



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

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
на тему:**

**«Система операційного менеджменту ресторану  
«Ресторан», смт. Пулини, Житомирська обл.»**

Студента 2 курсу, 4м групи  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
спеціалізації «Готельний і  
ресторанний менеджмент»

Цілик  
Яни  
Ігорівни

Науковий керівник  
к.е.н., доц.

Расулова  
Алла  
Миколаївна

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

Ведмідь Надія  
Іванівна

**Київ 2019**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
<b>РОЗДІЛ 1. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА .....</b>	<b>10</b>
1.1. Сутність та особливості операційного менеджменту підприємств ресторанного господарства.....	10
1.2. Структура системи операційного менеджменту підприємств ресторанного господарства .....	13
1.3. Оцінка ефективності управління операційною діяльністю підприємств ресторанного господарства.....	18
Висновки до розділу 1.....	22
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСТОРАНУ «РЕСТОРАН», СМТ. ПУЛИНИ, ЖИТОМИРСЬКА ОБЛ. ....</b>	<b>23</b>
2.1. Оцінка системи операційного менеджменту підприємства.....	23
2.2. Дослідження економічної діяльності ресторану «Ресторан».....	30
2.3. Визначення впливу факторів зовнішнього середовища на операційну діяльність ресторану «Ресторан».....	34
Висновки до розділу 2.....	37
<b>РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСТОРАНУ «РЕСТОРАН», СМТ. ПУЛИНИ, ЖИТОМИРСЬКА ОБЛ. ....</b>	<b>65</b>
3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення бізнес-процесів операційної системи менеджменту ресторану «Ресторан».....	65
3.2. Розроблення та реалізація програми удосконалення системи операційного менеджменту ресторану «Ресторан».....	70
3.3. Оцінка ефективності впровадження заходів.....	73
Висновки до розділу 3.....	76
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....</b>	<b>77</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>80</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>84</b>



## ВСТУП

**Актуальність теми.** Операційний менеджмент вивчає діяльність з розробки, використання та модернізації бізнес-процесів, спрямованих на виробництво всіх видів продукції та надання різних видів послуг.

Основу виробництва складають ефективність та успішність управління операціями, які за своєю суттю розглядаються як будь-який вид людської діяльності, пов'язаний з переробкою ресурсів в готову продукцію, або надання різних послуг.

Операційний менеджмент компанії виконує життєво важливу роль у справі успішної реалізації стратегічних планів, а також всієї поточної діяльності. На операційну діяльність покладена вся відповідальність за функцію випуску товарів та надання послуг. Задля реалізації цієї функції працює більшість робочих та службовців кожної компанії. Від виконання операційної функції безпосередньо залежить якість продукції, що випускається й, отже, вся зовнішня видима сторона діяльності компанії, з якою мають справу споживачі її продукції.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед зарубіжних вчених, які зробили значний внесок у розвиток науки управління і зокрема операційного менеджменту слід назвати таких вчених як: Е.І.Адам, Н.Дж.Аквілано, І.С.Баффа, Л.Гелловей, В.Говіндараджан, Р. Джонстон, Г. Мінцберг, Е. Мейо, М. Портер, К.К.Прахалад, Б.Рендер, Д. Рікардо, Ф.Ротлісбергер, Н.Слек, Ф.У.Тейлор, А.Файоль, Г.Форд, Дж. Хайзер, Г.Хамел, М.Хаммер, С.Чамберс, Р.Б.Чейз, Дж.Шанк, К. Дж.Еберт і ін.

Питання управління операційною діяльністю підприємства висвітлені в роботах С.І. Бая, І.Б. Гевко, О.В. Михайловської, В.А. Антонова, В.О. Василенко, А.М. Расулової, Т.І. Ткаченко, які розглядали особливості управління операційною діяльністю суб'єктів ресторанного бізнесу, але стрімкий розвиток інформаційних технологій та удосконалення науки

управління приводить до безперервного підвищення вимог до формування дієвої системи операційного менеджменту підприємств ресторанного господарства.

**Мета роботи:** дослідити теоретичні й прикладні засади формування системи операційного менеджменту підприємства ресторанного господарства та розробити рекомендації щодо її удосконалення.

Реалізація визначеної мети випускної кваліфікаційної роботи передбачає постановку та вирішення наступних **завдань**:

- розглянути сутність та особливості операційного менеджменту на підприємстві ресторанного господарства;
- дослідити структуру системи операційного менеджменту підприємства ресторанного господарства;
- визначити методи та показники оцінки ефективності управління операційною діяльністю підприємства ресторанного господарства;
- оцінити систему операційного менеджменту підприємства;
- дослідити економічну діяльність ресторану «Ресторан»;
- визначити вплив факторів зовнішнього середовища на операційну діяльність ресторану «Ресторан»;
- обґрунтувати напрями удосконалення бізнес-процесів операційної системи менеджменту ресторану «Ресторан»;
- дослідити розроблення та реалізацію програми удосконалення системи операційного менеджменту ресторану «Ресторан»;
- зробити оцінку ефективності впровадження заходів.

**Об'єктом роботи** є процес формування системи операційного менеджменту на підприємстві ресторанного господарства.

**Предметом дослідження** випускної кваліфікаційної роботи є теоретичні та практичні аспекти формування системи операційного менеджменту ресторану «Ресторан», смт. Пулини, Житомирська обл.

**Методи**, які використані при написанні випускної кваліфікаційної роботи. З огляду на актуальність проблеми, основою дослідження стали наукові праці вітчизняних фахівців з теорії і практики щодо роботи системи операційного

менеджменту на підприємствах ресторанного господарства, аналітичні матеріали вітчизняних та зарубіжних вчених, законодавчо-нормативні документи та періодичні видання на дану тему. У роботі використано як базовий метод, системний підхід, метод аналізу, узагальнення.

**Наукова новизна.** Набуло подальшого розвитку вивчення питання та розвитку операційного менеджменту підприємств ресторанного господарства, вдосконалення управління операційною діяльністю та програмного забезпечення.

**Практична значущість** проведеного дослідження полягає в розробленні методичних рекомендацій щодо впровадження системи операційного менеджменту підприємств ресторанного господарства.

**Публікації.** За результати дослідження було опубліковано наукову статтю у збірнику наукових праць студентів-магістрів КНТЕУ, 2019 р. (дод. А).

**Структура роботи.** Робота складається зі вступу, 3-х розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

#### 1.1. Сутність та особливості операційного менеджменту суб'єктів ресторанного бізнесу

Операційний менеджмент є центральною ланкою підприємства і створюється на основі раціонального (вертикального і горизонтального) розподілу праці та поєднання в часі і просторі предметів, засобів і самої праці. За допомогою операційної функції проводиться сукупність дій з переробки ресурсів і постачання результатів діяльності в зовнішнє середовище [38, с.60].

Значення системи операційного менеджменту для підприємств ресторанного господарства полягає у тому, що вона:

- 1) є витратною частиною будь-якого підприємства ресторанного господарства;
- 2) здатна забезпечити ефективність і раціональність діяльності підприємства ресторанного господарства в напрямку не тільки максимальної прибутковості, але і життєздатності;
- 3) допомагає здійснювати керування операційними процесами, зокрема у сфері матеріально-технічного постачання, контролю якості, прогнозування і нормування запасів тощо [22, с. 36].

Незважаючи на зростання популярності операційного менеджменту як складової загального менеджменту, серед науковців немає одностайності у формуванні системи, що характеризує це поняття як загалом, так і стосовно підприємств ресторанного господарства.

Виходячи з того, що операційний менеджмент притаманний кожній організації та є управлінською діяльністю, спрямованою щодо виробничих процесів певної організації на рівні окремих операцій, нами пропонується така дефініція: операційний менеджмент – це менеджмент у процесі створення



товарів і надання послуг, який здійснюється на рівні операцій, починаючи із забезпечення організації входами (потрібними ресурсами) та впродовж їх трансформації у виходи (готові товари й послуги).

Операційний менеджмент суб'єктів ресторанного бізнесу центральною лінією проходить через усю діяльність щодо створення (чи зміни стану) продукту шляхом перетворення необхідних ресурсів у потрібні товари, послуги за визначальної ролі операційних менеджерів і оперативної інформації [27].

Операційний менеджмент – це цілеспрямована діяльність з керування операціями придбання потрібних ресурсів, їхньої трансформації в готовий продукт (послугу) з поставкою останнього (останніх) споживачу (рис. 1.1).

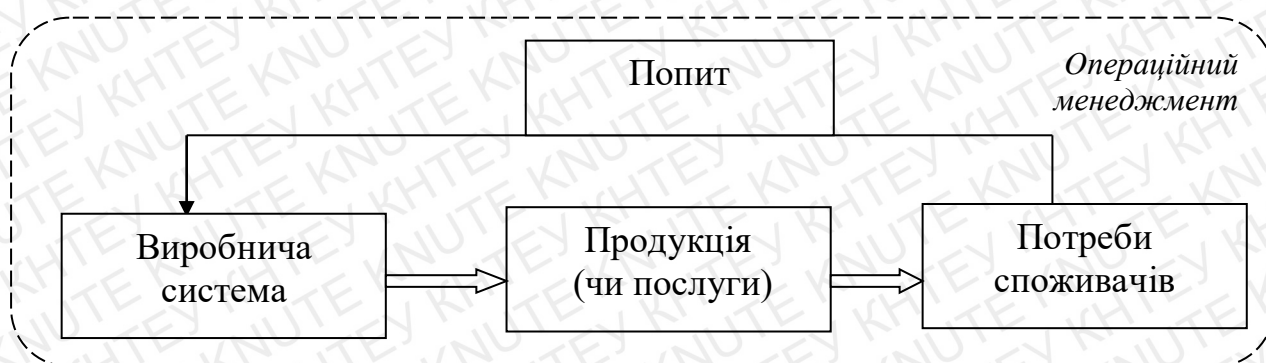


Рис. 1.1. Сутність операційного менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу [22]

Операційний менеджмент замикається в своїй основі на операціях планування, організації і керування організацією (надалі – операційною системою) [25].

Мета операційного менеджменту суб'єктів ресторанного бізнесу – формування ефективної системи керування операціями у виробництві. Він націлений на побудову керувальних систем, що забезпечують виконання необхідних дій і процедур для одержання результату [21].

Спрямованість операційного менеджменту суб'єктів ресторанного бізнесу – ефективність і раціональність у керуванні будь-якими операціями. Останні можна прийняти за основні показники, що характеризують операційний менеджмент як певного роду діяльність організації (у даному випадку під

«організацією» розуміється відносновідособлений структурний підрозділ у загальній системі суспільного розподілу праці).

Операційний менеджмент суб'єктів ресторанного бізнесу спрямований на досягнення ефективності в управлінні будь-якими операціями. В операційному менеджменті під ефективністю слід розуміти визначений ступінь досягнення поставлених операційною системою цілей. Для організації ефективність – це задоволення потреб споживачів і отримання максимально можливого прибутку.

Відповідно до цього серед основних завдань управління операціями на підприємствах ресторанного господарства відносяться [26]:

- забезпечення автоматизованої роботи ресторанного господарства;
- прийняття на роботу і підготовка висококваліфікованогообслуговуючого персоналу підприємства ресторанного господарства;
- стимулювання роботи працівників підприємства ресторанного господарства шляхом встановлення вищої заробітної плати;
- постійний контроль за ефективністю діяльності ресторанного господарства;
- координація роботи всіх його підрозділів; постійний пошук і освоєння нових ринків;
- визначення конкретних цілей розвитку ресторанного господарства;
- виявлення пріоритетності цілей розвитку суб'єктів ресторанного бізнесу;
- розробка стратегії розвитку суб'єктів ресторанного бізнесу і системи заходів щодо її реалізації;
- пошук джерел ресурсів, необхідних для забезпечення реалізації стратегії розвитку;
- контроль за виконанням поставлених завдань та інші.

