

**Київський національний торговельно-економічний
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу**

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**СИСТЕМА ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
КЕЙТЕРИНГОВОЇ КОМПАНІЇ «FIGARO-CATERING»,
М.КИЇВ**

Студента 2 курсу, 3м групи
спеціальності 073
«Менеджмент»
спеціалізації
«Готельний і ресторанный
менеджмент»

Бумар
Ольги Миколаївни

*підпис
студента*

Науковий керівник
д.е.н., проф.

Бовш Людмила
Андріївна

*підпис
керівника*

Гарант освітньої
програми
д.е.н., проф.

Бовш Людмила
Андріївна

*підпис
гаранта*

Київ 2019

**Київський національний торговельно-економічний
університет**

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

Освітній ступінь Магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Спеціалізація/освітня програма «Готельний і ресторанный менеджмент»

Затверджую

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

проф. Бойко М.Г.

“ ” 2018 р.

Завдання

на випускнуну кваліфікаційну роботу студентів

Бумар Ользі Миколаївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Система операційного менеджменту кейтерингової компанії «Figaro-catering», м. Київ.
Затверджена наказом ректора від «29» грудня 2018 р. № 4854.
2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 16 листопада 2019 року
3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:
Мета роботи – дослідження теоретичних засад формування системи операційного менеджменту та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність суб'єкта ресторанного бізнесу
Об'єкт дослідження – процес формування системи операційного менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу
Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади управління системою операційного менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу
4. Перелік графічного матеріалу, рис.:

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

Вступ

Розділ 1. Теоретичні засади формування системи операційного менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

1.2. Методологічні засади оцінювання системи організації та якості операційного менеджменту

Розділ 2. Діагностика системи операційного менеджменту кейтерингової компанії «Figaro-catering», м. Київ

2.1. Аналіз діяльності кейтерингової компанії

2.2. Визначення впливу чинників на формування і реалізацію системи операційного менеджменту

2.3. Оцінка результативності системи операційного менеджменту

Розділ 3. Удосконалення системи операційного менеджменту кейтерингової компанії «Figaro-catering», м. Київ

3.1. Обґрунтування системи операційного менеджменту

3.3. Прогнозування ефективності системи операційного менеджменту

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

6. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2018 р.- 31.10. 2018 р.	01.09.2018 р.- 31.10. 2018 р.

2	Оформлення і затвердження завдання на випускні кваліфікаційні роботи	01.11.2018 р.- 31.12.2018 р.	01.11.2018 р.- 31.12.2018 р.
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	02.01.2019 р.- 11.05.2018 р.	02.01.2019 р.- 11.05.2018 р.
4	Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	14.05.2019 р.- 18.05.2019 р.	14.05.2019 р.- 18.05.2019 р.
5	Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті	до 18.05.2019 р.	до 18.05.2019 р.
6	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	18.05.2019 р.- 07. 09. 2019 р.	18.05.2019 р.- 07. 09. 2019 р.
7	Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	07.09.2019 р.- 10. 09. 2019 р.	07.09.2019 р.- 10. 09. 2019 р.
8	Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи	11.09.2019 р. - 28.10.2019 р.	11.09.2019 р. - 28.10.2019 р.
9	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	29.10.2019 р.- 31.10.2019 р.	29.10.2019 р.- 31.10.2019 р.
10	Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру	16.11.2019 р	16.11.2019 р
11	Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	16.11.2019 р. 18.11.2019 р	16.11.2019 р. 18.11.2019 р
12	Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії	18.11.2019 р.- 01.12.2019 р.	18.11.2019 р.- 01.12.2019 р.
13	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Відповідно до розкладу	

7. Дата видачі завдання «28» грудня 2018 р.

8. Керівник випускної кваліфікаційної роботи Бовш Л.А.
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми Мельниченко С.В.
(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник _____
(підпис студента)

11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Бумар Ольга Миколаївна

Випускна робота є кваліфікованою випусковою працею і рекомендується до захисту в ЕК.

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи Ведмідь Н.І.
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Бумар Ольги Миколаївни
(прізвище, ініціали)
може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

Ведмідь Н.І.
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

Бойко М.Г.
(підпис, прізвище, ініціали)

“ _____ ” 2019 р.

ЗМІСТ

ВСТУП

В сучасних умовах операційний менеджмент є основним імперативом для успішного функціонування бізнесу, так як направлений на ведення підприємницької діяльності рентабельним способом.

В Україні достатньо рентабельно, найчастіше з 30 % маржею, функціонує ресторанний бізнес. Основою діяльності ресторанного

господарства є тісний контакт з споживачем, що значно ускладнює виробничий процес та організацію операційної діяльності. Саме тому ресторанне господарство постійно шукає способи утримання та розширення клієнтської бази. Одним з таких способів є впровадження додаткових послуг, таких як виїзне обслуговування.

Виїзне обслуговування в Україні здійснюється вже давно, але із збільшенням потреб споживачів воно потребувало вдосконалення і трансформувалось в кейтеринг.

Розвиток нововведень в індустрії ресторанного господарства збільшували масштаби кейтерингу. Все більше споживачів під час проведення свят, бенкетів, корпоративів хотіли отримати виїзне обслуговування ресторану.

Ресторани стали запроваджувати додаткову послугу «кейтерингове обслуговування», а деякі компанії почали займатись тільки кейтерингом, тобто виділились в окремий бізнес.

Багато зарубіжних та вітчизняних вчених, таких як Ф. Халворсен, Ф. Бастіа, Р. Браймер, Дж. Р. Уокер, В.П. Гребенюк, К. Погодін, І. Смирнов, А. Рум'янцева, Н. П'ятницька, В. Архіпов та інші займались дослідженням кейтерингу та сутності його послуг [14]. Але аналіз їх наукових публікацій та їх якість свідчить про те, що кейтерингове обслуговування та його особливості не тільки в Україні, але й в усьому світі мало досліджене, що обумовило актуальність обраної теми.

Метою даної дипломної роботи є розкриття сутності операційного менеджменту кейтерингових компаній, аналіз поняття «кейтеринг» та операційний менеджмент, виділення основних видів кейтерингу та особливостей організації кейтерингових послуг на прикладі компанії «Figaro Catering».

В процесі досягнення мети необхідно вирішити певні задачі:

- розгляд сутності та значення кейтерингу;
- аналіз сутності поняття операційний менеджмент;

- виявлення умов та факторів впливу на розвиток кейтерингу;
- вивчення організаційно-економічної характеристики кейтерингової компанії «Figaro Catering»;
- проведення аналізу функціонування операційної системи кейтерингової компанії «Figaro Catering»;
- виявлення проблем, які впливають на ефективність функціонування операційної системи менеджменту компанії «Figaro Catering»;
- розроблення пропозиції щодо удосконалення операційного менеджменту на прикладі кейтерингової компанії «Figaro Catering».

Об'єктом дослідження є організаційна система компанії «Figaro Catering».

Предмет дипломної роботи теоретичні і практичні питання розвитку кейтерингу в умовах конкурентного середовища на прикладі кейтерингової компанії «Figaro Catering».

Під час написання випускної роботи були використані наступні методи дослідження: діалектичний метод, абстрактно-логічний, ситуаційний аналіз, метод абсолютних та відносних величин, економіко-математичний (таксономічний аналіз, метод Сааті) тощо.

Інформаційна база складається з наукових праць вітчизняних та зарубіжних учених, монографій, нормативно-правових актів України, статей наукових конференцій, даних офіційного сайту кейтерингової компанії «Figaro Catering» та його близьких конкурентів.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

Термін «кейтеринг» походить від англійського слова «cater», яке перекладається як доставляти провізію, обслуговувати замовників, та

словосполучень «publice catering» - ресторанне господарство та «catering trade» - ресторанний бізнес. Під цим терміном розуміють виїзне ресторанне обслуговування, яке складається з добре приготовлених страв, гарне оформлення та професійне подання страв та напоїв в певний час та у певному місці, зазначеному в замовленні. [9,с.134].

Нестеренко О.О. розглядає кейтеринг як окремих вид бізнесу чи додатковасфера послуг ресторану, що заключається у наданні послуг із організації харчування, виїзного обслуговування різнопланових заходів, роздрібного продажу готової продукції, у тих місцях, які зазначить клієнт [11,с.252].

У своїх працях П'ятницька Н. під кейтерингом розуміє вид ресторанного замовлення, який організуєспоживачу приготування та доставку готової продукції ресторану, у зазначене місце, а також обслуговування святкових заходів із надання різних сервісних послуг [8,с.9].

На думку, Тихомирової О. кейтеринг – це діяльність підприємства індустрії гостинності, яка заключається в наданні послуг з організації харчування за місцем розташування, заданої сторонніми організаціями та приватними особами, в тому числі виїзне обслуговування різноманітних заходів [8,с.9].

Схиляємося до думки, що кейтеринг – це сервісна діяльність сфери ресторанного бізнесу з метою задоволення суспільних і індивідуальних потреб населення. Головною характерної ознакою кейтерингу є обслуговування за межами приміщень, закладів ресторанного типу, у місцях, обраних замовником.

Під кейтеринговим обслуговуванням П'ятницька Н.О. розуміє обслуговування, яке має характерні ознаки, а саме: замовник, місце проведення заходу, характер наданих послуг[17].

Архіпов В.В. наводить класифікацію кейтерингу. Він ділить його на певні види: у приміщенні; поза рестораном; соціальний; виїзний; роздрібний продаж готової продукції; VIP-кейтеринг [16].

Поняття «кейтеринг» має місце в ДСТУ 4281:2004 «Заклади ресторанного господарства». Він включений до групи «Постачання їжі, приготованої централізовано, для споживання в інших місцях», до якої входять: фабрика-заготівельня, фабрика-кухня, домашня кухня, ресторан за спеціальними замовленнями (catering). У стандарті кейтеринг розуміють як заклад ресторанного господарства, який готує, постачає страви та організовує обслуговування споживачів в інших місцях за спеціальними замовленнями [15]. У стандарті зазначено, що заклади, які займаються кейтерингом можуть обслуговувати корпоративи, прийоми приватних фірм, ділові зустрічі, весілля та інші свята у залах, офісах, на природі. Відповідно до стандарту кейтеринг – це підприємство ресторанного господарства, а не додаткова послуга закладу.

Сутність кейтерингового обслуговування заключається в тому, що ресторан чи кейтерингова компанія за спецзамовленнями організовує замовнику приготування замовлених страв ресторанного господарства та доставку її у певне місце, а також ресторанне обслуговування свят з наданням різних додаткових послуг. Виходячи з поданого визначення кейтерингове обслуговування – це не лише про приготування страв та їх доставку, а й обслуговування персоналом, сервіровка, оформлення столу, розлив і подача напоїв гостям і тому подібні послуги. Кейтеринговим компаніям потрібно мати високу планку всіх вищезазначених елементів обслуговування, для того щоб утримувати конкурентну позицію.

Кейтерингове обслуговування завдяки своїй інноваційності дозволило стати окремих видом діяльності закладів, а також стати додатковою послугою для багатьох закладів ресторанного господарства.

Згідно точки зору П'ятницької Н.О., кейтерингове обслуговування направлено на чотири групи замовників (табл.1). Перша група – замовники в особі приватних фірм чи корпорацій, які організують презентації, конференції та планують після офіційного заходу фуршет, а також корпоративні свята.

До другої групи можемо віднести громадські організації, які в рамках своєї діяльності організують семінари, конференції, благодійні заходи та прагнуть пригостити своїх гостей тощо. Третя група – це приватні особи, що організують сімейні свята у себе вдома або у іншому місці. Четверта група представлена певними колективами, які бажають забезпечити своїх працівників обідами (сніданками, вечереми)[10,с.288].

Таблиця 1.1

Основні групи споживачів кейтерингового обслуговування

Групи споживачів	Контингент	Об'єкт
Корпоративні замовники	Фірми, організації, підприємства, посольства	Ділові зустрічі, презентації, конференції, корпоративи
Громадські організації	Спілки, комітети, асоціації, шкільні та батьківські комітети та інші	Семінари, благодійні збори, випускні та інші заходи
Індивідуальні замовники	Приватні особи	Дні народження, ювілеї, весілля тощо
Колективи установ, підприємств, навчальних закладів	Робітники, службовці, студенти тощо	Обід, сніданок, , вечеря

Джерело: складено автором на основі [10,с.289].

Оснoву діяльності кейтерингу складають операції, під час виконання яких послуга створюється та доставляється замовникам. Для функціонування цих операцій потрібні певні входні складові, які далі перетворюються у бажані комбінації для клієнтів. Входні елементи представлені сировиною, виконавцями, інформацією, фінансовими та інші ресурси. До операцій можна віднести виробництво, обслуговування, продаж, профпідготовку персоналу тощо. Вищезазначені операції для отримання максимального ефекту потребують управління, а саме ефективного операційного менеджменту.

Менеджмент операційної діяльності організації досліджений в працях І.Б. Гевко, О.В. Михайловської, Р.Б. Чейза, В.А. Антонова, В.О. Василенко, Т. І. Ткаченко, де зазначено характерні ознаки управління операційною діяльністю суб'єктів ресторанного господарства [15]. Діджиталізація та

удосконалення науки менеджменту спонукає до пошуку більш дієвої системи операційного менеджменту кейтерингових компаній.

Окремі аспекти управління ресторанним бізнесом, які необхідно розглянути в ході дослідження, розглядалися такими вченими, як Л. Гірняк та В. Глагола, С. Кравцов, І. Присакар, І. Сененко [Error: Reference source not found]. Однак діяльність кейтерингових компаній лишається поза науковою увагою вітчизняних дослідників.

