

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«СИСТЕМА ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЬНО-
РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «БАРТОЛОМЕО», М. ДНІПРО**

Студентка 2 курсу, 1 групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Готельний і
ресторанний менеджмент»

Зінченко
Тетяна Юріївна

Науковий керівник
д.е.н., проф.

Мельниченко
Світлана Володимирівна

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

Ведмідь
Надія Іванівна

Київ 2019

Київський національний торговельно-економічний університет

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

Спеціальність, спеціалізація 073 «Менеджмент» («Готельний і ресторанный менеджмент»)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

М. Г. Бойко

« _____ » _____ 2019 р.

Завдання

на випускнй кваліфікаційнй роботі студентів

Зінченко Тетяні Юрїївнї

(прїзвище, ім'я, по батьковї)

1. Тема випускнй кваліфікаційнй роботи: Система операційнго менеджменту готельно-ресторанного комплексу «Бартоломео», м. Дніпро.

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 випускнй кваліфікаційнй роботи:

Мета роботи – формування теоретичних, методичних засад і практичних рекомендацій щодо системи операційнго менеджменту готельно-ресторанного комплексу.

Об'єкт дослідження – процес формування і реалізації системи операційнго менеджменту готельно-ресторанного комплексу.

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади формування і реалізації системи операційнго менеджменту готельно-ресторанного комплексу.

4. Перелїк графічного матеріалу, рис.: Система операційнго менеджменту готельно-ресторанного комплексу «Бартоломео», м. Дніпро; Організаційна структура управління готельно-ресторанного комплексу «Бартоломео», м. Дніпро.

Табл.: Науковї погляди на дефініцію «операційний менеджмент»; Динаміка результатів діяльності готельно-ресторанного комплексу «Бартоломео», м. Дніпро за 2016-2018 роки; Динаміка витрат готельно-ресторанного комплексу «Бартоломео», м. Дніпро за 2016-2018 роки; Динаміка управління трудовими ресурсами готельно-ресторанного комплексу «Бартоломео», м. Дніпро за 2016-2018 роки; Прогноз основних показників діяльності готельно-ресторанного комплексу «Бартоломео», м. Дніпро.

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

ВСТУП

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

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

1.2. Методологічні засади формування системи операційного менеджменту

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «БАРТОЛОМЕО», М. ДНІПРО

2.1. Оцінка результатів діяльності готельно-ресторанного комплексу

2.2. Дослідження впливу чинників на систему операційного менеджменту комплексу

2.3. Аналіз результативності діючої системи операційного менеджменту підприємства

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «БАРТОЛОМЕО», М. ДНІПРО

3.1. Обґрунтування основних напрямів удосконалення системи операційного менеджменту комплексу

3.3. Прогнозування результативності реалізації системи операційного менеджменту на підприємстві

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

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.	19.09.2018 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускню кваліфікаційну роботу</i>	01.01.2019 р.- 31.01.2019 р.	14.11.2018 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.02.2019 р.- 11.05.2019 р.	11.05.2019 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	14.05.2019 р.- 18.05.2019 р.	16.05.2019 р.
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2019 р.	18.05.2019 р.
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	18.05.2019 р.- 07.09.2019 р.	06.09.2019 р.
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.09.2019 р.- 10.09.2019 р.	09.09.2019 р.
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2019 р. - 28.10.2019 р.	27.10.2019 р.
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	29.10.2019 р.- 31.10.2019 р.	31.10.2019 р.
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедрі</i>	16.11.2019 р.	16.11.2019 р.
11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	16.11.2019 р. 18.11.2019 р.	17.11.2019 р.
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	18.11.2019 р.- 01.12.2019 р.	22.11.2019 р.
13	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>	

7. Дата видачі завдання «15» січня 2019 р.

8. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

С. В. Мельниченко*(прізвище, ініціали, підпис)*

9. Гарант освітньої програми

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

10. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

Т. Ю. Зінченко*(підпис студента)*

11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка виконала роботу на актуальну тему, оскільки від результативного функціонування системи операційного менеджменту залежить конкурентна позиція підприємства на ринку.

У результаті опрацювання великого масиву наукової літератури та джерел Інтернет визначено теоретичні засади формування системи операційного менеджменту підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Здійснено аналіз результатів діяльності готельно-ресторанного комплексу «Бартоломео», м. Дніпро, досліджено вплив факторів на систему операційного менеджменту та виявлено позитивні і негативні наслідки впливу. Враховуючи виявлені недоліки розроблено напрями удосконалення існуючої системи операційного менеджменту комплексу. Розроблені рекомендації мають практичне значення і можуть бути рекомендовані до впровадження.

Робота виконана відповідно до вимог і може бути рекомендована до захисту в екзаменаційній комісії.

12. Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____

(підпис, дата)

13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента _____

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми _____

Н.І. Ведмідь

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри _____

М.Г. Бойко

(підпис, прізвище, ініціали)

« ____ » _____ 2019 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
Розділ 1. Теоретичні засади формування системи операційного менеджменту суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу.....	10
1.1. Аналітичний огляд літературних джерел.....	10
1.2. Методологічні засади формування системи операційного менеджменту ..	16
Розділ 2. Аналіз операційного менеджменту готельно-ресторанного комплексу «Бартоломео», м. Дніпро	22
2.1. Оцінка результатів діяльності готельно-ресторанного комплексу.....	22
2.2. Дослідження впливу чинників на систему операційного менеджменту комплексу.....	30
2.3. Аналіз результативності діючої системи операційного менеджменту підприємства.....	41
Розділ 3. Удосконалення системи операційного менеджменту готельно-ресторанного комплексу «Бартоломео», м. Дніпро.....	46
3.1. Обґрунтування основних напрямів удосконалення системи операційного менеджменту комплексу.....	46
3.2. Прогнозування результативності реалізації системи операційного менеджменту на підприємстві	53
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60
ДОДАТКИ.....	67

ВСТУП

Готельно-ресторанний бізнес є одним із перспективних видів підприємницької діяльності, що динамічно розвивається. Готельно-ресторанна сфера має невичерпний потенціал для прогресу та вносить вагомий вклад в економіку країн, забезпечує масштабні інвестиції у туристично-привабливі регіони [23, 53]. Проблеми трансформації готельно-ресторанних комплексів України у підприємства з міжнародними стандартами обслуговування, що можуть конкурувати на ринку національних та міжнародних готельних послуг, пов'язані з підвищенням ефективності систем операційного менеджменту [6, 13].

Підприємства, створені з метою задоволення потреб людини у подорожах, відпочинку та розвагах, користуються все більшим попитом серед населення України. Збільшення попиту, в свою чергу, висуває підвищені вимоги до планування діяльності та організації обслуговування таких підприємств [26]. Основна роль у забезпеченні їх ефективної діяльності належить системі операційного менеджменту, від продуктивності якої залежить діяльність решти функціональних систем. Постійне прагнення працювати з максимальною економічною віддачею викликає необхідність удосконалювати та шукати нові шляхи підвищення продуктивності системи операційного менеджменту, які сприятимуть якісному та кількісному зростанню результатів діяльності та забезпечать виживання підприємств готельно-ресторанного бізнесу в мінливому конкурентному середовищі [5, 14, 38]. Відповідно до цього виникає необхідність в розумінні та оцінці результативності реалізації системи операційного менеджменту закладів готельно-ресторанного господарства, що дає змогу виважено та послідовно проводити оптимізацію бізнес-процесів і, як наслідок, посилювати конкурентну позицію підприємств на ринку. Тому пошук адаптивних підходів до формування і реалізації системи операційного менеджменту готельно-ресторанних комплексів є актуальним.

Питання управління готельно-ресторанними комплексами достатньо глибоко досліджуються вітчизняними вченими. Розробленням проблем управління готельно-ресторанними та туристичною галуззю займалися

Ткаченко Т.І. [42-44], Мельниченко С.В. [32, 33, 53], а також Завідна Л.Д. [18 - 20]. Технічні аспекти проектування закладів готельно-ресторанного господарства вивчали Мазаракі А.А., Шаповал С.Л. і Григоренко О.М. [21, 29-31]. Проблемами операційного менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі займались Зайцева В.М. [39], Журавльова С.М. [17] та Кравцов С.С. [24], проте прикладні аспекти функціонування окремих готельних підприємств не втрачають своєї актуальності, оскільки значимість дослідження окремих готельних підприємств вимагає врахування специфіки їхньої діяльності.

Сучасні умови бізнесу вимагають наявності ефективних стратегій розвитку ресторанного господарства, які відповідають потребам ринку та забезпечують умови його розвитку. Найважливішою з таких умов є формування дієвої та ефективної системи операційного менеджменту на підприємстві. Процес управління готельно-ресторанним бізнесом є доволі складним. Тому дослідження методики управління підприємством ресторанного господарства є досить актуальним і потребує більш детального вивчення.

Об'єктом дослідження є процес формування і реалізації системи операційного менеджменту готельно-ресторанного комплексу «Бартоломео», м. Дніпро.

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади формування і реалізації системи операційного менеджменту готельно-ресторанного комплексу «Бартоломео», м. Дніпро.

Мета роботи – формування теоретичних, методичних засад і практичних рекомендацій щодо системи операційного менеджменту готельно-ресторанного комплексу «Бартоломео», м. Дніпро.

Завдання роботи:

- розглянути сутність та значення системи операційного менеджменту готельно-ресторанного комплексу;
- проаналізувати методологічні засади формування системи операційного менеджменту;
- оцінити результати діяльності готельно-ресторанного комплексу

«Бартоломео», м. Дніпро;

- дослідити вплив зовнішніх та внутрішніх чинників на систему операційного менеджменту комплексу;
- оцінити результативність діючої системи операційного менеджменту підприємства;
- визначити та обґрунтувати основні напрямки удосконалення системи операційного менеджменту комплексу «Бартоломео», м. Дніпро;
- здійснити прогноз результативності удосконаленої системи операційного менеджменту на підприємстві.

Інформаційною базою дослідження стали вітчизняні та закордонні видання з питань менеджменту підприємств готельно-ресторанного комплексу, операційного менеджменту підприємств, а також звіти, планові та статистичні матеріали підприємства «Бартоломео», м. Дніпро. При проведенні досліджень застосовувалися методи аналізу, синтезу, порівнянь, а також економіко-статистичні методи опрацювання інформації.

Практичне значення проведеної роботи полягає в розробці підходів до удосконалення системи операційного менеджменту готельно-ресторанного комплексу «Бартоломео» м. Дніпро.

Результати дослідження оприлюднено на V Всеукраїнській студентській науковій конференції «Готельно-ресторанний та туристичний бізнес: реалії та перспективи» та опубліковано наукову статтю «Менеджмент готельно-ресторанного комплексу «Бартоломео», м. Дніпро» у збірнику статей студентів КНТЕУ, які здобувають освітній ступінь магістра «HORECA – нові формати» (Додаток А).

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

Готельно-ресторанний бізнес як невід'ємна складова системи туристичної індустрії набуває все більшого розвитку в нашій країні. Адаптуючись до умов ринкового середовища та намагаючись наблизитися до світових стандартів, готельно-ресторанні комплекси України вирішують проблеми підвищення їх ефективності та конкурентоспроможності на ринку готельних послуг. В таких умовах особливої актуальності набувають питання менеджменту сфери як послуг в цілому, та і її складової – готельно-ресторанного господарства [38].

Операційний менеджмент займає центральне місце у системі менеджменту організації. Він набуває все більшого значення, оскільки забезпечує результативність основної щоденної діяльності організацій готельно-ресторанного бізнесу, що, у свою чергу, створює реальне підґрунтя для успішної реалізації їх загальних господарських цілей та місії в цілому [47].

Операційною діяльністю готельно-ресторанних закладів є дії, операції щодо створення товарів і послуг, що надаються споживачам [6]. До операцій відносяться виробництво, обслуговування, перевезення, продажі, професійна підготовка персоналу тощо. Всі ці операції задля отримання бажаного результату потребують управління, тобто налагодження операційного менеджменту. Для здійснення цих операцій потрібні різноманітні вхідні складові (сировина, виконавці, інформація, гроші та інші ресурси), що поєднуючись в різних комбінаціях повинні задовольняти бажання клієнтів. Оскільки, послуги надаються в присутності клієнта, який миттєво може відкоригувати їх у відповідності зі своїми потребами, то до формування системи операційного менеджменту готельно-ресторанного комплексу висувуються особливі вимоги, формулювання яких потребує чуткого розуміння поняття «операційний менеджмент».

Необхідно відмітити, що науковці ще продовжують обґрунтовувати визначення сутності поняття «операційний менеджмент». Операційний менеджмент багатьма науковцями та практиками трактується дещо по різному в зв'язку з його багатогранністю та пошуком найбільш вдалого визначення. Найчастіше в літературі його визначають за наступними формулюваннями (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Наукові погляди на дефініцію поняття «операційний менеджмент»

Автори-науковці	Визначення поняття
1	2
М. Ханна [51]	Управління процесами трансформації «входів», представлених працею, капіталом і матеріалами, у сукупність продуктів і послуг, які являють цінність для споживачів
Л. Гелловей [49]	Всі види діяльності, пов'язаної з навмисним перетворенням (трансформацією) матеріалів, інформації або покупців
Р.Б. Чейз, Е. Ніколас, Р. Ф. Якобс [48]	Діяльність, пов'язана з розробкою, використанням і удосконаленням виробничих систем, на основі яких виробляються основна продукція або послуги компанії
А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд [45]	Діяльність, пов'язана з розробкою, використанням і удосконаленням виробничих систем, на основі яких виробляється основна продукція та/або послуги компанії
В. Стівенсон [56]	Менеджмент систем або процесів щодо створення товарів і (або) надання послуг
С. Лі, М. Шнідерженс [55]	Вивчення концепцій, процедур і технологій, що використовуються менеджерами й адміністраторами, які задіяні в операціях усіх підприємств
В.А. Рудьєв, С.О. Гуткевич [37]	Управління виробничими процесами, за допомогою яких сировина перетворюється на товари та послуги
Г.І. Капінос, І.В. Бабій [22]	Діяльність по управлінню процесом придбання матеріалів, їхнього перетворення в готовий продукт і постачанням цього продукту покупцю
В.О. Василенко[7]	Діяльність з управління процесом придбання матеріалів, їхнього перетворення в готовий продукт і постачанням цього продукту покупцю
П. Белінський [1]	Управління процесами створення товарів та надання послуг посередникам або кінцевим споживачам, який здійснюється на рівні операцій, починаючи із забезпечення організації «входами» (необхідними ресурсами усіх видів), та впродовж їх трансформації у «виходи» (готові товари і послуги).

1	2
А.С. Курочкін [27]	Сукупність принципів, методів і засобів управління підприємством в умовах ринкових відносин шляхом раціонального використання усіх видів з метою підвищення якості та ефективності виробництва продукції (надання послуг) і збільшення прибутку
О. Декалюк [15]	Менеджмент у процесі створення товарів і надання послуг, який здійснюється на рівні операцій, починаючи із забезпечення, організації невиробничої сфери, входами та в процесі їх трансформації у виходи

Найчастіше операційний менеджмент визначають як діяльність по управлінню процесом придбання матеріалів, їхнього перетворення в готовий продукт і постачанням цього продукту покупцю. Слід погодитись з думкою багатьох фахівців, що це визначення є досить узагальненим. Воно включає функції закупівлі, виробництва та фізичного розподілу, які хоч і тісно пов'язані з операціями, зазвичай вважаються окремими напрямками досліджень. Крім того, дане визначення є відносно обмеженим, оскільки не допускає будь-яких дій, що не пов'язані з матеріальним виробництвом, які мають вагоме значення для організацій готельно-ресторанного бізнесу.