Перелік даних завдань, які мають відношення до управління операціями на підприємстві ресторанного господарства не є вичерпним, адже операційний менеджмент має на меті управління усіма видами діяльності на підприємстві ресторанного господарства (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Система операційного менеджменту підприємства ресторанного господарства

Таким чином, операційна система підприємства ресторанного господарства складається з визначення конкретних цілей розвитку ресторанного господарства, розробки стратегії розвитку суб'єктів ресторанного бізнесу і системи заходів щодо її реалізації, пошуку джерел ресурсів, необхідних для забезпечення реалізації стратегії розвитку, контролю за виконанням поставлених завдань та інше, задля правильної роботи підлеглих підрозділів потрібно вірно розподіляти повноваження та розділяти функції операційного менеджменту ресторанного господарства.

## 1.2. Структура системи операційного менеджменту суб'єктів ресторанного бізнесу

Підприємство ресторанного господарства – це заклад, який є самостійним статутним суб'єктом господарювання, має право юридичної особи і здійснює свою діяльність з метою одержання прибутку та створений для виробництва кулінарної продукції, мучних кондитерських і булочних виробів, їх реалізації

та/або організації споживання. Він виконує три важливі функції: виробництво продукції, її реалізація та організація споживання [51, с. 30]. Їх здійснення потребує створення відповідної структури системи операційного менеджменту.

Структура системи операційного менеджменту – це сукупність елементів та їх стійких зв'язків, які забезпечують цілісність системи і тотожність її самій собі, тобто збереження основних якостей системи при різних зовнішніх і внутрішніх змінах [23, с. 63]. До її складу входять наступні підсистеми (рис. 1.3): управляюча, виробнича, забезпечення та організаційно-обслуговуюча.

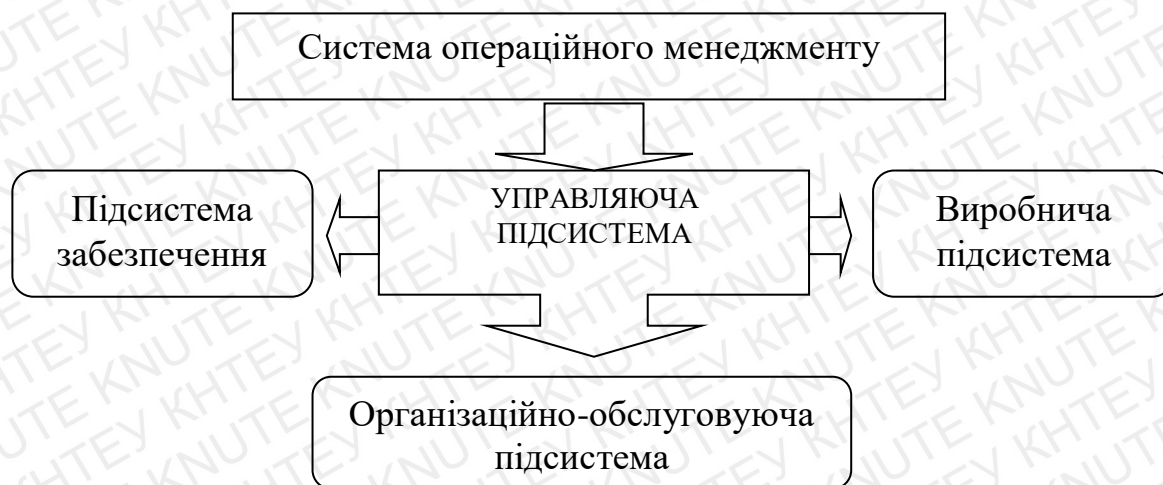


Рис. 1.3. Система операційного менеджменту підприємства ресторанного господарства [41, с. 31]

Управляюча підсистема координує взаємозв'язки між усіма підсистемами підприємства, намагаючись забезпечити ефективність їх функціонування та діяльності підприємства в цілому. Мета діяльності підсистеми – забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Управляюча підсистема призначена для забезпечення функціонування виробничої та забезпечувальної підсистем. У ній визначають цілі, політику, основні напрямки розвитку операційної системи, планують випуск продукції ресторанного господарства та необхідні для цього ресурси. Підсистема управління коригує діяльність інших підсистем операційної системи, забезпечує їхнє взаємоузгоджене і ритмічне функціонування. Для цього вона постійно

отримує необхідну внутрішню інформацію про стан переробної та забезпечувальної підсистем, наявність сировини, ресурсів тощо. Із зовнішнього середовища в цю підсистему надходить інформація про попит на продукцію, вартість ресурсів, тенденції розвитку технології, законодавчі та нормативні акти тощо [9, с. 46].

Управління операційним процесом здійснюється за допомогою оперативного планування, яке дає змогу встановити завдання для кожної ділянки виробництва з урахуванням комплексного випуску продукції та найбільш повного використання можливостей виробництва. Основою оперативного планування підприємствах ресторанного господарства є виробнича програма, яка визначає середньодобовий випуск продукції протягом року з урахуванням сезонності.

Підсистема забезпечення має важливе значення у забезпеченні виробництва сировиною, напівфабрикатами, предметами матеріально-технічного призначення. Підсистема складається з методичного, правового, ресурсного та інформаційного забезпечення.

Операційний менеджмент на підприємствах ресторанного господарства включає ряд етапів, що загалом формують операційну політику підприємств (рис. 1.4) [5].

Основними етапами формування системи менеджменту на підприємстві ресторанного господарства є [25, с. 365]:

1. Формування системи менеджменту обслуговування на ресторанному підприємстві

Система обслуговування споживачів є складовою єдиної системи, якою є діяльність підприємства ресторанного господарства.

Організаційно-обслуговуюча система здійснює функції реалізації та організації споживання готової продукції. Реалізація продукції є змістом і збутової діяльності підприємства ресторанного господарства при здійсненні відпуску готової продукції та напівфабрикатів філіям та іншим підприємствам.

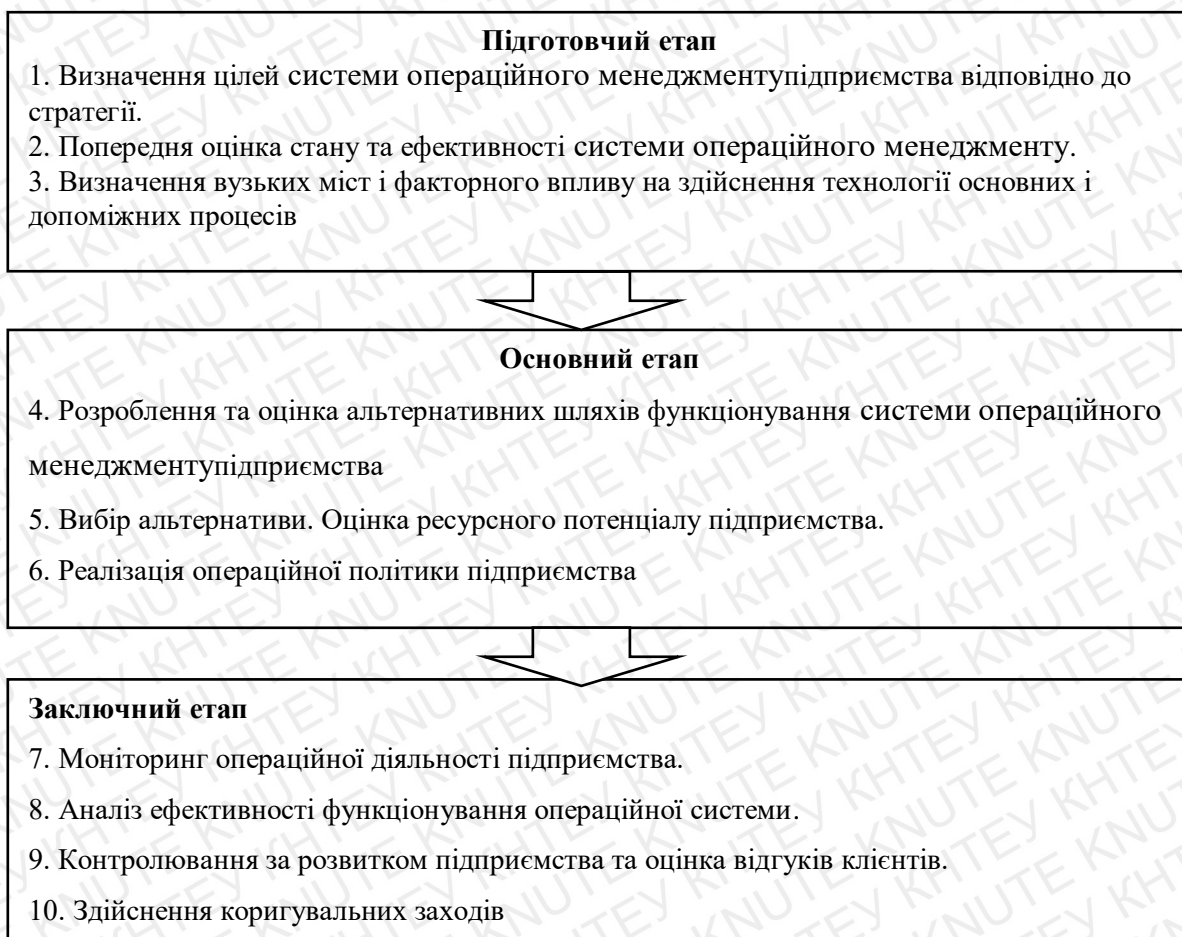


Рис. 1.4. Етапи формування системи операційного менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу [33, с. 365]

На первинному рівні система обслуговування розглядається як система «людина-людина», в якій працівник підприємства ресторанного господарства взаємодіє зі споживачем, надаючи йому послуги. Внаслідок механізації праці обслуговуючого персоналу працівник і обладнання, використане при цьому, створюють систему «людина-машина». Інтеграція цих систем призводить до створення певних підрозділів у системі обслуговування, що складаються з основних і допоміжних працівників, обладнання і приміщень [15, с. 65].

Організаційно-обслуговуюча система (ООС) – це сукупність, складовими якої є цілі, люди, організація та технологія обслуговування, засоби праці, предмети та продукти праці, управління процесом обслуговування.

В основу організації процесу обслуговування покладено технологію обслуговування при двох методах: самообслуговування та обслуговування офіціантами. Управління процесом обслуговування включає планування, мотивацію, організацію, контроль і коригування процесу обслуговування.

Метою ООС підприємства ресторанного господарства є своєчасне надання споживачам високоякісної продукції та послуг [29, с. 365]. Порушення вимог хоча б в одній підсистемі призводить до зниження якості обслуговування споживачів у системі в цілому.

Підсистеми обслуговування послідовно включаються до роботи і повинні працювати паралельно і ритмічно. У зв'язку з цим при проектуванні системи обслуговування необхідно дотримуватися принципу пропорційності, виконання якого передбачає забезпечення однакової пропускнуої спроможності різних підсистем, пропорційне забезпечення їх інформацією, матеріальними ресурсами, кадрами [23].

2. Формування системи менеджменту виробництва підприємства ресторанного господарства.

Важливою підсистемою підприємства ресторанного господарства є виробництво або виробнича система, яка задовольняє запити потенційних споживачів за допомогою виробленої продукції. Виробництво на підприємстві є центральним ядром, що функціонує завдяки раціональному сполученню у часі і просторі засобів, предметів праці і самої праці.

Менеджмент виробництва – це система взаємопов'язаних елементів, що характеризують виробництво, його організацію, технічне обслуговування, а також управління виробничою стратегією, програмою, виробництвом в оперативному режимі, матеріальним забезпеченням виробництва, виробничою системою, ціноутворенням, витратами на виробництво.

На підприємстві виробничі підрозділи об'єднані єдиним виробничим процесом і тому виробничі зв'язки між ними не розвиваються. Змінюються тільки економічні відносини і відносини управління.

Ззовні цехи забезпечуються сировиною, напівфабрикатами, предметами матеріально-технічного призначення. Рух цих предметів створює виробничі потоки, узгоджені у часі і просторі на основі закономірностей організації виробництва на підприємстві.