Розгляд даного питання доцільно розпочати з визначення поняття «операційний менеджмент». Так, наукові точки зору мають певні розходження (табл. 2).

Таблиця 1.2

Поняття «операційний менеджмент» з точки зору різними вченими

Джерело	Трактування терміну
В.А. Антонова, В.О. Василенко, Т. І. Ткаченко[1,с.168;16].	Операційний менеджмент – розумова діяльність з управління операціями відносно придбання матеріальних ресурсів, їх перетворення в готовий продукт.
В.В. Гриненко, М.А. Браташ [16]	Операційний менеджмент – це управління виробничими процесами, за допомогою яких матеріальні ресурси трансформуються в товар чи послугу.
І.Б. Гевко [2, с. 6]	Операційний менеджмент – це діяльність, пов'язана із перетворенням організацією різних видів ресурсів (входів) у товари та послуги (виходи).
С.І. Бай, І.Б. Гевко, О.В. Михайловська, Р.Б. Чейз [Error: Reference source not found; 1; Error: Reference source not found].	Операційний менеджмент – це діяльність, яка направлена на управління операціями придбання певних ресурсів, їх перетворення в готову продукцію (послугу) та доставка в подальшому до споживача.

Джерело: складено автором на основі [1,2,16].

Як видно з табл. 1.2, визначення, надане такими вченими, як Бай С.І., Гевко І.Б., Михайловська О.В., Чейз Р.Б. є більш повним та більш цілісно розкриває сутність даного процесу. Таким чином, операційний менеджмент доцільно визначати як управління виробничими процесами, за допомогою яких матеріальні ресурси трансформуються в товари (послуги).

Здійснення операційної діяльності максимально ефективно обумовлює використання управлінських інструментів, тобто формування операційного

менеджменту. Операційний менеджмент повинен забезпечити ефективне створення додаткової споживчої вартості.

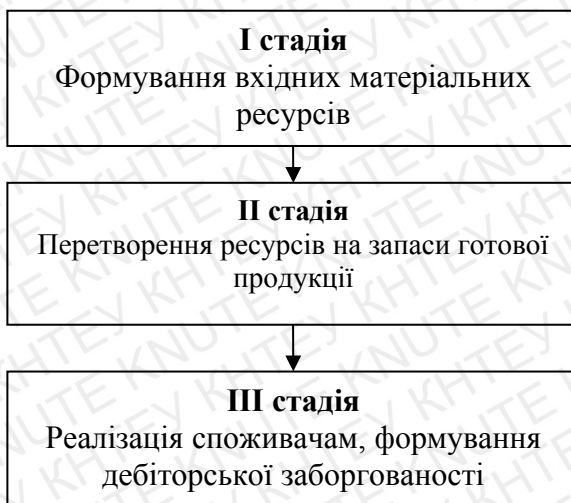
Метою операційного менеджменту створити раціональну систему управління виробничим процесам. Система операційного менеджменту представляє системою взаємопов'язаних операцій, які постійно виконуються і дозволяють формувати стратегії підприємства з максимальною прибутковістю.

Основним принципом побудови системи операційного менеджменту суб'єкта кейтерингу є орієнтація на замовника за такими пріоритетними показниками як: якість, асортимент, обсяги випуску продукції, необхідність соціологічного дослідження з метою виявлення потреб споживача і розробки стратегії щодо задоволення їх потреб.

1.2. Методологічні засади оцінювання системи організації та якості операційного менеджменту

Операційний менеджмент представляє собою управління виробничими процесами, які направлені на перетворення ресурсів на товари і послуги. При цьому, операційна система є основою операційного менеджменту та складається з сукупності операційних процесів. В свою чергу, основним елементом операційної системи є операційний цикл, який представляє собою сукупність процесів, у результаті яких ресурси перетворюються на готову продукцію чи послуги, зокрема це стосується оборотних ресурсів.

Оборотні активи підприємства в процесі операційного циклу проходить чотири стадії, послідовно змінюючи свої форми (рис.1.1.) [11,с.74].



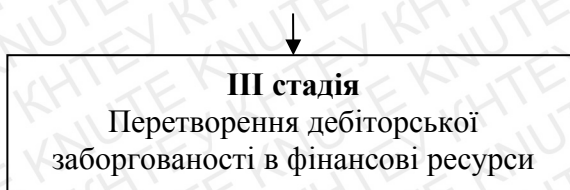


Рис.1.1. Стадії руху оборотних активів на підприємстві

Перша стадія – за допомогою фінансових ресурсів відбувається придбання сировини, тобто формуються вхідні матеріальні ресурси.

Друга стадія – вхідні матеріальні ресурси в процесі своєї діяльності перетворюються на запаси готової продукції.

Третя стадія – запаси готової продукції (послуги) реалізуються споживачам і до моменту оплати переходить в дебіторську заборгованість.

Четверта стадія дебіторської заборгованості перетворюється в фінансові ресурси, які в подальшому знову перетворюються в вхідні ресурси. Основним показником операційного циклу, при цьому, є тривалість. Для кейтерингової компанії значення цього показника буде відрізнятися від інших сфер підприємницької діяльності в зв'язку із їх специфікою.

Для оцінки організації системи операційного менеджменту розраховують даний показник періоду обороту оборотних коштів, що включає наступні елементи:

$$To = \text{Поб.г.а} + \text{Поб.м.ф} + \text{Поб.г.пр} + \text{Пд.з} + \text{Поб.н.в}, \quad (1.2.1)$$

де Поб.г.а – період обороту середнього залишку грошових активів, дні;

Поб.м.ф – період обороту матеріальних факторів виробництва, дні;

Поб.г.пр – період обороту запасів готової продукції, дні;

Пд.з – період оплаченої дебіторської заборгованості, дні;

Поб.н.в – період обороту незавершеного виробництва, дні.

Як видно з формули 1.2.1, для оцінки операційного менеджменту підприємства основними об'єктами дослідження є виробничий та фінансовий цикли [11,с.75]. Виробничий цикл компанії відображає період повного обороту матеріальних елементів оборотних активів, які призначені для

функціонування виробничого процесу. При цьому, ефективність відображає тривалість виробничого циклу, що визначається наступним чином:

$$T_v = \text{Поб.с.м} + \text{Поб.н.в} + \text{Поб.г.п}, \quad (1.2.2)$$

де Поб.с.м – період обороту середнього запасу матеріалів, дні;

Поб.н.в – період обороту середнього обсягу незавершеного виробництва, дні;

Поб.г.п – період обороту середнього запасу готової продукції, дні.

В свою чергу, фінансовий цикл – це період повного обороту фінансових ресурсів, які вкладені в оборотні активи, з моменту погашення кредиторської заборгованості за поставлену сировину, матеріали з оплати дебіторської заборгованості за готову продукцію. Тривалість фінансового циклу компанії розраховуємо за такою формулою:

$$T_{ф.ц} = \text{Період операційного циклу} - \text{Період погашення кредиторської заборгованості} \quad (1.2.3)$$

Таким чином, оцінивши дані показники в динаміці можна зробити висновок щодо ефективності організації операційного менеджменту по окремим циклам і в цілому, так як дані показники позначаються на ліквідності, та рентабельності операційної діяльності.

Як відомо, більшість кейтерингових компаній мають власні кухні, складські та підсобні приміщення, в яких працюють кухарі та інший обслуговуючий персонал, власні транспортні засоби та спеціалізоване обладнання та устаткування. Тому доцільно під час проведення аналізу операційного менеджменту розглянути динаміку та структуру майна кейтерингової компанії, зокрема основних засобів. Розглянувши їх структуру зможемо оцінити виробничі можливості [8,с.11] та ресурсний потенціал підприємства.

Оцінка здійснюється за наступними показниками:

Таблиця 1.3

Показник	Алгоритм розрахунку	Економічний зміст показника
----------	---------------------	-----------------------------

1. Фондовіддача	$F_v = TP / OZc.p\acute{r}i\check{c}$ де TP – обсяг товарної продукції, тис.грн.; OZc.p\acute{r}i\check{c} – середньорічна вартість основних засобів, тис.грн.	показує обсяг випущеної продукції на середньорічну вартість одиниці основних засобів
2. Фондоємність	$F_m = OZc.p\acute{r}i\check{c} / TP$, де TP – обсяг товарної продукції, тис.грн.; OZc.p\acute{r}i\check{c} – середньорічна вартість основних засобів, тис.грн	показує, яка середньорічна вартість основних засобів припадає на одиницю випущеної продукції
3. Фондоозброєність	$F_o = OZc.p\acute{r}i\check{c} / \check{C}$, де OZc.p\acute{r}i\check{c} – середньорічна вартість основних засобів, тис.грн \check{C} – середньооблікова чисельність робітників	дозволяє визначити рівень забезпеченості найманих працівників основними засобами, без яких неможливо здійснення виробничого процесу.
4. Рентабельність основних засобів	$Kp.o_z = \check{C}P / OZc.p\acute{r}i\check{c}$, де $\check{C}P$ – чистий прибуток OZc.p\acute{r}i\check{c} – середньорічна вартість основних засобів, тис.грн	Показує ефективність виробничого процесу на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [5,с.154].

Дані показники дадуть можливість визначити ефективність використання основних засобів, основні фактори, які на неї впливають та необхідність їх оптимізації [5,с.154].

Важливим елементом кожної операційної системи є трудові ресурси, які на підприємстві представлені його персоналом.

Кейтерингові компанії по-різному формують склад персоналу, але найчастіше тримають на постійній основі кухарів, адміністративний персонал та наймають обслуговуючий персонал саме на конкретні заходи. Тому доцільно проаналізувати структуру та динаміку персоналу кейтерингової компанії для визначення їх оптимальності та впливу на загальні показники ефективності діяльності компанії.

Крім характеристики персоналу та його впливу на результативність системи операційного менеджменту необхідно оцінити фінансовий стан підприємства (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Фінансові показники результативності функціонування операційної системи кейтерингової компанії

Показник	Нормативне значення	Формула розрахунку
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Від 0,6 до 0,8	Рядки (1120+1125+1135+1130+1140+1145+1155+1160+1165+1190) активу балансу/ рядок 1695 пасиву балансу
Коефіцієнт поточної ліквідності	>1	рядок 1195 активу балансу/ рядок 1695 пасиву балансу
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Від 0,1 до 0,2	сума рядків (220+230+240) активу балансу рядок 620 пасиву балансу
Коефіцієнт рентабельності активів, %	Макс.	Ф.2 ряд220 або р.225/ф.1 р.280
Коефіцієнт рентабельності продукції, %	Макс.	Ф.2 ряд220 або р.225/ф.1 р.040
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	Макс.	Ф.2 ряд220 або р.225/ф.1 р.380
Коефіцієнт рентабельності діяльності, %	Макс.	Ф.2 ряд220 або р.225/ф.1 р.035

Джерело: складено автором на основі [11,5].

Інноваційна діяльність підприємства визначає рівень його довгострокової конкурентоспроможності. Це процес за допомогою якого отримуються конкурентні переваги. Тому процес впровадження нововведень під час оцінки функціонування операційної системи потребує детального розгляду, що дає можливість отримати досить повну та неупереджену інформацію про стан управління операційною системою кейтерингової компанії. При цьому, використовуючи значення розрахованих інтегральних показників, сформуємо матрицю спостережень X [14,с.95].

Визначаємо число одиниць n -вимірного простору, що дорівнює кількості рядків

Визначаємо значення ознак для кожної одиниці

На основі вхідних даних та отриманих показників розраховуємо показники матриці X



Рис 1.2. Формування матриці спостережень за ефективністю операційної системи кейтерингової компанії

Для проведення подальших розрахунків необхідна стандартизація, яка дозволяє звести всю одиницю виміру до безрозмірної величини, тобто вирівняти значення ознак. Для цього визначимо середнє значення та середнє відхилення за кожним показником X . Таким чином, отримаємо матрицю стандартних значень Z .

Після стандартизації значень проведемо диференціацію ознак, тобто вплив кожного показника на рівень розвитку об'єкта (операційної системи).

Після розподілу ознак на стимулюючі та дестимулюючі на основі елементів матриці сформулюємо вектор-еталон та відстань між точкою, яка дорівнює одиниці та точкою вектору еталону S_{i0} та розрахуємо коефіцієнт таксономії за роками K_i .

Отримана відстань являється початковим елементом, за допомогою якої розрахуємо показник таксономії за формулою: $K_i = 1 - d_i$.

Слід зазначити, що показник таксономії відображає зміни значень ознак груп дослідження. Даний показник можна інтерпретувати наступним чином: він приймає високі значення при більших значеннях стимуляторів і низькі значення – при малих значеннях стимуляторів [14,с.98].

Під час вибору пріоритетного інтегрального показника операційної системи, на основі якого будувати стратегію розвитку управління операційною системою використаємо метод Сааті.

Розглянемо етапи побудови відносної функції цінності на скінченій множині за методикою Сааті: 1) структуруємо задачі шляхом побудови ієрархії, визначивши цілі, критерії та альтернативи; 2) розглянемо множину альтернатив $X = \{x_1, \dots, x_m\}$. Порівнюємо довільні два елементи x_i та x_j

визначеної множини альтернатив перед об'єктом, що приймає рішення (ОПР) та ставимо питання: у скільки разів один елемент переважає інший? Для цього використовуємо шкалу відносної важливості об'єктів (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Шкала відносної важливості об'єктів за Сааті

Визначення	Ступінь важності
об'єкти рівноцінні	1
один об'єкт дещо переважає інший	3
один об'єкт краще від іншого	5
один об'єкт значно краще від іншого	7
один об'єкт абсолютно кращий	9
проміжні судження про об'єкти	2,4,6,8

Джерело: складено автором на основі [13,с.94].