Аналіз наукових підходів щодо операційного менеджменту свідчать про те, що переважна їх більшість вивчає зв'язок між категоріями «товар та виробництво». Пакет «товар-послуга» в операційному менеджменті підприємств запропонував розглядати Марк Д. Ханна [51]. Оскільки, практично всі «продукти діяльності» сучасних підприємств містять у собі пакет товарів і послуг, зосередження виключно на управлінні фізичним виробництвом товару може закінчитися незадовільним обслуговуванням споживачів. Управління сервісними операціями без урахування їх зв'язку з фізичними процесами, завдяки яким здійснюється надання послуги, є також обмеженим. Запропонований М. Д. Ханна підхід надає можливість підприємствам в операційному менеджменті рівною мірою враховувати особливості як складової «виробництво», так і «операції».

Гелловей Л. пропонує розуміти під операційним менеджментом усі види діяльності, пов'язаної з навмисним перетворенням (трансформацією) матеріалів, інформації або покупців [49]. Операційний менеджмент, на думку Л. Гелловей, полягає в ефективному та раціональному управлінні операціями. При цьому підкреслюється, що ступінь участі фізичних товарів в цих операціях не важливий. Американські автори (колектив на чолі з Р.Б. Чейзом та колектив на чолі з А.А. Томпсоном) нерозривно пов'язують операційний менеджмент із поняттям «виробничі системи», розробка, використання і удосконаленням яких, на їх думку, є основним завданням операційного менеджменту [48, 45].

Проаналізувавши вказані вище визначення, можна стверджувати, що метою операційного менеджменту є формування ефективної системи керування операціями та процесами. Операційний менеджмент націлений на побудову систем керування, що забезпечують виконання необхідних дій і процедур для одержання результату (рис. 1.1).

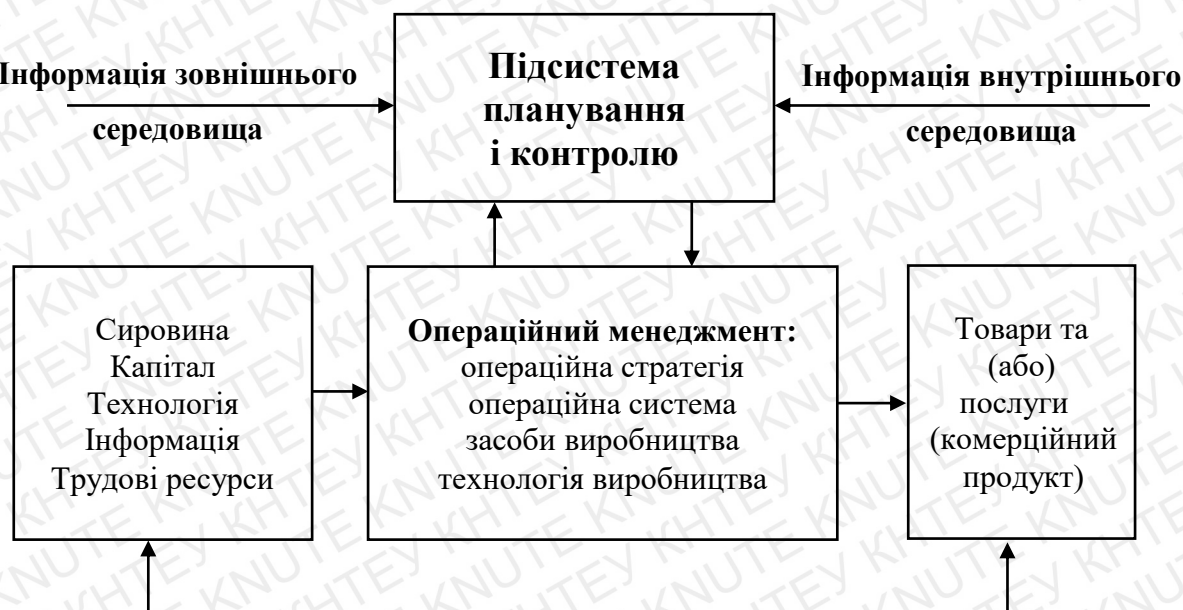


Рис. 1.1. Процес операційного менеджменту [54]

Щоб з'ясувати місце операційного менеджменту в системі управління підприємством готельно-ресторанного господарства і сформулювати визначення поняття «операційний менеджмент» слід чітко визначити предмет, основне завдання, спрямованість та об'єкт його вивчення (рис.1. 2).

Предметом операційного менеджменту є закономірності планування, тоді як його спрямованість – ефективність і раціональність у керуванні операціями.

Під ефективністю слід розуміти визначений ступінь досягнення поставлених операційною системою цілей, для підприємства готельно-ресторанного бізнесу – це задоволення потреб споживачів і отримання максимально можливого прибутку.

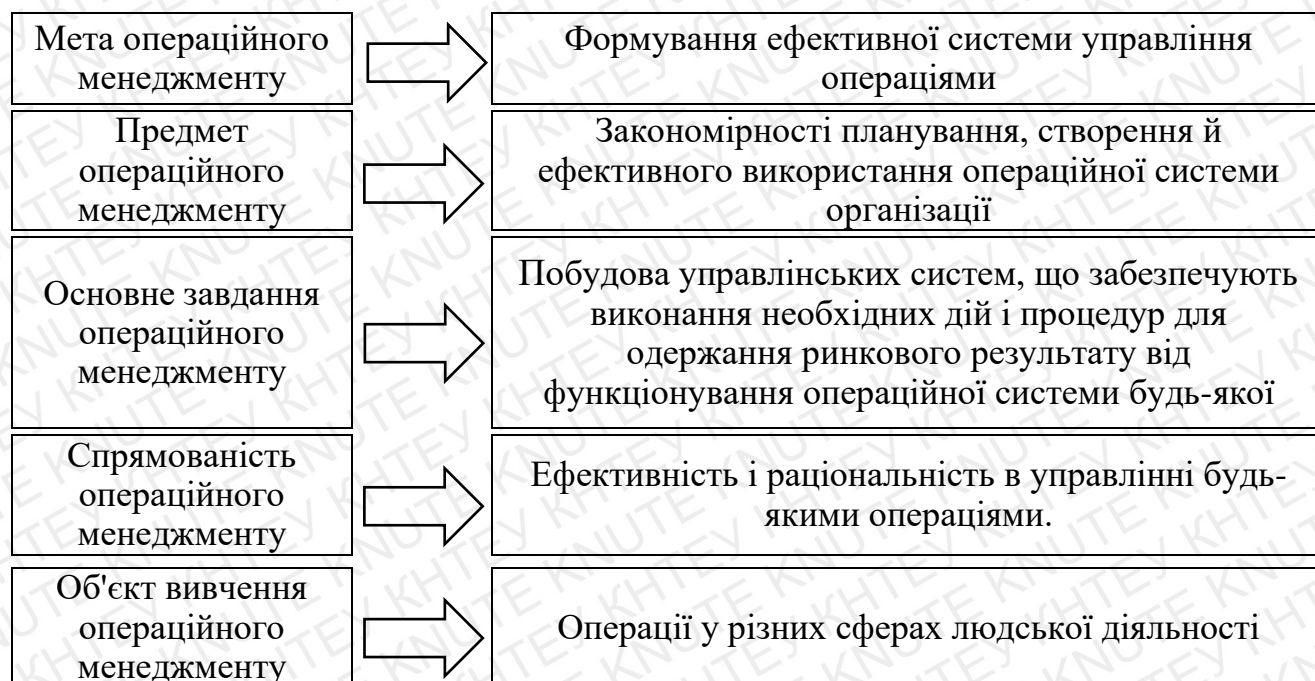


Рис. 1.2. Понятійний апарат операційного менеджменту [52]

Основне завдання операційного менеджменту готельно-ресторанного комплексу є побудова управлінських систем, які забезпечують виконання необхідних дій, спрямованих на кінцевий результат – задоволення споживачів і отримання прибутку. Тобто завданнями операційного менеджменту є постачання, виробництво, реалізація, фінансування, інвестування (табл. 1. 2).

Таблиця 1.2

Завдання операційного менеджменту [11]

Галузь	Завдання операційного менеджменту
1	2
Постачання	Визначити в кожному періоді додаткову потребу в трудових, матеріальних ресурсах та обладнанні
Виробництво продукції	Розрахувати виробничу програму на поточний період
Реалізація продукції (послуг)	Визначити структуру реалізації за ринками та виробами, а також політику цін на деякий період

1	2
Фінансова діяльність	Встановити потребу в кредитуванні
Інвестиційна політика	Ухвалити рішення про інвестиції у розвиток технології і організації виробництва, рекламу й організацію діяльності закладу

Відповідно до цього серед основних завдань управління операціями на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу виділяють [11, 35]:

- визначення конкретних цілей розвитку готельного комплексу та виявлення їх пріоритетності;
- розробка стратегії розвитку готельного комплексу і системи заходів щодо її реалізації;
- пошук джерел ресурсів (людських, фінансових, матеріальних, тощо), необхідних для забезпечення реалізації стратегії розвитку;
- забезпечення автоматизації діяльності готельного комплексу;
- координація роботи всіх підрозділів;
- постійний контроль за виконанням поставлених завдань та ефективністю діяльності готельного комплексу.

Отже, операційний менеджмент спрямований на досягнення ефективності в управлінні будь-якими операціями і передбачає оптимальне використання ресурсів, зниження витрат, контроль якості діяльності, досягнення найвищої продуктивності праці. Порівняльний аналіз існуючих на сьогодні дефініцій поняття «операційний менеджмент» свідчить, що визначення цього терміну не є достатньо конкретним і чітким. Частина з них орієнтована на операційний процес, а інша – на результат від здійснення операційної діяльності. На нашу думку, операційний менеджмент готельно-ресторанного комплексу доцільно розглядати як сукупність цілеспрямованих управлінських дії щодо розробки, використання та вдосконалення матеріальних ресурсів та виробничих систем, що дозволяють виготовляти продукцію та/або надавати послуги, впроваджувати стратегії компанії з максимальним прибутком за рахунок забезпечення конкурентоспроможності продукції та підприємства в цілому.

1.2. Методологічні засади формування системи операційного менеджменту

Значну роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємств сфери готельно-ресторанного бізнесу відіграє ефективний операційний менеджмент. Операційна діяльність є центральною функцією, її реалізація можлива завдяки раціональному поєднанню в часі та просторі засобів, а також предметів праці й самої праці [12].

Операційний менеджмент зосереджений у своїй основі на операціях планування, організації і управління підприємством (табл. 1.3.). Він головним чином пов'язаний із діяльністю з перетворення необхідних ресурсів у потрібні товари, послуги за визначальної ролі операційних менеджерів та оперативної інформації [40].

Таблиця 1.3

Функції операційного менеджменту підприємства [40, 25]

Назва функції	Основний зміст
Функція планування	Допускає вибір мети організації, а також інструментів і механізмів для її досягнення.
Функція організації	Забезпечення чіткості виконання операцій та взаємозв'язку виконавців і підрозділів операційної системи для підвищення ефективності праці. Операційні менеджери створюють і постійно розвивають її для реалізації прийнятих планів окремими виконавцями і підрозділами.
Функція мотивації	Забезпечення виконання роботи усіма виконавцями робіт відповідно до їхніх службових повноважень, ефективного додержання своїх обов'язків. Реалізація функції мотивації забезпечується операційним менеджерами завдяки формуванню навколо виконавців ситуації, що спонукає їх до виконання своєї роботи з найвищою віддачею. Це досягається вмилім керуванням персоналом і адекватним стимулюванням їхньої праці.
Функція контролю	Під «контролем» розуміється систематичний процес, за допомогою якого операційний менеджер регулює діяльність організації, забезпечуючи її відповідність планам, цілям і нормативним показникам. Для цього операційні менеджери розробляють стандарти і комунікаційні мережі – гаранті того, що виконавці, керівництво, організація реалізовуватимуть відповідні плани до досягнення мети.
Функція координації	Ця функція є важливою ланкою в діяльності операційної системи, де реалізується визначений комплекс операцій. Без координації система перестає бути ефективною.

Дані функції тісно між собою взаємопов'язані та складають єдине ціле. Реалізація цих функцій здійснюється за допомогою визначених методів, тобто способів приведення їх в дію [34].

Методи менеджменту – це система правил і процедур виконання різних завдань управління з метою вироблення раціональних управлінських рішень. Методи менеджменту вносять певну упорядкованість, обґрунтованість і ефективну організацію побудови системи управління на виробництві [3].

Застосовуючи різні методи для формування системи операційного менеджменту готельно-ресторанних комплексів, використовують операційні ресурси, що містять у собі п'ять основних елементів, які одержали назву 5Р операційного менеджменту: персонал, підрозділи, первинні ресурси, процеси та планування [16]:

- персонал – це робоча сила, безпосередньо або побічно зайнята у виробництві продукції або послуг;
- підрозділи – це операційні системи, на яких виготовляється продукція або надаються послуги;
- первинні ресурси проходять перетворення у виробничій системі;
- процеси охоплюють технічні засоби й етапи виробництва продукції й послуг;
- планування – процедури й інформація, використовувані менеджерами в процесі управління виробничими системами.

Менеджмент використовує як загальні методи, які використовують в усіх сферах діяльності (економічні, соціально-психологічні, адміністративно-правові, наукові та інші), так і спеціальні, які відображають специфіку певної діяльності. Сучасною практикою напрацьовано чотири групи загальних методів управління операційними системами: організаційні, адміністративні, економічні та соціально-психологічні [2].

Основний набір методик, що застосовуються в операційному менеджменті підприємств готельно-ресторанного господарства, наведено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

**Методи операційного менеджменту, що використовуються у сфері
готельно-ресторанного господарства [2, 16, 55]**

Метод	Практична реалізація методу
Визначення думок	Інтерв'ю, анкетування, метод вибраних питань, експертиза
Аналіз ситуації	Системний аналіз, метод мережевого планування, функціонально-вартісний аналіз, метод економічного аналізу
Оцінка рішень та ситуацій	Оцінка продукту, оцінка науково-технічного рівня виробництва
Методи генерування ідей	Мозкова атака, синектика, морфологічний аналіз, ділова гра
Прийняття рішень	Економіко-математичні моделі, таблиці рішень, порівняння альтернатив
Прогнозування ситуації	Експертні моделі прогнозування, екстраполяція, метод аналогій, метод Дельфи, регресивний аналіз, економетричні методи, імітаційні моделі
Методи наукового подання	Графічні моделі, фізичні моделі, посадові описи та інструкції
Методи аргументації	Презентація, проведення переговорів

Використовуючи методологію системного підходу, готельно-ресторанний комплекс можна розглядати як відкриту систему, що намагається своє майбутнє розглядати з урахуванням множини чинників, визначаючи напрями або стратегічні орієнтири для прийняття управлінських рішень. Управління операціями – процес, що припускає існування безпечних, оптимізаційних алгоритмів управління діяльністю організації, які повинні забезпечувати динамічну рівновагу організації і середовища. Для удосконалення операційної діяльності підприємств в готельному господарстві слід врахувати низку специфічних особливостей підприємств [4]:

- попит на продукцію і послуги, що змінюється;
- різноманітність асортименту продукції, яку реалізують безпосередньо споживачам;
- територіальне розосередження;
- спеціалізацію продукції та послуг і можливість її зміни;
- здійснення процесу виробництва і надання послуг у присутності споживача;
- комбінована пропозиція послуг.

Операційний менеджмент у готельно-ресторанному господарстві включає ряд етапів, що загалом формують операційну політику підприємства (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Етапи формування операційної політики підприємств готельно-ресторанного господарства [4, 55]

Аналіз діяльності підприємств готельного господарства виявив, що важливими факторами розвитку їх операційної діяльності є [4, 10, 34]:

1. Економічний ріст і соціальний прогрес, що привели до формування високого рівня очікувань та потреб з боку споживачів, тобто наявність попиту на швидке та якісне обслуговування.

2. Постійне оновлення матеріально-технічної бази, виходячи з доступності і якості матеріалів, продуктів, технічних рішень, засобів виробництва та інших необхідних складових для роботи ресторану і готелю.