У виробничій системі здійснюються виробничі процеси. Їх основою є технологічні процеси, при здійсненні яких робітник за допомогою засобів праці діє на предмети праці і перетворює їх на продукти праці – готову продукцію. Крім процесів, в яких активну участь бере людина, є і пасивні (природні) технологічні процеси (визрівання тіста, варіння, смаження тощо).

Завдання кожного виробничого підрозділу можуть бути різними, але основна управлінська мета залишається однією і тією самою для кожного з них: безумовне виконання заданої виробничої програми випуску продукції відповідної якості з мінімальними витратами матеріалів, праці, часу і грошових коштів [14, с. 36].

Отже, ефективний менеджмент операційної системи підприємства ресторанного господарства, повною мірою реалізуючий свою мету і задачі, дозволяє забезпечити високий рівень обслуговування відвідувачів, необхідні темпи економічного розвитку підприємства в стратегічній перспективі, зміцнення його фінансового стану і формування конкурентної переваги на ринку кулінарної продукції, що зрештою обумовлює постійне зростання його ринкової вартості.

### **1.3. Оцінка ефективності управління операційною діяльністю суб'єктів ресторанного бізнесу**

Ефективність управління безпосередньо залежить від суб'єкта управління – керівника, від того, як своєчасно та обґрунтовано він приймає рішення та контролює їх виконання [8, 25, 29]. Ефективність управління представляє собою підвищення ефективності діяльності підприємства ресторанного господарства за рахунок своєчасних та обґрунтованих управлінських рішень, що дозволяють



використати внутрішньогосподарські резерви, а також знизити втрати від операційних, інвестиційних та фінансових ризиків.

В процесі оцінювання ефективності використовуються критерій та показники ефективності. Критерій ефективності - це ознака, на підставі якої формулюється висновок про ефективність/неефективність досліджуваного об'єкту. Показник ефективності – це засіб кількісного виміру рівня ефективності [28, с. 36]. Критерій ефективності діяльності підприємства ресторанного господарства може розглядатись подвійно: як досягнення максимуму ефекту з кожної одиниці витрат або як досягнення мінімуму витрат на кожну одиницю ефекту.

Розглянемо більш детально показники економічної ефективності операційної діяльності підприємства ресторанного господарства [8, с. 325]. Розрізняються узагальнюючі показники ефективності операційної діяльності та часткові показники для оцінки ефективності використання окремих видів ресурсів (основних та оборотних засобів, матеріальних та трудових ресурсів).

В процесі оцінки ефективності діяльності можуть враховуватись або застосовувані ресурси (сукупність живої та уречевленої праці), або споживані (поточні витрати на виробництво продукції) [36, с. 159].

Відповідно, при визначенні узагальнюючих показників ефективності операційної діяльності суб'єктів ресторанного бізнесу може використовуватись або витратний підхід (економічні результати порівнюються зі споживаними ресурсами), або ресурсний підхід (економічні результати порівнюються з застосовуваними ресурсами). Ефективність застосовуваних ресурсів підприємства ресторанного господарства ( $E_{зр}$ ) пропонується визначати як продуктивність праці з урахуванням усіх видів ресурсів:

$$E_{зр} = \frac{V_{чп}}{Ч_{п} + (\Phi_{ос} + \Phi_{об})k_{пмп}}, \quad (1.1)$$

де,  $V_{чп}$  – обсяг чистої продукції підприємства, тис. грн;

$Ч_{п}$  – чисельність працівників підприємства, осіб;

$\Phi_{ос}$  – середньорічний обсяг основних засобів, тис. грн;

Фоб – вартість оборотних засобів підприємства, тис. грн;

$K_{\text{пвп}}$  – коефіцієнт повних витрат праці, що визначається на макрорівні як відношення чисельності працівників дообсягу утвореного зарозрахунковий рік доходу, частки од.

Іншою поширеною модифікацією показника економічної ефективності за ресурсним підходом є рентабельність сукупних активів ( $R_{\text{са}}$ ), в чисельнику якого замість обсягу продукції враховується операційний прибуток [10]:

$$R_{\text{са}} = \frac{\text{Попер}}{\text{Са}} \quad (1.2)$$

де,  $\text{Попер}$  – операційний прибуток, тис. грн.

К.Уолш пропонує також визначати рентабельність власного капіталу. При цьому даний автор зазначає, що у рентабельності власного капіталу, на відміну від рентабельності сукупного капіталу, потрібно враховувати чистий, а не операційний прибуток, тому що в ньому виключені відсотки по кредитах. Адже власний капітал, на відміну від сукупного, не враховує позикові кошти.

З метою оцінки економічної ефективності діяльності підприємства за витратним підходом у роботах визначається рентабельність операційних витрат ( $R_{\text{вит}}$ ) [10]:

$$R_{\text{вит}} = \frac{\text{Попер}}{\text{Вит}}, \quad (1.3)$$

де,  $\text{Вит}$  – операційні витрати, грн.

До узагальнюючих показників економічної ефективності діяльності підприємства також відносяться:

- рентабельність продажів:

$$R_{\text{прод}} = \frac{\text{Попер}}{\text{В}}, \quad (1.5)$$

де,  $\text{В}$  – виручка від реалізації продукції, грн.

- рентабельність виробленої продукції:

$$R_{\text{кр.вит}} = \frac{\text{Попер}}{\text{V}_{\text{т}}}, \quad (1.6)$$

Найбільш поширені часткові показники ефективності операційної діяльності наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

### Часткові показники ефективності операційної діяльності

Чисельник Знаменник	Обсяг виробництва продукції (V)	Основні засоби (ОЗ)	Оборотні кошти (ОБ)	Матеріальні витрати (МВ)	Чисельність працівників (Ч)
Обсяг виробництва продукції (V)		Фондо-місткість (ОФ/V)	Тривалість 1 обороту (ОБ/V)	Матеріало-місткість (МВ/V)	Праце-місткість (Ч/V)
Основні засоби (ОЗ)	Фондо-віддача (V/ОФ)				
Оборотні кошти (ОБ)	Коефіцієнт оборотності (V/ОБ)				
Матеріальні витрати (МВ)	Матеріало-віддача (V/МВ)				
Чисельність працівників (Ч)	Продуктивність праці (V/Ч)	Фондооз-броність (ОФ/Ч)			

Для часткових показників, у яких обсяг виробництва продукції розташований у знаменнику розрахункової формули, критерієм ефективності є мінімум їх величини. Для показників, у яких обсяг виробництва продукції розташований у чисельнику, критерієм ефективності є максимум їх величини.

Таким чином, операційний менеджмент має забезпечувати ефективне і раціональне ведення продуктивної виробничої діяльності. Кожне підприємство виконує свої операційні функції, тобто здійснює діяльність з виробництва продукції або надання послуг, які потребують суб'єкти зовнішнього середовища.

### Висновки до розділу 1

На основі проведеного дослідження було зроблено наступні висновки:

1. Доведено, що операційний менеджмент – це цілеспрямована діяльність з керування операціями придбання потрібних ресурсів, їхньої трансформації в

готовий продукт (послугу) з поставкою останнього (останніх) споживачу (на ринок).

2. Встановлено, що мета операційного менеджменту полягає у формуванні ефективної системи керування операціями у виробництві. Операційний менеджмент підприємства ресторанного господарства націлений на побудову керувальних систем, що забезпечують виконання необхідних дій і процедур для одержання результату;

3. Підтверджено, що основне завдання операційного менеджменту – побудова керувальних систем, що забезпечують виконання необхідних дій і процедур для одержання ринкового результату від функціонування операційної системи будь-якої організації. Завданнями операційного менеджменту є постачання, виробництво, реалізація, фінансування, інвестування.

4. Перевірено, що до основних функцій операційного менеджменту ресторанного господарства, характерні підприємствам всіх типів, форм власності й організаційно-правових форм діяльності. Конкретизація функцій визначається розмірами підприємств, їх типом, спеціалізацією, організаційно-правовими формами діяльності.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСТОРАНУ «РЕСТОРАН», СМТ. ПУЛИНИ, ЖИТОМИРСЬКА ОБЛ.

#### 2.1. Оцінка системи операційного менеджменту підприємства

Предметом наукового дослідження є практичні аспекти формування системи операційного менеджменту ресторану «Ресторан», смт. Пулини, Житомирська обл. Концепція ресторану «Ресторан» укладається в одне слово – «компроміс». Простора зала, масивні меблі з темного дерева поєднуються з відмінною кухнею з авторським підходом майстерних кухарів. Місце розташування – в центрі населеного пункту, що дає переваги у конкурентній боротьбі.

Просторе приміщення ресторану «Ресторан» дозволяє розмістити 100-120 осіб. На цокольному поверсі розташований автономний затишний VIP-зал на 30 персон - прекрасне місце для проведення банкетів, приватних свят з максимальним комфортом. Тут розташований мангал, де кухар-мангальник готує смачні страви з м'яса, риби, овочів та грибів.

Організаційна структура ресторану базується на департаментизації по споживачу, що обумовлено одним чітко визначеним напрямом діяльності підприємства: організація обслуговування споживачів різних верств населення (рис. 2.1).

В основі операційної діяльності ресторану знаходиться операційна система постачання, виробництва та обслуговування, управління.

Система постачання ресторану «Ресторан» включає осіб, які здійснюють замовлення продукції (адміністратор ресторану), її складування (працівники кухні) та постачальників відповідних ресурсів, якими виступають компанії та приватні підприємці. Постачальники ресурсів ресторану «Ресторан» та періодичність закупівлі наведені у табл. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційно-управлінська структура ресторану «Ресторан»

Таблиця 2.1

**Постачальники ресурсів ресторану «Ресторан» та їх особливості**

Вид ресурсів	Постачальники	Форма поставки	Періодичність закупівлі
Чай, кава, шоколад	ТОВ «Easyvending»	поставка до ресторану	1 раз у 5-7 днів
Молочна продукція	ПП «Молочна лавка»	поставка до ресторану	1 раз у 3-4 дні
Борошно, цукор, крупи	ТОВ «Агроснаб», ПП «Артіс»	поставка до ресторану	1 раз у 7-10 днів
Яйця	ПП «Артіс»	поставка до ресторану	1 раз у 3-4 дні
Овочі, фрукти	Фоззі Груп	Супермаркет, «Велика Кишеня Експрес»	щоденно
Спеції	ПП Максименко О.П.	поставка до ресторану	1 раз у 7-10 днів
Алкогольні напої	ТД «Поляков»	поставка до ресторану	1 раз у 10-15 днів
Безалкогольні напої	ТД «Поляков»	поставка до ресторану	1 раз у 7-10 днів
Кондитерські інгредієнти (ізіум, какао та ін.)	ТОВ «Арія-продукт» ПП Мельник А.В.	самовивіз зі складу постачальника	1 раз у 5-7 днів
Посуд багаторазового використання	ПП «Фоксі»	самовивіз зі складу постачальника	За потребою

Як можна побачити із табл. 2.1, основним чином постачання ресурсів в ресторану «Ресторан» здійснюється на умовах поставок безпосередньо у заклад. Проте окремі ресурси (кондитерські інгредієнти, гігієнічні засоби, посуд) ресторану закуповує на умовах самовивозу, а придбання овочів та фруктів здійснює у супермаркеті неподалік. Періодичність закупівель складає від 3 днів (молочна продукція, яйця) до 2 тижнів (гігієнічні засоби, побутова хімія). Періодично ресторану закуповує посуд та кондитерський інвентар.

Визначення потреби в продуктах зумовлює складання заявки на них певному постачальнику, що здебільшого здійснюється за телефоном. Надходження продуктів передбачає організацію приймання продуктів, зіставлення їх характеристик з заявленими постачальником. Після приймання

продуктів первинні документи передаються у бухгалтерію для процедури оприбуткування товару. Далі на етапі контролю рахунків здійснюється оплата постачальнику. В окремих випадках оплата постачальнику здійснюється безпосередньо по факту отримання продуктів або витратних матеріалів, у готівковій формі. На даній ділянці постачання в ресторану «Ресторан» виникає проблема, що полягає у затримках поставки окремих продуктів через несвоєчасне замовлення (відсутність адміністратора) або затримки поставок продукції постачальниками через логістичні причини.

