

УДК 640.4:339.138:338.5:658.8

Іваненко В. О.*ivanenko2112@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-2231-8485**к.е.н., доц., доцент кафедри економіки, менеджменту, маркетингу та готельно-ресторанної справи, Житомирський державний університет імені Івана Франка, м. Житомир***Боцян Т. В.***botsian.tetiana@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-8423-7424**к.е.н., доц., доцент кафедри економіки, менеджменту, маркетингу та готельно-ресторанної справи, Житомирський державний університет імені Івана Франка, м. Житомир***Клімова І. О.***innaklimova2@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-7412-379X**к.е.н., доц., завідувач кафедри економіки, менеджменту, маркетингу та готельно-ресторанної справи, Житомирський державний університет імені Івана Франка, м. Житомир*

АВС-АНАЛІЗ ЯК ДІЄВИЙ АНАЛІТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ В СИСТЕМАХ МАРКЕТИНГУ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

Анотація. Сучасні динамічні зміни середовища вимагають від закладів ресторанного господарства постійного контролю та аналізу їх меню. Крім того, щоб ресторанний бізнес стабільно приносив прибуток, необхідно вміти працювати з цінами, асортиментом та просуванням. Недостатньо просто сформулювати меню, встановити ціни на страви і заспокоїтися. Вводити нові страви або видаляти звичні потрібно розумно: знати, що користується популярністю у відвідувачів, які позиції приносять прибуток за рахунок великої маржі, а які позиції мають потенціал щодо попиту, але вимагають доопрацювання. У статті обґрунтовано доцільність застосування АВС-аналізу меню як одного із самих ефективних інструментів ціноутворення та аналізу виручки ресторану. Запропоновано розширити можливості класичного АВС-аналізу та доведено доцільність використання в ресторанному бізнесі його багатовимірної моделі, яка передбачає поділ всього асортименту страв в меню на три групи за трьома параметрами: обсяг продажу (попит на страву), виручка (товарообіг) та валовий прибуток, що дозволяє отримати комплексну оцінку у вигляді позначення трьох обраних параметрів із 27 можливих варіантів: ААА (ідеальна позиція меню, лідер), ВВВ (страва популярна у певної групи гостей, приносить середній оборот та середній прибуток), ССС (кандидат на видалення з меню) тощо. Також описано механізм застосування АВС-аналізу до асортименту суші в японському ресторані та надано висновки по кожній із сформованих груп, що дозволило визначитися з тим, які позиції приносять найбільше прибутку закладу, які страви варто вивести, на які необхідно скоригувати ціну чи оптимізувати собівартість, а також виявити гастрономічні уподобання відвідувачів та спрогнозувати, які новинки можуть бути для них цікавими. Наведено рекомендації щодо шляхів зменшення собівартості страв з високим фуд-костом та просування страв, які є найвигіднішими для закладу ресторанного господарства, через промо на тейбл-тентах і плейсматах, за рахунок відведення найкращого місця в меню та позначення спеціальними значками чи символами.

Ключові слова: АВС-аналіз, меню ресторану, стимулювання продажів, обсяг продажу, виручка, валовий прибуток, собівартість, ціноутворення

Ivanenko Valentyna*ivanenko2112@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-2231-8485**PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Economics, Management, Marketing and Hotel and Restaurant Business, Zhytomyr Ivan Franko State University, Zhytomyr***Botsian Tetiana***botsian.tetiana@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-8423-7424**PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Economics, Management, Marketing and Hotel and Restaurant Business, Zhytomyr Ivan Franko State University, Zhytomyr***Klimova Inna***innaklimova2@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-7412-379X**PhD in Economics, Associate Professor, Heade at the Department of Economics, Management, Marketing and Hotel and Restaurant Business, Zhytomyr Ivan Franko State University, Zhytomyr*

ABC ANALYSIS AS AN EFFECTIVE ANALYTICAL TOOL IN THE SYSTEMS OF MARKETING AND MANAGEMENT OF RESTAURANT BUSINESS ESTABLISHMENTS

Abstract. *Modern dynamic changes in the environment require restaurant companies to constantly monitor and analyze their menus. In addition, in order for the restaurant business to consistently make a profit, it is necessary to be able to work with prices, an assortment and promotion. It is not enough just to form a menu, set the prices for the dishes and calm down. It is wise to introduce new dishes or remove familiar ones: to know what is popular with visitors, which positions are profitable due to large margins, and which positions have potential in terms of demand, but need to be improved. The article substantiates the feasibility of using the ABC-analysis of menu as one of the efficient instruments for pricing and analysis of a restaurant's revenue. It is proposed to expand the capabilities of the classic ABC-analysis and it has been proved the expediency of use its multidimensional model in the restaurant business, which provides for the division of the entire range of dishes in the menu into three groups according to three parameters: sales volume (demand for a dish), revenue (turnover) and gross profit, which allows to get a comprehensive assessment in the form of a designation of three selected parameters from 27 possible options: AAA (ideal menu position, leader), BBB (popular dish with a certain group of guests, which brings average turnover and average profit), CCC (candidate for the removal from the menu) and etc. The mechanism for applying ABC-analysis to the assortment of sushi in a Japanese restaurant is also described and the conclusions are given for each of the formed groups, which made it possible to determine which dishes should be displayed, for which it is necessary to adjust the price or optimize the cost, as well as to identify the gastronomic preferences of visitors. Recommendations are given on ways to reduce the cost of dishes with a high food cost and to promote dishes that are most beneficial for the restaurant business through promotions on table tents and placemats, by allocating the best place in the menu and designating them with special icons or symbols.*

Key words: ABC Analysis, restaurant menu, sales promotion, volume of sales, revenue, profit, cost price, pricing.