3. Вдосконалення професіоналізму персоналу готельно-ресторанного комплексу, що істотно впливає на якість обслуговування гостей.

4. Стандартизація та автоматизація виробничих процесів готельно-ресторанного закладу, що може спростити процес підготовки персоналу, а також ефективно здійснювати контроль за якістю послуг і управління готелем в цілому.

Система обслуговування споживачів є складовою єдиної системи підприємства ресторанного господарства. Організаційно-обслуговуюча система здійснює функції реалізації та організації споживання готової продукції. Реалізація продукції є змістом збутової діяльності підприємства ресторанного господарства. 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 обслуговуючий персонал і використане ним обладнання 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 [2].

Важливою підсистемою підприємства ресторанного господарства є виробнича система, яка задовольняє запити потенційних споживачів за допомогою виробленої продукції. На первинному рівні виробнича система розглядається як група механізмів, що обслуговуються працівником (кухарем, кондитером тощо). Кожний механізм і працівник, що його обслуговує, являє собою систему "людина-машина", що складається з двох взаємодіючих елементів. При інтеграції первинних систем "людина-машина" створюється виробнича діяльність [25].

Ресурсне забезпечення – важлива ланка роботи підприємства. Його метою є своєчасне забезпечення підприємства необхідними видами ресурсів високої якості і в достатній кількості. Підприємству готельно-ресторанного господарства необхідні такі види ресурсів: трудові (робітники виробництва, торгової групи і залу, інженерно-технічні робітники і службовці,

адміністративно-управлінський персонал); матеріальні (сировина, напівфабрикати, паливно-енергетичні матеріали); основні виробничі фонди (споруди, технологічне обладнання, транспортні засоби); фінансові ресурси (власний капітал, залучений капітал, нематеріальні активи тощо) [3].

Отже, ефективний менеджмент готельно-ресторанного господарства, що повною мірою реалізовує 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, що зрештою обумовлює постійне зростання його ринкової вартості. Операційний менеджмент у готельному господарстві зустрічається з рядом проблем, які повинні враховуватися під час формування операційної політики підприємств. Ключову роль у забезпеченні ефективної діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства відіграє ефективний операційний менеджмент. Ефективність управління операційною системою визначається продуктивністю системи, тобто відношенням її «виходу» до «входу». Згідно з цим, вважаємо, що основна мета операційного менеджменту - здійснювати управління створенням продукції та послуг. Для удосконалення операційної діяльності підприємств в готельно-ресторанному господарстві слід врахувати низку специфічних особливостей підприємств: зміни попиту; різноманітність асортименту продукції, що реалізується підприємством; територіальне розосередження; спеціалізація продукції та послуг і можливість її зміни та інші.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «БАРТОЛОМЕО», М. ДНІПРО

2.1. Оцінка результатів діяльності готельно-ресторанного комплексу

Готельно-ресторанний комплекс «Bartolomeo River Resort» – підприємство сфери гостинності, що є самостійною юридичною особою (ТОВ «Бартоломео»), яке розташоване в м. Дніпро за адресою: вул. Набережна Перемоги, 9б.

Готельно-ресторанний комплекс «Бартоломео» здійснює свою виробничу і комерційну діяльність з метою отримання прибутку від використання наявних фондів, а також подальшого розвитку готельно-ресторанного бізнесу та інших видів діяльності. Відповідно до затвердженого статуту основними видами діяльності підприємства є: надання послуг готельного сервісу; надання послуг громадського харчування; торговельно-закупівельна діяльність; надання побутових послуг.

Підприємство розпочало свою діяльність у 2002 році. На сьогоднішній день готельно-ресторанний комплекс «Bartolomeo River Resort» містить 79 номерів на 200 місць. У 2012-2014 рр. було проведено капітальний ремонт та переоснащення комплексу. Суттєво розширено інфраструктуру комплексу, до якої входить: банкетна зала, велика і мала конференц-зали, ресторан, бар, пляж, басейн, аква-бар, яхт-клуб, банний комплекс, спортивні майданчики та розважальний дитячий майданчик.

Проведення оцінки ефективності системи операційного менеджменту готельно-ресторанного комплексу ТОВ «Бартоломео» може бути здійснено шляхом аналізу фінансово-економічних показників діяльності підприємства за останні роки. Інформаційною базою такого аналізу виступає фінансова звітність суб'єкта господарювання – звіт про фінансові результати діяльності ТОВ «Бартоломео» за 2016-2018 рр., що наведена в додатку Б.

На першому етапі аналізу діяльності підприємства, необхідно провести аналіз динаміки доходів та витрат ТОВ «Бартоломео» (табл. 2.13).

Таблиця 2.1

Динаміка фінансових результатів ТОВ «Бартоломео» у 2016 - 2018 рр., тис. грн.

Стаття	Період			Абсолютне відхилення		
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017	2018/2016
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	9865,8	11221,1	13794,8	1355,3	2573,7	3929
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	8486,5	9975,9	12662,2	1489,4	2686,4	4175,7
Валовий прибуток	1379,3	1245,2	1132,6	-134,1	-112,6	-246,7
Інші операційні доходи	1213,1	1864,5	1431,8	651,4	-432,7	218,7
Адміністративні витрати	437,8	446,6	265,6	8,8	-181,0	-172,2
Витрати на збут	194,1	273,1	83,2	79,0	-189,9	-110,9
Інші операційні витрати	1421,1	1470,3	1494,7	49,3	24,4	73,6
Фінансові результати від операційної діяльності	539,5	919,8	721,0	380,3	-198,8	181,5
Інші доходи	327,8	259,0	187,1	-68,8	-71,9	-140,7
Фінансові витрати	800,1	482,2	420,0	-317,8	-62,3	-380,1
Інші витрати	618,5	128,1	80,8	-490,4	-47,4	-537,7
Фінансові результати до оподаткування	-551,3	568,3	407,3	1119,6	-161,0	958,6
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-37,0	-530,7	-0,2	-493,6	530,5	36,8
Чистий фінансовий результат	-588,4	37,6	407,1	626,0	369,5	995,5

Як видно з даних табл. 2.1., внаслідок нестабільної соціально-економічної ситуації в країні, зниження попиту на готельно-ресторанні послуги в цілому по галузі, фінансові результати підприємства ТОВ «Бартоломео» у 2016 році були збитковими. Однак, це пов'язано із тим, більшою мірою, що на підприємстві у 2014 році було проведено масштабне оновлення матеріально-технічної бази та здійснено значні обсяги капіталовкладень в інфраструктуру комплексу.

В свою чергу це привело до значного росту витрат, однак проведені заходи сприяли тому, що в період з 2016 по 2018 рік обсяг виручки від реалізації товарів та послуг ТОВ «Бартоломео» постійно зростає.

Дохід від реалізації продукції готельно-ресторанного комплексу «Бартоломео» у 2016 році складав 9865,8 тис. грн. В 2017 році дохід від реалізації продукції збільшився на 1355,3 тис. грн. у порівнянні з 2016 роком. У 2018 році дохід від реалізації продукції збільшився у порівнянні з минулорічним показником на 2573,7 тис. грн., або на 22,9%.

Чистий дохід від реалізації товарів та послуг у 2018 році становив 13794,8 тис. грн. Інші операційні доходи готельно-ресторанного комплексу «Бартоломео» в 2018 році склали 1431,8 тис. грн., що на 432,7 тис. грн. менше у порівнянні із попереднім періодом.

Чистий дохід підприємства за останні 3 роки зріс на 3929 тис. грн., втім таке збільшення чистого доходу не сприяло підвищенню валового прибутку. Собівартість продукції за 2016-2018 рік збільшилась з 8486,5 до 12662,2 тис. грн. Її абсолютний приріст у 2017 році становив 1489,4 тис. грн., а у 2018 – 2686,4 тис. грн., що в обох випадках переважає приріст чистого доходу.

Інші доходи за період 2016-2018 рр. також зменшились і на кінець досліджуваного періоду склали 187,1 тис. грн. Більш детально, динаміку доходів ТОВ «Бартоломео» за 2016-2018 рр. у розрізі статей звіту про фінансові результати можна розглянути на рис. 2.1.

Як відмічали вище, збільшення собівартості реалізованої продукції призвело до зменшення обсягів валового прибутку, обсяг якого у 2016 році становив 1379,3 тис. грн., у 2017 зменшився на -134,1 тис. грн., а у 2018 – на -112,6 тис. грн.

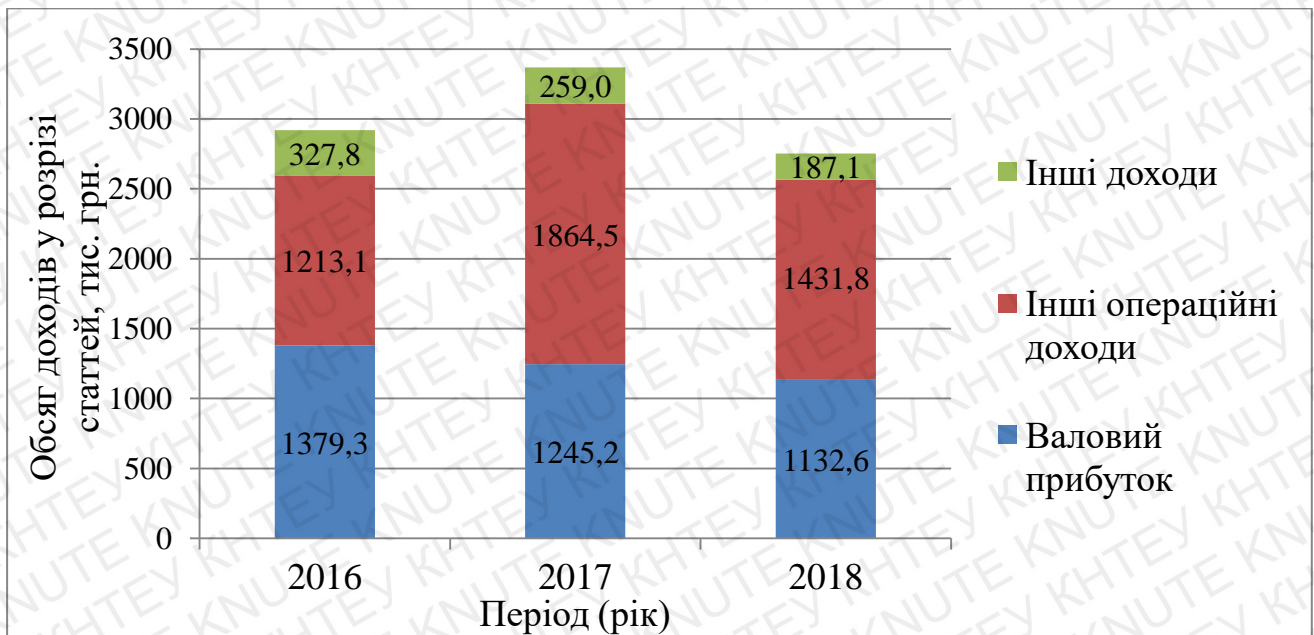


Рис. 2.1. Динаміка доходів ТОВ «Бартоломео» за 2016-2018 рр., тис. грн.

Тенденцію до зменшення у 2018 році мали не тільки доходи, а й витрати підприємства, при цьому темпи зниження загальних витрат підприємства були вищими за темпи зниження доходів (рис.2.2).

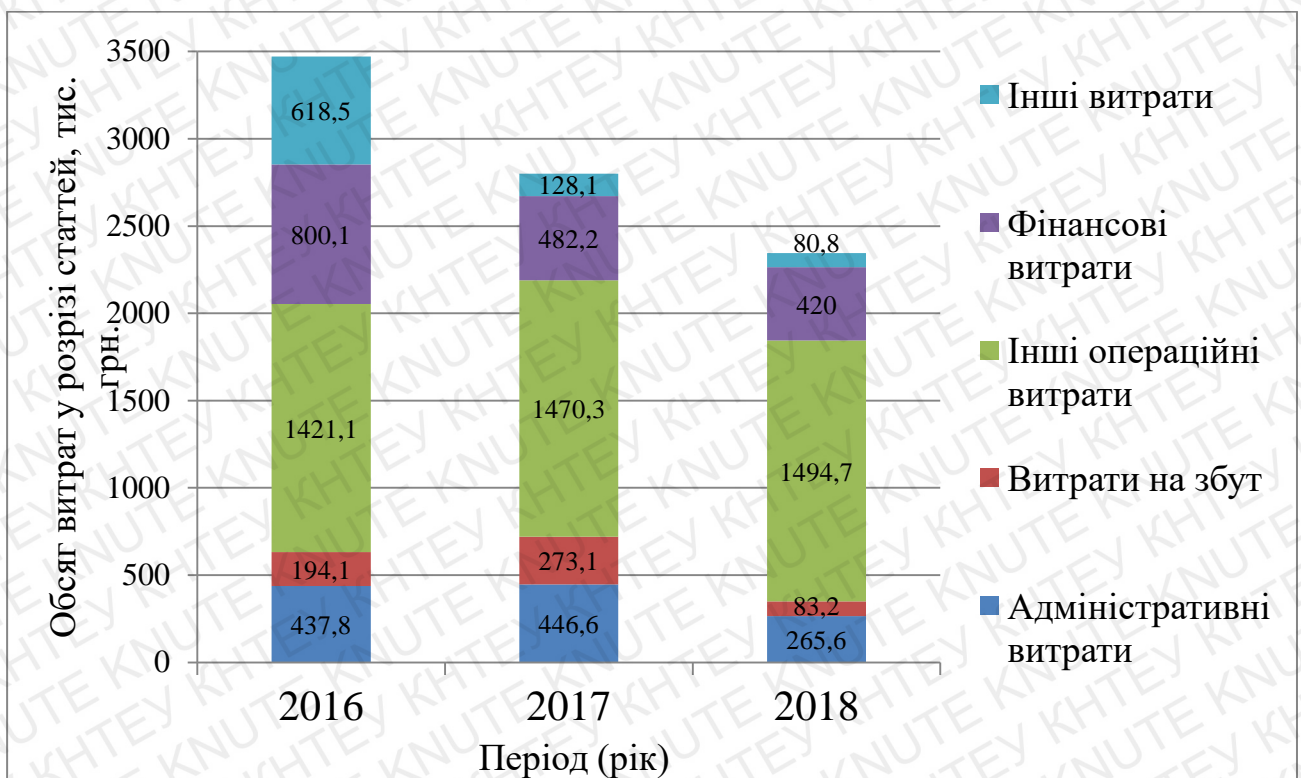


Рис. 2.2. Динаміка витрат ТОВ «Бартоломео» за 2016-2018 рр., тис. грн.

Найбільш суттєве зменшення витрат за досліджуваний період (у 2018 р. порівняно з 2016) відбулось за статтями інших витрат (-537,7 тис. грн.)

фінансових витрат (-380,1 тис. грн.) та витрат на збут (-110,9 тис. грн.). Втім, неосновні витрати готельно-ресторанного комплексу «Бартоломео» пов'язані із операційною діяльністю щорічно зростали і в 2018 році становили 1494,7 тис. грн., що на 73,6 тис. грн. більше за показник 2016 року.

Значне зниження статей витрат у 2017 році призвело до того, що чистий фінансовий результат ТОВ «Бартоломео» склав 37,6 тис. грн., хоча у 2016р. підприємство взагалі було збитковим, а загальна сума збитку становила -588,4 тис. грн.

Чистий прибуток готельно-ресторанного комплексу «Бартоломео» у 2018 році становив 407,1 тис. грн., темпи його росту порівняно із попереднім періодом дещо зменшились (з 626,0 тис. грн. у 2017 р. – до 369,5 тис. грн. у 2018р.). Поряд з дослідженням динаміки доходів та витрат, було проведено також оцінку майнового стану ТОВ «Бартоломео» у 2016-2018 рр. (табл. 2.2).