Виробнича підсистема ресторану спрямована на формування продуктової політики підприємства. При проведенні кількісного аналізу страв меню ресторану було встановлене таке кількісне їх співвідношення (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

### Структура меню ресторану «Ресторан»

Страва	Рибні		М'ясні					Овочеві	РАЗОМ	Структура, %
	З риби	З морепродуктів	З яловичини	Зі свинини	З баранини	З куриці	Інші			
Закуски	2	2	2	1	-	2	1	4	14	<b>24,1</b>
Салати	-	-	2	-	-	3	-	3	8	<b>13,8</b>
Супи	-	-	-	-	-	1	1	-	2	<b>3,4</b>
Ірландські традиційні страви	1	-	2	2	1	1	1	-	8	<b>13,8</b>
Головні та фірмові страви	3	-	3	3	-	2	2	-	13	<b>22,4</b>
Сандвічі та фірмові бургери	-	-	4	-	-	1	-	1	6	<b>10,3</b>
Десерти	-								7	<b>12,1</b>
РАЗОМ	6	2	14	5	1	10	5	8		
Разом по групах	8		35					8	58	-



Можна зробити висновок, що найбільшу питому вагу 24,1 % в меню займають холодні та гарячі закуски. Таке співвідношення пояснюється тим, що ресторан має широкий асортимент пива і щоб скоротити час очікування основної страви відвідувачам ресторану пропонується великий вибір закусок, кожен за яких готують на протязі 5-7 хв.

Проаналізувавши дані таблиці зрозуміло, що шеф-кухарю ресторану «Ресторан» необхідно ретельно попрацювати над розробкою нових страв в меню, а саме:

- обов'язково додати салат з риби та морепродуктів, оскільки це актуально і модно на сьогоднішній день;
- розширити асортимент супів, так як наявний асортимент недостатньо, на нашу думку, задовольняє попит;
- в розділі головних страв не вистачає страв з овочів, які мають велику популярність серед споживачів;
- розширити асортимент сандвічів.

Для беззбиткової, а значить рентабельної роботи підприємства ресторанного господарства необхідне виконання дуже багатьох вимог. Одна з найбільш життєво важливих, є наявність необхідної кількості і безперебійного функціонування всіх одиниць торговельно-технологічного обладнання. Розміщення обладнання в цехах відповідає правилам безпеки, виробничої санітарії і протипожежним правилам, а також забезпечує можливість підведення води, електроенергії, виведення продуктів згорання і каналізаційних відходів.

Проаналізувавши організацію забезпечення торговельно-технологічним обладнанням виробництва ресторану «Ресторан» і його розміщення в виробничих цехах виявлено декілька недоліків, що негативно впливають на весь виробничий процес. Тому виникає необхідність внести деякі пропозиції, направлені на покращення організації виробництва на підприємстві і створення більш сприятливих умов праці для робітників виробництва. Передусім слід проаналізувати гарячий цех підприємства, бо він має найбільший вплив на роботу підприємства.

Перш за все необхідно звернути увагу на підвищену витратоємкість обладнання. Цей фактор в нинішній час є одним з головних, що визначається у життєдіяльності підприємства. Затрати на електроенергію, воду, виявляються величезними, і з'являється тенденція недоцільності експлуатації обладнання гарячого цеху (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

### Обладнання гарячого цеху ресторану «Ресторан»

	Обладнання.	Тип, марка.	Потужність кВт.	Габарити, мм.	Кількість	Корисна площа, м <sup>2</sup>
1	Плита електрична	ПЕСМ-4Ш	18,5	840/860	3	2,2
2	Пательна електрична	Nagemma	12,0	1470/840	1	1,2
3	Шафа пароконвенційна	Emmeri	8,0	2440/580	1	1,4
4	Фритюрниця	ФЕСМ-20	7,5	420/840	2	0,7
5	Мікрохвильова піч	Samsung	7,5	550/300	1	0,17
6	Шафа холодильна	Gold	0,53	950/750	1	0,7
8	Ваги настільні циферблатні	РН-10ЦВУ	—	280/680	3	0,57
9	Контрольно-касовий апарат	Samsung	0,2	450/480	1	0,2
10	Стіл виробничий	СП-1250	—	1250/850	5	5,3
11	Стійка роздаткова	СП-1250	—	1200/850	2	2,0
	Всього					16,44

Проаналізувавши обладнання, яке є в наявності гарячого цеху можна зробити висновок про його моральний та фізичний стан. Середній вік технологічного обладнання складає 16-20 років. Не зважаючи на те, що теплове обладнання (пароконвектомат) функціонують протягом останніх п'яти років, вони не можуть своїми функціональними параметрами забезпечити сучасні вимоги для раціональної експлуатації цього устаткування. Цей фактор не може не вплинути на всю виробничу діяльність ресторану. З одного боку ресторан несе великі витрати за комунальні послуги, а з іншого, спостерігається нераціональна організація праці робітників за рахунок незначної механізації виробничих процесів.

Якість процесу обслуговування в закладах ресторанного господарства визначає рівнем закладу. Аналізуючи діяльність ресторану «Ресторан», а

особливо організацію обслуговування споживачів, можна сказати, що даний ресторан відноситься до ресторанів класу „перший”.

Перед тим, як аналізувати систему обслуговування в залі ресторану з індивідуальною формою обслуговування офіціантами проведемо спостереження за інтенсивністю вхідного та вихідного потоку споживачів у залі ресторану, розрахованого на 70 місць (табл. 2.4). Для аналізу функціонування залу ресторану доцільно використовувати фактичні дані про його завантаженість

Таблиця 2.4

### Показники ефективності використання місткості залу ресторану на 70 місць

Час роботи, год.	Пропускна спроможність, осіб./хв.	Час зайнятості місця, хв.	Кількість зайнятих місць		Коефіцієнт використання	
			фактично	нормативна	місткості залу	пропускної спроможності залу
11.00-12.00	0,1	19	2	62	0,03	0,03
12.00-13.00	0,03	27	1	62	0,01	0,01
13.00-14.00	0,25	31	8	62	0,13	0,11
14.00-15.00	0,25	28	7	62	0,11	0,10
15.00-16.00	0,07	39	3	62	0,04	0,04
16.00-17.00	0,08	48	4	62	0,06	0,05
17.00-18.00	-	57		62		
18.00-19.00	0,17	55	9	62	0,15	0,13
19.00-20.00	0,08	35	3	62	0,05	0,04
20.00-21.00	0,12	60	7	62	0,12	0,10
21.00-22.00	0,07	60	4	62	0,07	0,06
22.00-23.00	0,05	43	2	62	0,03	0,03
23.00-00.00	0,08	17	1	62	0,02	0,02

З таблиці 2.9 можна зробити висновок, що нормативна кількість зайнятих місць становить 62, а спроектована – найбільша 9 зайнятих місць з 18.00 до 19.00 год., в 8 разів менше ніж нормативна. З 17.00 до 18.00 відвідувачі взагалі не спостерігаються. Найефективніше пропускна спроможність залу використовується з 18.00 до 19.00 год, яка становить 0,15. все це свідчить про вкрай неефективне управління операційною діяльністю підприємства, зокрема організаційно-обслуговуючою системою.

Таким чином, аналіз ефективності операційної діяльності ресторану показав суттєві недоліки в організації виробничих та сервісних процесів.

## 2.2. Дослідження економічної діяльності ресторану «Ресторан»

Економічна діяльність підприємства, як процес, є поєднанням дій, що призводять до отримання певної вигоди, що досягається тоді, коли об'єднуються ресурси (устаткування, робоча сила, технологія, сировина й матеріали, інші ресурси) і виробничий процес задля створення конкретних товарів та послуг.

З метою оцінки ефективності економічної діяльності ресторану «Ресторан», користуючись фінансовою звітністю, проаналізуємо фінансові результати діяльності підприємства у їх динаміці (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

### Динаміка фінансових результатів ресторану «Ресторан» за 2016-2018

рр., тис. грн.

Показники	Роки			Абсолютна зміна, тис. грн.		Темп змін, %	
	2016	2017	2018	2017 / 2016	2018 / 2017	2017 / 2016	2018 / 2017
	Чистий дохід від реалізації продукції	2887	4698	3917	1811	-781	62,7
Собівартість реалізованої продукції	2222	3716	3226	1494	-490	67,2	-13,2
Валовий прибуток	665	982	691	317	-291	47,7	-29,6
Інші операційні доходи	178	388	225	210	-163	118,0	-42,0
Адміністративні витрати	439	598	831	159	233	36,2	39,0
Витрати на збут	221	446	41	225	-405	101,8	-90,8
Інші операційні витрати	41	101	19	60	-82	146,3	-81,2
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	142	225	25	83	-200	58,5	-88,9
Прибуток (збиток) від інших видів діяльності	16	0	128	-16	128	58,5	-88,9
Фінансовий результат до оподаткування	158	225	-83	67	-307	42,4	-136,4
Податок на прибуток	13	32	-	19	-32	-	-
Чистий прибуток (збиток)	145	193	-83	48	-276	33,1	-143,0

Дані аналітичної таблиці свідчать про те, що за 2016-2018 роках на підприємстві спостерігалось коливання розміру чистого доходу від реалізації: у 2017 році показник зріс на 1811 тис. грн. або 62,7% порівняно з 2016 роком, проте у 2018 році знизився на 781 тис. грн. або 16,6%. Відповідно змінювалась й собівартість реалізації, яка зросла на 1494 тис. грн. або 67,2% у 2017 році та знизилась на 490 тис. грн. або 13,2% у 2018 році. Як наслідок, валовий прибуток в 2018 році порівняно з 2017 роком зменшився на 291 тис. грн. або на 29,6% і склав значення трохи вище показника 2016 року.

У 2017 році порівняно з 2016 роком на підприємстві зросли інші операційні доходи – на 210 тис. грн. або 118%, та всі операційні витрати: адміністративні витрати – на 159 тис. грн. або 36,2%, витрати на збут – на 225 тис. грн. або 101,8% та інші операційні витрати – на 60 тис. грн. або 146,3%. В результаті прибуток від операційної діяльності підприємства зріс лише на 83 тис. грн. або 58,5% і склав значення 225 тис. грн. Натомість у 2018 році відбулось значення зниження валового прибутку та операційних доходів, що, разом із зростанням адміністративних витрат (на 233 тис. грн. або 39%) призвело до зниження операційного прибутку на 200 тис. грн. або 88,9% – до значення 25 тис. грн. Це зумовило отримання підприємством у 2018 році збитків в розмірі 25 тис. грн.

У динаміці фінансових результатів слід відзначити такі зміни: незважаючи на зростання чистого доходу в 2018 році порівняно з 2016 роком (на 1030 тис. грн.), операційний прибуток на підприємстві зменшується (на 117 тис. грн.), й підприємство отримало збиток, чинником чого є зростання собівартості реалізації та адміністративних витрат. Тобто, підприємство має приділити особливу увагу аналізу власних операційних витрат. Початковим етапом даного аналізу є співставлення складу та структури витрат за економічними елементами (табл. 2.6).

З наведених даних бачимо, що в 2017 році порівняно з 2016 роком відбулось зростання майже всіх витрат підприємства за економічними елементами. Так, показник матеріальних витрат зріс на 1749 тис. грн. або на

78,9%; витрат на оплату праці – на 119 тис. грн. або 39,7%, витрат на відрахування на соціальні заходи – 47 тис. грн. або 42%, амортизації – на 4 тис. грн. або 2,9%. Разом з тим відбулось зниження інших операційних витрат – на 31 тис. грн. або 21,7%.