JEL Classification: C59, L83, M10, M30, M39

DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-7-1>

Постановка проблеми. Високий рівень невизначеності, спричинений умовами війни, глобалізація бізнесу, конкурентна боротьба за ресурси та зміна вподобань

споживачів змушують заклади ресторанного господарства шукати нові шляхи розширення діяльності та збільшення прибутковості бізнесу.

У сучасному світі важливим критерієм ефективності управління є здатність суб'єктів господарювання оперативно реагувати на пульсації ринку. Відповідно, саме маркетинг є дієвим інструментом росту ресторанного бізнесу та визначає філософію його управління, а вчасний маркетинговий аналіз забезпечує зміцнення позицій на ринку та перемогу у конкурентній боротьбі.

У ресторанному бізнесі, як і у будь-якому іншому, для того, щоб отримувати більший прибуток, потрібно вміти працювати з цінами, асортиментом та просуванням. Разом з тим, збільшення кількості транзакцій, середнього чеку та навіть маржинальності не гарантує зростання чистого прибутку, оскільки фактично грошові кошти надходять від відвідувачів не за атмосферу закладу і рівень обслуговування, а за страви, тобто позиції в меню. Зазначене актуалізує потребу у здійсненні систематичного аналізу меню, у т.ч. співвідношення собівартості страв та ціни їх реалізації, а також обумовлює необхідність опрацювання маркетологом калькуляційних та технологічних карт.

На сьогоднішній день одним з найбільш ефективних аналітичних інструментів у ресторанному бізнесі є АВС-аналіз меню, який дозволяє:

- виявити поточні зміни попиту у закладі ресторанного господарства;
- зрозуміти, які страви мають дуже високу собівартість, а які навпаки відносно низьку;
- з'ясувати причину зростання середнього фудкосту (потреба в зміні постачальника чи через збільшення частки продажу низькомаржинальної страви);
- визначити, які позиції приносять прибуток за рахунок великої маржі, а які позиції мають потенціал в частині попиту, але вимагають доопрацювання;
- побачити, на які позиції можна підняти ціну, які потрібно додатково просувати, а які можна безболісно вивести з меню, замінивши їх на новинки.

За результатами АВС-аналізу змінюються ціни, виключаються з меню позиції, що не продаються, і навпаки, вводяться новинки, активізується реалізація страв, які є найвигіднішими для закладу ресторанного господарства. Тобто відбувається вплив на величину прибутку за рахунок зміни структури продажу – *sales-mix*.

Вочевидь, правильна аналітика допомагає знизити ризики та приймати рішення, що

ґрунтуються на фактах. Тому АВС-аналіз є одним із найбільш ефективних методів ціноутворення та оптимізації меню, що безпосередньо впливає на підвищення прибутку закладів ресторанного господарства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. АВС-аналіз широко застосовується в зарубіжній практиці ведення бізнесу, про що свідчать численні наукові праці, серед яких варто відмітити роботи G. Cokins, R. Cooper, R. Kaplan, E. Dopson, A. Jenkins, E. Thieuleux та ін. [5–9; 13]. Також вагомий внесок у формування різноманітних теоретичних та організаційно-методичних аспектів проведення АВС-аналізу здійснили вітчизняні науковці та практики: С. Гришко, Т. Гуштан, О. Кучерук, О. Мазур, В. Силівейстр та багато інших. Питанню використання АВС-аналізу для оцінки асортименту страв закладів ресторанного господарства присвячені праці здебільшого зарубіжних науковців: K. Annaraud, C. Raab, D. Zemke, J. Schrock, A. Ben Hadj Salem-Mhamdia, B. Bejar Ghadhab, K. Mayer, S. Shoemaker, H. Kostakis, G. Boskou, G. Palisidis та інших [3–4; 10–12]. Разом з тим, вітчизняними науковцями недостатньо уваги приділено питанню оптимізації меню за допомогою АВС-аналізу з урахуванням сучасних реалій функціонування українського ресторанного бізнесу.

Постановка завдання. Метою дослідження є подальший розвиток методичних положень щодо оптимізації меню закладів ресторанного господарства з використанням АВС-аналізу асортименту страв для підвищення рівня прибутковості таких закладів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Кожен сучасний ресторан має чимале меню. І сміливо можна сказати, що далеко не кожна його позиція продається успішно й має серед клієнтів однаковий попит. Наприклад, власник ресторану бачить, що лосось у фользі вони продають 30 разів на місяць. Але не раз на день, а абсолютно по-різному. Звісно, для приготування лосося потрібні відповідні інгредієнти, які швидко псуються. То, можливо, викреслити з меню цю страву? А якщо постійний клієнт протягом тижня витрачає у цьому ресторані 5-10 тис. грн. і щоразу замовляє лосося? І якщо інгредієнти для приготування лосося використовують ще в кількох стравах меню? [2].