Протягом останніх років на підприємстві відбулося зростання вартості необоротних активів, обумовлене в першу чергу, збільшенням вартості основних засобів до 7531,2 тис. грн. У той самий час вартість оборотних активів зменшилася з 18313,3 тис. грн. до 11415,7 тис. грн., оскільки усі статті оборотних активів, за винятком статті гроші та їх еквіваленти, мали тенденцію до зменшення.

Зменшення обсягів дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги вказує на зменшення обсягів діяльності підприємства, оскільки ця стаття є результатом отримання відстрочки платежу за товари та послуги від постачальників. Хоча, в той же час, збільшення обсягів грошових коштів вказує на зворотні процеси, оскільки кошти на рахунках підприємства – це аванси клієнтів, отримані за бронювання апартаментів або за початок роботи ресторану над замовленням.

Загалом, розглядаючи структуру активів, необхідно відзначити, скорочення частки дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги та незначне збільшення частки основних засобів.

Поряд з оцінкою динаміки та структури активів, було проведено оцінку джерел фінансування (пасиву балансу) ТОВ «Бартоломео» (табл. 2.3).

Таблиця 2.2

Динаміка обсягів майна ТОВ «Бартоломео» у 2016 - 2018 рр., тис. грн.

Стаття активу балансу	Роки			Абсолютне відхилення		
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/2017	2018/2016
Нематеріальні активи	18,0	26,9	23,4	8,9	-3,5	5,4
Незавершені капітальні інвестиції	257,1	349,5	301,1	92,4	-48,4	44
Основні засоби	7233,1	6857,4	7531,2	-375,7	673,8	298,1
Інвестиційна нерухомість	63,3	59,4	55,4	-4,0	-3,9	-7,9
Довгострокові фінансові інвестиції:	1510,9	1598,5	1598,4	87,6	0,0	87,5
Усього за розділом I	9082,5	8891,6	9509,6	-190,8	618,0	427,1
Запаси	15,0	9,0	7,7	-6,1	-1,3	-7,3
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи послуги	6842,0	4208,1	5115,5	-2633,9	907,4	-1726,5
Дебіторська заборгованість за рахунками:	578,3	974,0	1036,6	395,7	62,6	458,3
- за виданими авансами						
- з бюджетом	1045,4	454,8	1948,6	-590,5	1493,7	903,2
- з нарахованих доходів	60,0	4,1	0,0	-55,9	-4,1	-60
Інша поточна дебіторська заборгованість	5204,8	6016,1	1970,3	811,3	-4045,8	-3234,5
Гроші та їх еквіваленти	53,6	871,3	1016,8	817,7	145,4	963,2
Витрати майбутніх періодів	0,3	0,3	0,6	0,0	0,3	0,3
Інші оборотні активи	918,0	855,6	319,6	-62,4	-536,0	-598,4
Усього за розділом 2	14717,4	13393,4	11415,7	-1324,0	-1977,7	-3301,7
Необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття	0,0	34,7	30,1	34,7	-4,6	30,1
Баланс	23799,9	22319,7	20955,3	-1480,2	-1364,4	-2844,6

Таблиця 2.3

Динаміка обсягів капіталу ТОВ «Бартоломео» у 2016 - 2018 рр., тис. грн.

Стаття пасиву балансу	Роки			Абсолютне відхилення		
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017	2018/2016
Зареєстрований капітал	3055,1	3055,1	3055,1	0,0	0,0	0,0
Додатковий вкладений капітал	3148,3	2973,2	2810,4	-175,1	-162,8	-337,9
Нерозподілений прибуток	3667,8	3109,2	3652,0	-558,6	542,8	-15,8
Усього за розділом I	9871,2	9137,5	9517,5	-733,8	380,0	-353,7
Довгострокові кредити банків	1710,9	2590,7	5494,6	879,8	2903,9	3783,7
Цільове фінансування	0,1	0,1	0,0	0,0	-0,1	-0,1
Усього за розділом II	1710,9	2590,7	5494,6	879,8	2903,9	3783,7
Короткострокові кредити банків	8244,4	3412,9	1321,8	-4831,4	-2091,1	-6923,0
Векселі видані	15,5	13,8	0,0	-1,8	-13,8	-15,5
Поточні зобов'язання за: товари, роботи, послуги	883,0	1061,6	2271,2	178,7	1209,6	1388,2
Поточні зобов'язання за розрахунками: з бюджетом	19,4	145,4	28,6	126,0	-116,8	9,2
зі страхування	14,8	29,6	35,5	14,8	5,9	20,7
з оплати праці	30,4	60,9	69,6	30,5	8,8	39,2
з одержаних авансів	3002,2	5150,3	1971,7	2148,0	-3178,6	-1031,0
Доходи майбутніх періодів	0,8	0,0	0,0	-0,8	0,0	-0,8
Інші поточні зобов'язання	7,2	717,1	244,9	709,9	-472,2	237,7
Усього за розділом III	12217,7	10591,5	5943,3	-1626,2	-4648,2	-6274,0
Баланс	23799,9	22319,7	20955,3	-1480,2	-1364,4	-2845,0

За останні 3 роки діяльності готельно-ресторанного спостерігались неістотні зміни у структурі власного капіталу. Обсяги зареєстрованого капіталу у 2016-2018 рр. становили – 3055,1 тис. грн. Позитивно є тенденція до зменшення обсягів зобов'язань ТОВ «Бартоломео», крім того слід відмітити суттєве скорочення частки короткострокових банківських запозичень, з 8244,4 тис. грн. у 2016 р. до 1321,8 тис. грн. у 2018р. Натомість, обсяги довгострокових кредитів зросли за вказаний період з 1710,9 до 5494,6 тис. грн., що свідчить про реалізацію успішної програми рефінансування, оскільки з-поміж доступних джерел фінансування було обрано менш ризикований варіант – довгострокові запозичення, що позитивно вплинуло на фінансовий стан підприємства.

Загалом, на власний капітал підприємства станом на 2018 рік припадає близько 51% вартості всього капіталу (рис. 2.3).

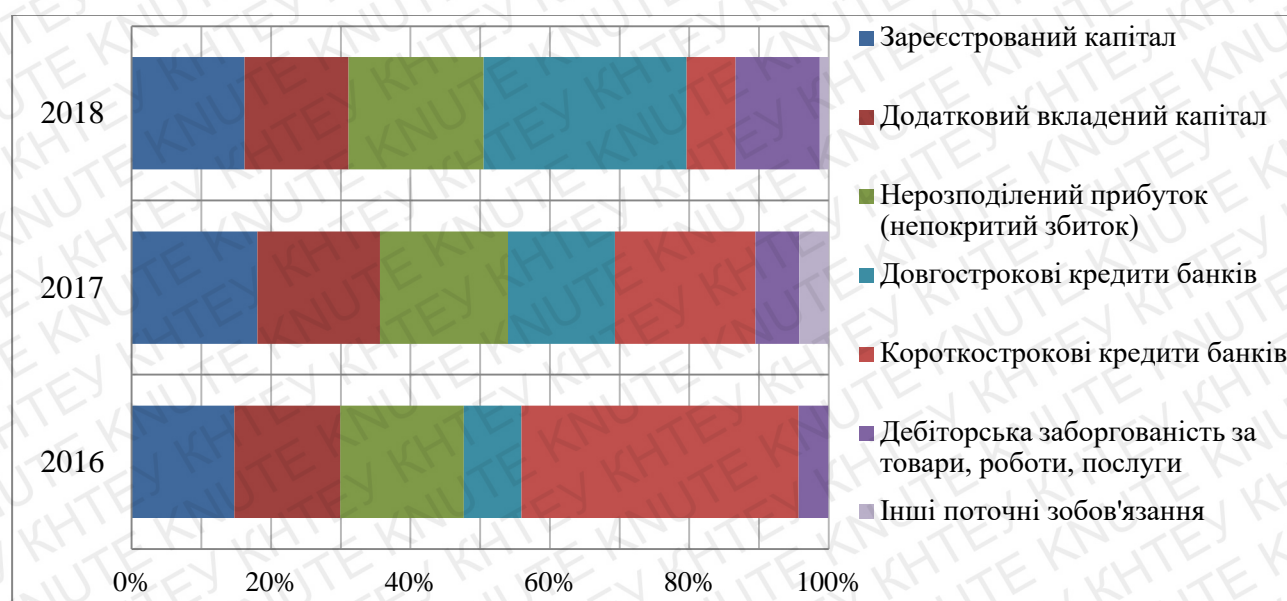


Рис. 2.3. Структура капіталу ТОВ «Бартоломео» у 2016-2018 рр., %

У цілому проведений аналіз вказує на те, що за останні роки обсяги господарської діяльності дещо зменшилися, хоча з 2017 спостерігається зростання обсягів виручки за товари та послуги та істотне скорочення витрат підприємства. Окрім цього, проблемою ТОВ «Бартоломео» є високий рівень залежності від зовнішніх джерел фінансування. У цілому, поточний етап розвитку підприємства можна охарактеризувати як етап відновлення та реновації, а за умови збереження існуючих тенденцій, сприятливого впливу

чинників зовнішнього середовища та впровадження ефективних рішень щодо покращення операційної діяльності, підприємство за найближчі роки може істотно покращити фінансовий стан та наростити обсяги господарської діяльності.

2.2. Дослідження впливу чинників на систему операційного менеджменту комплексу

Будь-яка операційна система підприємства сфери гостинності перебуває в постійній взаємодії із зовнішнім середовищем. Будь-які зміни зовнішніх чинників призводять до змін операційної системи. Тобто операційна система повинна пристосовуватись до впливу чинників з метою забезпечення найвищої ефективності. Така функція покладається на управлінську складову підприємства. Тому досліджуючи систему операційного менеджменту готельно-ресторанного комплексу необхідно, перш за все, розглянути розміщення елементів операційної системи в загальній організаційній структурі управління підприємством.

Організаційна структура готельно-ресторанного комплексу «Бартоломео» (рис. 2.4) є характерною для підприємств подібного масштабу та сфери діяльності. На вершині структури управління комплексом знаходяться генеральний директор. До ланок управління відносяться керівники, що управляють структурними підрозділами, самі структурні підрозділи і провідні спеціалісти, що виконують окремі функції або їх частину. Їм підпорядковуються безпосередні виконавці (обслуговуючий персонал).

Генеральний директор (General Manager) – здійснює керівництво поточною діяльністю готельно-ресторанного комплексу, визначає загальні напрями політики підприємства в межах поставлених цілей, у тому числі фінансову політику, до якої належить визначення видатків на утримання персоналу, граничних асигнувань на адміністративні та господарські потреби.

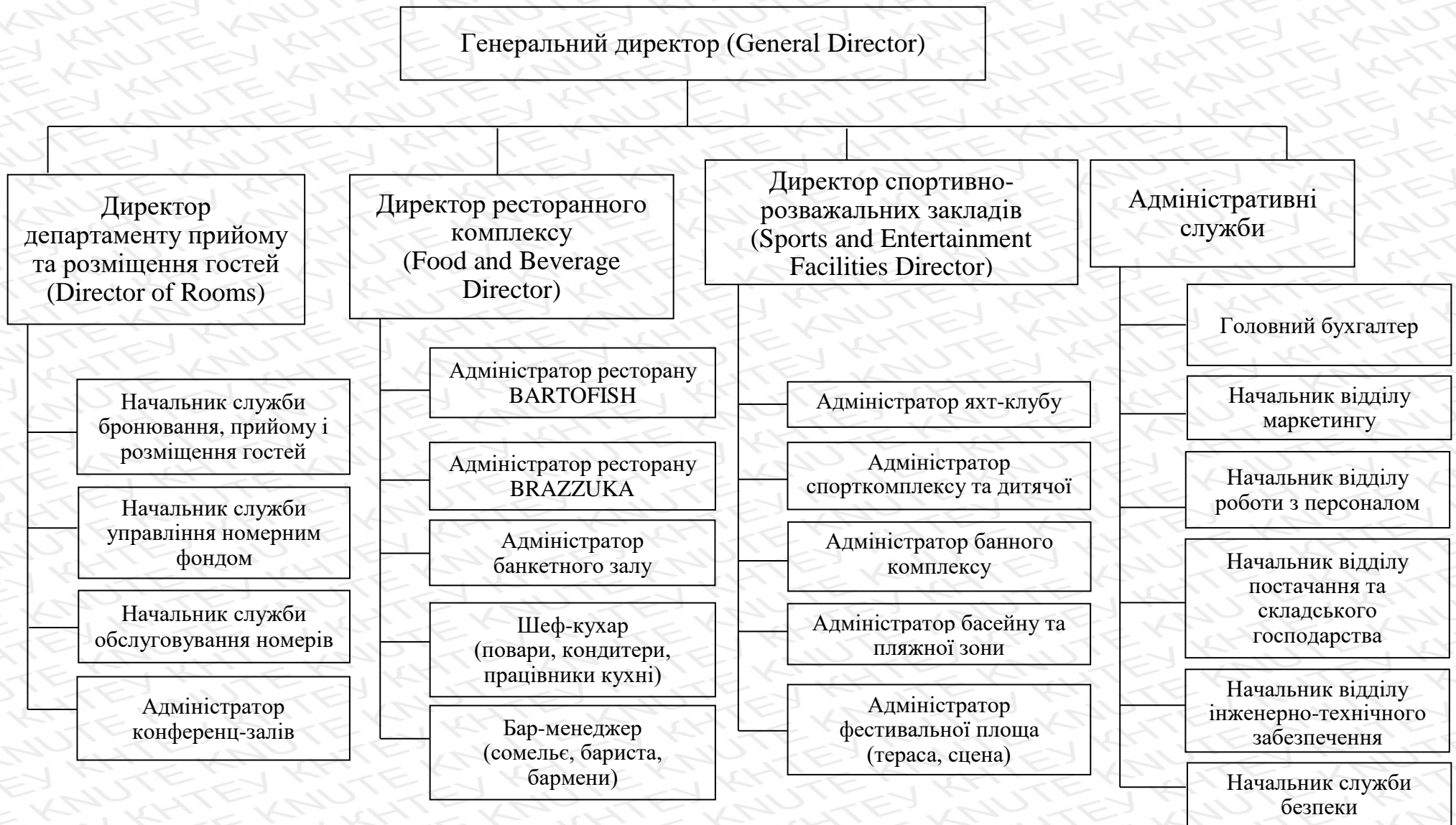


Рис. 2.4. Організаційна структура управління готельно-ресторанного комплексу «Бартоломео»

Організаційну структуру готелю «Бартоломео» можна класифікувати як функціональну. Готельна діяльність розділена за напрямками, кожний з яких очолює функціональний керівник. Сильною стороною використання функціональної структури є поділ процесів на безліч різних операційних відрізків, що, з одного боку, сприяє підвищенню ефективності їх виконання, а з іншого – веде до послаблення взаємодії функціональних підрозділів.

Перевагами організаційної структури управління готельно-ресторанного комплексу ТОВ «Бартоломео» є: простота управління (один канал зв'язку); узгодженість дій виконавців; чітко виражена відповідальність; логічність і прозорість дій. При цьому можна виділити ряд недоліків такої організаційної структури: перевантаження інформацією, велика кількість контактів із підлеглими, керуючими і змінними структурами; концентрація влади в управлінській верхівці; перевантаження функціональними обов'язками.

Система операційного менеджменту готельно-ресторанного комплексу «Бартоломео» направлена на управління сировинними та людськими ресурсами, капіталом та технологічно-матеріальною базою і складається з таких підсистем:

- управління або планування і контролю (одержує інформацію із зовнішнього і внутрішнього середовища 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).

Переробна підсистема готельно-ресторанного комплексу «Бартоломео» виконує виробничу роботу, безпосередньо пов'язану із перетворенням вхідних ресурсів у вихідні результати. У процесі функціонування готельно-ресторанного комплексу частина матеріальних і енергетичних ресурсів піддається перетворенню, а частина споживається під час виробничого процесу.