Таблиця 2.6

**Динаміка складу і обсягу витрат за економічними елементами  
ресторану «Ресторан» за 2016-2018 рр., тис. грн.**

Елементи витрат	Роки			Зміна, 2017/2016 рр.		Зміна, 2018/2017 рр.	
	2016	2017	2018	Абсол., тис. грн.	Темп змін, %	Абсол., тис. грн.	Темп змін, %
Матеріальні витрати	1218	1967	1992	749	78,9	-975	-24,6
Витрати на оплату праці	300	419	592	119	39,7	173	41,3
Відрахування на соціальні заходи	112	159	130	47	42,0	-29	-18,2
Амортизація	136	140	160	4	2,9	20	14,3
Інші операційні витрати	143	112	351	-31	-21,7	239	213,4
Разом	1909	1797	1225	888	64,9	-572	-11,9

У 2018 році порівняно з 2017 роком відбулось зниження матеріальних витрат (на 975 тис. грн. або 24,6) та відрахувань на соціальні заходи (на 29 тис. грн. або 18,2%), що призвело до зниження розміру операційних витрат на 572 тис. грн. або 11,9%. Звертаємо увагу на зростання:

- витрат на оплату праці (на 173 тис. грн. або 41,3%);
- амортизації (на 20 тис. грн. або 14,3%);
- інших операційних витрат (на 239 тис. грн. або 213,4%).

Розрахуємо показники ефективності операційних витрат ресторану «Ресторан» у 2016-2018 роках. Розраховані значення внесемо у табл. 2.7.

З даних таблиці можна побачити, що ефективність операційних витрат ресторану «Ресторан» в 2017 році зростала, а в 2018 році – знизилась. Зокрема, за рахунок 1 грн. операційних витрат підприємство створювало 0,99 грн. валової продукції у 2016 році, 1,61 грн. у 2017 році та 1,35 грн. у 2018 році.

Таблиця 2.7

**Показники ефективності операційних витрат ресторану «Ресторан»  
у 2016-2018рр.**

№ з/п	Показники	Роки			Абсолютна зміна, (+,-)	
		2016	2017	2018	2017 р. від 2016 р.	2018 р. від 2017 р.
1	Коефіцієнт покриття виробничих витрат	0,99	1,61	1,35	0,62	-0,27
2	Коефіцієнт окупності виробничих витрат	1,01	0,62	0,74	-0,39	0,12
3	Коефіцієнт окупності операційних витрат	20,30	21,16	163,92	0,86	142,76
4	Рентабельність операційних витрат	0,05	0,05	-0,01	0,00	-0,04

Чиста рентабельність продажів у 2016 році складала 5,02%, а у 2017 році – 4,11%. Тобто, з кожної гривні чистого доходу підприємство отримало у 2017 році чистого прибутку на 0,91грн. менше. Натомість у 2018 році отримання чистого збитку зумовило від’ємне значення показника рентабельності на підприємстві.

Досліджуючи ефективність економічної діяльності ресторану, перш за все, потрібно проаналізувати основні техніко-економічні показники, для того, щоб знати реальну картину розвитку підприємства і його подальші перспективи.

Можна підсумувати, що фінансово-господарська діяльність підприємства в 2016-2017 роках була ефективною, про що свідчать позитивні показники рентабельності, натомість у 2018 році підприємство отримало збитки, що відобразилось у негативних значеннях цієї групи показників фінансового стану.

### 2.3. Визначення впливу факторів зовнішнього середовища на операційну діяльність ресторану «Ресторан»

Першочерговим фактором, що має прямий вплив на формування системи операційного менеджменту ресторану, є конкуренти, оскільки вони визначають

можливості підприємства у плануванні власного розвитку, обумовлюють прогнозування попиту та розроблення системи операційного менеджменту згідно із потребами ринку.

Конкурентами підприємства є аналогічні заклади, що працюють на одному територіальному ринку є: ресторан-бар «ТОЧКА» що пропонує своїм споживачам перекуси, бургери, каву, а також напої та десерти; кав'ярня-пекарня «Kaffa» - пропонує споживачам гарячі напої, бутерброди, піци, круасани та домашню випічку; кафе «Веранда» - сімейний заклад з незвичайною атмосферою, що працює в режимі кав'ярні-кондитерської. Пропонує гарячі напої, салати, тости, коктейлі, капкейки тощо.

Порівняльний аналіз конкурентів за критерієм ефективності їх операційних систем наведений у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Порівняльний аналіз конкурентів за критерієм ефективності їх операційних систем за 2018 р.**

Показники	Ресторан «Ресторан»	Ресторану- бар «ТОЧКА»	Кав'ярня- пекарня «Kaffa»	Кафе «Веранда»
Обсяг діяльності, тис. грн.	3917	4226	5472	4712
Кількість місць, од.	100	24	30	28
Кількість споживачів за день	190	100	120	110
Оборотність місця	1,75	4,17	4,0	3,99
Середня ціна рахунку, грн.	320	115	135	120
Рівень завантаження залу протягом дня, %	37,5	41,5	43,0	39,0
Кількість скарг від споживачів за місяць, од.	2	3	4	3

На основі даних табл. 2.8 можна зробити висновок про певне відставання ефективності операційної системи ресторану «Ресторан» від конкурентів. Так, оборотність місця, ступінь завантаження залу та кількість споживачів за день в



ресторану «Ресторан» є найнижчими серед досліджених закладів харчування. Проте звертаємо увагу на достатньо високий показник середнього чеку.

Важливою складовою мікросередовища ресторану є споживачі, оскільки їх наявність і здатність знаходити їх визначає само існування підприємства і є умовою її виживання і розвитку. Споживачі, вирішуючи якому закладу харчування надати перевагу, чинять величезний вплив на результати діяльності ресторану «Ресторан».

Оцінку сприйняття операційної системи споживачами наведено у табл. 2.9. Спостерігаємо, що споживачі ресторану «Ресторан» не достатньо позитивно сприймають його операційну систему. Якість харчування та обслуговування, атмосфера в закладі та тривалий час очікування відносяться до слабких сторін операційної системи ресторану «Ресторан». Натомість слід звернути увагу на те, що сегмент споживачів похилого віку менш задоволений деякими показниками сприйняття операційної системи споживачами.

Таблиця 2.9

### Оцінка сприйняття операційної системи ресторану «Ресторан»споживачами

Показники	Сегмент споживачів «молодь»	Сегмент споживачів «середнього віку»	Сегмент споживачів похилого віку
Якість харчування	посередня	посередня	посередня
Якість обслуговування	посередня	посередня	посередня
Час очікування	12-15 хв.	12-15 хв.	12-15 хв.
Наявність скарг	немає	поодинокі	поодинокі
Атмосфера в закладі	приємна	приємна	приємна
Рівень цін	вище середнього	вище середнього	високий
Частота відвідування	2 рази на місяць	1-3 рази на місяць	2-4 рази на квартал

Менший вплив у ресторану «Ресторан»мають постачальники, якими є юридичні та фізичні особи, які забезпечують підприємство необхідними ресурсами для здійснення господарської діяльності. Аналіз постачальників ресторану «Ресторан» поданий у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Вплив мікросередовища ресторану «Ресторан» за групою факторів  
«Постачальники»**

Фактор	Тенденції зміни	Вплив на підприємство
Постачальники продуктів та матеріалів	Стабільні поставки	Пошук постачальників із найбільш вигідними умовами оплати за товари
Постачальники енергоресурсів	Подорожчання енергоносіїв	Пошук економії витрат (LED-лампи тощо)
Постачальники фінансових ресурсів	Зростання ставок за кредит	Погіршення показників фінансового стану
Постачальники технічних і технологічних ресурсів	Потреба в сучасному обладнанні	Вибір найоптимальніших постачальників за принципом «ціна-якість»

На основі проведеного аналізу сформовано матрицю SWOT-аналізу підприємства (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Матриця SWOT-аналізу для ресторану «Ресторан»**

<i><b>Сильні сторони</b></i>	<i><b>Слабкі сторони</b></i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- оптимальне співвідношення ціни і якості;</li> <li>- наявність відповідної матеріально-технічної бази та налагоджена логістика;</li> <li>- унікальні пропозиції щодо організації заходів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- застаріле виробниче обладнання;</li> <li>- недосконалий асортимент страв;</li> <li>- збиткова діяльність за останній рік;</li> <li>- незадоволення якістю та цінами;</li> <li>- низькі конкурентні переваги.</li> </ul>
<i><b>Можливості</b></i>	<i><b>Загрози</b></i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- поширення культури проведення івент-заходів</li> <li>- ефективне вибудовування емоційних зв'язків зі споживачем;</li> <li>- забезпечення максимальної залученості учасників в процес заходу, що викличе їх лояльність в майбутньому;</li> <li>- використання інших елементів масової комунікації, таких як реклама, PR і BTL;</li> <li>- для людей має більш важливе значення якість організації заходу та відповідність їх вимогам</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- жорстка конкуренція;</li> <li>- падіння купівельної спроможності населення;</li> <li>- невідповідність заходу цільовій аудиторії;</li> <li>- неефективна маркетингова стратегія</li> </ul>

SWOT-аналіз дозволяє виявити і структурувати сильні і слабкі сторони фірми, а також потенційні можливості і загрози. Досягається це за рахунок того,

що менеджери повинні порівнювати внутрішні сили і слабкості своєї компанії з можливостями, які дає їм ринок.

Даний аналіз дозволив нам визначити можливості та загрози компанії, її сильні і слабкі сторони, а так само проблеми, що стоять перед нею, які необхідно вирішити для здійснення поставленої мети. У кожній проблемі є своя оцінка, чим вище її значення, тим швидше має бути прийняте рішення по її усуненню.

У ресторані «Ресторан» планується вирішувати ці проблеми таким способом:

1. Підтримувати якість і не підвищувати ціни. Для цього необхідно оптимізувати меню, вдосконалити логістичну систему.
2. Створення системи мотивації. Мотивувати співробітників можна матеріальним заохоченням (в якості премії за успішно виконану роботу) і моральним заохоченням (як винесення подяки за успішно виконану роботу).
3. Постійне оновлення лінійки спеціальних пропозицій.
4. Гнучкість та індивідуальний підхід до кожного споживача. Швидка реакція на зміну потреб.
5. Формування кадрового резерву. Постійно проводити підбір персоналу.
6. Розробка заходів з удосконалення маркетингу.

## **Висновки до розділу 2**

Таким чином, за результатами дослідження в даному розділі можна зробити наступні висновки.

1. Проведена оцінка ефективності управління операційною діяльністю ресторану дозволила виявити такі проблеми: періодичні затримки поставки окремих продуктів через несвоєчасне замовлення (тимчасова відсутність адміністратора), низька завантаженість закладу у окремі години.
2. Проаналізувавши стан технологічного обладнання, можна зробити висновок про його моральний та фізичний стан. Середній вік технологічного обладнання складає 16-20 років. Не зважаючи на те, що теплове обладнання

(пароконвектомат) функціонують протягом останніх п'яти років, вони не можуть своїми функціональними параметрами забезпечити сучасні вимоги для раціональної експлуатації цього устаткування. Цей фактор суттєво впливає на всю виробничу діяльність ресторану. З одного боку ресторан несе великі витрати за комунальні послуги, а з іншого, спостерігається нераціональна організація праці робітників за рахунок незначної механізації виробничих процесів.

3. Найефективніше ресторану «Ресторан» працювало у 2017 році, натомість у 2018 році – ефективність була низькою. Також виявлена динаміка зниження показників ефективності рентабельності операційної діяльності відносно минулих років.

4. Основними факторами макросередовища, які негативно впливають на формування системи операційного менеджменту ресторану «Ресторан», є: очікуваний ріст цін, низький рівень задоволення попиту споживачі, низькі конкурентні переваги.

### РОЗДІЛ 3

## ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У РЕСТОРАНІ «РЕСТОРАН», СМТ. ПУЛИНИ, ЖИТОМИРСЬКА ОБЛ.

### 3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення операційної системи менеджменту у ресторані «Ресторан»

Перед кожним ресторатором стоїть завдання зробити так, щоб люди регулярно відвідували його заклад. Для цього керівництву ресторані «Ресторан» варто виділити наступні параметри – концепція, цільова аудиторія, кухня, сервіс, ціни, місце розташування, дизайн, атмосфера і універсальна торгова пропозиція, яку часто називають «фішкою». Це необхідний і достатній мінімум. Інші параметри також варто удосконалювати, але вони не є пріоритетними.