3) розрахуємо найбільше значення власного числа λ_{max} , індекс узгодженості I_u та відношення узгодженості V_u матриці порівнянь; 4) будуємо матрицю попарних порівнянь V_k кожної альтернативи та визначаємо їх власні нормовані вектори. 5) Розрахуємо глобальні пріоритети G_p для кожної альтернативи; 6) розрахуємо найкращі альтернативи за максимальним значенням G_p .

Формули для розрахунку наведені в табл. 1.6.

Таблиця

1.6

Формули для розрахунку

Показник	Формула
Матриця попарних порівнянь (A)	$\begin{Bmatrix} a_{11} & \dots & a_{1n} \\ a_{n1} & a_{n2} & \dots & a_{nn} \end{Bmatrix}$
Власний вектор матриці A (A_i)	$A_i = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n a_{ij} / \sum_{i=1}^n a_{ij}}$
Індекс узгодженості (I_u)	$I_u = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1}$

Відношення узгодженості (Ву) матриці А	$V_y = \frac{I_y}{T I_y}$ ПІ-табличне значення індексу
Найбільше власне число матриці А (λ _{max})	$\lambda_{\max} = \sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^n a_{ij} * A_i$
Матриця попарних порівнянь альтернатив за встановленими критеріями (В _k)	$B_n = \begin{pmatrix} b_{11} & b_{12} & \dots & b_{1n} \\ b_{21} & b_{22} & \dots & b_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ b_{m1} & b_{m2} & \dots & b_{mn} \end{pmatrix}$
Нормовані власні вектори матриць В _k (В _k ⁱ)	$B_i^k = \sqrt[m]{\prod_{j=1}^m b_{ij}^k / \sum_{i=1}^n a_{ij}}$
Глобальні пріоритети (G _n)	$G_n = \sum_{i=1}^n A_1 * B_n^i$

Джерело: складено автором на основі [13, с.94].

Таким чином, визначимо найбільш оптимальний інтегральний показник, який найбільше впливає на ефективність організаційної системи.

Аналіз оцінювання системи організації та якості операційного менеджменту по вищезазначеній методиці допоможе дати обґрунтовану оцінку ефективності операційного менеджменту кейтерингової компанії, визначити основні чинники, які впливають на неї та основні напрямки удосконалення.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОТИКА СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ КЕЙТЕРИНГОВОЇ КОМПАНІЇ «FIGARO CATERING»

2.1. Аналіз діяльності кейтерингової компанії

Компанія займається комплексним подійним кейтеринговим обслуговуванням заходів, мета якої, незалежно від формату заходу – будь то

бізнес-конференція чи корпоративний захід, надати гастрономічну атмосферу події, підкреслити концепцію івенту, створити Вау ефект для гостей.

Місія компанії – «Ми знаходимося в бізнесі надання унікального гастрономічного враження, підтримуємо концептуальну атмосферу заходу і формуємо культуру кейтерингу в Україні».

Мета компанії – надання високого рівня сервісу в кейтерингу, враховуючи індивідуальні потреби клієнта і створюючи для нього WOW ефект [2].

Компанія «Фігаро Кейтеринг» формує культуру і стандарти кейтерингу в Україні, покращує якість подій в бізнесі своїх клієнтів, є максимально зручним і надійним партнером.

Надавати WOW ефект і підтримувати гастрономічне враження компанії дає можливість її продуктивний портфель і постійний розвиток. Крім різноманітного асортименту основного меню, який складає близько 2000 позицій страв, продуктивний портфель також складає більше 10 ексклюзивних креативних колекцій навісів, більше 20 анімаційних станцій, майстер-класи та інші можливості.

Продуктивний портфель компанії знаходиться в підпорядкуванні так званої Figaro Creative Lab – лабораторії креативних ідей, які займаються виводом світу нових продуктів, тестуванням і формуванням покрокових інструкцій реалізації нових продуктів компанії.

Компанія щороку удосконалюється, надаючи можливість оцінити експертам івент-ринку її нові можливості

Фігаро-кейтеринг – перша і єдина кейтерингова компанія в Україні, отримавши акредитацію і знак якості CATERING PROFESSIONAL.

Щороку компанія приймає участь в міжнародному конкурсі учасників івент-ринку Ukrainian Event Awards і є Золотим призером цього конкурсу 2011, 2013, 2014 – I місце в номінації «Кращий кейтеринг». В 2016 році в

даному конкурсі компанія отримала спеціальну номінацію Ukrainian Event Awards «За внесок в розвиток Івент індустрії».

Крім цього, Фігаро-Кейтеринг – самий креативний кейтерингу України за версією Міжнародної премії CateringConsulting 2013..

Фігаро-Кейтеринг повністю підтримує ідею Вашої події та пропонує більше 20 індивідуальних колекцій накриття, де столи, посуд, сервірування та страви виповнені у єдиній бажаній концепції. Навіть одяг обслуговуючого персоналу продовжує ідейний задум.

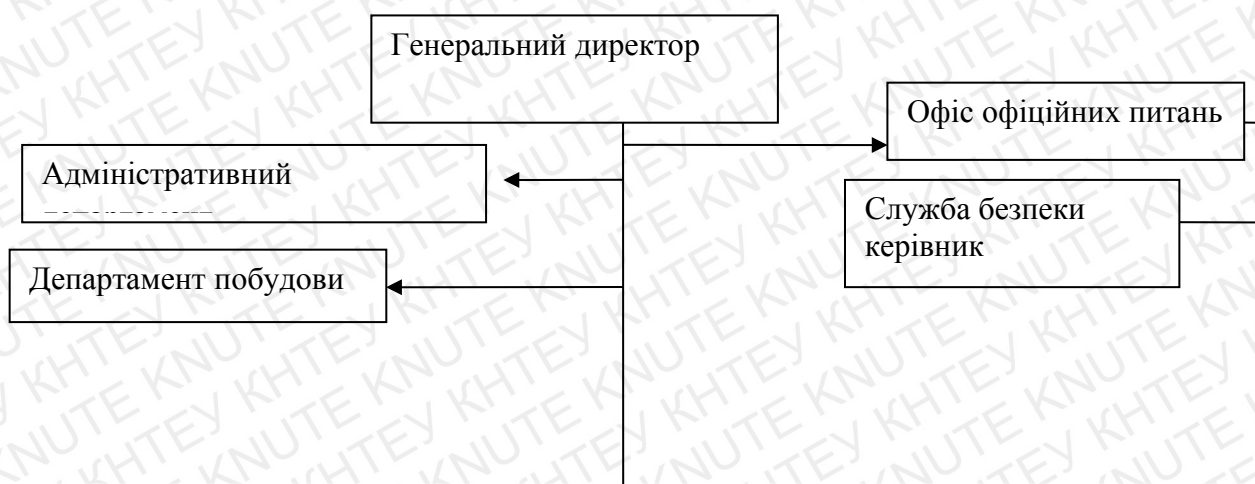
Компанія працює в таких ексклюзивних напрямках:

-Tasty food –Доставка снєків в боксі. Різні смаколики в зручних боксах на самий вибагливий смак [2].

-Ехро-Catering – Ексклюзивний оператор харчування на базі міжнародного виставочного центру. Повний комплекс послуг ритейл обслуговування масштабних заходів. Роздрібний кейтеринг. Оренда інвентаря та обладнання

- Casual Catering Delivery – події створюються не заради їжі, але їжа робить їх привабливими. Доставка обідів.

Розглянемо організаційну структуру Фігаро-Кейтеринг на рис.21.



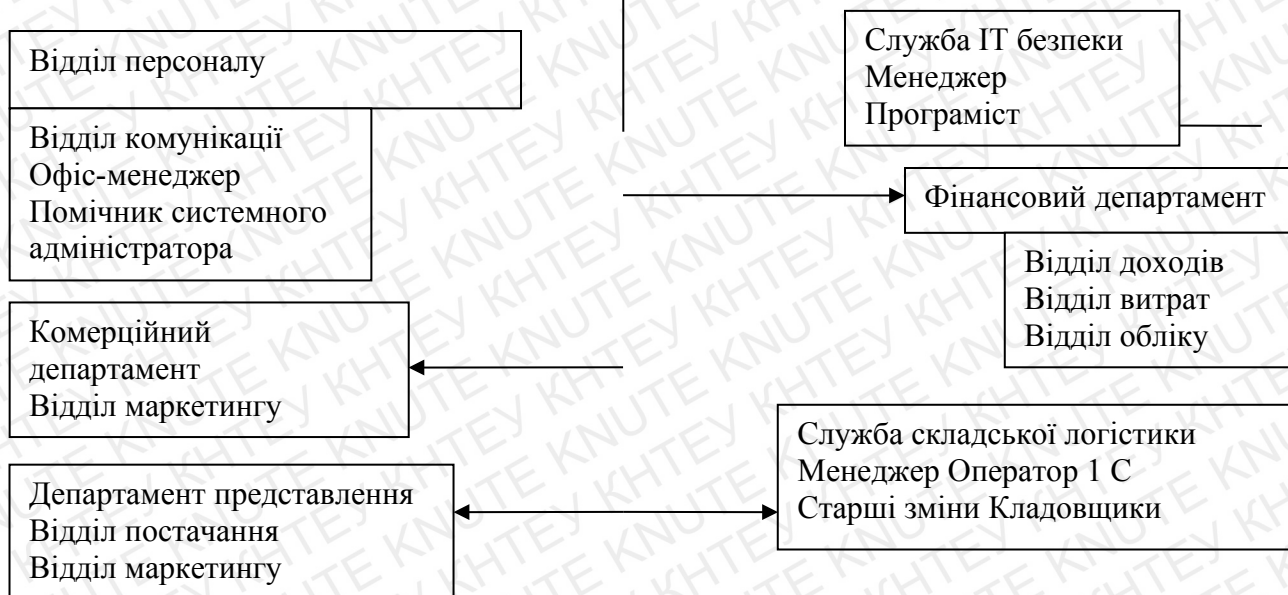


Рис.2.1. Організаційна структура компанії Фігаро-Кейтеринг

На рис.2.1 бачимо, що компанія має розвинуту організаційну структуру, в якій працюють спеціалісти конкретних окремих напрямків. Чітко розмежовані зони відповідальності. На підприємстві працює 130 штатних працівників та більше ніж 400 фрілансерів [2].

Підприємство має власну виробничу базу та власний склад.

Розглянемо на рис.2.2. канали продажу компанії Фігаро Кейтеринг.

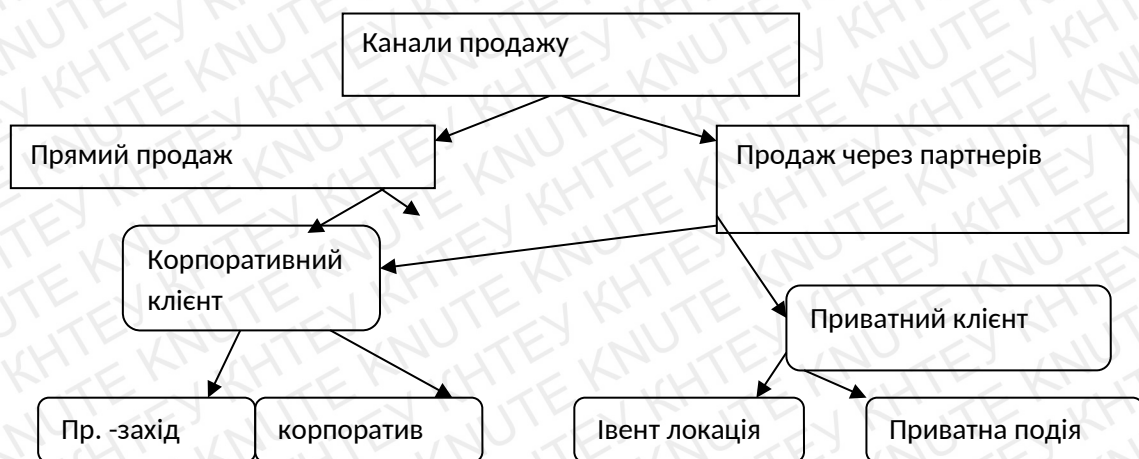


Рис.2.2. Канали продажу кейтерингової компанії «Фігаро Кейтеринг»

Прямі продажі (B2C) – комунікації та операційний потік здійснюється безпосередньо між кінцевим замовником і кейтеринговою компанією. Кінцевий замовник, як видно на рис.2.2 може бути як корпоративний клієнт

так і приватний клієнт (фізична особа). Місце проведення заходу при прямих продажах визначає або замовник, або Фігаро Кейтеринг.

В бізнес-процесах компанії Фігаро Кейтеринг є таке поняття як ЛІД, яке значить новий потенційний клієнт, відповідаючий портрету компанії, потенційно зацікавлений в послугах компанії, з наявною інформацією про нього, необхідною для процесу залучення. Для визначення ЛІДов в компанії існує практика ЛІДогенерації – це маркетингова тактика, направлена на пошук потенційних клієнтів з певними контактними даними.

Продаж через партнерів (B2B) – продаж кейтерингових послуг кінцевому замовнику через партнерів. Партнер – компанія чи приватна особа, яка продає послуги Фігаро-Кейтеринг прямому замовнику, проводить через себе всі фінансові потоки, веде комунікацію з кейтерингом від прямого замовника. Партнерами Фігаро-Кейтеринг є: івент-партнер. Партнерська локація. Івент-партнером можуть бути: івент-агенство, туристична компанія, рекламна компанія, ВТЛ-агенство, рекламне агентство тощо.