Функціонування переробної підсистеми вимагає капіталовкладень, регулярного надходження інформації від підсистеми управління про зміни ресторанній технологій аналогічних виробництв або надання готельних послуг на інших підприємствах, про стан ринку сировини, матеріалів, енергії та кінцевих продуктів, створених переробною підсистемою.

Забезпечувальна підсистема готельно-ресторанного комплексу «Бартоломео» не пов'язана з виробництвом товарів чи послуг, однак забезпечує діяльність переробної. До забезпечувальної підсистеми готельно-ресторанного комплексу ТОВ «Бартоломео» належать: відділ інженерно-технічного забезпечення, відділ постачання та складського господарства, служба безпеки. За потреби структура підсистеми оперативно підлаштовується під потреби і особливості поточного операційного процесу, який відбувається у переробній підсистемі.

Підсистема управління (планування і контролю) готельно-ресторанного комплексу «Бартоломео» призначена для забезпечення функціонування переробної та забезпечувальної підсистем. У ній визначаються цілі, політику, основні напрямки розвитку операційної системи, планується випуск продукції та необхідні для цього ресурси.

Систему операційного менеджменту готельно-ресторанного комплексу «Бартоломео» можна представити у вигляді структурної схеми (рис. 2.5).

Підсистема управління коригує діяльність інших підсистем операційної системи готельно-ресторанного комплексу, забезпечує їх 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 технологій, нормативні акти органів державного управління тощо. Підсистема управління операційною діяльністю є своєрідною переробною підсистемою, де ресурсом є інформація, а продуктом діяльності – управлінські рішення.

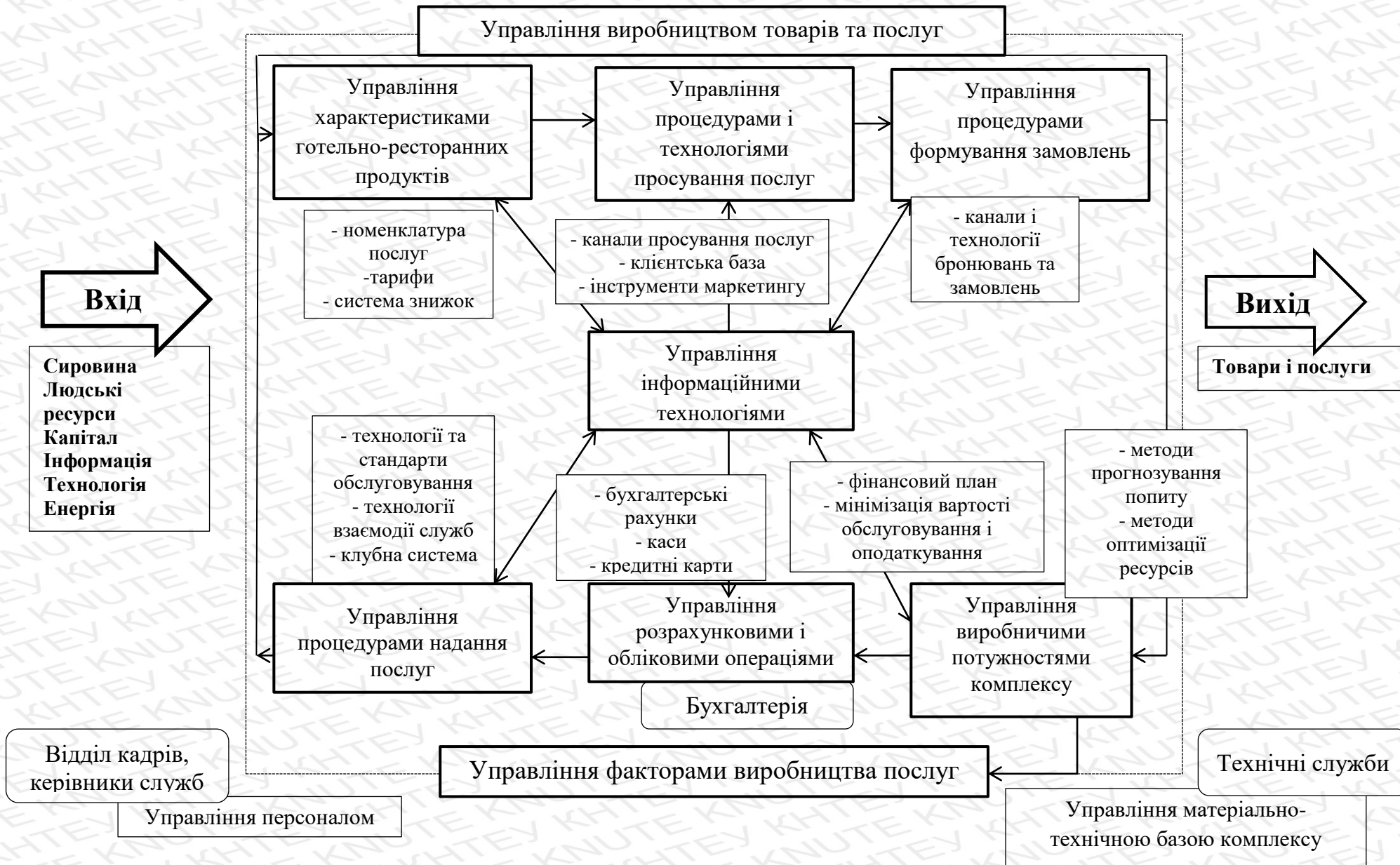


Рис. 2.5. Система операційного менеджменту готельно-ресторанного комплексу «Бартоломео»

До основних функцій системи управління операційною діяльністю відноситься оперативне й стратегічне планування, аналіз та оцінка ефективності реалізації готельно-ресторанних послуг, контроль діяльності структурних підрозділів. Узгодженість функціонування наведених елементів операційного менеджменту створює умови для ефективного функціонування операційної діяльності. Систему операційного менеджменту готельно-ресторанного комплексу «Бартоломео» можна представити у вигляді наступних «блоків»:

- управління виробництвом послуг (обслуговуванням), що включає:
 - управління характеристиками готельно-ресторанних продуктів (передбачає розробку номенклатури послуг й меню, управління правильності складання цін тарифів, систем знижок);
 - управління процедурами і технологіями просування послуг та товарів;
 - управління процедурами формування замовлень (бронювання, реєстрація, розподіл номерів, попередні замовлення банкетних меню та ін.);
 - управління процедурами надання послуг (виконання підготовчих дій щодо прийому гостей; координування робіт між підрозділами готелю, ресторанів і спортивно-розважальних закладів);
 - управління інформаційними технологіями (надання гостям різних інформаційних послуг; ведення і підтримка в робочому стані бази даних, що містить інформацію про гостей і клієнтів, стан номерного фонду та ін.);
 - управління виробничими потужностями комплексу (підтримка в належному стані номерного фонду, залів ресторанів, кухні, тощо);
 - управління розрахунковими і обліковими операціями (передбачає складання звітності; складання кошторисів, балансів і рахунків, прибутків і збитків; облік і списання матеріальних цінностей та коштів);
- управління факторами виробництва послуг:
 - управління персоналом (формування кадрів – планування, підбір і найм, звільнення, аналіз плинності; навчання працівників –

перепідготовка, атестація й оцінка персоналу; розробка заходів з покращення та стимулювання праці);

- управління матеріально-технічною базою (забезпечення готельно-ресторанного комплексу матеріально-технічними і виробничими ресурсами; організація надходження і вибуття виробничих запасів, оновлення обладнання; формування відносин з партнерами та постачальниками).

Отже, чинниками, що впливають на формування системи операційного менеджменту, є трудові, матеріальні, фінансові, технологічні та інформаційні ресурси та ресурси організаційної структури системи управління. Кожний із зазначених ресурсів являє собою сукупність можливостей для досягнення цілей готельно-ресторанного комплексу. Проаналізуємо більш детально ці складові операційної системи готельно-ресторанного комплексу «Бартоломео».

До чинників безпосереднього оточення підприємства відносять ті фактори зовнішнього середовища, з якими підприємство знаходиться в безпосередній взаємодії: постачальники, споживачі та конкуренти.

Загальна характеристика основних постачальників ресурсів для готельно-ресторанного комплексу «Бартоломео» наведена в дод. Г.

Закупівлі у таких постачальників, як ПП «Ярослав», ТОВ «Просервіс» здійснюють раз на рік, однак, за необхідності, є можливість зробити замовлення, якщо виникає така потреба. Постачальники ТОВ «Флбьюті груп» та ПП «НВК СВК» здійснюють поставку засобів гігієни та прибирання один раз на місяць. Постачальники напоїв, готових харчових продуктів, напівфабрикатів та м'ясо-молочної продукції здійснюють регулярні поставки замовлень. При цьому більшість постачальників є місцевими виробниками (м. Дніпро), що з одного боку зменшує логістичні витрати, а з іншого унеможливорює затримки поставок товарів.

Згідно дод. Г, безпосередньої залежності готельно-ресторанного

комплексу «Бартоломео» від постачальників немає. Підприємство має диверсифіковану структуру постачання. Тобто замовлення певної групи товарів може бути виконане одразу декількома постачальниками незалежно один від одного. В таких умовах відділ постачання може визначити найбільш вигідний варіант за ціною або швидкістю виконання замовлення.

Постачальники з готельно-ресторанним комплексом «Бартоломео» знаходяться в ділових стосунках, затримки у поставці товару, як правило, не буває, необхідності змінювати постачальників не виникає.

Споживачами послуг готельно-ресторанного комплексу «Бартоломео» є як приватні особи, на частку яких у 2018 р. припало 73,2%, так і корпоративні клієнти (з часткою 26,8% у 2018 р.). Корпоративні клієнти в основному орендують конференц-зал, який має необхідне технічне оснащення для проведення конференцій, бізнес-зустрічей, тренінгів, семінарів, переговорів, презентацій, а також користуються послугами банкетних залів для організації фуршетів і корпоративних вечірок (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Характеристика локацій *«for corporate»* ТОВ «Бартоломео»

Назва	Опис
Банкет Hall «Прованс»	Зона виконана в світлих тонах, з видом на р. Дніпро, окремим входом і вбиральною, місткістю до 120 чоловік
Конференц-зал	Окреме бунгало з виходом на причал та парковкою, що складається з залу, окремої кімнати для кава-брейків, літнього майданчика, обладнаний відео- і аудіосистемами, фліпчартом, проектором.
Банкетний зал	Зал в стилі корабля «Сан Габріель», знаходиться в ресторанному комплексі, в кают-компанії можуть розмістяться 20 осіб, зал має вихід на верхню палубу «корабля» і балкон, з якого відкривається вид на площу, пляж і дельту річки

Приватні клієнти найбільше користуються послугами ресторанів, барів та готелю (табл. 2.5), а в літній сезон високим попитом користуються відкриті зони відпочинку (басейн з аква-баром, пляж, яхт-клуб), в зимовий

– банний комплекс.

Таблиця 2.5

Характеристика номерного фонду готельного комплексу «Бартоломео»

Тип номерів	Опис номерів	Ціновий діапазон, грн. *	Кількість
Апартаменти (з видом на річку) - <i>одномісні</i> - <i>двомісні</i>	Окреме бунгало, два поверхи, площею 150 кв.м	7025-7975 7025-8625	4
Люкс-студія (з видом на річку) - <i>одномісна</i> - <i>двомісна</i>	Номер з однією кімнатою площею 54 кв. м, з балконом та ванною кімнатою	3505-4455 3705-5605	10
Економ апартаменти (з видом на річку) - <i>одномісні</i> - <i>двомісні</i>	Номер з двома кімнатами (вітальня та спальня), з балконом, ванною кімнатою та окремим санвузлом	2670-3620 2870-4770	6
Економ апартаменти (з видом на паркову зону) - <i>одномісні</i> - <i>двомісні</i>		2450-3400 2650-4550	6
Двокімнатний напівлюкс (з видом на річку) - <i>одномісний</i> - <i>двомісний</i>	Номер з двома кімнатами (вітальня та спальня) площею 49 кв. м, з балконом та ванною кімнатою	2910-3860 3110-5010	5
Двокімнатний напівлюкс (з видом на паркову зону) - <i>одномісний</i> - <i>двомісний</i>		2690-3640 2890-4790	5
Стандарт плюс (з видом на річку) - <i>одномісний</i> - <i>двомісний</i>	Номер площею 25 кв. м, з балконом та ванною кімнатою	2505-3455 2705-4605	10
Стандарт плюс (з видом на паркову зону) - <i>одномісний</i> - <i>двомісний</i>		2285-3235 2485-4385	10
Стандарт - <i>одномісний</i>	Номер площею 12 кв. м з ванною кімнатою	1590-2540	20
* Додаткове місце для дорослого		500-1050	
Додаткове місце для дітей (6-14 років)		400-950	

Важливе значення для аналізу безпосереднього оточення підприємства має аналіз конкурентів. Основними конкурентами ТОВ «Бартоломео» в м. Дніпро є:

- готельно-ресторанний комплекс «Хутор», що пропонує споживачам послуги готелю з номерами різних категорій та окремими котеджами, ресторану української кухні, трьох банкетних зал місткістю на 50, 150 і

500 осіб, теплоходу «Лагуна» місткістю 100 осіб, та бані;

- Menorah Hotel, розміщений в будівлі синагоги, що пропонує 82 номери різноманітних категорій (Стандарт «Економ», Стандарт «Класік», Стандарт «Бізнес», Люкс, «Президентський» Люкс), послуги кошерного ресторану та тренажерного залу;

- Sunray – котеджний комплекс з рестораном, власним піщаним пляжем і спа-комплексом та басейном;

- готельно-ресторанний спа-комплекс «Цунамі», що пропонує не лише послуги готелю, ресторану і конференц-сервісу, а й фітнес-тренувань для дорослих та дітей, масажно-косметологічні послуги.

Sunray, Menorah Hotel та спа-комплекс «Цунамі» територіально розміщені поблизу один одного в жвавій частині міста серед магазинів, культурно-мистецьких закладів та офісів, а готельно-ресторанні комплекси «Хуторок» та «Бартоломео» – на березі річки Дніпро один неподалік одного, що посилює конкуренцію між ними.

Стабільні конкурентні позиції цих підприємств також досягаються завдяки їх особливим спрямуванням. Комплекс «Хуторок» є поєднанням традиційного українського (ресторан) та європейського (готель) стилів та пропонує унікальні банкетні зали: банкетний зал на воді, збудований на сваях; банкетний зал урочистих подій з професійною сценою, подіумом, гримерними кімнатами; зал нижньої палуби власного теплоходу. Готель «Менора» (Menorah Hotel) обрав своїм місцезнаходженням незвичне місце – будівлю синагоги, а від так і спрямованість ресторану – приготування кошерної їжі, підприємство поєднуючи європейські традиції з сучасними технологіями, пропонує також послуги бару на даху, актові зали зі сценою й апаратурою та фітнес центру. Sunray позиціонує себе як сучасний котеджний комплекс з рестораном, пляжем, басейном і спа-комплексом, в оформленні який дотримується сучасних віянь та стилів. Підприємство «Цунамі» також пропонує номери готелю у сучасному європейському стилі, послуги ресторану і конференц-залів, його особливістю є надзвичайно широкий спектр надання своїм клієнтам масажно-косметологічних послуг за східними методиками, а також дорослих й дитячих програм тренувань.