Особливості діяльності ресторану «Ресторан» визначають персонал як ключовий елемент системи операційного менеджменту. Виключні вимоги до якості продукції та до безпеки продуктів харчування приводять до необхідності стандартизації роботи персоналу, тобто детального опису того, що, як і в яких ситуаціях повинен робити персонал ресторану. Варто відзначити: стандарти обслуговування спочатку розробляються для того, щоб їх було зручно використовувати в процесі контролю сервісу, мотивації і навчання персоналу надалі. При цьому не варто забувати, що всі стандарти сервісу повинні бути об'єктивними, вимірюваними, зрозумілими і відповідати очікуванням споживачів. З метою об'єктивного та безперервного вимірювання бажано використовувати метод виключного спостереження. Він використовується у формі довгострокових чи постійних програм контролю сервісу і мотивації персоналу.

Підвищення конкурентоспроможності здійснюється за рахунок підвищення рівня якості обслуговування та розширення спектру послуг. Це можливе при розвитку наступних напрямків діяльності:

- стан матеріально-технічної бази;
- технології обслуговування;
- компетентність персоналу;
- внутрішні стандарти якості.

Пріоритетним напрямом розвитку сфери ресторанних послуг є технології обслуговування на основі впровадження міжнародних стандартів. На рис. 3.1 розглянемо більш детально напрямки вдосконалення операційного менеджменту у ресторані «Ресторан».



Рис. 3.1. Схема основних напрямків удосконалення операційного менеджменту у ресторані «Ресторан»

Найбільш важливим чинником розвитку, якому має бути приділена більше уваги в контексті комплексного управління рестораном, має стати формування ідеології виробників ресторанних послуг, що ініціює окремі суб'єкти господарювання до участі в територіальному управлінні якістю, що призводить до зміни кількісних і якісних результатів функціонування ресторанного

господарства. При цьому, основою формування ділового обороту, повинне стати не прагнення до неконтрольованого зростання цін на найпривабливіші за якістю послуги для споживача, а до розвитку принципу гнучкого регулювання співвідношення «якість – ціна».

Основним завданням операційного менеджменту на перспективу є постійне вдосконалення послуг з метою утримання гостей та переведення потенційних споживачів до групи постійних гостей ресторану «Ресторан».

Зниження ефективності операційної діяльності ресторану «Ресторан» у 2018 році та виявлені проблеми в системі постачання та завантаженості залу визначають потребу в розробці напрямів удосконалення управління операційною діяльністю ресторану «Ресторан». Зазначимо, що до шляхів покращення операційної діяльності підприємства ресторанної галузі можна віднести наступні:

- зростання обсягів інвестування у заходи, спрямовані на втілення інноваційних напрямів розвитку;
- зростання рівня кваліфікації персоналу та застосування прогресивних методів управління ним;
- використання більш продуктивного, автоматизованого та енергоощадного обладнання та устаткування;
- удосконалення системи комунікацій на підприємстві;
- покращення ефективності використання основних засобів підприємства;
- проведення ефективної маркетингової політики, що забезпечить передумови успішної реалізації послуг закладу харчування на ринку.

Деякі із цих заходів не можуть бути реалізовані в ресторані «Ресторан». Так, підприємству не потрібно вкладати кошти в зростання рівня кваліфікації персоналу, оскільки споживачі задоволені якістю харчування та обслуговування в ресторані «Ресторан». Так само немає потреби покращувати систему комунікації. Натомість впровадження інноваційного обладнання та вирішення проблем, що призвели до зниження ефективності операційної діяльності в 2018 році, має стати пріоритетом для підприємства.

Важливою складовою розвитку системи операційного менеджменту сучасного підприємства, до яких належить й ресторану «Ресторан», є розробка моделі удосконалення формування системи операційного менеджменту.

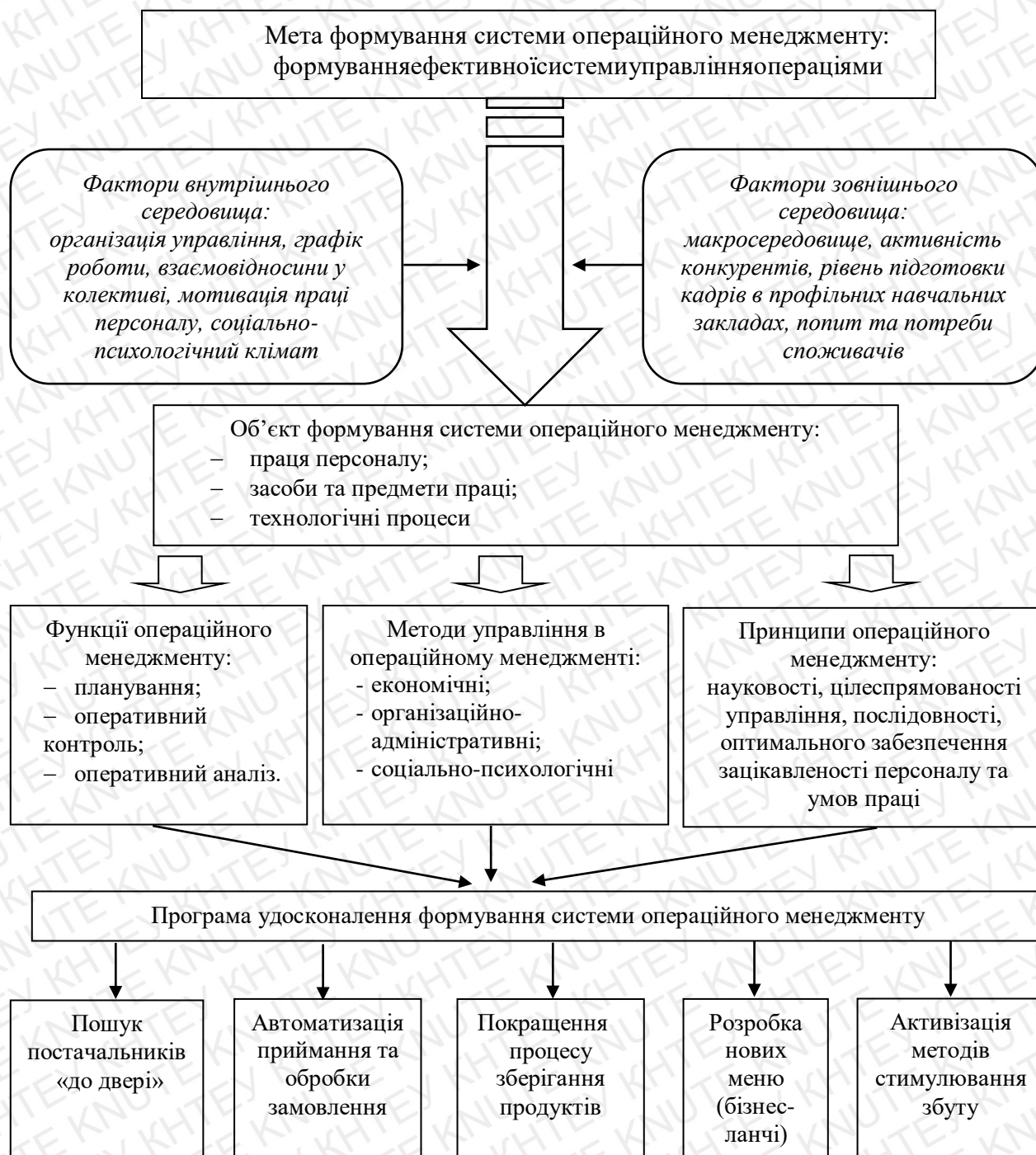


Рис. 3.2. Модель удосконалення формування системи операційного менеджменту у ресторані «Ресторан»



Запропонована модель удосконалення формування системи операційного менеджменту за своєю структурою і функціями відповідає принципам системного та процесного підходів, забезпечує комплексність у питаннях створення й удосконалення операційного менеджменту на підприємстві. Вона охоплює всі об'єкти управління: працю, засоби праці та предмети праці, технологічні процеси і враховує управлінський вплив на формування системи операційного менеджменту за допомогою функцій, методів та принципів. Застосування моделі дозволить об'єднати застосування методичного інструментарію та управлінські процеси на підприємстві, що разом із розробленими заходами програми удосконалення формування системи операційного менеджменту сприятиме покращенню результатів операційної діяльності ресторану «Ресторан».

### **3.2. Розроблення та реалізація програми удосконалення системи операційного менеджменту ресторану**

У ресторані «Ресторан» погано розвинута система управління запасами. Щоб закупити якісь необхідні продукти воно замовляє у різних постачальників, або працівники ресторану їздять самі та закупають усі необхідні продукти на умовах самовивозу. Зокрема, це стосується кондитерських інгредієнтів та гігієнічних засобів. В таких умовах ефективність операційної діяльності ресторану є невисокою.

Сучасний підхід до організації закупівельної діяльності передбачає, що з постачальниками найважливіших груп товарів у ресторані «Ресторан» повинні бути налагоджені довготривалі та взаємовигідні партнерські відносини, які дозволяють змінити зміст закупівельної діяльності відповідно до принципу «ефективного реагування». Замість традиційного протистояння між постачальником та підприємством, їх цінової боротьби за обсяги отримання прибутку, впровадження партнерства в результаті спільної роботи, інвестицій в створення «ланцюга цінності» для покупця дозволяє забезпечити зростання

прибутку як підприємства, так і постачальника за рахунок зростання обсягів продажів.

Також ресторану «Ресторан» має прагнути до скорочення запасів, що може бути досягнуто за рахунок високого рівня узгодженості дій учасників логістичних процесів, підвищення надійності постачань, а також з ряду інших причин. Раціональне та ефективне управління запасами передбачає перш за все визначення їх достатньої величини, а також забезпечення мінімальних витрат в процесі заготовлення і заощадження матеріальних ресурсів. Ефективна реалізація вище зазначеної концепції бізнесу можлива тільки якщо у керівництва компанії є точна інформація про витрати, яка дозволить прийняти обґрунтовані рішення як на оперативному, так і на стратегічному рівні.

Важливою складовою операційної діяльності ресторану виступає такий процес як зберігання. Оскільки ресторан «Ресторан» переважно здійснює закупівлю товарів, що швидко псуються, відповідно на підприємстві необхідно забезпечити умови для оптимального зберігання продуктів та подовження строків їх використання. З цією метою складно переоцінити значення холодильного обладнання для підприємства.

У ресторані «Ресторан» наразі застосовується холодильне обладнання, призначене для короткочасного зберігання заморожених продуктів харчування, напівфабрикатів, заморожених страв. В той же час в операційній системі підприємства виявлено проблему псування продуктів, через низьку завантаженість залу в окремі години. З метою удосконалення операційної діяльності ресторану «Ресторан» пропонується придбати шафу шокової заморозки для швидкого охолодження продуктів зі збереженням їх гастрономічних якостей.

Удосконалення операційної діяльності ресторану «Ресторан» потребує впровадження новітніх інформаційних технологій. Оцінюючи обсяг ринку програмного забезпечення України, здатного покращити операційну діяльність ресторану, слід зазначити, що програм на ньому представлено досить багато. Однак, ознайомившись з рекламними матеріалами розробників і постачальників

різних систем, часом буває вкрай складно знайти в них суттєві відмінності, за винятком вартості. Принаймні, кожна компанія, яка пропонує свій програмний продукт, позиціонує його як такий, що відповідає потребам і вимогам будь-якого підприємства, незалежно від його розміру і галузі. Проте якщо говорити безпосередньо про ресторанний бізнес, то тут при виборі програмного продукту потрібен особливий підхід – дана галузь володіє великою кількістю специфічних особливостей, які необхідно враховувати при автоматизації бізнес-процесів.