ТОВ «Фігаро Кейтеринг» виходить далеко за рамки громадського харчування. Компанія надає послуги подійного кейтерингу по обслуговуванню фуршетів, банкетів, шведських столів, коктейлів та кавабрейків на корпоративних, державних, PR-заходах та приватних торжествах. При цьому компанія не прив'язується до стаціонарного ресторану, а проводить обслуговування на обраній клієнтом локації, забезпечуючи захід всім необхідним обладнанням та декором для якісного прийому їжі та напоїв.

У 2018 Фігаро-Кейтеринг вийшов на міжнародну арену, обслуговуючи Український Дім у Давосі (2018, 2019) та Франкфуртський книжковий ярмарок. Головний офіс знаходиться у Києві, філіали в Одесі та Дніпрі.

На підприємстві операційний цикл кейтерингового заходу включає:

- Розгляд замовлення;
- Заключення договору;
- Планування, складання меню та приготування страв;
- Транспортне забезпечення;

- Забезпечення обладнанням та декор локації;
- Надання персоналу.

Операційна система ТОВ «Фігаро Кейтерінг» представлена трьома підсистемами: переробної, забезпечення, планування і контролю.

На першій підсистемі на ТОВ «Фігаро Кейтерінг» виконуються роботи з перетворення вхідних матеріальних ресурсів в кінцевий продукт.

На другій підсистемі проводяться роботи по забезпеченню першої підсистеми.

На підсистемі планування та контролю проводять збір інформації з зовнішнього та внутрішнього середовища та підсистеми забезпечення, обробляють зібрану інформацію та розробляють рішення щодо удосконалення переробної підсистеми.

Якщо розглядати організаційну структуру товариства у загальноприйнятому розумінні операційної системи, то організаційна структура управління ТОВ «Фігаро Кейтерінг» складається з трьох систем: планування і контролю, перетворення, забезпечення.

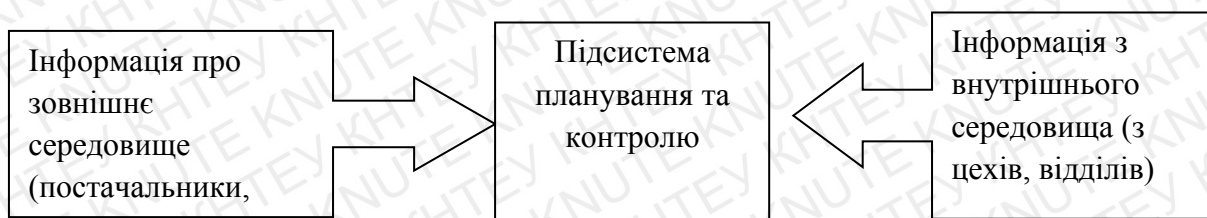
Процес перетворення включає: розробку, складання, виробництво, зберігання, продаж.

Підсистема забезпечення дозволяє безперервно функціонувати операційній системі ТОВ «Фігаро Кейтерінг» за рахунок надійного і власного забезпечення усіх життєво важливих функцій підприємства.

Підсистему планування представляє директор, відділ кадрів, бухгалтер, які забезпечують планування і контролю за діяльністю ТОВ «Фігаро Кейтерінг», тобто реалізують управлінські функції.

Керівництво самостійно планує господарську діяльність виходячи з попиту на їх послуги.

Розглянемо операційну систему ТОВ «Фігаро Кейтерінг» на рис.2.3.



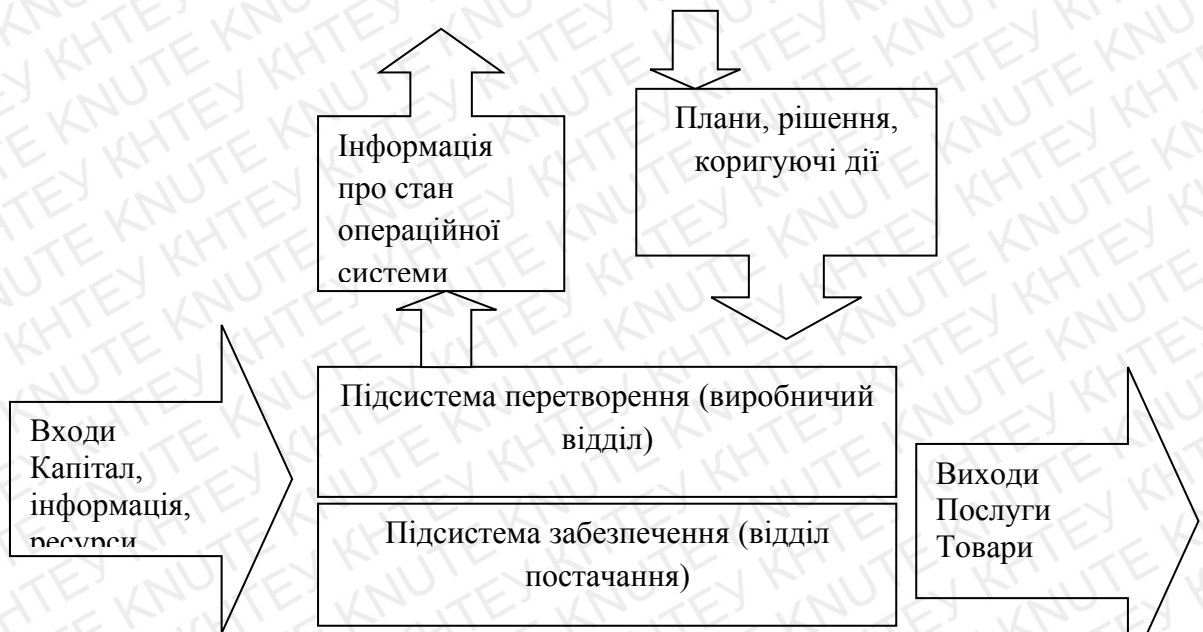


Рис.2.3. Операційна система та її підсистеми ТОВ «Фігаро Кейтерінг»

На основі проведеного Свот-аналізу можемо сказати, що система операційного менеджменту на підприємстві є обґрунтованою.

На підприємстві хороші можливості для реалізації своїх сильних сторін в плані закріплення позицій на ринку.

В компанії ТОВ «Фігаро Кейтерінг» працюють висококваліфіковані спеціалісти: від керівника до кухаря.

Але розглянувши організаційну структуру ТОВ «Фігаро-Кейтерінг» у другому розділі можемо зробити висновок, що в структура апарату управління не є оптимальною та потребує вдосконалення. Пояснюємо це тим, що основною метою операційного менеджменту є досягнення максимального прибутку з мінімальними затратами, а на нашому підприємстві витрати на апарат управління значні, при тому деякі відділи дублюють функції, а також враховуючи значний рівень автоматизації процесу, кількість керівного складу можна зменшити.

Основу системи операційного кейтерингу становить логістика, яку розглянемо на рис.2.4.



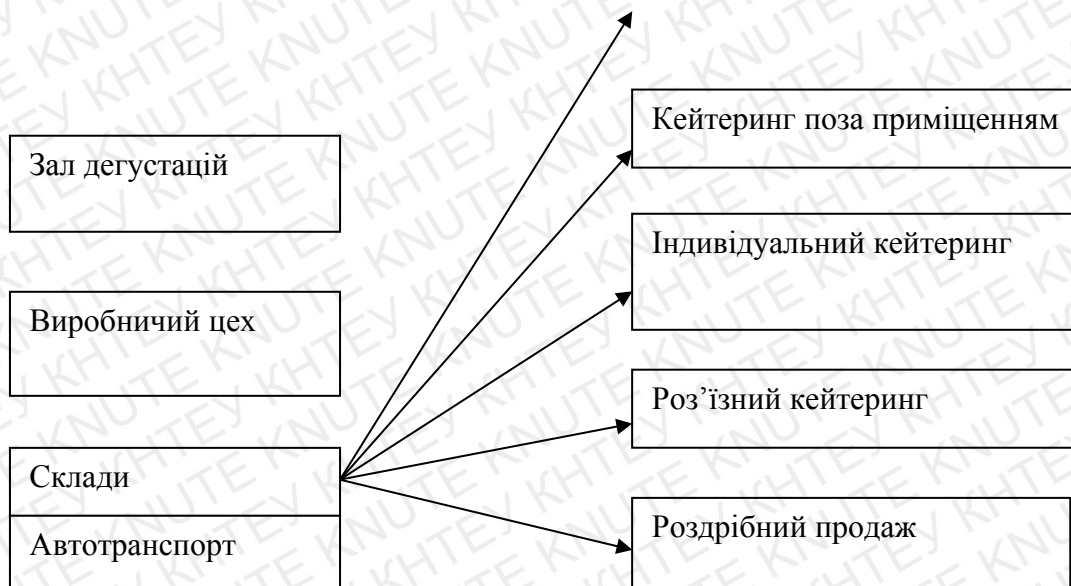


Рис.2.4. Логістична схема ТОВ «Фігаро Кейтеринг»

На ТОВ «Фігаро Кейтеринг» логістика керується методом постачання «економне виробництво» +Концепція 6 Сігма, яка направлена на прискорення процесів та мінімізацію дефектів в операційній діяльності.

Логістика постачання відіграє на підприємстві найважливішу роль, в цілому ТОВ «Фігаро Кейтеринг» намагається обирати самих надійних постачальників, які поставляють якісну продукцію у потрібний час та у необхідній кількості.

Так як, підприємстві працює в сфері ресторанного бізнесу, де продукти швидко псуються, то вибір постачальників є пріоритетним елементом операційної системи.

До збутової системи підприємства крім транспортної логістики входять також маркетингова логістика та логістика сервісу.

Маркетингова логістика дозволяє підприємству швидко оформлювати заявки, підвищувати рівень сервісу, досліджувати ринок.

Логістика сервісу направлена на задоволення потреби споживачів.

Крім логістики, операційний кейтеринг є обґрунтованим, якщо забезпечуються якість послуг. Для забезпечення головного аспекту кейтерингової діяльності такого як якість ТОВ «Фігаро Кейтеринг» має все

необхідне технологічно досконале устаткування, яке відповідає вимогам надійності та продуктивності, просторе приміщення кухні, холодильники та морозильні камери, духові шафи, посудомийні машини, печі для підігріву, а також посуд та індивідуальні ланч-бокси.

Підприємство має фургони із спеціальним покриттям, в яких щомісяця проводиться санітарні обробки.

Інвентар та обладнання на підприємстві постійно оновлюється, здійснюється постійний контроль за тим, щоб воно було в дійовому стані.

Управління операційною системою ТОВ «Фігаро Кейтерінг» зводиться до взаємодії у форматі вхід-вихід. Це наочно видно на рис.2.5.



Рис.2.5. Структура системи операційного менеджменту ТОВ «Фігаро Кейтерінг»

Таким чином, з рис.3.3. ми бачимо, що операційна система ТОВ «Фігаро Кейтерінг» формує запит, надає необхідні ресурси і отримує бажаний результат.

Операційна система «ТОВ «Фігаро Кейтерінг» має логічний набір інформаційних систем, які дозволяють компанії ефективно працювати та налагоджувати операційні процеси.

Операційні процеси в компанії представлені наступним чином на рис.2.6.



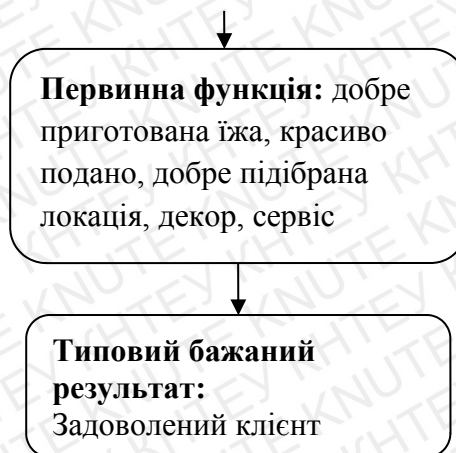


Рис.2.6. Блок-схема операційних процесів ТОВ «Фігаро Кейтерінг»

Розглянута послідовність операційних процесів є найбільш оптимальною для компанії, яка здійснює кейтерингове обслуговування.

Через зростання конкуренції прибутковість кейтерингу спала за останній рік. Але, незважаючи на це, в компанії на належному рівні підтримується ліквідність, а також забезпечується прибутковість.

На ТОВ «Фігаро Кейтерінг» система операційного менеджменту має наступні переваги:

- Зручність, швидке обслуговування та якісний сервіс;
- Пропозиція в асортименті алкогольних напоїв будь-якого виробника, а також будь-яких продуктів, з яких можливо приготувати цікаві страви з індивідуальною презентацією;
- Робота без стандартів, коли при організації та оформленні заходів враховуються індивідуальні забаганки замовника (інтер'єр, вивіски, меблі, посуд, страви).

Незважаючи на наявність переваг система операційного кейтерингу ТОВ «Фігаро Кейтерінг» недосконала та мала тенденцію до зменшення її ефективності в 2018 році. Про це свідчать розраховані показники функціонування операційної системи, а саме: рентабельність продукції, рентабельність активів, рентабельність власного капіталу.

Так, рентабельність активів у 2018 році зменшилась на 16,2 %, рентабельність продукції – на 3,4 %, рентабельність власного капіталу – на 31,8 %.

Чистий прибуток на підприємстві у 2018 році також мав тенденцію до зменшення більше ніж у 3 рази. Дане зменшення відбулось за рахунок збільшення інших операційних витрат, що свідчить про відсутність оптимальної структури витрат.

2.2. Визначення впливу чинників на формування і реалізацію системи операційного менеджменту

На формування і реалізацію системи операційного менеджменту чинять вплив як фактори макросередовища, так і макрофактори.