Ідеальне меню складається з тих страв, які подобаються гостям та приносять прибуток.

Навіть якщо на етапі створення ресторану все було максимально прораховано, згодом життя вносить свої корективи і з часом може змінитись маржинальність деяких страв, зокрема, через зростання цін на певні продукти. Крім того, окремі страви можуть просто не зацікавити відвідувачів і їх пропускати на користь інших позицій. Щоб зрозуміти, які страви варто виключити з меню, а які просувати чи оптимізувати, необхідно систематично проводити АВС-аналіз меню.

АВС-аналіз допомагає побачити, наскільки цінна конкретна страва, адже звичайний рибний крем-суп може дати ресторану 15% продажу й водночас незначний прибуток через високу вартість форелі й невелику націнку. А також зрозуміти, чи вигідно продавати в ресторані низькомаржинальну страву з гарним попитом і чи варто викреслювати ті страви, які продаються рідше, але прибутку дають значно більше. Завдяки АВС-аналізу ресторатор зможе грамотно оптимізувати техніко-технологічні карти страв закладу, щоб підвищити ефективність керування рестораном [2].

В основі АВС-аналізу (Activity-Based Costing) лежить принцип Парето (закон Парето, правило 80/20, закон «важливої меншості»), суть якого полягає в тому, що «для багатьох подій 80% наслідків слідує із 20% причин», або «20% зусиль забезпечують 80% результату і, відповідно, 80% зусиль спрямовується на досягнення 20% результату» [1–2; 5–9; 13]. Як результат, контроль за 20% причин дозволяє на 80% управляти ситуацією.

Історія виникнення даного принципу пов'язана з італійським економістом і соціологом Вільфредом Парето, який прогулюючись своїм улюбленим садом, помітив, що на його ділянці гороху багато нездорових стручків, а придивившись, дійшов висновку, що лише 20% ділянки приносить 80% здорових стручків. Спираючись на своє спостереження, В. Парето встановив, що в Італії в той час 80% землі належало лише 20% населення, тобто що більша частина землі належала небагатьом. А 100 років по тому цей самий принцип застосували до світового ВВП. У 1979 році було встановлено, що 80% багатства у світі належало 20% людей.

Звичайно, це не природний закон Всесвіту, але, як виявилось, принцип Парето можна застосовувати до багатьох сфер діяльності: 20% комп'ютерних помилок викликають 80% збоїв; 20% пацієнтів створюють 80% витрат на

охорону здоров'я; 20% населення володіє 80% багатства; 20% друзів займають 80% Вашого часу; 20% постачальників забезпечують 80% закупівель; 20% продукції становить 80% обороту; 20% номенклатури товарно-матеріальних запасів формують 80% потреби в оборотному капіталі; 20% готової продукції (товарів) приносять 80% прибутку; 20% дебіторів формують 80% дебіторської заборгованості; 20% робочого часу витрачається для виготовлення 80% обсягу продукції; 20% витраченого часу іде на отримання 80% доходу; 20% працівників приносять 80% прибутку підприємства; 20% клієнтів приносять 80% доходу; 20% найменувань загального обсягу одиниць запасів формує 80% загальної вартості запасів; 20% позицій номенклатури запасів, що зберігаються на складі, визначають 80% пов'язаних із запасами витрат тощо [13]. Отже, використання принципу Парето дозволяє зосередити свою енергію в потрібних місцях, щоб отримати найкращі результати.

У ресторанному бізнесі діє та ж «магія», що й у всіх вище наведених прикладах: 20% позицій меню приносять 80% результату (ефекту). І тут постає питання, який саме результативний показник доцільно брати до уваги.

Як правило, АВС-аналіз проводять за одним з критеріїв, відштовхуючись від вкладу кожної позиції в загальний прибуток або виручку (товарообіг). Однак, в закладах ресторанного господарства аналіз проведений лише за одним з критеріїв буде неповним і недостатньо обґрунтованим.

Наприклад, певна страва може дати невеликий оборот (має невисоку ціну) та незначний прибуток (складається з дорогих інгредієнтів, що збільшує фуджост), проте її часто замовляють (на неї великий попит). Вочевидь, це так звана «локомотивна» позиція в меню – страва з невеликою націнкою, що забезпечує приплив відвідувачів. Якщо аналізувати цю позицію лише з прибутку чи з обороту, то можна вирішити, що її необхідно виводити з меню. Але таке рішення було б помилковим, оскільки подібні страви призначені для забезпечення відповідного потоку відвідувачів, а не для «заробітку». Зазначене зумовлює потребу в розширенні класичного АВС-аналізу і здійсненні багатовимірною, тобто кожну досліджувану позицію меню необхідно оцінювати відразу за трьома параметрами, які характеризують результативність закладів ресторанного господарства:

– обсяг продажу (попит на страву, як часто продається конкретна позиція);

– виручка (товарообіг, дохід від реалізації страви);

– валовий прибуток (на скільки дана страва є маржинальною).

Отже, у ресторанному бізнесі доцільно використовувати модифіковану модель Парето, яка передбачає поділ всього асортименту страв в меню на три групи за трьома параметрами (табл. 1).

Межі груп 80%-15%-5% можуть змінюватися і можуть встановлюватися індивідуально

кожним ресторатором (маркетологом) в залежності від специфіки закладу та мети аналізу.