Не маючи великих торгових і підсобних приміщень, а також вільного капіталу, щоб заморожувати свої кошти під значний запас продуктів, керівництв. У ресторані «Ресторан» необхідно мати реальну і постійно оновлену інформацію про те, як продаються страви ресторану, відслідковувати оборотність запасів, а також враховувати умови роботи з постачальниками. Без спеціалізованої інформаційної системи швидко зібрати і проаналізувати такі дані неможливо. Отже, пропонується впровадити в ресторані спеціалізоване програмне забезпечення, що дозволить здійснювати формування замовлень на продукти в автоматичному режимі.

Також ресторану «Ресторан» необхідно вирішувати проблему низької завантаженості залу, яка переважну кількість часу не складає й 50% (за даними дослідження Розділу 2). Для того, щоб покращити цей показник підприємству слід застосувати інструменти маркетингу, зокрема щодо товарної політики та стимулювання збуту. Покращення товарної політики передбачає методи оптимізації меню. Для цього можна розробити бізнес-ланчи, щоб активізувати наповненість закладу, а також заохочувати нових відвідувачів.

Стимулювання збуту як форма маркетингових комунікацій являє собою систему короткострокових спонукальних заходів і прийомів, спрямованих на заохочення покупки або продажу товару і приймають форму додаткових пільг, зручностей, економії тощо. Зазвичай виділяють три типи адресатів стимулювання: споживачі; торгові посередники; власний персонал. Ресторану «Ресторан» необхідно спрямувати свою увагу на стимулювання споживачів. Для цього можна використати такі прийоми і засоби стимулювання збуту.

- бонусні знижки, надані постійним споживачам. Зниженню часових коливань зазвичай сприяє надання знижок в певні дні тижня і протягом дня;
- знижки певним категоріям споживачів;
- безкоштовні напої, при купівлі певних визначених страв;
- знижки з нагоди ювілею ресторану, національних або традиційних свят;
- «миттєві» знижки, тобто знижки, зроблені рестораном на певний час, наприклад, на 1 годину, для того, щоб залучити відвідувачів;
- знижки з нагоди негоди (повинні заохочувати відвідувачів, які прийшли в ресторан, незважаючи на дощ, заметіль).

Впровадження запропонованих заходів потребує розроблення та реалізацію програми удосконалення системи операційного менеджменту у ресторані «Ресторан».

Головним завданням підприємства з організації і управління постачанням ресурсів та вдосконалення організаційно-обслуговуючої системи є своєчасне, безперервне і комплексне забезпечення операційного процесу всіма необхідними ресурсами для його здійснення відповідно до затвердженої виробничої програми. При цьому сам процес забезпечення повинен відбуватися при мінімальних витратах. Адміністратор ресторану «Ресторан» буде організовувати, планувати і контролювати процес постачання, розподілення, контроль та управління запасами, необхідних для забезпечення ефективної господарської діяльності. Його функціональним обов'язком буде щоденний моніторинг закупівельних цін з тим, щоб сформувати найбільш вигідний пакет замовлення для ресторану «Ресторан».

В якості спеціалізованого програмного забезпечення для впровадження у ресторані «Ресторан» пропонуємо придбати спеціалізований програмний комплекс «Ресторан» компанії Conecto (Conecto Synchro Server).

Функціональні можливості програми включають:

- планування виробництва страв на тиждень вперед;
- створення плану банкетів з урахуванням подій і страв;

- ідентифікація обслуговуючого персоналу з особистими магнітними картками (авторизація в системі, розмежування прав доступу, облік застосування знижок, облік відмов);
- наявність чеків для гостей, із зазначенням імені офіціанта;
- можливість поділу декількох рахунків на одному столику;
- можливість резерву столиків;
- забезпечення будь-яких типів оплати і можливих форм розрахунку з споживачом (готівковий, кредитна карта, депозитна карта, безготівковий розрахунок клубною картою).

Впровадження програми У ресторані «Ресторан» дозволить списувати інгредієнти після формування замовлення споживачом та його виконання кухнею; робити переоблік з відображенням усіх відсутніх або надлишків по товарах, а також пересортиці товарів; розкласти інгредієнти на товари при інвентаризації.

Витрати на впровадження спеціалізованого програмного забезпечення «Ресторан» Conecto узагальнені у табл. 3.1. Враховано, що до 15 грудня в компанії Conecto проводиться акція для ресторанів, барів, що передбачає знижку у 8% на ліцензії та роботи.

Таблиця 3.1

### Витрати на автоматизоване управління операційною діяльністю ресторану

№ п.п.	Показник	Розрахунок	Сума, грн.
1	Придбання базового програмного забезпечення «Ресторан» Conecto	35000 * 0,92 (знижка 8%)	32200
2	Вартість додаткового модуля «Mobile»	12600 грн. * 0,92	11592
3	Навчання персоналу	8 год. * 700 грн. * 0,92	5152
4	POS-термінал з сенсорним монітором	12600 грн.	12600
5	Зчитувач магнітних карт	3600 грн.	3600
6	Принтер для друку рахунків та зустрічних замовлень	3000 грн.	3000
7	КПК для офіціантів	3500 грн. * 4 од.	14000
	Всього		82144

Так як підприємство має достатній розмір власного капіталу, а також грошові кошти у 2018 році склали 320 тис. грн., то капітальні витрати можна здійснити за рахунок власних коштів.

Врахуємо, що вартість програмного забезпечення та обладнання для організації автоматизованого управління рестораном амортизується протягом двох років, відповідно у плановому році підприємством ресторану «Ресторан» будуть понесені такі витрати:

Отже, удосконалення системи операційного менеджменту у ресторані «Ресторан» призведе до зростання витрат на підприємстві у плановому році на 82,41 тис. грн. Основним чином ці витрати можна віднести до інвестицій в інновації, зокрема в інформаційну систему та нове обладнання.

### **3.3. Оцінка ефективності впровадження заходів**

Впровадження будь-яких заходів має позитивно впливати на діяльність підприємства, організацію його діяльності та покращення його техніко-економічних показників. Оптимізація операційного процесу має супроводжуватись позитивним економічним ефектом.

Запропоновані напрями удосконалення системи операційного менеджменту У ресторані «Ресторан» дозволять підприємству як зменшити собівартість реалізованої продукції у плановому році за рахунок економії на зіпсованих продуктах, так і збільшити обсяги реалізації продукції завдяки активізації інструментів маркетингу (засобів стимулювання споживачів).

Так, за рахунок впровадження автоматизованого управління операційним процесом буде досягнуто зниження розміру некондиції, що буде забезпечене оптимальним розміром замовлення та контролем запасів, які в надлишку (із пропонуванням офіціантами гостям закладу тих блюд, які містять такі запаси). За даними підприємства це дозволить знизити розмір некондиції на 15-20%. За основу візьмемо 17,5% як середню величину планового ефекту.

Отже, за рахунок застосування спеціалізованого програмного забезпечення з управління операційним процесом, ресторан «Ресторан» зможе знизити собівартість реалізованої продукції у розмірі 22,12 тис. грн. Зниженню втрат від псування сприятиме й придбання шафи шокової заморозки.

Очікувані результати від реалізації запропонованих заходів удосконалення системи операційного менеджменту у ресторані «Ресторан» у плановому році наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

### Очікувані результати від удосконалення системи операційного менеджменту у ресторані «Ресторан»

Внесені рекомендації				
Покращення системи постачання	Вдосконалення інформаційного забезпечення операційної системи	Оновлення виробничого обладнання	Покращення товарної політики	Активізація стимулювання споживачів
Сутність рекомендацій				
Активізація роботи із пошуку постачальників, що здійснювати-муть поставку кондитерських інгредієнтів та гігієнічних засобів «до дверей»	Впровадження спеціалізованого програмного забезпечення та комп'ютерної техніки	Придбання шафи шокової заморозки з метою покращення процесу зберігання продуктів	Розробка меню бізнес-ланчу	Розповсюдження купонів на безкоштовну каву при замовленні бізнес-ланчу й десерту
Витрати у плановому році				
0	43,648 тис. грн.	10,444 тис. грн.	3,095 тис. грн.	(входить в ціну замовлення)
Очікуваний результат				
Зниження втрат від псування продукції; збільшення обсягів реалізації бізнес-ланчів й десертів.				
Економічний ефект				
Зростання чистого доходу (виручки) від реалізації товарів - на 207 тис. грн.				

Як видно із табл.3.2, у плановому році внаслідок удосконалення системи операційного менеджменту у ресторані «Ресторан» очікується зростання чистого доходу, а також всіх видів прибутку, зокрема валового й операційного прибутку – на 25,053 тис. грн., а чистого прибутку – на 20,544 тис. грн. Зростання виручки та прибутку на підприємстві дозволить поліпшити основні техніко-економічні показники діяльності підприємства у плановому році (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Прогноз техніко-економічних показників діяльності ресторану  
«Ресторан» на плановий рік**

Показники	2018 р.	Плановий рік	Абсолютне відхилення +,-	Відносне відхилення %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	3917	4124	207	5,3
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	3226	3414	188	5,8
Валовий прибуток, тис. грн.	691	716	25	3,6
Фондовіддача, грн/грн	2,93	3,08	0,15	5,3
Фондомісткість, грн/грн	0,34	0,32	-0,02	-5,0
Продуктивність праці, тис. грн./осіб	391,7	412,4	20,7	5,3

Отже, у плановому році внаслідок реалізації програми удосконалення системи операційного менеджменту у ресторані «Ресторан» зможе покращити власні техніко-економічні показники діяльності. Зокрема, продуктивність праці у плановому році зросте на 10,35 тис. грн./прац., а фондовіддача – на 0,15 грн. Все це доводить позитивний вплив запропонованих заходів із удосконалення системи операційного менеджменту у ресторані «Ресторан».

Соціальна ефективність запропонованих заходів полягає у зменшенні навантаження на персонал залу ресторану, оскільки підвищення автоматизації процесу замовлення й передачі його на кухню суттєво зменшить обсяги паперової роботи й підвищить надійність виконання побажань споживачів, що у свою чергу зменшить чисельність непорозумінь між споживачами та працівниками закладу. Все це позитивно відобразиться на соціально-психологічному кліматі в колективі закладу.

### Висновки до розділу 3

1. Розроблено модель удосконалення формування системи операційного менеджменту, що за своєю структурою і функціями відповідає



принципам системного та процесного підходів, забезпечує комплексність у питаннях створення й удосконалення операційного менеджменту на підприємстві. Вона охоплює всі об'єкти управління: працю, засоби праці та предмети праці, технологічні процеси і враховує управлінський вплив на формування системи операційного менеджменту за допомогою функцій, методів та принципів.

2. Програма удосконалення системи операційного менеджменту у ресторані «Ресторан» включатиме такі заходи: активізація роботи із пошуку постачальників, що здійснюватимуть поставку кондитерських інгредієнтів та гігієнічних засобів «до дверей»; впровадження спеціалізованого програмного забезпечення та комп'ютерної техніки; придбання шафи шокової заморозки з метою покращення процесу зберігання продуктів та мінімізації втрат внаслідок їх псування; розробка меню бізнес-ланчу з метою покращення товарної політики закладу харчування; активізація методів стимулювання збуту (купони-запрошення на безкоштовну каву при замовленні бізнес-ланчу та ін.).

3. Внаслідок удосконалення системи операційного менеджменту у ресторані «Ресторан» у плановому році очікується зростання чистого доходу, а також всіх видів прибутку, зокрема валового й операційного прибутку – на 25,053 тис. грн., а чистого прибутку – на 20,544 тис. грн. Це дозволить покращити техніко-економічні показники діяльності. Зокрема, продуктивність праці у плановому році зросте на 10,35 тис. грн./прац., а фондвіддача – на 0,15. Це доводить позитивний вплив запропонованих заходів із удосконалення системи операційного менеджменту у ресторані «Ресторан».