Для виявлення конкурентних переваг ТОВ «Бартоломео», а також потенційних можливостей для реалізації системи операційного менеджменту на підприємстві проведено SWOT-аналіз (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз готельно-ресторанного комплексу ТОВ «Бартоломео»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> ✓ національна та європейська кухня ресторану, ресторан з видом на р. Дніпро; ✓ затишна атмосфера ресторану в центрі м. Дніпро; ✓ можливість проведення масштабних (до 2000 осіб) банкетів та фуршетів; ✓ можливість обслуговування конференцій і презентацій, банкетів; ✓ ключові фахівці мають достатній рівень знань у сфері готельних послуг; ✓ наявність постійної бази корпоративних клієнтів; ✓ високий рівень обслуговування; ✓ система знижок та пропозицій (клубна карта) для відвідувачів. 	<ul style="list-style-type: none"> - недостатня кількість персоналу; - плинність кадрів офіціантів
Сприятливі можливості	Потенційні загрози
<ul style="list-style-type: none"> ✓ технічне переоснащення та автоматизація виробничих операцій; ✓ розширення меню за рахунок введення ексклюзивних страв; ✓ налагодження партнерських відносин з постійними постачальниками; ✓ розширення контенту та актуалізація інформації щодо ресторанів на сайті (меню та ін.); ✓ просування web-сайту та сторінок в соцмережах; ✓ запровадження щоденних вечірніх шоу-програм. 	<ul style="list-style-type: none"> - конкуренція з боку інших закладів відповідного рівня; - зниження платоспроможності споживачів послуг, що негативно впливає на попит ресторанних послуг; - можливість подорожчання готельно-ресторанних послуг в Україні.

Отже, на ТОВ «Бартоломео» створено функціональну організаційну структуру менеджменту, що дозволяє максимально ефективно розподіляти обов'язки між працівниками для максимізації ефекту. Операційна система готельно-ресторанного комплексу складається з таких підсистем: управління або планування і контролю; переробної; забезпечення. При цьому чинниками прямого впливу на них можна вважати компетентність керівництва і менеджерів, кваліфікацію і продуктивність праці працівників, кон'юнктуру ринку, безпосереднє оточення підприємства (постачальники, споживачі та конкуренти).

2.3. Аналіз результативності діючої системи операційного менеджменту підприємства

Використовуючи звітність підприємства можливо виконати комплексний аналіз ефективності операційної діяльності. Аналіз динаміки фінансових результатів, майнових ресурсів та капіталу, дозволяє здійснити розрахунок показників ліквідності та платоспроможності ТОВ «Бартоломео» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка показників ліквідності ТОВ «Бартоломео» у 2016-2018 рр.

Показник	Період			Абсолютне відхилення		
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017	2018/2016
Коефіцієнт автономії	0,41	0,41	0,45	0	0,04	0,04
Коефіцієнт фінансової залежності	0,59	0,59	0,55	0	-0,04	-0,04
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	0,17	0,21	0,48	0,04	0,27	0,31
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,28	0,32	0,58	0,04	0,26	0,3
Коефіцієнт покриття	1,20	1,26	1,92	0,06	0,66	0,72
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,20	1,26	1,92	0,06	0,66	0,72
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00	0,08	0,17	0,08	0,09	0,17
Коефіцієнт автономії	0,41	0,41	0,45	0	0,04	0,04

Як видно з даних таблиці, показники ліквідності ТОВ «Бартоломео» протягом досліджуваного періоду є задовільними. Крім цього, у 2018 році відбулося зростання основних показників ліквідності підприємства, що вказує на поступове вирішення наявних у підприємства проблем. Так, коефіцієнт автономії, що характеризує рівень забезпечення підприємства власним капіталом, у 2018 році продемонстрував приріст з 0,41 до 0,45 і наблизився до рекомендованого значення.

В цілому, фінансовий стан підприємства є достатньо стабільним, втім доцільним у подальшому розвитку підприємства буде зниження рівня

залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Низькі значення коефіцієнту маневреності власного капіталу у 2016 році вказують на бездіяльність частини власних коштів, хоча загалом ситуація до 2018 року поліпшилась. В цілому, фінансовий стан підприємства є достатньо стабільним, втім доцільним у подальшому розвитку підприємства буде зниження рівня залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Стосовно показників ділової активності ТОВ «Бартоломео» (табл. 2.8) можна відзначити підвищення коефіцієнтів оборотності у 2018 році в порівнянні попереднім та базовим періодами.

Таблиця 2.8

Показники ділової активності ТОВ «Бартоломео» у 2016-2018 рр.

Показник	Період			Абсолютне відхилення		
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017	2018/2016
Коефіцієнт оборотності активів	0,38	0,49	0,64	0,11	0,15	0,26
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,77	1,02	1,77	0,25	0,76	1
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,62	0,88	1,27	0,26	0,39	0,65
Коефіцієнт оборотності основних засобів	1,39	1,59	1,92	0,2	0,33	0,53
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,94	1,18	1,48	0,24	0,3	0,54
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	580,65	409,09	283,46	-171,55	-125,63	-297,19
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	468,34	353,79	203,02	-114,55	-150,77	-265,32

Так, коефіцієнт оборотності активів збільшився з 0,38 до 0,64, коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості – з 0,77 до 1,77,

дебіторської заборгованості – з 0,62 до 1,27. Значення показника оборотності у 2016–2018 рр. менше одиниці, що вказує на те, що повний цикл виробництва та обігу здійснюється більше ніж за 1 рік. Низькі значення швидкості обороту власного капіталу свідчать про бездіяльність частини власних коштів, хоча загалом ситуація поліпшується.

Загалом, така динаміка показників свідчить про те, що існуюча стратегія управління майновими ресурсами відповідає поточній ситуації на підприємстві.

Рентабельність характеризує результати діяльності готельно-ресторанного комплексу, демонструє загальну ефективність керівництва у досягненні очікуваного показника прибутку.

Зважаючи на те, що у 2017 році підвищився обсяг чистого прибутку підприємства, протягом досліджуваного періоду мало місце незначне покращення показників рентабельності ТОВ «Бартоломео» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Показники рентабельності ТОВ «Бартоломео» у 2016-2018 рр.

Показник	Період			Абсолютне відхилення		
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017	2018/2016
Коефіцієнт рентабельності діяльності	-0,06	0,00	0,03	0,06	0,03	0,09
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	-0,06	0,00	0,04	0,06	0,04	0,1
Коефіцієнт рентабельності активів	-0,02	0,00	0,02	0,02	0,02	0,04

Рентабельність реалізації визначає, скільки прибутку отримано організацією в результаті реалізації продукції на одиницю виручки. Коефіцієнт рентабельності реалізації зріс від -0,06 до 0,03, але ці дані можна вважати неоднозначними з огляду на сучасні показники на ринку готельно-ресторанних послуг. Рентабельність власного капіталу визначає

ефективність використання власного капіталу організації. На кожну вкладену гривню власного капіталу припадає прибуток у розмірі -6 коп. у 2016 р. та 4 коп. у 2018 р.

Рентабельність активів відображає ефективність використання оборотного капіталу. На кожну вкладену гривню оборотного капіталу у 2016р. підприємство отримувало збиток у розмірі 2 коп., у 2018 р. – 2 коп. прибутку. Хоча і простежується збільшення на 2 коп. за 2017 р. і 2018 р., отримані дані вказують на наявність проблем у сфері управління комплексом. Середньогалузевий рівень рентабельності ресторанного бізнесу у 2016 році становив 15-25%. Максимальне значення рівня рентабельності ресторану в 2018 р. становило 3,0%, що є достатньо низьким показником.

Для отримання більш повної картини досліджувані показники ліквідності та рентабельності необхідно розглядати в контексті структури кадрового складу (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Структура і динаміка кадрового складу ТОВ «Бартоломео»

Категорії персоналу	2017 рік		2018 рік		Відхилення	
	осіб	%	осіб	%	Абсолютне	Відносне
Адміністративно-управлінський персонал	12	19,67	9	13,04	-3,00	-25,00
Обслуговуючий персонал	15	24,59	20	28,99	5,00	33,33
Виробничий персонал	26	42,62	32	46,38	6,00	23,08
Допоміжний персонал	8	13,11	8	11,59	0,00	0,00
Разом	61	100,00	69	100,00	8,00	13,11

Структура кадрового складу готельно-ресторанного комплексу за період 2017- 2018 років суттєво змінилась. Так кількість адміністративно-управлінського персоналу зменшилась у 2018р. на 25%. Натомість кількість працівників виробничого та обслуговуючого персоналу – зросла на 23,0 та 33,3% відповідно.

Середньорічна чисельність працівників у 2018 р. – 69 чол. проти 61 у

2017 році. Зведені розрахункові дані руху кадрів ТОВ «Бартоломео» показано в таблиці 2.11.

Як видно з таблиці у 2017 році було прийнято 4 працівники, 3 працюючих звільнено за власним бажанням та скорочено 1 посаду адміністративно-управлінського персоналу. У 2018 році прийнято 14 осіб, а вибуло – 6. В загальному показники руху кадрів станом на 2018 рік є достатньо високими, що свідчить про необхідність удосконалення кадрової політики та покращення умов праці.

Таблиця 2.11

Структура і динаміка кадрового складу ТОВ «Бартоломео»

Показники	Період		Відхилення	
	2017	2018	Абсолютне, +/-	Відносне, %
Середня облікова чисельність працівників, осіб	61	69	8	13,11
Прийнято працівників, осіб	4	14	1	250,00
Вибуло працівників, осіб, у тому числі:	4	6	2	50,00
- за власним бажанням	3	5	2	66,67
- звільнено за порушення	0	1	0	100,00
- звільнено за скороченням штатів	1	0	0	-100,00
Коефіцієнт обороту щодо прийому	0,06	0,20	0,03	233,34
Коефіцієнт обороту щодо вибуття	0,06	0,08	0,07	33,34
Коефіцієнт загального обігу кадрів	0,13	0,29	0,10	123,08

Отже, підсумовуючи проведений аналіз фінансово-економічних показників готельно-ресторанного комплексу «Бартоломео», можна зробити висновок, що операційний менеджмент досліджуваного підприємства є недостатньо ефективним, оскільки фінансовий стан підприємства готельно-ресторанного комплексу є не стабільним. Підприємство залежить від зовнішніх джерел фінансування і є неплатоспроможним. Рівень рентабельності діяльності готельно-ресторанного комплексу ТОВ «Бартоломео» є досить низьким.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «БАРТОЛОМЕО», М. ДНІПРО

3.1. Обґрунтування основних напрямів удосконалення системи операційного менеджменту комплекс

Проведений в попередніх розділах аналіз оцінки фінансової діяльності готельно-ресторанного комплексу «Бартоломео» дав змогу дійти висновку, що рентабельність ресторану нижча від середньогалузевого рівня, спостерігається зниження ділової активності, має місце нестача грошових коштів. Тому необхідно провести заходи, спрямовані на підвищення ефективності використання оборотних коштів, що у підсумку підвищить економічні та фінансові результати підприємства.

До основних напрямів удосконалення діяльності готельно-ресторанного комплексу «Бартоломео», які було б доцільно реалізувати на підприємстві, належить: вдосконалення роботи із споживачами, розвиток професійного і творчого потенціалу кадрів, розширення системи маркетингу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Напрями удосконалення операційного менеджменту ТОВ «Бартоломео»

Напрямок удосконалення	Можливості для ТОВ «Бартоломео»
Вдосконалення системи роботи зі споживачами	Індивідуалізація підходів до клієнтів, розширення географії діяльності, робота з відгуками клієнтів
Вдосконалення маркетингової та рекламної діяльності	Розширення системи маркетингу, зокрема, розширення шляхів залучення бізнес сектору, популяризація комплексу в Інтернеті
Вдосконалення умов для розвитку персоналу (додаткове навчання, стажування, тренінги, підвищення кваліфікації і т.п.)	Підвищення якості надання послуг, покращення іміджу підприємства, розширення потенціальних можливостей для розвитку комплексу

Нині перспективною є діяльність у сегменті, де вже фактично існує вищий рівень обслуговування і вартості послуг, на це й орієнтується у

своїй ціновій політиці ТОВ «Бартоломео». Реалізація наданих пропозицій сприятиме покращенню фінансових результатів підприємства та посиленню його позицій на ринку готельно-ресторанних послуг. Впровадження нововведень дозволить підприємству набути конкурентних переваг, пропонуючи клієнтам кращий рівень обслуговування порівняно з іншими організаціями, які працюють на ринку.

Нині стає актуальним он-лайн замовлення столиків для клієнтів. Розширення контенту та актуалізація інформації сайту, а також контекстна реклама в Інтернеті приваблять додаткових споживачів готельно-ресторанних послуг [10]. Також необхідно здійснити ряд заходів для збільшення частки корпоративних клієнтів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Оцінка адаптованості ТОВ «Бартоломео» на цільовому ринку

Параметри	Індикатори	Оцінка
Спроможність підприємства задовольнити потреби, вимоги, смаки споживачів	Відповідність асортименту товарів і послуг вимогам споживачів	Відповідає
	Прийнятність ціни товарів і послуг	Частково прийнятна
	Відповідність якості послуг і реалізованих товарів вимогам споживачів	Відповідає
Можливість розширення кола потенційних споживачів	Наявність незадоволеного попиту	Існує
	Наявність привабливих сегментів	Корпоративний сегмент

ТОВ «Бартоломео» має можливість розширення кола потенційних споживачів, наприклад, професійних спортсменів, що могли б використовувати базу спортивного комплексу (корти, футбольні майданчики, волейбольну площадку та ін.) для тренувань і змагань. Вагомий потенціал для залучення нових клієнтів має банний комплекс, що поряд з масажними кабінетами може розмістити приміщення з надання косметичних послуг.

Як видно з таблиці підприємство може задовольнити потреби існуючих споживачів. Продукція та послуги, які надаються ТОВ

«Бартоломео», мають досить високу якість і порівняно прийнятну ціну. Тому готельно-ресторанному комплексу потрібно спрямувати маркетингову політику на розширення кола потенційних клієнтів. Для цього слід активніше залучати можливості Інтернет, зокрема, соціальних мереж, розробити «пакети» послуг із деякою знижкою на загальну їх вартість для окремих груп клієнтів [8, 36]. Доцільним було б збільшення спеціальних пропозицій та акцій у ресторані. Зважаючи на вдале розташування комплексу, було б доречним порекомендувати спецпропозиції для бізнес-ланчів тощо. Сайт готелю потребує розширення контенту за рахунок розміщення повного ресторану. У цьому зацікавлені потенційні клієнти, зокрема гості з особливою дієтою – вегетаріанці, вагітні, особи з певними хворобами.

Для бізнес сектору можна пропонувати поєднання організації офіційних заходів (конференції, тренінги, семінари, презентація) із корпоративними командоформуючими заходами такими як тимбилдінг чи квести. При чому можна надавати знижки на організацію трансферу чи послуги яхт-клубу для бізнес-колективів. Постійним корпоративним клієнтам також можна пропонувати особливі програми кейтерингу (виїзних заходів) чи святкувань ювілеїв компанії, професійних свят чи корпоративних святкувань).

Разом із розширенням асортименту послуг готельно-ресторанного закладу залишається актуальним питання забезпечення високої якості обслуговування, оскільки через високі ціни вишукані гості очікують більшого [41].

Тому, аналізуючи можливі напрямки удосконалення системи операційного менеджменту готельно-ресторанного комплексу «Бартоломео», особливу увагу слід звернути на кадрову складову організаційно-економічного механізму управління його розвитком. Досягнення цілей і реалізація стратегій розвитку комплексу, забезпечення його конкурентоспроможності, в першу чергу, спирається на добре сплановану і чітко організовану роботу з персоналом [46]. Для ресторанно-

готельного комплексу «Бартоломео» необхідність покращення найбільшою мірою стосується питань з організації і проведення роботи щодо професійного розвитку його персоналу, оскільки саме висококваліфікований співробітник і є тим вирішальним чинником формування позитивного іміджу готельно-ресторанного підприємства та його конкурентних переваг.

Підвищення конкурентоспроможності ресторану досягається за рахунок іміджу організації, високого сервісу. Плинність персоналу ресторану пов'язана з понаднормовими годинами та скасуванням вихідних днів у туристичний сезон або в особливо інтенсивні дні. Для вирішення цієї проблеми необхідно додатково мотивувати персонал. На ТОВ «Бартоломео» введенні спеціальні тарифи на роботу у свята та понаднормові години. Крім того, як один із варіантів немонетарних способів мотивації персоналу можна розглядати й підвищення кваліфікації співробітників [9]. Керівництву готельно-ресторанного комплексу «Бартоломео» рекомендується вести цілеспрямоване планування кар'єри своїх співробітників, орієнтоване на підготовку фахівців в області готельно-ресторанного бізнесу. Бажано проводити постійне навчання, підготовку і перепідготовку кадрів, орієнтовані на розвиток управлінських та організаційних навичок, навчання спеціальностям, необхідність в яких може виникнути в найближчому майбутньому.