Вочевидь, для кожної страви ми отримуємо комплексну оцінку у вигляді позначення трьох обраних параметрів: ААА (ідеальна позиція меню, лідер), АВВ (страва гарно продається, при цьому приносить середню виручку і середній прибуток), ВВВ (страва популярна у певної групи гостей, приносить середній оборот та середній прибуток), ССС (кандидат на видалення з меню) тощо. Загальна кількість варіантів – 27, що забезпечує детальний аналіз окремо кожної позиції за кожним параметром (рис. 1).

Таблиця 1

Групи багатовимірною АВС-аналізу асортименту меню

Група	Частка в загальній кількості позицій меню, %	Частка в результаті (продажах, виручці і прибутку), %	Характеристика
А	20	80	Страви-лідери, найважливіші позиції у меню. Вони користуються популярністю у відвідувачів, дають основну виручку, забезпечують ресторану найбільший прибуток і мають низький показник фудкосту. Позиції цієї групи не вимагають додаткової реклами чи демонстрації, відвідувачі знають і люблять їх. Ці страви є «візитною карткою» ресторану, вони можуть представляти заклад у соціальних мережах чи у статтях на ресторанных порталах
В	30	15	Середні за важливістю позиції, вони менш популярні, але при цьому не ігноруються гостями. Це страви з середнім і високим показником фудкосту, які приносять середній рівень доходу і прибутку. Для переходу до списку фаворитів такі страви можуть бути переглянуті за складом, адже удосконалення страви може допомогти їй стати цікавою (можливо, у цих страв не вистачає додаткового смакового акценту або візуальної складової). Також для них можуть бути проведені спеціальні пропозиції, дегустації, вони можуть бути запропоновані як комплімент. Це дозволить відвідувачам помітити страву, розкуштувати її та включити до списку улюблених
С	50	5	Страви-аутсайтери, перші кандидати на виведення з меню. Вони дуже рідко замовляються, мають найвищий фудкост і приносять закладу незначний прибуток. Причиною цього може бути неправильне співвідношення ціна-якість або неправильне позиціонування. Страви з цієї категорії можуть бути виключені з меню або доопрацьовані за змістом і ціною, що допоможе їм стати більш привабливими та отримати визнання відвідувачів. Крім того, серед страв цієї категорії можуть бути такі, які неможливо прибрати з меню, оскільки вони мають бути, зокрема, червона ікра – класична страва преміум-класу, без якої не обходиться жодне меню

Джерело: сформовано авторами на основі [1–2; 11–12]

	A		B		C			
Обсяг продажу	A	AAA	AAB	ABA	ABB	ACA	ACB	A
			AAC			ABC		
	B	BAB	BAA	BBB	BBA	BCB	BCA	B
					BAC			
	C	CAC	CAA	CBC	CBA	CCC	CCA	C
					CAB			
	<i>Виручка (товарообіг)</i>							

Валовий прибуток

Рис. 1. Матриця багатовимірного ABC-аналізу асортименту страв в меню*Джерело: розроблено авторами*

Для кожної виокремленої групи (комбінації параметрів) надаються певні рекомендації, які дозволяють прийняти відповідні управлінські рішення, зокрема, приймається рішення, що робити з конкретною стравою: зменшити її собівартість, збільшити націнку, стимулювати продажі чи виключити з меню. Зокрема, якщо страва за обсягами продажів знаходиться в категорії А, але за прибутком у категорії С, то у такому випадку краще підняти ціну на неї або доопрацювати рецептуру, щоб зменшити фудкост – використати дешевші інгредієнти або зменшити розмір порції (змінити вихід дорогих інгредієнтів), переглянути оздоблення. Також можна спробувати знайти нових постачальників з більш вигідними умовами або домовитись з існуючими про знижки.

Щодо підвищення ціни, то цей шлях потребує обережності, оскільки невелике підвищення до 5% відвідувачі здебільшого сприймають спокійно, а от більш значні зміни будуть помітні і тому повинні бути обґрунтованими, зокрема, додаванням соусу чи використанням більш якісної сировини. За таких умов потрібно враховувати розмір середнього чеку та платоспроможність відвідувачів.

Інша ситуація, коли страва приносить ресторану високий прибуток, але за частотою її продажу знаходиться в категорії С чи В. У такому випадку необхідно стимулювати продажі: зробити акцію чи комбо-пропозицію (наприклад: «взьми чизкейк – отримай чай у подарунок»); оголосити додаткові бонуси офіціантам за рекомендацію та реалізацію цих позицій; акцентувати увагу в меню за рахунок позначення спеціальними значками чи символами (наприклад, особливо натуральні страви позначити «organic», пісні страви – значком зеленого листочка (корисні

та здорові), окремі дієтичні страви – червоним серцем; легкі салати – значком «fitness») або відведення найкращого місця (можливо, страву не видно); просувати через промо на тейбл-тентах і плейсматах.

Крім того, у разі низького попиту на страву доцільно провести її бракераж (можливо, справа у смаку або в її подачі), заміряти час її приготування (можливо, справа у швидкості подачі) або навчити персонал продавати дану позицію (можливо, про неї забули).