4. Соціальна ефективність запропонованих заходів полягає у зменшенні навантаження на персонал залу ресторані завдяки автоматизації процесу замовлення й передачі його на кухню, що підвищить надійність виконання побажань споживачів й зменшить чисельність непорозумінь між споживачами та працівниками закладу.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження специфіки операційного менеджменту підприємств ресторанного господарства для визначення можливостей підвищення його ефективності для даних підприємств дозволило зробити такі висновки та пропозиції:

1. Операційний менеджмент - це цілеспрямована діяльність з керування операціями придбання потрібних ресурсів, їхньої трансформації в готовий продукт (послугу) з поставкою останнього (останніх) споживачу (на ринок).

2. Операційна система ресторану «Ресторан» складається з таких підсистем: управління або планування і контролю (одержує інформацію із зовнішнього і внутрішнього середовище про стан переробної підсистеми і підсистеми забезпечення, обробляє цю інформацію і видає рішення про те, як повинна працювати переробна підсистема); переробної (виконує продуктивну роботу, безпосередньо зв'язану з перетворенням вхідних величин у вихідні результати); забезпечення (не зв'язана безпосередньо з виробництвом виходу, але виконує необхідні функції забезпечення переробної підсистеми).

3. Доведено, що структура системи операційної менеджменту у ресторані знаходиться у безпосередній залежності від особливості процесу надання послуг на підприємстві.

4. Розроблено модель удосконалення формування системи операційного менеджменту, що за своєю структурою і функціями відповідає принципам системного та процесного підходів, забезпечує комплексність у питаннях створення й удосконалення операційного менеджменту на підприємстві. Вона охоплює всі об'єкти управління: працю, засоби праці та предмети праці, технологічні процеси і враховує управлінський вплив на формування системи операційного менеджменту за допомогою функцій, методів та принципів. Застосування моделі дозволить об'єднати застосування методичного інструментарію та управлінські процеси на підприємстві, що разом із розробленими заходами програми удосконалення формування системи

операційного менеджменту сприятиме покращенню результатів операційної діяльності ресторану «Ресторан».

5. Запропоновано програму покращення операційної діяльності ресторану «Ресторан»: зростання обсягів інвестування у заходи, спрямовані на втілення інноваційних напрямів розвитку; зростання рівня кваліфікації персоналу та застосування прогресивних методів управління ним; використання більш продуктивного, автоматизованого та енергоощадного обладнання та устаткування; удосконалення системи комунікацій на підприємстві; покращення; проведення ефективної маркетингової політики, що забезпечить передумови успішної реалізації послуг закладу харчування на ринку.

6. Внаслідок удосконалення системи операційного менеджменту у ресторані «Ресторан» у плановому році очікується зростання чистого доходу на 207,0 тис. грн., а чистого прибутку – на 20,544 тис. грн. Це дозволить покращити техніко-економічні показники діяльності. Зокрема, продуктивність праці у плановому році зросте на 10,35 тис. грн./прац., а фондівіддача – на 0,15. Це доводить позитивний вплив запропонованих заходів із удосконалення системи операційного менеджменту у ресторані «Ресторан».

7. Соціальна ефективність запропонованих заходів полягає у зменшенні навантаження на персонал зал завдяки автоматизації процесу замовлення й передачі його на кухню, що підвищить надійність виконання побажань споживачів й зменшить чисельність непорозумінь між споживачами та працівниками закладу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV/Відомості Верховної Ради України (ВВР), №№ 40-44, 2003. - 356с.
2. Закон України "Про туризм" від 15.09.1995 № 324/95-ВР/ Відомості Верховної Ради України (ВВР), N 31, 1995. - 241с.
3. Господарський кодекс України: від 16.01.2003 № 436-IV/Відомості Верховної Ради України (ВВР), № 18, № 19-20, № 21-22, 2003. - 144с.
4. Державний Стандарт України, система управління якістю (основні положення та словник), (ISO 9000:2000, IDT).
5. ДСТУ 3862-99 Ресторанне господарство. Терміни та визначення.
6. ДБН В.2.2-9-99 Громадські будинки та споруди. Основні положення.
7. Про затвердження Правил роботи закладів (підприємств) громадського харчування: Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 24.07.2002, № 219.
8. Про затвердження Рекомендованих норм технічного оснащення закладів громадського харчування: Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 03.01.2003, № 2.
9. Андренко І.Б. Менеджмент готельно-ресторанного господарства: підручник / І. Б. Андренко, О. М. Кравець, І. М. Писаревський ; Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. - Х. : ХНУМГ, 2014. - 431 с.
10. Арефєва О.В. Економіка підприємства: Навч. Посіб./ О.В. Арефєва, В.Г. Сахаєв - К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2018.-237с.
11. Архіпов В. В. Організація обслуговування в закладах ресторанного господарства / В. В. Архіпов. – К.: ЦУЛ, 2007.
12. Бай С.І. Операційний менеджмент: електрон. підруч. / С.І. Бай, Ю.В. Гайдай, Н.В. Микитенко – К.: КНТЕУ, 2018 р.
13. Балабанова, Л. В. Управління персоналом : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак ; М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Київ : ЦУЛ, 2011. – 467, [1] с.

14. Біла О. Г. Фінансове планування і фінансова стабільність підприємств /О.Г. Біла // Фінанси України. – 2007. – № 4. – С. 112–118.
15. Бугай В.З. Аспекти бюджетування в управлінні господарською діяльністю на підприємстві / В.З. Бугай, А.В. Бугай, Ю.Ю. Ренгевич // Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. – 2016. – №4(8). – С. 10 – 16.
16. Бюджетування як система забезпечення інноваційного розвитку підприємства : [монографія] / С.А. Ткаченко, О.М. Потишняк, О.О. Артеменко, С.О. Заїка ; за ред. С.А. Ткаченко, О.М. Потишняк. – Харків : Вид-во «Міськдрук», 2018. – 160 с.
17. Волков В.П. Операційний менеджмент у виробництві і сфері послуг : Навч. посіб. / В.П. Волков, Д.А. Антонюк, Д.Т. Бікулов, К.І. Антонюк. – Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2018. – 244 с.
18. Воробйов Ю. М. Теоретичні основи фінансового капіталу підприємства / Воробйов Ю. М. // Фінанси України. – 2017.
19. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: Підручник. – К: Кондор, 2015.
20. Герасимчук В. Г. Маркетинг / В. Г. Герасимчук. – К. : В шк., 2018. – 327 с.
21. Голошубова Н. О. Організація торгівлі : підручник / Н. О. Голошубова. – 2-ге вид., перероб. та доп. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. – 680 с.
22. Гончарук А. Г. Управление эффективностью деятельности предприятия / Гончарук А. Г. – О.: Астропринт, 2018. – 258 с.
23. Гудзовата О.О. Автоматизовані системи управління готелями [Електронний ресурс]./ О.О. Гудзовата – Режим доступу: [http://tourlib.net/statti\\_ukr/gudzovata.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/gudzovata.htm)
24. Дробчак С. З. Особливості управління капіталом підприємства у процесі інтеграції України в глобальну економіку знань / С. З. Дробчак // Актуальні проблеми економіки. – 2016.
25. Економіка виробничого підприємства : навч. посіб. / за ред. Й.М.Петровича. – К. : Знання, 2016. – 490 с.
26. Іванов М.М. Операційний менеджмент : навч. посібник для внз / М.М. Іванов, П.В. Комазов. – К. : Центр учб. л-ри, 2018. – 368 с.

27. Завадинська О. Ю. Організація ресторанного господарства за кордоном: навчальний посібник / О. Ю. Завадинська, Т. Є. Литвиненко. – К. : КНТЕУ, 2015.
28. Захарова, О. Привабливий бренд роботодавця: умови створення та інструменти оцінки / О. Захарова // Україна: аспекти праці. – 2015. – № 4. – С. 18–23.
29. Жигалов В. Т. Основи менеджменту і управлінської діяльності / В. Т. Жигалов, Л. М. Шимановська. – К. : Вища шк., 2016. – 223 с.
30. Кардаш В. Я. Маркетингова товарна політика / В. Я. Кардаш. – К. : КНЕУ, 2017. – 124 с.
31. Капінос Г.І. Операційний менеджмент: навч. посіб. / Г.І. Капінос, І.В. Бабій – К.: "Центр учбової літератури", 2013 – 352 с.
32. Комарницький І. Ф. Менеджмент виробництва та операцій (тестові, проблемні ситуації, практичні завдання) : навчальний посібник / І. Ф. Комарницький, П. І. Белінський, В. І. Кравець. – Київ : Центр навчальної літератури, 2015. – 308 с.
33. Колпаков В. Концептуальные основы стратегии управления / В. Колпаков - Персонал. - 2018, № 3. - С. 38-44.
34. Коробов М. Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства / М. Я. Коробов. – К. : Знання, 2016. – 276 с.
35. Лопатенко Л.О. Операційний менеджмент: / Л.О. лопатенко. – К. : МАУП, 2011. — 128 с.
36. Менеджмент ресторанного господарства : навч. пос. / Л. М. Яцун, Л. Д. Льовшина, О. В. Новікова та ін. – Х. : Світ книг, 2015. – 486 с.
37. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг: навч. посіб./ О.Б. Моргулець – К.: Центр учбової літератури, 2018. – 384 с.
38. Нечаю Л.І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент / Л. І. Нечаю. – К. : ЦУЛ, 2006.
39. Примак Т. О. Економіка підприємства : навч. посіб. / Т.О.Примак. – К. : Вікар, 2011. – 580 с.

40. П'ятницька Г. Т. Інноваційні ресторанны технології: основи теорії : навч. посіб. для вищ. навч. закл. / Г. Т. П'ятницька, Н. О. П'ятницька. – К. : Кондор видавництво, 2013. – 250 с.
41. П'ятницька Г.Т. Менеджмент ресторанного господарства : навч. посіб. : [для вищ. навч. закл.] / за ред. Г.Т. П'ятницької. – 2-ге вид., перероб. і допов. – К. : Київ. нац. торг-екон. ун-т, 2016. – 430 с.
42. Операційний менеджмент : навч. посібник для вузів / Воронкова В. Г. [та ін.]. – Львів : Магнолія 2016, 2016. – 44
43. Ткачова С. С. Операційний менеджмент : навч. пос. / С. С. Ткачова, Т. С. Пічугіна ; Харк. держ. ун-т харч. та торг. – Х. : ХДУХТ, 2017. – 245 с.
44. Трут О. О. Операційний менеджмент : підручник / О. О. Трут. – К. : Академвидав, 2013. – 348 с.
45. Шарначеев В.П. Стратегічний аналіз: технологія, інструменти, організація / В.П. Шарначеев // Проблеми теорії і практики управління. - 2018. - № 5. - С. 34 - 41.
46. Шило В.П. Фінанси підприємств : теорет.-практ. посіб./В.П. Шило, С.Б. Ільїна, С.С.Боровська, В.В.Барабанові. – К. : ВД „Професіонал”, 2018. - 288 с.
47. Шумейко В. Організаційні структури управління маркетингом на виробничих підприємствах. // Маркетинг в Україні, № 1, 2017.
48. Фінанси підприємств : підручник / А. М. Поддєрьогін, М.Д.Білик, Л.Д.Буряк та ін. ред. проф. А.М.Поддєрьогін. – К.: КНЕУ, 2018. – 546 с.
49. Chris Caliz The restaurant OS [Electronic resource] : [Website] // Techcrunch Electronic data. – 2017. – Access mode: <https://techcrunch.com/2016/04/26/the-restaurant-os/> (viewed on March 20, 2017).
50. Ernst&Young - Режим доступа: <http://www.ey.com/UA/uk/Industries/Real-Estate>
51. Kahrl, William L. Advanced modern food and beverage service / William L. Kahrl (Englewood Cliffs, N. J.) 2011.
52. Porras J., Silvers R. Organization Development and Transformation// Annual Review of Psychology - 42. - 2011. - P. 51-78.
53. Operations management for competitive advantage / R. B. Chase, F. R. Jacobs, N. J. Aquilano. - 10th ed. - Boston [etc.], 2007. – 1184 с.

# ДОДАТКИ