Макросередовище на ринку кейтерингових послуг характеризується достатньо високою конкуренцією: на сьогоднішній день на ринку налічується близько 260 компаній, що надають саме подієві кейтерингові послуги. Їх сумарний обіг, за даними Всеукраїнської рекламної коаліції (VRK), у 2016 році становив 85 млн. грн.

У 2017-му ринок просів на 15,3% і в грошовому вимірі вийшов на показник у 72 млн. грн. В цілому ж, обсяг усього ринку, включаючи постачальників їжі для армії, бортове обслуговування, держустанови і т.д., досягає 3 млрд. грн. Український ринок кейтерингу на сьогоднішній день переважно сконцентрований в двох великих містах - Києві і Одесі.

На ринок Києва припадає близько 62 % від загального обсягу ринку кейтерингу в Україні, на Одесу - 22 %. Інші міста країни складають лише 16 % від обсягу українського ринку кейтерингу (Львів, Харків) [1, с.315].

Основними причинами такої структури учасників ринку є, поперше, те, що даний ринок історично став складатися саме в зазначених містах; по-друге, висока чисельність населення в зазначених містах України; по-третє, висока концентрація і розвиненість бізнес-інфраструктури в цих регіонах; у-

четвертих, частота організації і проведення різних заходів (виставки, ярмарки, конференції, корпоративи і т.д.)

На ринку кейтерінгу переважає формат послуг B2C (ядро аудиторії становить звичайне населення). Однак варто зазначити, що за останній рік частка підприємств, які користуються послугами в сфері кейтерінгу, зростає на 4%.

Переважає населення в структурі клієнтів послуги, яка, на перший погляд, поширена швидше серед бізнес-клієнтів, пояснюється особливістю оплати таких послуг на виїзних заходах - найчастіше «клієнтами» є фізичні особи, щоб спростити оформлення послуг.



Джерело: за даними Державної служби статистики, оцінка Pro-Consulting

Рис.2.7. Структура аудиторії кейтерингових послуг

В останні кілька років спостерігається стабільне зростання попиту на кейтерінг. Це підтверджується збільшенням суми прибутку від реалізації даного виду послуг [1, с.316].

Таким чином, вищенаведені дані свідчать про стрімкий ринок кейтеринг та збільшення кількості конкурентів.

Розглянемо вплив чинників на формування і реалізацію системи операційного менеджменту за допомогою SWOT-аналізу в табл.2.1.

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз ТОВ «Фігаро-Кейтерінг»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Досвід роботи на ринку більше 15 років</p> <p>3500 клієнтів</p> <p>Професіоналізм (20000 заходів проведених, 5000 гостей за 1 день)</p> <p>Ексклюзивність</p> <p>Висока кваліфікація та мотивація управлінського та виробничого персоналу</p> <p>Тісний контакт зі споживачами послуг</p> <p>Імідж надійного партнера, сприятлива репутація</p> <p>Достатньо стійка позиція на ринку кейтеринг</p> <p>Програма лояльності</p>	<p>Відсутність програм розвитку персоналу</p> <p>Великі накладні витрати</p> <p>Залежність від постачальників</p> <p>Складність методики обліку</p> <p>Складність визначення реальної вартості послуги</p>
Можливості	Загрози
<p>Можливість диверсифікації діяльності</p> <p>Застосування інформаційних технологій</p> <p>Можливі виходи на нові географічні зони впливу</p> <p>Відсутність потужних конкурентів</p> <p>Зменшення логістичних витрат</p>	<p>Наявність потужних конкурентів</p> <p>Зростання темпів інфляції</p> <p>Зриви договорів з боку постачальників</p> <p>Втрата кваліфікованих працівників</p> <p>Жорстка конкуренція</p> <p>Високий рівень фінансового ризику і корумпованості в Україні, що не сприяє залученню світових брендів ресторанного</p>

	<p>бізнесу;</p> <p>Зменшення чисельності контингенту потенційних споживачів унаслідок змін у чисельності та структурі населення країни, пришвидшення темпів росту виїзних</p> <p>відсутність практичного досвіду антикризового управління у керівників турпотоків</p>
--	---

Таблиця 2.2.

SWOT матриця

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	<p>Збільшення обсягів реалізації за рахунок розвитку економіки підприємств</p> <p>Модернізація логістичного відділу</p> <p>Оптимізація роботи з постійними клієнтами</p> <p>Створення представництв</p>	<p>Оптимізація долі ринку</p> <p>Покращення мотивації персоналу та умов праці дозволить знизити відтік кадрів</p> <p>Удосконалення обліку дозволить легше визначати реальну вартість послуг</p>
Слабкі сторони	<p>Створення сприятливих умов для розвитку в умовах високої вартості та особливості ресурсів</p> <p>Впровадження нових технологій</p> <p>Оптимізація апарату управління дозволить знизити накладні витрати</p>	<p>Зниження обсягів виробництва ряду постійних клієнтів призведе до зниження обсягів закупок</p> <p>Відсутність держконтролю за змінами цін постачальників та зростання податкового тягара негативно вплинуть на фінансовий стан</p>

Для аналізу ТОВ «Фігаро-Кейтерінг» ми скористались моделлю STEERPLE – аналізу (табл. 2.3).

Ступінь впливу кожного фактора будемо оцінювати від 0 до 5. Середні бальні оцінки визначимо відношенням середньої оцінки до максимально можливої.

Таблиця 2.3

Результати оцінки впливу зовнішніх факторів на ефективність функціонування системи економічної безпеки

Букв	Зміст впливу
а	
S	Збільшення економічно зайнятого населення, збільшення якості життя призводить до збільшення попиту на кейтеринг
T	Технологічний процес дозволяє продавати більш якісну продукцію.
E	Ціни на сировину залежать від курсу долару, із його ростом збільшуються ціни на послуги ТОВ «Фігаро Кейтерінг»
E	Підприємство надає екологічно безпечні послуги.
P	Компанія залежить від політичних настроїв в країні, бюрократія та корупція негативно впливають на прибуток.
L	Юридичний аспект дуже важливий, так як підприємство постійно підписує договори, які мають бути вивірені на всі можливі ризики
E	Освітній елемент формує кадри майбутнього та підвищує рівень компетентності вже наявних кадрів.

Дані табл. 2.1, 2.2 та 2.3 свідчать, що на ефективність системи операційного менеджменту на підприємстві впливають наступні чинники:

- кон'юнктура ринку;
- інфляція;
- облікова політика підприємства;
- загальний економічний стан населення України;

- наявність потужних конкурентів;
- рівень упізнаваності бренду.

2.3. Оцінка результативності системи операційного менеджменту

Ефективність діючої операційної системи менеджменту оцінимо через показники господарської діяльності «Фігаро-Кейтерінг» .

Для оцінки структури операційних доходів використаємо дані Звіту про фінансові результати компанії Фігаро-Кейтерінг та розглянемо його в динаміці в табл. 2.4.

Таблиця 2.4.

Аналіз структури операційних доходів компанії Фігаро-Кейтерінг за 2017-2018 роки

Показник	2017	2018	Відхилення
Чистий дохід від реалізації	44682,3	47086,4	2404,1
Інші операційні доходи	615,6	1,7	-613,9
Інші доходи	1,8	0	-1,8
Разом	45299,7	47086,4	1786,7

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності Фігаро-Кейтерінг

Дані табл.2.4 свідчать, що в операційних доходах найбільшу питому вагу займає дохід від реалізації продукції (послуг), який збільшився у 2018 році на 2404,1 тис.грн. Інші операційні доходи та інші доходи були лише у 2017 році.

Розглянемо структуру фінансових результатів ТОВ «Фігаро-Кейтерінг» у табл.2.5.

Таблиця 2.5.

Аналіз структури фінансових результатів компанії Фігаро-Кейтерінг за
2017-2018 роки

Показник	2017	2018	Відхилення
Дохід від реалізації	45299,7	47086,4	1786,7
Собівартість продукції	22050,5	22701,9	651,4
Інші операційні витрати	20136,4	23427,4	3291
Чистий прибуток	2163,9	649,0	-1514,9

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності Фігаро-Кейтерінг

Дані табл.2.5 свідчить, про зменшення прибутковості чистого прибутку на підприємстві у 2018 році на 1514,9 тис.грн. Зменшення чистого прибутку відбулось за рахунок збільшення інших операційних витрат, тому можна сказати, що компанія не має оптимальної структури операційних витрат, які потребують перегляду.

Одним з найважливіших елементів операційного менеджменту є структура капіталу, яку розглянемо в табл.2.6.

Таблиця 2.6.

Аналіз структури капіталу Фігаро-Кейтерінг за 2017-2018 роки

Показник	2017	2018	Відхилення
Зареєстрований капітал	20,5	20,5	0
Нерозподілений прибуток	4978	5627	649
Всього власного капіталу	4998,5	5647,5	649
Довгострокові зобов'язання	0	0	0
Поточні зобов'язання	4771,5	3347,1	-1424,4

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності Фігаро-Кейтерінг

Як показує табл.2.6. в структурі капіталу переважає власний капітал, який мав тенденцію до збільшення за рахунок зростання нерозподіленого прибутку на 649 тис.грн. Поточні зобов'язання навпаки мали тенденцію до зменшення, що є позитивним моментом.

Розглянемо структуру активів компанії ТОВ «Фігаро Кейтерінг» у табл.2.7.

2.7.

Аналіз структури активів компанії Фігаро-Кейтеринг за 2017-2018 роки

Показник	2017	2018	Відхилення
Активи, у т.ч.	9770	8994,6	-775,4
Основні засоби	2745,4	3390,9	645,5
Запаси	2589,6	3466,9	877,3
Грошові кошти	223,4	20,0	-203,4
Дебіторська заборгованість	1596,8	415,1	-1181,7

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності Фігаро-Кейтеринг

Дані табл. 2.7 свідчать, що в структурі активів компанії у 2018 році переважали основні засоби, їх питома вага складала 37,7 % та запаси - 38,5 %, які мали тенденцію до збільшення. Інші складові активів навпаки у 2018 році мали тенденцію до зменшення порівняно з 2017 роком.

Так, дебіторська заборгованість зменшилась на 1181,7 тис.грн., але це свідчить про те, що замовники відразу розраховуються за послуги кейтерингу. Грошові кошти зменшились у 2018 році, що свідчить про зменшення можливості підприємства швидко розраховуватись по поточним зобов'язанням.

Розглянемо виробничі можливості, які відображають ефективність операційного циклу компанії в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз виробничих можливостей компанії Фігаро-Кейтеринг за 2017-2018 роки

Показник	Алгоритм розрахунку	Економічний зміст показника	2017	2018
----------	---------------------	-----------------------------	------	------

1. Фондовіддача	$\Phi_v = \text{ТП} / \text{ОЗс.річ}$ де ТП – обсяг товарної продукції, тис.грн.; ОЗс.річ. – середньорічна вартість основних засобів, тис.грн.	показує обсяг випущеної продукції на середньорічну вартість одиниці основних засобів	18,6	15,3
2. Фондоємність	$\Phi_m = \text{ОЗс.річ} / \text{ТП}$, де ТП – обсяг товарної продукції, тис.грн.; ОЗс.річ. – середньорічна вартість основних засобів, тис.грн	показує, яка середньорічна вартість основних засобів припадає на одиницю випущеної продукції	0,05	0,06
3. Фондоозброєність	$\Phi_o = \text{ОЗс.річ} / \text{Ч}$, де ОЗс.річ- середньорічна вартість основних засобів, тис.грн Ч – середньооблікова чисельність робітників	дозволяє визначити рівень забезпеченості найманих працівників основними засобами, без яких неможливо здійснення виробничого процесу.	18,4	23,6
4. Рентабельність основних засобів	$\text{Кр.оз} = \text{ЧП} / \text{ОЗс.річ}$, де ЧП- чистий прибуток ОЗс.річ- середньорічна вартість основних засобів, тис.грн	Показує ефективність виробничого процесу на підприємстві	0,9	0,2

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності Фігаро-Кейтерінг

Дані табл.2.8 свідчать, що завантаженість обладнання зменшилось у 2018 році. Відповідно відбулось збільшення фондоємності ТОВ «Фігаро Кейтерінг».

Зменшення рентабельності основних засобів свідчить про зменшення ефективності використання активів та ділової активності підприємств.

Крім показників ділової активності для дослідження операційного менеджменту необхідно оцінити фінансові показники результативності функціонування операційної системи кейтерингової компанії в табл.2.9

Таблиця 2.9

Фінансові показники результативності функціонування операційної системи кейтерингової компанії

Показник	Нормати вне значення	Формула розрахунку	2017	2018
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Від 0,6 до 0,8	Рядки (1120+1125+1135+1130+1140+1145+1155+1160+1165+1190) активу балансу/ рядок 1695 пасиву балансу	0,6	0,6
Коефіцієнт поточної ліквідності	>1	рядок 1195 активу балансу/ рядок 1695 пасиву балансу	1,5	1,6
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Від 0,1 до 0,2	сума рядків (220+230+240) активу балансу рядок 620 пасиву балансу	0,05	0,005
Коефіцієнт рентабельності активів, %	Макс.	Ф.2 ряд220 або р.225/ф.1 р.280	23,1	6,9
Коефіцієнт рентабельності продукції, %	Макс.	Ф.2 ряд220 або р.225/ф.1 р.040	4,8	1,4
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	Макс.	Ф.2 ряд220 або р.225/ф.1 р.380	43,3	11,5

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності компанії

За основу інтегрального аналізу візьмемо наступні показники: коефіцієнт рентабельності активів, коефіцієнт рентабельності продукції, коефіцієнт рентабельності власного капіталу.