Останній спосіб стимулювання продажів – зниження ціни, оскільки страви категорії ВАА / САА часто досить дорогі, що й відштовхує відвідувачів. Тимчасове зниження ціни дозволить охопити більшу аудиторію, проте потім, при зворотному підйомі, частина нових прихильників страви продовжить її купувати. Якщо ж всі зазначені вище методи стимулювання продажу не допоможуть, то необхідно приймати рішення про заміну такої страви в меню.

Щодо алгоритму проведення ABC-аналізу, то класична схема має наступні етапи [5–9; 13]:

- визначити мету аналізу, об'єкт та параметр, за яким здійснюватиметься класифікація;
- здійснити ранжування об'єктів за встановленим параметром у порядку спадання;
- знайти частку кожного параметра у його сумі;
- порахувати частку кожного параметра наростаючим підсумком;
- знайти значення показника у переліку, по якому частка наростаючим підсумком біля 80%. Це нижня межа групи А, а верхня – перша у переліку;
- знайти значення переліку, у якому частка наростаючим підсумком до 95% (+15%). Це нижня межа групи В, все, що нижче, відноситься до групи С;

– порахувати кількість значень для кожної категорії та загальну кількість позицій у переліку, а також знайти частки кожної категорії у загальній кількості позицій.

Такий метод ранжування є досить простим, але оперувати великими обсягами даних без спеціальних програм є проблематичним. Тому ABC-аналіз проводиться шляхом вивантаження даних зі звітів про продажі за відповідний період з бек-офісу автоматизованої системи управління, яка використовується в ресторані, до таблиці Excel, що значно полегшує процес аналізу.

Якщо заклад ресторанного господарства має великий асортимент з різними категоріями (більше 50 позицій), то ABC-аналіз нецільно проводити по всьому меню, необхідно аналізувати за категоріями страв або дрібнішими підгрупами (зокрема, окремо, супи, салати, піци, бургери, десерти, роли, соуси, напої тощо). Наприклад, категорію «роли»

можна поділити на підгрупи: суші, сети, запечені роли, темпура роли, фірмові роли, макі роли, гункани, сендвіч роли тощо. Далі здійснювати ABC-аналіз в межах цих підгруп з подальшим аналізом асортименту ролів в середині підгруп, що попали до груп В і С. Також можна робити окремо по кухні, по бару, по категоріях, по закладах (для мережі ресторанів) тощо. При цьому, ABC-аналіз асортименту меню вважаємо за доцільне здійснювати щомісяця, щоб оперативно здійснювати sales-mix та мати постійну оцінку динаміки продажів.

Проведемо ABC-аналіз меню на прикладі японського ресторану, зокрема, категорії «роли» (табл. 2).

При здійсненні ABC-аналізу кожної позиції меню, необхідно уважно дивитися на обсяг реалізації, ціну на страву, її собівартість, відсоток націнки, співвідношення з показниками за іншими позиціями (табл. 3).

Таблиця 2

Багатовимірний ABC-аналіз асортименту ролів в японському ресторані

Асортимент ролів	Обсяг продажу, од.	Частка, %	Кумулятивна частка, %	Група	Виручка, грн.	Частка, %	Кумулятивна частка, %	Група	Валовий прибуток, грн.	Частка, %	Кумулятивна частка, %	Група	Комплексна оцінка
Ебі	15	4,6	40,9	A	2595	5,0	5,0	A	348,3	4,0	4,0	A	AAA
Фламінго	9	2,8	74,3	A	1755	3,4	9,3	A	342,0	4,0	12	A	AAA
Грін	9	2,8	77,1	A	1395	2,7	13,9	A	320,4	3,7	23,3	A	AAA
Бонсай	27	8,4	8,4	A	4455	8,5	29,7	A	287,4	3,3	44,1	A	AAA
Філадельфія Сякі Дуо	21	6,5	29,7	A	3276	6,3	36,0	A	281,7	3,3	47,3	A	AAA
Філадельфія Каппа	15	4,6	45,5	A	2325	4,4	40,4	A	278,7	3,2	50,6	A	AAA
Чіз преміум	24	7,4	15,8	A	5040	9,6	9,6	A	270,0	3,1	60,1	A	AAA
Філадельфія класік	24	7,4	23,2	A	3552	6,8	16,4	A	266,1	3,1	63,2	A	AAA
Футомакі	15	4,6	50,2	A	1875	3,6	20,0	A	261,3	3,0	66,2	A	AAA
Боніто Сякі	15	4,6	54,8	A	1575	3,0	27,4	A	234,0	2,7	74,6	A	AAA
Ніндзя	15	4,6	59,4	A	2400	4,6	32,0	A	219,6	2,5	77,2	A	AAA
Каліфорнія з лососем	12	3,7	67,8	A	1380	2,6	34,6	A	218,4	2,5	79,7	A	AAA
Дракон з креветкою	15	4,6	64,1	A	3150	6,0	41,5	A	204,6	2,4	87,0	B	AAB
Джавелін	21	6,5	36,2	A	4935	9,4	55,9	A	132,3	1,5	100	C	AAC
Прайм	9	2,8	79,9	A	1215	2,3	43,8	B	276,6	3,2	57,0	A	ABA
Каліфорнія Дрім	12	3,7	71,5	A	1140	2,2	43,7	B	203,4	2,4	89,3	B	ABB
Екзотік	9	2,8	82,7	B	1710	3,3	24,4	A	238,8	2,8	71,9	A	BAA
Тамаго	3	0,9	91	B	495	0,9	5,9	B	346,8	4,0	8	A	BBA
Катана	3	0,9	92	B	495	0,9	10,2	B	333,6	3,9	15,8	A	BBA
Чорний Самурай	3	0,9	92,9	B	525	1,0	11,2	B	322,5	3,7	19,6	A	BBA
Парадайс	6	1,9	84,5	B	978	1,9	15,8	B	316,8	3,7	26,9	A	BBA
Фудзіяма	6	1,9	86,4	B	960	1,8	18,3	B	301,5	3,5	34,0	A	BBA
Байрактар	6	1,9	88,2	B	1050	2,0	21,2	B	288,3	3,3	40,8	A	BBA

