu: <http://intkonf.org/bilinska-ne-nefinansovi-negroshovi-pokazniki-yak-obekti-pozabalansovogo-obliku/>[in Ukrainian].
5. Mel'nyk Yu. M. (2011) Problemy zastosuvannya zbalansovanoi systemy pokaznykiv na vitchyznyanykh pidpryyemstvakh [Problems of zastosuvannya zbalansovanoi Sistemi pokaznykiv on vitchyznyanih pidpriemstvah]. Marketynh i menedzhment innovatsiy - Marketing and Innovation Management, 1, 192-203. [in Ukrainian].

### **Збірник наукових праць «Наука молода»**



У Збірнику наукових праць молодих вчених Тернопільського національного економічного університету «Наука молода» подано наукові праці, в яких досліджуються проблеми управління розвитком соціально-економічних систем мікро-, мезо- та макрорівні, розвитку фінансово-кредитної системи України, становлення ефективної системи обліку, аналізу та аудиту.

Для науковців і практиків викладачів та студентів вищих освітніх навчальних закладів.