Використовуючи значення показників, наведених в таблиці 2.9 сформуємо матрицю спостережень в табл.2.10

Таблиця 2.10

Матриця спостережень X

Роки	Ознаки			
	Інтегральний показник рентабельності активів	Інтегральний показник рентабельності продукції	Інтегральний показник рентабельності капіталу	Інтегральний показник надійності абсолютної ліквідності
2017	0,23	0,048	0,43	0,05
2018	0,069	0,014	0,11	0,005

Джерело: розраховано автором

Для проведення подальших розрахунків необхідна стандартизація, яка дозволяє звести всю одиницю виміру до безрозмірної величини, тобто вирівняти значення ознак. Для цього слід визначити середнє значення та середнє відхилення за кожним показником X в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Середнє значення та середнє відхилення за кожним показником X

Назва	Інтегральний показник рентабельності активів	Інтегральний показник рентабельності продукції	Інтегральний показник рентабельності капіталу	Інтегральний показник надійності абсолютної ліквідності
Середнє значення	0,150	0,030	0,480	0,030
Середнє відхилення	0,080	0,020	0,160	0,020

Джерело: розраховано автором

Таким чином, отримаємо матрицю стандартних значень Z в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Матриця стандартних значень Z

Роки	Ознаки			
	Інтегральний показник рентабельності активів	Інтегральний показник рентабельності продукції	Інтегральний показник рентабельності капіталу	Інтегральний показник надійності абсолютної ліквідності
2017	1,00	0,9	-0,3	1,00

2018	-1,01	-0,8	-2,3	-1,3
Zo max	1	0,9	-0,3	1

Джерело: розраховано автором

Після стандартизації значень проведемо диференціацію ознак, тобто вплив кожного показника на рівень розвитку об'єкта (логістичної діяльності).

Таблиця 2.13

Матриця диференціації ознак

Роки	Критерії			
	Інтегральний показник рентабельності і активів	Інтегральний показник рентабельності і продукції	Інтегральний показник рентабельності капіталу	Інтегральний показник надійності абсолютної ліквідності
2017	0,00	0,00	0,00	0,00
2018	4,05	2,89	4,05	5,06

Джерело: розраховано автором

Після розподілу ознак на стимулюючі та де стимулюючі на основі елементів матриці сформуємо вектор-еталон та відстань між точкою одиницею та точкою вектору еталону C_{i0} .

$$C_{i01} = \sqrt{0}$$

$$C_{i02} = \sqrt{4,05 + 2,89 + 4,05 + 5,06} = 4,0$$

$$C_{i0.ср.} = 2,01$$

$$C_{i0} = 4,04$$

$$C_{i0} = 3,99$$

$$C_{i0 \text{ сум.}} = 8,03$$

$$Q = \sqrt{8,03} = 2,83$$

Розрахуємо коефіцієнт таксономії за роками:

$$K_i = 2,01 + 3 * 2,83 = 10,51$$

Отримана відстань служить початковим елементом для розрахунку показника таксономії:

$$K_i = 1 - d_i;$$

$$d_{2017} = 0,01 / 10,51 = 0,0009$$

$$d_{2018} = 4,01 / 10,51 = 0,4$$

Таким чином, показник таксономії становить:

$$K_{2017} = 1 - 0,0009 = 0,9$$

$$K_{2018} = 1 - 0,4 = 0,6$$

Таксономічний показник синтетично характеризує зміни значень ознак досліджуваних груп. Інтерпретація даного показника така: він приймає високі значення при великих значеннях стимуляторів і низькі значення – при малих значеннях стимуляторів [2, с.80].

Слід відобразити на рис.2.4. динаміку змін інтегрального показника.

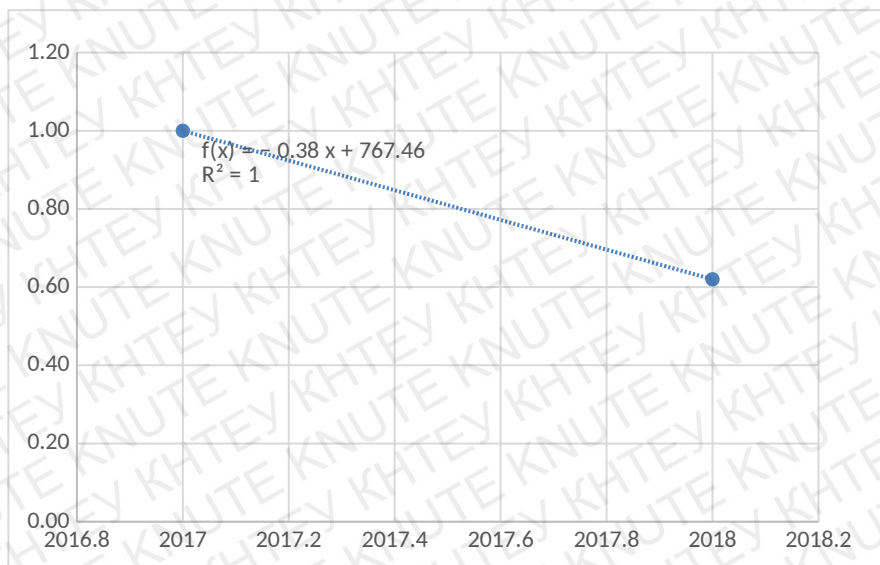


Рис. 2.4.. Динаміка змін коефіцієнта таксономії протягом 2017–2018 років

Слід зазначити, що коефіцієнт таксономії зменшується протягом аналізованого періоду. Чим більше показник наближається до одиниці, тим кращий фінансовий стан підприємства та управління операційною системою більш ефективно.

Як показано на рисунку, значення показника у 2017 році тримається на найвищому рівні. Таке явище є негативним для підприємства.

Для прийняття рішення щодо вибору пріоритетного інтегрального показника логістичної системи, на основі якої будувати логістичну стратегію використаємо метод Сааті.

Для кожної матриці парних порівнянь знаходимо вектор локальних пріоритетів, тобто на множині об'єктів ієрархії певного рівня відносно розглядуваного критерію задаємо функцію $w(x_i) [0;1]$, яка повинна задовольняти умові нормування:

$$\sum w(x_i) = 1$$

Таблиця 2.14

Експериментальне значення I_{cx} для деяких матриць парних порівнянь

№	3	4	5	6	7	8	9	10
I_{cx}	0,58	0,	1,12	1,2	1,32	1,41	1,4	1,49
x		9		4			5	

Джерело: розроблено автором

Головна мета підприємства збільшення прибутковості за рахунок удосконалення операційного менеджменту.

Як можливі альтернативи (інтегральний показник) на основі якого будемо будувати операційну стратегію розглянемо наступні:

1. Інтегральний показник рентабельності активів
2. Інтегральний показник рентабельності продукції
3. Інтегральний показник рентабельності власного капіталу
4. Інтегральний показник абсолютної ліквідності

Для порівняння та вибору альтернатив виділяють наступні критерії.

1. Стабільність роботи підприємства та зміцнення його конкурентоспроможності у часовій перспективі.
2. Підвищення збутової діяльності.
3. Створення привабливого іміджу підприємства

Спочатку створимо матрицю парних порівнянь та розрахуємо вектор пріоритетів вибраних критеріїв.

Таблиця 2.15

	K1	K2	K3	W
K1	1	1/3	5	0,27
K2	3	1	8	0,66
K3	1/5	1/8	1	0,07
$\lambda_{\max} = 3,044, R = 0,038$				

Джерело: розроблено автором

1/3 у першому рядку і другому стовпчику таблиці означає, що, з точки зору експерта (керівника підприємства), критерій K1 (стабільність роботи) дещо менш важливий у порівнянні з підвищенням збутової діяльності, але суттєво важливіший у порівнянні з створенням привабливого іміджу, критерій K2 дуже сильно переважає K3. Вектор пріоритетів критеріїв приведений в останньому стовпчику таблиці. Відношення узгодженості складає 0,038, тобто матриця парних порівнянь добре узгоджена. Матриці парних порівнянь та вектори локальних пріоритетів альтернатив відносно кожного з критеріїв наведені в таблицях 2.16, 2.17, 2.18

Таблиця 2.16

Матриця парних порівнянь та вектор локальних пріоритетів альтернатив відносно критерію K1

	A1	A2	A3	A4	W
A1	1	1/5	1/6	1/3	0,06
A2	5	1	1/2	3	0,31
A3	6	2	1	4	0,49
A4	3	1/3	1/4	1	0,14
$\lambda_{\max} = 3,0788, R = 0,03$					

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.17

Матриця парних порівнянь та вектор локальних пріоритетів альтернатив відносно критерію K2

	A1	A2	A3	A4	W
--	----	----	----	----	---

A1	1	3	7	3	0,53
A2	1/3	1	5	2	0,25
A3	1/7	1/5	1	¼	0,25
A4	1/3	1/2	4	1	0,17
$\lambda_{\max} = 4,0992 \ R = 0,036$					

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.18

Матриця парних порівнянь та вектор локальних пріоритетів
альтернатив відносно критерію К3

	A1	A2	A3	A4	W
A1	1	2	1/6	¼	0,09
A2	½	1	1/7	1/5	0,09
A3	6	7	1	3	0,58
A4	4	5	1/3	1	0,27
$\lambda_{\max} = 4,0992 \ R = 0,036$					

Джерело: розроблено автором

Для проведення ієрархічного синтезу запишемо матриці $W^{1,2}$, та $W^{0,1}$, .
Згідно з позначеннями $W^{1,2}$, – матриця пріоритетів альтернатив відносно
критеріїв ієрархії, $W^{0,1}$, – матриця пріоритетів критеріїв.

$$W^{0,1} = (0,27 \ 0,66 \ 0,07)$$

$$W^{1,2} = \begin{pmatrix} 0,06 & 0,31 & 0,49 & 0,14 \\ 0,53 & 0,25 & 0,05 & 0,17 \\ 0,09 & 0,09 & 0,58 & 0,27 \end{pmatrix}$$

Шукані пріоритети альтернатив відносно поставленої мети відповідно
дорівнюють: $W^* = W^{1,2} \cdot W^{0,1} = (0,37 \ 0,25 \ 0,25 \ 0,17)$

Таким чином, найвищу пріоритетність отримала альтернатива 1 -
Інтегральний показник рентабельності продукції, якій по відносній
значимості надається абсолютна перевага.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ФІГАРО КЕЙТЕРІНГ»

3.1. Обґрунтування системи операційного кейтерингу

Аналіз діяльності системи операційного менеджменту ТОВ «Фігаро Кейтерінг» показав, що має місце зменшення чистого прибутку. Зменшення чистого прибутку свідчить про зниження ефективності системи операційного менеджменту.

За допомогою проведеного таксономічного аналізу було розраховано показники таксономії за 2017 та 2018 роки. Значення показника становили у 2017 році 0,9, а у 2018 році – 0,6. Чим ближче значення цього показника до 1 тим краще оцінюється система операційного менеджменту компанії.

Таким чином, можна стверджувати, що ефективність операційного менеджменту ТОВ «Фігаро Кейтерінг» зменшилась у 2018 році, відповідно зменшилась прибутковість підприємства. Аналіз показав, що дане зменшення відбулось за рахунок збільшення витрат. На даний час система управління витрат потребує суттєвої реорганізації.

Так як, кейтерингу досить складний вид операційної діяльності в плані формування собівартості продукції та методики формування операційних витрат, розподілення їх, необхідно переглянути структуру витрат та методику їх обліку на ТОВ «Фігаро Кейтерінг».

Важливим є якісне поліпшення системи управління витратами.

Пропонуємо застосовувати модель методичного забезпечення обліку витрат, представлену на рис.3.1.

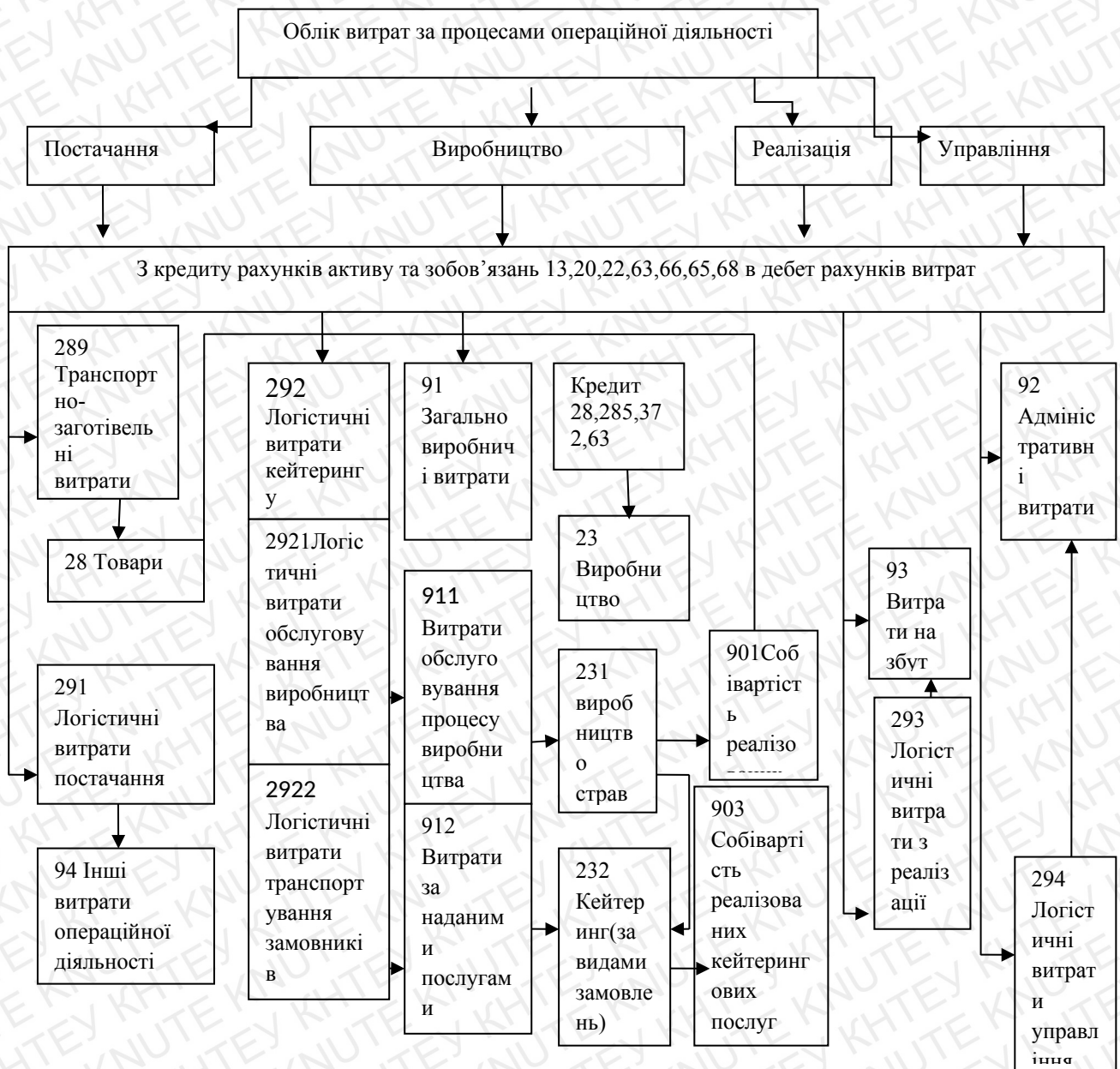


Рис.3.1. Модель методичного забезпечення обліку витрат ТОВ «Фігаро Кейтеринг»

Дані рис.3.1. показують, що характерним для кейтерингу є витрати на логістику. Вони є однією з вагомих статей витрат, пов'язаних з наданням послуг кейтерингу.