(Закінчення таблиці 2)

Асортимент ролів	Обсяг продажу, од.	Частка, %	Кумулятивна частка, %	Група	Виручка, грн.	Частка, %	Кумулятивна частка, %	Група	Валовий прибуток, грн.	Частка, %	Кумулятивна частка, %	Група	Комплексна оцінка
Сніжний краб	6	1,9	90,1	B	630	1,2	46,5	B	194,4	2,2	98,5	C	BBC
Теріякі	3	0,9	93,8	B	375	0,7	16,5	C	306,9	3,5	30,5	A	BCA
Футо Сякі	3	0,9	94,7	B	465	0,9	19,2	C	300,6	3,5	37,4	A	BCA
Золотий Дракон	3	0,9	95,7	C	585	1,1	41,5	B	277,5	3,2	53,8	A	CBA
Дракон	3	0,9	96,6	C	591	1,1	21,1	B	260,4	3,0	69,2	A	CBA
Каліфорнія з тунцем	3	0,9	97,5	C	375	0,7	35,3	C	216,9	2,5	82,2	B	CCB
Спайсі	1	0,3	99,7	C	115	0,2	35,5	C	207,9	2,4	84,6	B	CCB
Веганський	3	0,9	98,5	C	372	0,7	44,4	C	200,7	2,3	91,6	B	CCB
Каліфорнія з вугрем	3	0,9	99,4	C	375	0,7	45,1	C	200,4	2,3	94,0	B	CCB
Сирний	1	0,3	100	C	95	0,2	45,3	C	197,7	2,3	96,2	C	CCC
Разом	323	100	X	X	52254	100	X	X	8655	100	X	X	X

Джерело: розраховано авторами

Таблиця 3

Висновки по розширеному ABC-аналізу асортименту ролів

Група	Найменування ролів	Характеристика	Рекомендації
AAA 36 %	Ебі, Фламінго, Грін, Бонсай, Філадельфія Сякі Дуо, Філадельфія Каппа, Чіз преміям, Філадельфія класік, Футомакі, Боніто Сякі, Ніндзя, Каліфорнія з лососем	«Зірки», лідери продажів, дають велику виручку і високий маржинальний прибуток, тобто вони подобаються відвідувачам і при цьому вигідні для ресторану	Підтримувати якість, постійно контролювати наявність інгредієнтів, необхідних для їх приготування
AAВ 3 %	Дракон з креветкою	Лідери продажу, приносять велику виручку, але середній прибуток, тому це кандидати на зниження собівартості або збільшення націнки	Підтримувати якість, завжди мати в наявності, знизити собівартість або підвищити ціну
ААС 3 %	Джавелін	Роли гарно продаються (особливо з огляду на назву), приносять велику виручку, але зовсім малий прибуток	Необхідно підняти ціну або переробити склад, використавши дешевші інгредієнти. Також можна домовитись із постачальниками про знижку на інгредієнти
АВА 3 %	Прайм	Популярні роли з середнім оборотом, але з високою маржинальністю	Підтримувати якість, завжди мати в наявності, підвищити ціну по можливості
АВВ 3 %	Каліфорнія Дрім	Роли добре продаються, але при цьому приносять середній оборот та середній валовий прибуток. Роли можуть бути хітом просто тому, що дешевші від інших	Потрібно оптимізувати маржинальність, можливо знизити собівартість або підвищити ціну
ВАА 3 %	Екзотік	Середні обсяги продажів, але високий оборот та високий валовий прибуток. Вони вигідні для закладу і мають потенціал до зростання продажів	Можливо, відвідувачі вважають ці страви дорогими, тому можна переглянути цінову політику, зробити спецпропозицію. Потрібно стимулювати продажі, зокрема, мотивувати офіціантів щодо просування цих ролів

(Закінчення таблиці 3)