Як свідчить аналіз даних, поданих вище, не всі працівники готельно-ресторанного комплексу «Бартоломео» мають великий досвід роботи. Саме тому у даному розділі нами запропоновано модель управління професійним розвитком персоналу як засобу удосконалення системи операційного менеджменту комплексу.

Вважаємо доцільним здійснювати формування корпоративної культури підприємства на основі системного підходу до роботи з персоналом, що включає в себе: оцінку персоналу (професійну,

кваліфікаційну, освітню, внесок у досягнення організації, творчий потенціал та ін.); проектування кар'єри, розстановку кадрів; постановку виробничих і творчих завдань, відстеження результатів; формування та впровадження мотиваційних, стимулюючих систем; створення умов для розвитку персоналу (ротація, навчання, стажування, тренінги, підвищення кваліфікації, система безперервного багаторівневого професійної освіти і т.п.); моніторинг ефективності розстановки, внесення коректив, оцінка ефективності вкладу, атестація, зміни в проекті розвитку кар'єри; система залучення молоді на підприємства і вирощування висококваліфікованих фахівців; рекрутинг на основі професійного відбору [28].

У готельно-ресторанному бізнесі персонал є частиною продукту, тому до рівня його кваліфікації висувають досить високі вимоги, а розвиток технологій обслуговування вимагає постійного вдосконалювання професійних знань і навичок співробітників. Тому навчання персоналу є важливим засобом досягнення стратегічних цілей компанії, підвищення цінності людських ресурсів, тощо. Процес навчання персоналу слід розглядати як процес безперервний та циклічний (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Структура навчання персоналу

Поетапно процес навчання персоналу можна представити наступним чином:

1. Потреба в навчанні визначатиметься наступними складовими:

стратегією розвитку та інтересами комплексу, вимогами посади/вакансії, індивідуальними характеристиками працівників.

2. Цілями навчання може бути здобуття співробітниками початкових або додаткових знань, зміну поведінки співробітника в роботі, досягнення більш високого результату в роботі.

3. Вибір персоналу, який потребуватиме навчання, має здійснюватися керівництвом із визначенням поточного рівня знань співробітників, що дасть можливість оцінити ефективність навчання (тестування до й після проходження тренінгу).

4. Навчання можна проводити різноманітними методами в залежності від цілей:

а) з відривом від роботи: лекції, комп'ютерні програми, рішення кейсів, рольові ігри, моделювання поведінки;

б) без відриву від роботи: приписання інструкцій, ротація кадрів для обміну досвідом усередині відділу чи між відділами комплексу.

5. Оцінка ефективності навчання може проводитися у вигляді тестів, опитування, екзамену тощо. Критеріями оцінки ефективності можуть бути засвоєння навчального матеріалу, зміна поведінки (в якому ступені в процесі виконання роботи використовують знання й навички, які отримані в ході навчання), робочі результати (реальна вигода, яку одержало підприємство в результаті проведеного навчання).

Також керівництву готельно-ресторанного комплексу пропонується й інші методи з стимулювання і мотивування персоналу. Серед засобів моральної мотивації пропонується проявляти інтерес не лише до роботи співробітників, але і до них, як до особистостей: повага, довіра, щире ставлення до підлеглих підсилює їх мотивацію. Істотним чинником є визнання, вдячність керівництва за досягнуті результати роботи. Можна проводити опитування щодо задоволеності співробітників для отримання зворотного зв'язку щодо ефективності системи мотивації співробітників. Мотивувати співробітників можна, наприклад, наданням корпоративного

відпочинку: як на території комплексу, так і за його межами шляхом організацій виїзду персоналу на відпочинку за рахунок організації.

Ефективним також було б проведення тренінгів, розрахованих на два-три дні, із визначення мікроклімату в колективі з метою підвищення ефективності міжособистісної взаємодії в колективі, попередження міжособистісних конфліктів серед персоналу. Цілями таких тренінгів може бути: набуття навичок визначення передконфліктних стадій та їх нейтралізації, зниження своєї тривожності і агресивності в колективі, організація корпоративної культури.

У зв'язку з тим, що в готельно-ресторанному комплексі «Бартоломео» можливість кар'єрного росту співробітників вельми обмежена через відсутність вільних штатних одиниць, то проблему відсутності кар'єрного зростання можна вирішити, приділяючи більше уваги мотивації співробітників і їх залучення до управління. Це спонукає управлінських працівників шукати нові форми управління, розвивати потенційні можливості, ефективно працювати, творчо ставитися до трудового процесу. Зміцнення організаційної культури має проводитися через загально фірмові заходи, спрямовані на виховання у співробітників почуття спільності, приналежності до організації, лояльності і надійності в роботі. Необхідно проводити тренінги і корпоративні заходи для згуртування колективу. Для розширення кола потенційних споживачів слід активніше залучати можливості Інтернет, зокрема, соціальних мереж, потрібне покращення готельного сайту, особливо ресторанного контенту (додати повне меню, карти вин, зміни в меню, наприклад, дні української, грузинської, італійської, французької кухонь та ін.) Доцільним було б збільшення спеціальних пропозицій та акцій у ресторані, наприклад, спеціальні пропозиції для бізнес-ланчів тощо.

3.2. Прогнозування результативності реалізації системи операційного менеджменту на підприємстві

Для обґрунтування доцільності реалізації наданих пропозицій, доцільно визначити прогностні показники ефективності готельно-ресторанного комплексу «Бартоломео», а також розрахувати доходи і витрати підприємства у 2019-2020 рр. При цьому необхідно спрогнозувати не лише показники за умови реалізації наданих пропозицій, але і за умови діяльності за сьогоdnішнім алгоритмом. Таким чином, порівнявши показники за обома варіантами можна буде зробити висновки про те, чи доцільним є впровадження наданих рекомендацій.

На першому етапі доцільно розрахувати прогностні показники діяльності підприємства, якщо система операційного менеджменту змінено не буде. Для цього скористаємося індексним методом, який полягає у перенесенні тенденцій минулих періодів на майбутнє. Метод екстраполяції може застосовуватися для прогнозування показників діяльності ТОВ «Бартоломео», оскільки у розвитку підприємства прослідковуються чіткі тенденції, і можна очікувати, що протягом наступних періодів ці тенденції зберігатимуться.

Якщо підприємство не вживатиме заходів щодо активізації збуту, а також покращення якості послуг, які надаються клієнтам, то прибутки підприємства у 2019-2020 рр. істотно знизяться, а компанія стане збитковою (табл. 3.3).

За умови збереження існуючих тенденцій відбудеться зниження витрат на збут, хоча в умовах динамічної конкуренції на ринку готельно-ресторанних послуг дану статтю витрат доцільно збільшити.

Окрім цього, необхідним є збільшення адміністративних витрат у зв'язку з доцільністю підвищення кваліфікації персоналу. При цьому, підприємству доцільно буде мінімізувати інші операційні витрати, оскільки саме їх обсяг негативно впливає на фінансові результати підприємства.

Прогнозні результати ТОВ «Бартоломео» у 2019-2021 рр., тис. грн.

Стаття	Факт	Прогноз			Темп зростання			
	2018	2019	2020	2021	2019/2018	2020/2019	2021/2020	2021/2018
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	13794,8	12691,2	11675,9	10741,9	-1103,6	-1015,3	-934,1	-3053,0
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	12662,2	12155,8	11669,5	11202,7	-506,5	-486,2	-466,8	-1459,5
Валовий прибуток	1132,6	535,5	6,4	-460,9	-597,1	-529,1	-467,3	-1593,5
Інші операційні доходи	1431,8	1302,9	1185,7	1079,0	-128,9	-117,3	-106,7	-352,8
Адміністративні витрати	265,6	247,0	229,7	213,6	-18,6	-17,3	-16,1	-52,0
Витрати на збут	83,2	27,4	9,1	3,0	-55,7	-18,4	-6,1	-80,2
Інші операційні витрати	1494,7	1330,3	1184,0	1053,7	-164,4	-146,3	-130,2	-441,0
Фінансові результати від операційної діяльності	721,0	233,7	-230,6	-652,2	-487,2	-464,3	-421,6	-1373,2
Інші доходи	187,1	121,6	79,0	51,4	-65,5	-42,6	-27,7	-135,7
Фінансові витрати	420,0	403,2	387,0	371,5	-16,8	-16,1	-15,5	-48,4
Інші витрати	80,8	42,0	21,8	11,4	-38,8	-20,2	-10,5	-69,4
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:	407,3	-89,8	-560,4	-983,8	-497,2	-470,6	-423,3	-1391,1
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-0,2	0,0	0,0	0,0	0,2	0,0	0,0	0,2
Чистий фінансовий результат	407,1	-89,8	-560,4	-983,8	-496,9	-470,6	-423,3	-1390,9

Так, за умови збереження нинішніх тенденцій відбудеться зниження адміністративних витрат та витрат на збут. За умови збереження нинішніх тенденцій розвитку підприємства до 2020 року відбудеться зниження чистого доходу до 10741,9 тис. грн., при цьому собівартість послуг складе 11202,7 тис. грн., в результаті чого валовий збиток компанії складе -460,9 тис. грн. Така ситуація пояснюється тим, що в своєму намаганні виправити ситуацію, керівництво компанії намагалося мінімізувати витрати, і при цьому зменшило саме ті видатки, які навпаки доцільно було збільшувати.

Існуюча динаміка витрат вказує на те, що за збереження існуючих тенденцій підприємство практично не здійснюватиме рекламу та повністю припинить навчання персоналу, що негативно позначиться на якості роботи компанії. За умови реалізації наданих пропозицій очікується зростання виручки підприємства на 10% щороку. При цьому, вдосконалення цінової політики призведе до зростання рівня націнки на послуги компанії, таким чином очікуємо, що темп зростання собівартості буде нижчим за темп зростання чистого доходу підприємства, що, відповідно, призведе до зростання чистого фінансового результату ТОВ «Бартоломео».

Отже, за умови реалізації наданих пропозицій у 2018 - 2019 рр. очікується зростання доходів підприємства, при цьому як обсяги виручки, так і обсяги прибутків матимуть тенденцію до щорічного зростання, і у 2019 році компанія матиме можливість отримати прибутки в обсязі 413,9 тис. грн. (табл. 3.4).

Таким чином, здійснені нами розрахунки вказують на те, що впровадження наданих рекомендацій позитивно позначиться на фінансових результатах компанії, дозволить ТОВ «Бартоломео», посилити позиції на ринку готельно-ресторанних послуг, сприятиме зростанню і розвитку компанії. Лише за умови постійного вдосконалення системи операційного менеджменту та якості обслуговування клієнтів ТОВ «Бартоломео» матиме можливість посилити позиції на ринку.

Прогнозні результати ТОВ «Бартоломео» у 2019-2021 рр. за умови реалізації наданих пропозицій, тис. грн.

Стаття	Факт	Прогноз			Темп зростання			
	2018	2019	2020	2021	2019/2018	2020/2019	2021/2020	2021/2018
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	13794,8	9932,3	16996,6	18696,3	-3862,6	7064,3	1699,7	4901,4
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	12662,2	9623,3	15042,8	16547,0	-3038,9	5419,4	1504,3	3884,8
Валовий прибуток	1132,6	309,0	1953,9	2149,3	-823,6	1644,9	195,4	1016,7
Інші операційні доходи	1431,8	1016,6	717,0	507,4	-415,2	-299,5	-209,6	-924,4
Адміністративні витрати	265,6	193,9	639,8	671,8	-71,7	445,9	32,0	406,2
Витрати на збут	83,2	27,4	629,0	660,2	-55,7	601,6	31,1	577,0
Інші операційні витрати	1494,7	1031,4	711,4	490,8	-463,4	-320,0	-220,6	-1004,0
Фінансові результати від операційної діяльності	721,0	72,9	691,0	834,0	-648,1	618,1	143,0	113,0
Інші доходи	187,1	121,6	78,8	51,1	-65,5	-42,8	-27,7	-135,9
Фінансові витрати	420,0	403,2	385,3	369,1	-16,8	-17,8	-16,2	-50,9
Інші витрати	80,8	42,0	21,8	11,3	-38,8	-20,2	-10,5	-69,4
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:	407,3	-250,7	362,7	504,7	-658,0	613,4	142,0	97,4
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-0,2	0,0	65,3	90,9	0,2	65,3	25,6	91,1
Чистий фінансовий результат	407,1	-250,7	297,4	413,9	-657,8	548,1	116,4	6,8

Слід зауважити, що у здійснених прогнозах не враховувалися можливі зміни зовнішнього середовища, проте загалом здійснені розрахунки засвідчили безперспективність роботи підприємства за сьогоднішнім. Лише реалізація широкого кола заходів у сфері кадрової політики, маркетингу та реклами, ціноутворення дозволить ТОВ «Бартоломео» істотно покращити фінансові результати та посилити позиції на ринку. З огляду на це, імплементація наданих пропозицій є передумовою покращення стратегії діяльності ТОВ «Бартоломео».

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

За результатами дослідження особливостей системи операційного менеджменту готельно-ресторанного комплексу «Бартоломео» та визначення напрямів її удосконалення можна зробити такі висновки та рекомендації:

1. Основним завданням операційного менеджменту підприємства є побудова ефективної управлінської системи, що забезпечила б виконання необхідних дій і процедур для отримання максимального результату в умовах обмежених ресурсів. Функціонування цієї системи полягає в організації руху та взаємодії наявних ресурсів (персоналу, обладнання та технологій, матеріалів та сировини, капіталу). В результаті операційної діяльності створюється продукт, який після його реалізації приносить прибуток.

2. Організація управління на підприємстві готельно-ресторанного бізнесу має свою специфіку, оскільки цей вид підприємницької діяльності поєднує різні за функціональними ознаками вид послуг: готельні, що вимагають забезпечення комфортних умов проживання для гостей та ресторани, що вимагають організації високоякісного харчування для відвідувачів.

3. В умовах діяльності ТОВ «Бартоломео» готельні та ресторани послуги доповнюють одна-одну, що зумовлює потребу у формуванні двобічної системи управління, яка дасть можливість ефективно розвивати всі напрямки діяльності підприємства та координувати свою діяльність з метою всебічного задоволення потреб споживачів.

4. Аналіз результатів діяльності ТОВ «Бартоломео» за період 2016-2018 роки показав, що підприємство після значних інвестицій у переоснащення та капітальні ремонти основних інфраструктурних об'єктів, змогло закінчити 2018 фінансовий рік з мінімальним рівнем прибутковості. Однак, темпи росту собівартості товарів та послуг підприємства переважають темпи росту чистого доходу підприємства, що в найближчій перспективі знову може привести до негативних результатів фінансово-господарської діяльності.

5. Організаційна структура досліджуваного підприємства володіє функціональною організаційною структурою, що відповідає підходам до

управління закладами готельно-ресторанного сервісу. В таких умовах діяльність ТОВ «Бартоломео» розподілена на велику кількість різнопланових операційних відрізків, що наповнюють підсистеми забезпечення, переробки та управління і формують цілісну операційну систему. Серед чинників, що впливають на систему операційного менеджменту найсуттєвішими є: матеріальні, технологічні, фінансові та трудові. Проведений аналіз показав, що одним із вузьких місць системи операційного менеджменту ТОВ «Бартоломео» є управління кадрами.