Таким чином, ми включили до обліку витрат методику обліку логістичних витрат за кожним процесом управління.

Логістичні витрати процесу постачання рекомендуємо ідентифікувати як витрати операційної діяльності та систематизувати інформацію.

Облік витрат на виконання кейтерингових послуг є недосконалим, що суттєво позначається на якості інформаційного забезпечення управління такого суб'єкта господарювання.

В обліку за процесом виробництва та його обслуговування для формування собівартості кейтерингової послуги запропоновано використовувати калькуляційний рахунок 232 «Кейтеринг (за видами замовлень)», на якому буде відображатися ціна страв, напоїв, напівфабрикатів, які необхідні для проведення заходу, витрати на заробітну плату разом з відрахуваннями, витрати на оренду приміщення, обладнання для кейтерингового обслуговування, витрати на транспортування гостей до локації, витрати на оформлення приміщення, витрати на проведення фото- та відеозйомки, музичного оформлення тощо.

Головним елементом в організації логістичним управлінням компанією є інформаційна логістика. Найсучаснішим напрямком удосконалення логістичних систем у ресторанній сфері є запровадження технології EDI (Electronic Data Interchange — електронний обмін даних) [19].

Під час переходу на електронний документообіг, інформаційно-логістична система замовника поєднується з системою постачальника, що скорочує витрати часу на обробку інформації, допомагає оптимізувати персонал за рахунок його скорочення, скорочує вплив людського фактору та мінімізує випадки помилок у логістичній системі.

На сучасному етапі допомогти кейтеринговим компаніям у подоланні логістичних проблем можуть спеціальні логістичні компанії, які мають

достатню кількість ресурсів оперативно систематизувати замовлення не тільки певних закладів, так і цілих мереж, формувати значні обсяги замовлення різних продуктів у виробників та забезпечувати гарні знижки на продукцію [18].

Але ресторатори мають сумніви відносно застосування даної концепції, так як вважають її економічно недоцільною, не хочуть ризикувати передачею логістичних функцій на аутсорсинг; в нашій країні дуже мало операторів логістики, які можуть відповідати всім критеріям кейтирингових компаній.

Позитивним прикладом такого співробітництва, а саме компанії ресторанного бізнесу та логістичної компанії на українському ринку є мережа ресторанів McDonald's.

Всі вхідні продукти для даної компанії закупаються та постачають, транспортують, зберігають, а також координують замовлення між ресторанами та контролюють рівень запасів два центри дистрибуції компанії [18].

Впровадження таких логістичних прийомів буде спонукати до:

- ефективної системи логістики та зменшення витрат на управління;
- гнучкому управлінню запитів споживачів за рахунок глибокого розуміння їх вимог до якості, сервісу, умов надання послуг;
- налагодженню системи замовлень для зростання показників систем постачання, виробництва та обслуговування;
- скороченню часу на створення та впровадження логістичних бізнес-процесів, підвищення їх ефективності та ін.

Вплив операційного менеджменту на ефективність діяльності ТОВ «Фігаро Кейтерінг» повинен бути значущим та сприяти наданню послуг, які необхідні споживачам, а правильна організація операційної діяльності повинна сприяти зменшенню витрат та як результат збільшення чистого прибутку.

Пошук нових клієнтів набагато дорожчий чим утримання лояльності вже існуючих.

Зобразимо схематично напрямки удосконалення операційного менеджменту ТОВ «Фігаро Кейтерінг» на рис. 3.2.



Рис.3.2. Напрямки удосконалення операційного менеджменту ТОВ «Фігаро Кейтерінг»

Напрямки удосконалення системи операційного менеджменту ТОВ «Фігаро Кейтерінг»:

1.Зміни в технологіях. Технології на виробництві відіграють основну роль у попиті на кейтерингові послуги. Зміни матеріалів, технології та технік виробництва значно збільшують якість послуг та попит на них.

2.Удосконалення внутрішніх організаційних зв'язків та обмін інформацією. Удосконалення обміну інформацією та його прискорення сприяє суттєвому скороченню витрат та браку, невідповідність послуг, якості поставок, їх вчасності, що стимулює попит та збільшує прибутковість.

Крім цього потрібно сумлінно виконувати вимоги керівника, так як в операційній системі невиконання та неузгодженість цілей компанії негативно впливає на якість продукції та кейтерингових послуг, а як наслідок на забезпечення конкурентоздатності компанії та її імідж [19].

3.Підвищення кваліфікації персоналу. Кейтерингове обслуговування ставить дуже жорсткі вимоги до виконання певних задач і наявність багатьох навичок не лише робітників, але управлінського персоналу. Основною метою підвищення кваліфікації персоналу є забезпечення швидкої реалізації нових наукових, технічних, організаційних та економічних ідей в практичну діяльність компанії.

4.Контроль за якістю продукції. Якість як економічна категорія відбиває сукупність властивостей продукції, що зумовлюють ступінь її придатності задовольнити потреби людини відповідно до свого призначення

Для ефективної реалізації вищезазначених задач потрібно підвищити конкурентоздатність продукції та послуг.

Для цього необхідно підвищити гнучкість цін, розвивати тісні контакти з клієнтами, формування комплексного обслуговування, розширення асортименту.

Зазначені заходи базуються на якісному проведенні маркетингових досліджень, які допомагають виявити системи взаємозв'язку між різними чинниками, які впливають на стан та обсяг замовлень.

Також необхідно співставити ціни, витрати на виробництво з аналогічними показниками конкуруючої продукції.

Для того щоб ТОВ «Фігаро Кейтерінг» могло утримувати завойовані ринки збуту та розширювати їх, потрібно мати якісну інформацію, удосконалювати канали збуту та шукати нових клієнтів, швидко адаптуватись у зовнішньому середовищі.

Для того щоб досягти відповідних змін та впровадити заходи, які зазначені в напрямках удосконалення системи операційного менеджменту необхідно розробити операційну стратегію.

Побудуємо ескіз стратегії забезпечення ефективної операційної системи ТОВ «Фігаро-Кейтерінг».



Рис.3.7. Ескіз стратегія забезпечення ефективної операційної системи ТОВ «Фігаро-Кейтерінг»

Крім стратегії зменшення операційних витрат, за рахунок яких прогнозується збільшити чистий прибуток, для ТОВ «Фігаро Кейтеринг» можна використати як альтернативу стратегію збільшення обсягів реалізації.

В даній стратегії необхідно орієнтуватись на розширення асортименту, пошук нових ринків збуту та заключення нових контрактів.

Актуальною є тенденція в усьому світі прагнення до здорового харчування та формування раціону з урахуванням стану здоров'я. Врахування цього фактору, поява нових технологій приготування страв, знання науки про харчування вимагають від персоналу підприємства застосування сировини та технології, які раніше не використовувались.

Таким чином, ТОВ «Фігаро Кейтеринг» має використати даний тренд та розробити відповідне меню, яке б відповідало всім правилам здорового харчування, вегетаріанське меню, що привабило більше споживачів.

Намітився новий тренд «самого свіжого». Основні гастрономічні тенденції: екологічно чиста їжа від місцевих виробників, відмова від імпортованих продуктів та промислової переробки, робота з локальними фермерськими господарствами.

Дана стратегія розвитку включає наступне:

- М'ясна та рибна продукція від місцевого виробника готується та подається в ексклюзивному виконанні;
- Овочі, фрукти і зелень подають в оформленні карвінгу;
- Курс на безглютенову кухню;
- Розвиток кухні «фьюжн»

Для ознайомлення зі своїми послугами проведення безкоштовних дегустацій, як виїзних, так і організованих в спеціальних шоу-рум, в одному з офісів підприємства.

Створення нового напрямку «healthy food», з залученням спеціаліста з правильного харчування. Розробка меню для активних і спортивних людей, для тих, кому важливе відчуття легкості і сили, для людей з дефіцитом часу та зайвою вагою.

Пошук нових ринків збуту даного виду продукції серед фітнес-залів, приватних лікарень.

Так як, на кейтирингових заходах можуть бути запрошенні спортсмени чи люди, які жорстко слідкують за харчуванням, дане меню дозволить їм не відчувати дискомфорт на будь-якому святі.

Одним з напрямлень, яке на сьогодні дуже популярне є крафтове виробництво. Розробка додатково крафтового меню, тобто такого меню, в яке будуть входити тільки продукти крафтового виробництва, в тому числі напої.

При цьому, необхідно зробити акцент саме на тому, що продукти крафтові. Крафтовим може бути не лише папір, а й продукти. Крафтова їжа – це та, яку виробник виготовляє сам: власноруч вирощені овочі, варений сир або копчені ковбаски . Ця тенденція тільки набирає обертів, хоча крафтове пиво і кава є вже чи не в кожному барі.

Крафтове пиво, сир і хліб – продукти з лейблом «крафт» сьогодні в тренді і згадуються в ЗМІ частіше, ніж «органічні», «екологічно чисті» і «фермерські».

Стандарт Craft:

- Виробництво – мале, а партії – обмежені, що дозволяє контролювати якість кожної відпускається одиниці.
- Не менше 75% капіталу належить власникам, а не стороннім інвесторам, що забезпечує підприємству незалежність.
- Традиційна рецептура доповнюється іншими добавками, які поліпшують і ускладнюють смак, а не знижують собівартість продукту.
- Мотивом створення бізнесу виступає не жадоба наживи, а любов до своєї справи, натхнення і бажання підійти до виробництва творчо.

Таким чином, правильна презентація нового крафтового меню дасть можливість розширити ринки збуту продукції , знайти нових споживачів, заключити нові контракти.

Удосконалення операційного менеджменту за рахунок стратегії мінімізації витрат чи стратегії розширення асортименту дасть можливість підприємству розширити свою діяльність, почати відкривати заклади кейтерингового обслуговування в інших великих містах України, продаж франшиз.

Ринок кейтерингових послуг насичений тільки в напрямі обслуговування свят і фуршетів.

Напроти, у сфері офісних обідів він, на думку експертів, заповнений не більш, ніж на 20% і є дуже перспективним. При цьому практично ніхто не займається доставкою обідів у чистому вигляді - такі послуги є одним з напрямів діяльності різноманітних ресторанів і кафе.

Тому, ТОВ «Фігаро-Кейтерінг» потрібно проводити більше ділових зустрічей з керівниками компаній для розширення ринків збуту та доставки комплексних обідів в офісі цих компаній, заключення корпоративних договорів, надання бонусів постійним клієнтам на проведення корпоративних свят.

Також вважаємо, що якщо клієнта щось не задовольняє в компанії ТОВ «Фігаро Кейтерінг», то організація може про це навіть не здогадуватись. Ця проблема є досить масштабною та приносить максимальні втрати клієнтів.

Пропонуємо впровадити на ТОВ «Фігаро Кейтерінг» програму «Точка зору клієнта», яка направлена на оцінку їх діяльності та буде відображати те, наскільки споживачі задоволені обслуговуванням та якістю страв.

На основі даної програми можна буде виявити відсоток незадоволених клієнтів. Опитування буде відбуватись засобами розсилки анкети на електронну пошту клієнта.

Після отримання анкет програма буде генерувати відповіді та видавати результати в вигляду таблиці з розрахунком кількості опитуваних, відсотком незадоволених клієнтів та причинами їх незадоволення.

3.2. Прогнозування ефективної системи операційного менеджменту

Було запропоновано удосконалити операційний менеджмент ТОВ «Фігаро Кейтерінг» двома способами: за рахунок удосконалення управління витратами та зниження їх значення та за рахунок збільшення асортименту, введенням нових видів страв та збільшення обсягів реалізації.

За оцінкою експертів при впровадженні стратегії операційного менеджменту «оптимізація витрат» ТОВ «Фігаро Кейтерінг» операційні витрати при найкращому варіанті скоротяться на 5 %.