Група	Найменування ролів	Характеристика	Рекомендації
ВВА 18%	Тамаго, Катана, Чорний Самурай, Парадайс, Фудзіяма, Байрактар	Середня популярність, середній внесок в оборот, але високий валовий прибуток. Кандидати на стимулювання	Знизити ціну, мотивувати офіціантів, ввести акції та спец пропозиції. Дати ефектну картинку з цими ролами. Застосувати тейбл-тенти, активні продажі
ВВС 3%	Сніжний краб	Середня популярність, середній внесок в оборот і дуже низький внесок у валовий прибуток	Краще підняти ціну або переробити склад, використавши дешевші інгредієнти. Домовлятися з постачальниками про знижку інгредієнти, щоб підвищити маржинальність страв. Активно застосовувати технології Sales Promotion
ВСА 6%	Теріякі, Футо Сякі	Середня популярність, низький внесок в оборот, але високий валовий прибуток	Активно застосовувати технології Sales Promotion. Дати гарну картинку в меню, мотивувати офіціантів. Підвищити ціну, якщо дозволяють результати конкурентного аналізу
СВА 6%	Золотий Дракон, Дракон	Низький попит, середній оборот та висока маржа. Кандидати на стимулювання	Внести роли в up-sell, дати спробувати офіціантам та влаштувати змагання для стимулювання продажів
ССВ 12%	Каліфорнія з тунцем, Спайсі, Веганський, Каліфорнія з вугрем	Низький внесок в обсяги продажів та середній внесок у валовий прибуток (можливо, це нові позиції). Кандидати на виключення з меню	Необхідно моніторити два показника за даними ролами: число продажів і % націнки. Якщо страва продається менше одного разу на день і має низьку націнку (менше 150%), її можна сміливо прибирати з меню. В іншому випадку необхідна робота зі стравою: постійний бракераж, знизити собівартість, підвищити ціну за можливості, мотивувати відвідувачів, максимально стимулювати продажі. Вивести з меню позиції, якщо вони призводять до наявності зайвої сировини на складі
ССС 3%	Сирний	Мала кількість продажів, виручка і низький валовий прибуток (можливо, це нові позиції). Кандидати на виключення з меню	

Джерело: розроблено авторами

Як бачимо, 48% асортименту рол є лідерами продаж, 45% дають основну виручку і 66% забезпечують ресторану найбільший прибуток. Вочевидь, «зіркам» необхідно віддавати найкращі місця в меню, зокрема, розмістити їх на початку, стежити за якістю цих позицій, оскільки її погіршення може бути помічене споживачами і позначитися на обороті і прибутку, а також постійно слідкувати, щоб у достатній кількості було на складі ключових інгредієнтів, які входять до складу ролів групи ААА і займають більше 12% від їх маси.

Високорентабельні позиції, які мають низький попит, потрібно розвивати в частині збільшення обсягів продажу, з'ясувати, чому їх не купують гості та чому їх не продають офіціанти, отримати зворотній зв'язок від гостей та офіціантів (можливо ці ролі просто не смачні). Можливо, ці страви не вигідно розміщені у меню? Відповідно, необхідно розмістити яскраву та привабливу фотографію таких ролів на тейбл-тентах, брендovаних вставках у меню, а також поставити їх в план продажу офіціантів або заохотити офіціантів за високі обсяги продажу цих позицій.

Для зменшення рівня фудкосту можна урізноманітнити меню новими ролами з дешевших продуктів, наприклад, зробити ролі з кетою замість лосося або з огірком замість авокадо. Також можна спробувати готувати ролі з трюфельним соусом, з карі, з популярною в Японії сухою приправою фурикаке або з соусами на основі кокосового молока та теріяку.

Особливої уваги вимагають низькомаржинальні страви: потрібно знайти шляхи зменшення їх собівартості без шкоди смаку та якості; можна спробувати зробити бракераж; мотивувати відвідувачів; розглянути варіант невеликого підвищення ціни або скорочення виходу порції. Якщо такі заходи не допомогли, потрібно виводити позицію (зокрема, сирний рол) з меню.

Загалом, рекомендуємо щомісяця формувати список з 3-5 позицій ролів, на продажах яких необхідно зосередити увагу та інформувати про них відвідувачів шляхом: розміщення банерів на сайті та наклейок або тейбл-тентів на столах; надсилання гостям пуш-повідомлень, а також «підсвічування страв» (наприклад, не знижуючи ціну, зверніть увагу гостей: «Спробуйте рол «Золотий Дракон» – він став ще смачнішим»).

Висновки і перспективи подальших досліджень. АВС-аналіз – це інструмент для роботи, а не «чарівна паличка», тому його використання в закладах ресторанного господарства насамперед дозволяє виявити в меню «страви-лідери» та «страви-аутсайдери», а також зробити відповідні висновки для прийняття рішення щодо асортименту страв в меню:

- визначити страви, які необхідно активніше просувати (зокрема, включити страву в акційну пропозицію, але не продавати її зі знижкою, а пропонувати бонусом до певної популярної страви, або «підсвітити» страву для гостей, щоб вони звернули на неї увагу);

- ідентифікувати страви, з якими потрібно попрацювати в частині зменшення собівартості (наприклад, зменшити порцію, замінити інгредієнти більш дешевими аналогами, провести переговори з постачальниками);

- регулювати ціноутворення в меню в сторону зменшення чи збільшення відпускної ціни (не втративши при цьому попиту на ці позиції у гостей);

- обґрунтувати доцільність витрат на певні види сировини, зокрема, по тих позиціях, що мають низькі обсяги продаж;

- виявити страви, які перетинаються по складу інгредієнтів (чим більше таких, тим менші витрати на їх приготування);

- виявити групи меню, які потрібно розширити, а також позиції, які можна сміливо замінити на нові або просто прибрати з меню.

Отже, успішне використання АВС-аналізу в системах маркетингу та менеджменту закладів ресторанного господарства дозволяє оптимізувати витрати часу та велику кількість ресурсів, як матеріальних, так і трудових, за рахунок концентрації на роботі з більш важливими елементами і, навпаки, економії ресурсів на менш пріоритетних напрямках.

ЛІТЕРАТУРА

1. Мазур О.Є. Багатовимірний АВС-аналіз асортименту. *Economics: time realities. Scientific journal*. 2019. № 4(44). С. 80–90.

2. Силівейстр В. АВС-аналіз меню ресторану. 11 січня 2022. URL: <https://joinposter.com/ua/post/abc-analiz-menyu-restoranu>

3. Annaraud K., Raab C., Schrock, J. The Application of Activity-Based Costing in a Quick Service Restaurant. *Journal of Foodservice Business Research*. 2008. № 11. P. 23–44.

4. Ben Hadj Salem-Mhamdia A., Bejar Ghadhab B. Value management and activity based costing

model in the Tunisian restaurant. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2012. № 24. P. 269–288.

5. Cokins G. Activity-based cost management: An executive guide. NY: John Wiley & Sons, Inc., 2001. 385 p.

6. Cooper R., Kaplan R.S. Profit priorities from activity-based costing. *Harvard Business Review*. 1991. № 69. P. 130–135.

7. Cooper R., Kaplan R. S. Activity based systems: Measuring the costs of resource usage. *Accounting Horizons*. 1992. № 6. P. 1–11.

8. Dopson E. ABC Analysis: How to Categorize Your Inventory. *Inventory Management*. Nov 16, 2021. URL: <https://www.shopify.com/retail/abc-analysis>

9. Jenkins A. ABC Analysis in Inventory Management: Benefits & Best Practices. *Product Marketing Manager*. October 2020. URL: <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/inventory-management/abc-inventory-analysis.shtml>

10. Kostakis H., Boskou G., Palisidis G. Modelling activity-based costing in restaurants. *Journal of Modelling in Management*. 2011. № 6 (3). P. 243–257.

11. Raab C., Mayer K., Shoemaker S. Menu engineering using activity-based costing: An exploratory study using a profit factor comparison approach. *Journal of Hospitality and Tourism Research*. 2009. № 34. P. 204–224.

12. Raab C., Zemke D.M. Activity-based costing in the restaurant industry: What's past is prologue. *Journal of Hospitality Financial Management*. 2016. Vol. 24. Iss. 2. URL: <https://scholarworks.umass.edu/jhfm/vol24/iss2/5>

13. Thieuleux E. ABC Analysis: Step-by-Step tutorial in Excel example. *Inventory Management*. URL: <https://abcsupplychain.com/abc-analysis>

REFERENCES

1. Mazur, O. (2019), “Multidimensional ABC Analysis of the assortment”, *Economics: time realities. Scientific journal*, no. 4(44), pp. 80–90.

2. Sylveistr, V. (2022), “ABC Analysis of the restaurant menu”, available at: <https://joinposter.com/>

[ua/post/abc-analiz-menyu-restoranu](https://joinposter.com/ua/post/abc-analiz-menyu-restoranu) (accessed 21 September 2022).

3. Annaraud, K., Raab, C. and Schrock, J. (2008), “The application of activity-based costing in a quick service restaurant”, *Journal of Foodservice Business Research*, no. 11, pp. 23–44.

4. Ben Hadj Salem-Mhamdia, A. and Bejar Ghadhab, B. (2012), “Value management and activity based costing model in the Tunisian restaurant”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, no. 24, pp. 269–288.

5. Cokins, G. (2001), *Activity-based cost management: An executive guide*, NY: John Wiley & Sons, USA.

6. Cooper, R. and Kaplan, R.S. (1992), “Activity based systems: Measuring the costs of resource usage”, *Accounting Horizons*, no. 6, pp. 1–11.

7. Cooper, R. and Kaplan, R.S. (1991), “Profit priorities from activity-based costing”, *Harvard Business Review*, no. 69, pp. 130–135.

8. Dopson, E. (2021), “ABC Analysis: How to Categorize Your Inventory”, *Inventory Management*, available at: <https://www.shopify.com/retail/abc-analysis>

9. Jenkins, A. (2020), “ABC Analysis in Inventory Management: Benefits & Best Practices”, *Product Marketing Manager*, available at: <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/inventory-management/abc-inventory-analysis.shtml>

10. Kostakis, H., Boskou, G., Palisidis, G., (2011), “Modelling activity-based costing in restaurants”, *Journal of Modelling in Management*, no. 6 (3), pp. 243–257.

11. Raab, C. and Zemke, D.M. (2016), “Activity-Based Costing in the Restaurant Industry: What's past is Prologue”, *Journal of Hospitality Financial Management*, vol. 24, available at: <https://scholarworks.umass.edu/jhfm/vol24/iss2/5> (accessed 13 September 2022).

12. Raab, C., Mayer, K. and Shoemaker, S. (2009), “Menu engineering using activity-based costing: An exploratory study using a profit factor comparison approach”, *Journal of Hospitality and Tourism Research*, no. 34, pp. 204–224.

13. Thieuleux, E. “ABC Analysis: Step-by-Step tutorial in Excel example. *Inventory Management*”, available at: <https://abcsupplychain.com/abc-analysis> (accessed 9 August 2022).

Стаття надійшла до редакції
23 листопада 2022 р.