Перерахуємо основні показники ефективності операційного менеджменту з урахуванням зменшення операційних витрат на 5 %, використовуючи дані 2018 року при незмінному доходу від реалізації продукції в табл.3.1.

Таблиця 3.1

Перераховані основні показники ефективності операційного менеджменту

Показник	2018 рік	2019 рік	Відхилення
Дохід від реалізації продукції	47086,4	47086,4	0
Витрати	46437,4	44113,73	2223,67
Чистий прибуток	649,0	2872,64	2223,67
Коефіцієнт рентабельності активів	6,9	30,6	23,7
Коефіцієнт рентабельності продукції	1,4	6,1	4,7
Коефіцієнт	11,5	53,9	42,4

рентабельності власного капіталу			
-------------------------------------	--	--	--

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Фігаро Кейтерінг»

Дані табл. 3.1. показують, що при застосування всіх вищезазначених напрямків вдосконалення системи операційного менеджменту показники його ефективності значно покращаться, найбільше зросте коефіцієнт рентабельності активів та власного капіталу, що буде свідчити про збільшення ділової активності, віддачі активів задіяних в виробництві та зменшення загроз економічної безпеки підприємства.

За оцінкою експертів при впровадженні стратегії операційного менеджменту «збільшення обсягів» ТОВ «Фігаро Кейтерінг» чистий дохід від реалізації при найкращому варіанті збільшиться на 10 % при збільшенні витрат на 5 % в табл.3.2.

Таблиця 3.2

Перераховані основні показники ефективності операційного менеджменту

Показник	2018 рік	2019 рік	Відхилення
Дохід від реалізації продукції	47086,4	51795,04	4708,64
Витрати	46437,4	48759,27	2321,87
Чистий прибуток	649,0	3035,77	2386,77
Коефіцієнт рентабельності активів	6,9	32,3	25,4
Коефіцієнт рентабельності продукції	1,4	5,9	4,5
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	11,5	57,0	45,5

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Фігаро Кейтерінг»

Для того, щоб визначити яка з запропонованих стратегій удосконалення операційного менеджменту краща використаємо таксономічний аналіз та по значення показника таксономії оберемо один з запропонованих варіантів.

Таблиця 3.3.

Таксономічний аналіз на основі прогнозованих інтегральних показників

Роки	Ознаки		
	Інтегральний показник рентабельності активів	Інтегральний показник рентабельності продукції	Інтегральний показник рентабельності власного капіталу
2019 (1)	30.6	6.1	53.9
2019 (2)	32.3	5.9	57.9
avarege	20.970	4.000	32.720
avedev	13.980	2.670	24.840
Роки	Ознаки		
	Інтегральний показник рентабельності активів	Інтегральний показник рентабельності продукції	Інтегральний показник рентабельності власного капіталу
2019 (1)	0.69	0.8	0.9
2019 (2)	0.81	0.7	1.0
Zo max	0.81	0.8	1
Роки	критерії		
	Інтегральний показник рентабельності активів	Інтегральний показник рентабельності продукції	Інтегральний показник рентабельності власного капіталу
2019 (1)	0.01	0.00	0.02
2019 (2)	0.00	0.01	0.00
Sum	Cio	(Cio-averege)^2	Co
0.04	0.19	0.00	0.44
0.01	0.09	0.01	
0.04	0.21	0.00	
Коефіцієнт таксономії 2019 (1)	0,57	*	*
Коефіцієнт таксономії 2019 (2)	0,80	*	*

Джерело: самостійно розраховано автором

Відповідно до даних табл.3.3. за допомогою таксономічного аналізу узагальнили декілька показників ефективності операційного менеджменту на основі одного показника коефіцієнту таксономії, який відображає загальний його стан.

Коефіцієнт був розрахований для двох варіантів значень показників при використанні стратегії мінімізації витрат та стратегії збільшення обсягів реалізації. Значення коефіцієнту більше при використанні стратегії

збільшення обсягів реалізації, що свідчить про більш ефективний операційний менеджмент в даному випадку.

ВИСНОВКИ

Аналізуючи проведене дослідження, можемо стверджувати, що кейтеринг, або виїзне ресторанне обслуговування, нині є одним із найбільш динамічних секторів ресторанного бізнесу. Крім того, важливе значення має не лише постачання їжі, а й організація відповідних масових заходів. Розглянувши кожен із видів кейтерингу, можемо стверджувати, що заходи дають можливість компаніям привернути до себе увагу ділової громадськості, побудувати серйозний імідж компанії, що виступає за відповідальний бізнес.

Найбільш популярними в Україні є банкети та корпоративний кейтеринг, але починають збільшуватись замовлення виїзного обслуговування на весілля, випускні, день народження.

Перевагою виїзного обслуговування є те, що він відкриває широкі можливості для вибору місця проведення заходу. Конференц-зал, парк, озеро та будь-яке інше місце може бути використано під час кейтерингу.

Управління основною діяльністю кейтерингової компанії здійснюється за допомогою операційного менеджменту. Операційний менеджмент покликаний управляти процесом придбання матеріалів та їх перетворенням в готовий продукт та надання споживачу.

В дипломній роботі проводили дослідження системи операційного менеджменту ТОВ «Фігаро Кейтерінг». Компанія надає послуги подійного кейтерингу з обслуговування фуршетів, банкетів, шведських столів, коктейлів та кава-брейків. Не прив'язуючись до ресторанів, а на обраній

клієнтом локації, забезпечуючи захід всім необхідним устаткуванням та декором для якісного прийому їжі на напоїв.

Підприємство займається кейтерингом вже більше 15 років та встигли обслужити більше 20 тисяч заходів та 1500000 гостей.

Підприємство відзначається ексклюзивністю, прозорою системою ціноутворення, професіоналізмом, комплексністю обслуговування, програмами лояльності.

До групи Фігаро Кейтерінг входять Tasty Food, Figaro Catering Expo, Casual, які займаються доставкою снєків в боксах на будь-який смак, роздрібним кейтерингом, надають в оренду інвентар та обладнання, поданим кейтерингом.

Операційний менеджмент спрямований на досягнення ефективності в управлінні будь-якими операціями. Головне в ефективності операційного менеджменту Фігаро Кейтерінг задоволення потреб замовників і отримання максимального прибутку. Ефективність характеризується величиною прибутку, ймовірністю його досягнення та витратами, які потрібні для цього.

Особливістю операційної діяльності ТОВ «Фігаро Кейтерінг» визнання персоналу як ключового елемента системи операційного менеджменту. На підприємстві працює спеціально навчений персонал, який має відповідну кваліфікацію та санітарні книжки. Інколи, якщо локація знаходиться в іншому місті, підприємство звертається до аутстафінгу.

Операційний менеджмент ТОВ «Фігаро Кейтерінг» має жорсткі стандарти обслуговування, об'єктивні стандарти сервісу та відповідають очікуванням споживачів.

Підприємство використовує постійні програми контролю сервісу і мотивацію персоналу.

Модифікації програми включають використання аудіо і відеозапису процесу обслуговування.

Результати контролю успішно інтегруються в систему мотивації співробітників. На підприємстві існує пряма залежність якості сервісу та мотивації персоналу.

ТОВ «Фігаро Кейтерінг» має позитивні відгуки клієнтів, власний професійний сайт, де викладено меню, ціни, відгуки значимих клієнтів та інша корисна інформація. Підприємство дивує своїм асортиментом, якістю та фантазійним оформленням.

Підприємство має значні виробничі потужності, які представлені кухнею, складським приміщенням, власним транспортом та професійним обладнанням.

Підприємство використовує свої потужності не тільки в власній діяльності, але й надає послуги, характерні для івентів та надає різного типу обладнання в оренду. Фактично закривають усі питання з проведення заходу.

Аналіз операційного менеджменту на ТОВ «Фігаро Кейтерінг» показав, що в цілому на підприємстві на достатньому рівні підтримується фінансовий стан, платоспроможність та ліквідність, але у 2018 році порівняно з 2017 роком відповідні показники зменшились. Причиною такого зменшення є зниження чистого прибутку за рахунок зростання операційних витрат. Операційні витрати зросли непропорційно росту чистого доходу від реалізації послуг, тому можемо говорити, що на підприємстві потрібно переглянути структури операційних витрат. Зокрема, основну увагу необхідно приділити логістичним витратам, які займають значну питому вагу витрат.

Разом із скороченням витрат пропонуємо також додати в меню нові напрямки, такі як здорове та крафтове меню, що допоможе підприємству збільшити доходи. Також доцільним буде заключити контракти з великими корпораціями на доставку обідів та заповнити значну частину корпоративного ринку.

Виходячи з дослідження, можемо виділити перспективні напрями розвитку кейтерингових послуг ресторанами мобільного обслуговування:

1) розширення асортименту страв у меню з урахуванням потреб споживачів у здоровому харчуванні, вживанням низькокалорійної їжі та релігійними особливостями;

2) підвищення мобільності кейтерингових компаній, що першочергово пов'язана з їх матеріально-технічною базою та наявними кваліфікованими кадрами;

3) сприяння інноваційних тенденцій на ринку кейтерингу, зокрема стимулювання розвитку «екологічного кейтерингу»;

4) перетворення процесів виконання завдань з метою підвищення показників систем постачання, виробництва та обслуговування;

5) скорочення часу на формування, організацію логістичних бізнес-процесів, підвищення їх ефективності.

Запровадження усіх вищезазначених заходів дасть змогу підприємству не тільки скоротити операційні витрати та збільшити ефективність операційного менеджменту, але й збільшити обсяги реалізації продукції та освоїти нові ринки не тільки України, але і інших країн.

Список використаної літератури:

1. Василенко О. В., Ткаченко Г. І. Виробничий (операційний) менеджмент: Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2013. – 532 с.
2. Гевко І. В. Операційний менеджмент : навч. посіб. / І. В. Гевко – К. : Кондор, 2005 р. – 228с.
3. Джеймс К. Ван Хорн, Джон, М. Вахович, мл. Основи фінансового менеджменту: Пер. з англ. — М.: ТОВ Вільямс”, 2010.— 1232 с.
4. Кіріліна М. А. Операційний менеджмент : методичний посібник для студентів напряму підготовки 6.030601 «Операційний менеджмент» / М. А. Кіріліна. – Одеса : Одеський національний університет імені І.І. Мечникова, 2015. – 38 с.
5. Тютюнник Ю. М. Фінансовий аналіз : [навчальний посібник] ; частина II / Ю. М. Тютюнник ; 2-ге вид., перероб. і доп. – Полтава : РВВ ПДАА, 2014. – 394 с.
6. Овдіюк О. М. Операційний менеджмент : практикум / О. М. Овдіюк, М. М. Тимошенко, А. М. Пивовар. – Житомир : ЖНАЕУ, 2015. – 156 с.
7. Скітер І.С., Ткаленко Н.В., Трунова О.В. Математичні методи прийняття управлінських рішень: Навч. пос. – Чернігів: ЧДІЕУ, 2011. – 250 с.
8. Вигівська І.М. Особливості формування облікової політики кейтерингової компанії//Проблеми теорії та методології бухгалтерського бухгалтерського обліку, 2018, №1, с.9-12.

9. Горшкова Л.Л. Особливості кейтерингу в організації мобільного ресторанного обслуговування//Економіка та управління підприємствами, №6, 2017, с-134-138
10. Прилепа Н.В. Особливості кейтерингу як нового напрямку ресторанного бізнесу в Україні//Вісник Хмельницького національного університету, 2017, №2, с.287-289.
11. Нестеренко О.О. Класифікація кейтерингових послуг для організації їх обліку / О.О. Нестеренко, І.С. Коробкіна // Бізнес Інформ. – 2014. – № 4. – С. 251–256.
12. Слободнюк О.В. Особливості управління оборотними активами// Економіка та підприємництво, 2018, №6, с.73-77.
13. Ткачова О.К. Метод Сааті при прийнятті управлінських рішень//Економіка та підприємництво, №4, 2015, с.93-95
14. Чернікова І.Б. Таксономічний аналіз розвитку в обліковій стратегії ресторанного бізнесу//БізнесІнформ, №2, 2017, с.95-101
15. Акімова Н.С. Організаційно-методичні аспекти обліку послуг виїзного кейтерингу на підприємствах ресторанного господарства [Електронний ресурс].-Режим доступу <http://eir.pstu.edu/bitstream/handle/123456789/926/1>
16. Кравцов С.С. Система операційного менеджменту ресторану [Електронний ресурс]. - Режим доступу <http://http://ojs.dsau.dp.ua/index.php/efektyvna-ekonomika/article/view/1313>
17. Плотніченко С.Р., Безверхня Ю.В. Операційний менеджмент в системі управління підприємством [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://eir.pstu.edu/bitstream/handle/123456789/678/2>
18. Ярьоменко С. Г., Дейнега З. В. Підходи до оцінки ефективності системи управління підприємства ресторанного господарства // «Винний та гастрономічний туризм: поєднання освіти, технологій та бізнесу» (27 вересня 2018 року): збірник матеріалів круглого столу в рамках міжнародної

науковопрактичної конференції «Технології харчових продуктів і комбікормів» / ОНАХТ. – Одеса: ОНАХТ, 2018 с. – 101 с

19. Федулова Л. І. Управління операційною системою виробничого підприємства : монографія / Л. І. Федулова, О. В. Декалюк. – Хмельницький : ХНУ, 2015. – 206 с. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/handle/123456789/4983>

20. Сайт компанії ТОВ «Фігаро Кейтерінг» Електронний ресурс. Режим доступу <https://figaro.ua/ru/o-kompanii>