6. Кількість адміністративно-управлінського персоналу зменшилась у 2018р. на 25%, а кількість працівників виробничого та обслуговуючого персоналу – зросла на 23,0 та 33,3% відповідно. В загальному, показники руху кадрів у 2018 році є достатньо високими. В умовах скорочення обсягів діяльності, підприємство було змушене скоротити кількість працівників. З однієї сторони це дозволило зменшити операційні витрати, однак з іншої – це може негативно вплинути на якість обслуговування клієнтів. Отже на підприємстві є нагальна необхідність удосконалення кадрової політики та прийняття заходів із пошуку і залучення додаткових споживачів.

7. До основних напрямків, які можуть бути реалізовані на ТОВ «Бартоломео», належить: вдосконалення системи управління підприємством з метою індивідуалізації роботи з клієнтами та впровадження практики опрацювання відгуків клієнтів; вдосконалення роботи сайту та активізація реклами у мережі Інтернет спрямованої на корпоративний сегмент клієнтів.

8. Керівництву ТОВ «Бартоломео» рекомендується вести цілеспрямоване планування кар'єри співробітників, орієнтоване на підготовку фахівців в області готельно-ресторанного бізнесу: проводити навчання, підготовку і перепідготовку кадрів, орієнтовані на розвиток управлінських та організаційних навичок, навчання спеціальностям, необхідність в яких може виникнути в найближчому майбутньому.

9. За умови реалізації наданих пропозицій рівень ефективності операцій підприємства у 2018 – 2019 рр. складе 1,33, при цьому ефект від надання послуг складе у 2019 р. 1822,91 тис. грн., що на 239,55 тис. грн. більше, ніж ефект, отриманий при розрахунках індексним методом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Белінський П. І. Менеджмент виробництва та операцій: підручник / П. І. Белінський ; Чернівецький нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. – К. : Центр навчальної літератури, 2015. – 623 с.
2. Білявський В. М. Характеристика сутності управління операційною системою підприємства // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. – 2013. – № 4. С. 43-51.
3. Білявський В. М. Характеристика теоретико-методологічних засад управління системою операційного менеджменту / В.М. Білявський // Торгівля та ринок України. – 2013. – № 36. – С. 16–24.
4. Борисова О. В. Удосконалення операційної діяльності в туризмі та готельному господарстві за сучасних умов господарювання / О.В. Борисова // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2013. – №1 (1). – С. 267-274.
5. Брич В. Я. Методологічні підходи до оцінки якості туристичних та готельно-ресторанних послуг / В. Я. Брич, В. І. Охота // Інвестиції: практика та досвід. – 2018. – №. 18. – С. 22-25.
6. Брич В. Я. Основні фактори впливу на функціонування готельно-ресторанних комплексів та туризму в Україні / В. Я. Брич, В. І. Охота // Економіка та держава. – 2018. – №. 8. – С. 9-12.
7. Василенко В. О. Виробничий (операційний) менеджмент: навч. посіб. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – Київ : Цент навчальної літератури, 2015. – 532 с.
8. Войнаренко С.М. Рекламна стратегія в системі формування маркетингової політики підприємства / С. М. Войнаренко // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2015. – № 6 (22). – С. 175-179.
9. Ганза І. В. Теоретико–методичні аспекти впливу управління персоналом на ефективність системи управління підприємством / І.В. Ганза // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. – 2011. – №1 (19). – С. 98-103.

10. Гвоздецька І.В. Теоретико-методологічні аспекти управління маркетинговою діяльністю підприємства / І. В. Гвоздецька // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2016. – № 6 (28). – С. 100-106.
11. Готельний бізнес: стратегії розвитку : монографія / Л. Д. Завідна. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. – 600 с.
12. Гудзинський О. Д. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект): монографія / О. Д. Гудзинський, С. М. Судомир, Т. О. Гуренко - К. :ПК ДСЗУ, 2010. - 212 с. Овдіюк О. М. Операційний менеджмент / О. М. Овдіюк, М. М. Тимошенко, А. М. Пивовар. – Житомир : ЖНАЕУ, 2015. – 156 с.
13. Гуменюк В. Готельно-ресторанна справа в системі координат ціннісно-орієнтованого управління / В. Гуменюк, С. Кісь, Б. Гречаник // Фінансовий простір. – 2018. – №. 4 (32). – С. 109-114.
14. Давидова О. Ю. Концептуальні фактори розвитку готельно-ресторанної галузі України / О. Ю. Давидова, В. Ю. Ліннік // Вісник Одеського національного університету. – 2015. – № 20(6). – С. 36-40.
15. Декалюк О.В. Система планування потреб підприємства та її вплив на операційні процеси / О.В. Декалюк // Вісник ТУП. – 2002. – № 5. – Ч. 2, т. 2. – С. 112-116.
16. Дубодєлова А. В. Система управління якістю обслуговування клієнтів готельного підприємства / А.В. Дубодєлова, Л. С. Лісовська, А.О. Нищота // Вісник Національного університету Львівська політехніка. Проблеми економіки та управління. – 2013. – № 2 (754). – С. 159-165.
17. Журавльова С. М. Стратегія інноваційної діяльності на підприємствах готельного господарства / С. М. Журавльова. // Економіка. Управління. Інновації. – 2012. – № 2. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2012_2_15.
18. Завідна Л. Д. Аналіз, проблеми та перспективи розвитку готельного господарства в Україні // Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. – 2015. – №. 20 (3). – С. 91-95.

19. Завідна Л. Д. Стратегічне управління розвитком підприємства готельного господарства // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2017. – Т. 23. – №. 2. – С. 8-12.

20. Завідна Л. Д. Управління стратегічним розвитком підприємства готельного господарства [Текст] : автореф. дис. д-ра екон. наук : 08.00.04 / Завідна Людмила Дмитрівна ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. - Київ, 2018. – 39 с.

21. Інженерно-технічне моделювання системи життєзабезпечення готельно-ресторанного комплексу / С. Шаповал, Р. Шевченко // Товари і ринки. – 2015. – № 1(19). – С. 60-72.

22. Капінос Г. І. Операційний менеджмент : навч. посіб. / Г. І. Капінос, І. В. Бабій. – К. : Центр учбової літератури, 2013. – 352 с.

23. Ковальчук Т. Г. Перспективи розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні в умовах глобалізації світового господарства / Т. Г. Ковальчук // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2019. – № 23(1). – С. 126–130.

24. Кравцов С.С. Система операційного менеджменту ресторану: структура та вимоги до розробки / С.С. Кравцов // Ефективна економіка. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/6_2018/60.pdf

25. Кудла Н.Є. Менеджмент підприємства готельно-ресторанного бізнесу / Н.Є. Кудла. – Київ: Знання, 2012. – 343 с.

26. Курмаєв П. Ю. Сучасні тенденції функціонування готельно-ресторанного господарства України / П. Ю. Курмаєв // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – № 7. – С. 160-163.

27. Курочкин А. С. Операционный менеджмент : учеб. пособ. / А. С. Курочкин – К. : МАУП, 2010. – 144с.

28. Лелі Ю. Г. Сучасні системи управління персоналом та їх вплив на ефективність роботи підприємства / Ю.Г. Лелі // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. – № 2(1). – С. 95-98.

29. Мазаракі А., Бойко М., Охріменко А. Форсайт розвитку національної туристичної системи // Вісник Київського національного торговельно-

економічного університету. – 2018. – № 3. – С. 5-22.

30. Мазаракі А.А., Шаповал С.Л., Григоренко О.М. та ін. Проектування закладів ресторанного господарства / А.А. Мазаракі [та ін.]; за ред. А.А. Мазаракі. – 2-ге вид., переробл. та доповн. – К.: КНТЕУ, 2010. – 340 с.

31. Мазаракі А.А., Шаповал С.Л., Григоренко О.М. та ін. Проектування готелів / А.А. Мазаракі [та ін.]; за ред. А.А. Мазаракі. – К.: КНТЕУ, 2012. – 339 с.

32. Мельниченко С.В. Готельна мережа: вибір форми управління / С.В. Мельниченко, Т.В. Кудлай // Вісник КНТЕУ. – Київ. – 2017. – № 3. – С. 38-47

33. Мельниченко С.В. Управління бізнес-процесами в туризмі : монографія / С.В. Мельниченко, К.А. Шеєнкова. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – 270 с.

34. Менеджмент готельно-ресторанного господарства / І. Б. Андренко, О. М. Кравець, І. М. Писаревський; Харк. нац. ун-тміськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Х. : ХНУМГ, 2014. – 431 с.

35. Овдіюк О. М. Операційний менеджмент / О. М. Овдіюк, М. М. Тимошенко, А. М. Пивовар. – Житомир : ЖНАЕУ, 2015. – 156 с.

36. Окландер Т.О. Маркетингові дослідження на основі використання інформаційно-комунікативних технологій / Т. О. Окландер // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2015. – № 4 (20). – С. 88-95.

37. Рульєв В.А. Менеджмент : навч. посіб. / В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.

38. Сененко І. А. Сучасні підходи до організації управління готельно-ресторанним бізнесом / І. А. Сененко // Економічний простір. – 2015. – № 100. – С. 171-180.

39. Стратегічне управління готельними підприємствами в умовах глобалізації : монографія / колектив авторів ; за заг. ред. проф. В. М. Зайцевої. – Запоріжжя : ЗНТУ, 2018. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/3231/1/Zaytseva_Strategic_Management.pdf

40. Сумець О. М. Основи операційного менеджменту / за ред. проф. О. Л. Яременка./ О.М. Сумець. – К. : ВД «Професіонал», 2014. – 416 с.

41. Ткаченко А. М., Морщенок Т. С. Стратегічні напрями удосконалення

управління персоналом: монографія. – Запоріжжя: Видавництво Запорізької державної інженерної академії. – 2008. – 412 с.

42. Ткаченко Т. І. Особливості управління регіональними туристичними проектами на основі використання кластерного підходу / Ткаченко Т. І., Козловський Є. В. //Інвестиції: практика та досвід. – 2019. – №. 12. – С. 107-111.

43. Ткаченко Т.І. Управління туристичним бізнесом: інноваційний підхід // Сучасний стан та перспективи розвитку туризму: мат. Міжнародної наук.-практ. Конференції (2-4 травня 2018р.). – Чернівці-Сучава: ПКВХ «Технодрук», 2018. – С.134-137.

44. Ткаченко Т.І. Управління якістю послуг готелів: методологія та практика : монографія / Т.І. Ткаченко, С.В. Мельниченко, М.В. Босовська М.В., О.В. Полтавська. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. – 798 с.

45. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. — М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012. — 576 с.

46. Третьяк О. П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві / О.П. Третьяк // Науковий вісник НЛТУ України. – 2014. – № 24(4). – С 34-39.

47. Федулова Л. І. Управління операційною системою виробничого підприємства : монографія / Л. І. Федулова, О. В. Декалюк. – Хмельницький : ХНУ, 2015. – 206 с.

48. Чейз Р.Б. Производственный и операционный менеджмент / Р. Б. Чейз, Н. Дж. Эквилайн, Р. Ф. Якобс. – 9-е издание : пер с англ. – М. : Издательский дом «Вільямс», 2014. – 704 с.

49. Galloway, L., Rowbotham, F., Azhashemi, M. (2012). Operations management in context. Routledge.

50. Hanna M.D. Integrated operations management / M.D. Hanna, W.R. Newman. – 1st ed. – New Jersey: Prentice Hall, 2001. – 753 p.

51. Hanna M.D. Operations management – Adding value for customers / M.D. Hanna, W.R. Newman. – 1st ed. – New Jersey: Prentice Hall, 2002. – 253 p.

52. Lewis M. Operations management: Critical perspectives on business and

management / M. Lewis, N. Slack. – New Jersey: Routledge, 2003. – 520 p.

53. Melnychenko S., Mazaraki N., Tkachuk T. Leading trends in tourism: blockchain in franchising // 3rd International Conference on Social, Economic, and Academic Leadership (ICSEAL 2019). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.atlantis-press.com/proceedings/icseal-19/125909065>.

54. Russell S.R. Operations management: Creating value along the supply chain / R.S. Russell, B.W. Taylor. – 7 ed. – N.-Y.: John Wiley & Sons, Inc., 2010. – 832 p.

55. Schroeder R.G. Operations management: Contemporary concepts and cases / R.G. Schroeder. – New York: McGraw-Hill College, 2007. – 538 p.

56. Stevenson W.S. Production, W.S. Stevenson // Operations management. – 4th ed. – Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2008. – 944 p.

**АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО
КОМПЛЕКСУ ТОВ «БАРТОЛОМЕО»**

**ЗІНЧЕНКО Т., 1 курс ОС «Магістр», ФРІТБ КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,
спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»**

Розглянуто стан менеджменту готельно-ресторанного комплексу «Бартоломео». Проаналізована місія, основні цілі, організаційна структура підприємства. Визначено місце готелю в конкурентному середовищі сфери гостинності. Визначено, що конкурентне оточення готельно-ресторанного сектору м. Дніпро формує високий рівень обслуговування та ціну послуг. Наочно пропонується для покращення якості сервісу та розвитку ресторанный господарства ТОВ «Бартоломео».

The management system of hotel and restaurant complex "Bartolomeo" is considered. There analyzed its mission, the main goals and its organizational structure. The location of the hotel in the competitive environment of the hospitality area is determined. It is determined that the competitive environment of the hotel and restaurant sector in the city of Dnipro forms a high level of service and the price of services. The article provides suggestions for improving the quality of service and development of the restaurant industry of LLC "Bartolomeo".

Ключові слова: *система менеджменту, готельно-ресторанный бізнес, комплекс «Бартоломео», готельні послуги, ресторанный послуги.*

Актуальність. Проблеми трансформації готельно-ресторанних комплексів України у підприємства з міжнародними стандартами обслуговування, що конкурують на ринку національних та міжнародних готельних послуг, пов'язані з підвищенням ефективності управління. Підприємства готельного господарства шукають нові інструменти та стратегії управління з метою підвищення прибутковості. А отже, прикладні дослідження готельно-ресторанних підприємств продовжують бути актуальними. Прикладна значимість дослідження окремих готельних підприємств вимагає урахування специфіки їхньої діяльності.

Питання управління готельно-ресторанними закладами достатньо глибоко досліджуються вітчизняними вченими. Розробленням проблем управління готельно-ресторанними закладами та туристичною галуззю займалися Ткаченко Т.І. та Мельниченко С. В. [1, 2], а також Завідна Л. Д. [3]. Технічні аспекти проектування закладів готельно-ресторанного господарства вивчали Мазаракі А.А., Шаповал С.Л., Григоренко О.М. [4]. Проблемами операційного менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі займалися Журавльова С.М. [5] та Мунін Г.Б. [6], проте прикладні аспекти функціонування окремих готельних підприємств не втрачають своєї актуальності.

Метою статті є аналіз системи менеджменту ресторанно-готельного комплексу «Бартоломео» за 2016-2018 рр.

Готель «Bartolomeo Best River Resort» (юридична адреса: м. Дніпро, вул. Набережжя Перемоги, 9б) має статус «Чотири зірки». Офіційна назва товариство з обмеженою відповідальністю «Бартоломео», зареєстроване 1 жовтня 2002 р. Види діяльності: надання послуг готельного сервісу; здійснення послуг громадського харчування; торговельно-закупівельна діяльність; надання побутових послуг. Готельно-ресторанний комплекс містить 79 номерів на 200 місць, в інфраструктуру комплексу входить: банкетна зала, 2 конференц-зали, ресторан, бар, розважальний дитячий майданчик, пляж, басейн, аква-бар, яхт-клуб, спортивні майданчики, банний комплекс. Основні цілі діяльності «Бартоломео» – задоволення суспільних потреб, розвиток підприємницької діяльності, отримання прибутку.

Організаційну структуру готелю «Бартоломео» можна класифікувати як функціональну. Готельна діяльність розділена за напрямками, кожен з яких очолює функціональний керівник. Сильною стороною використання функціональної структури є поділ процесів на безліч різних операційних відрізків, що, з одного боку, сприяє підвищенню ефективності їх виконання, а з іншого – веде до послаблення взаємодії функціональних підрозділів.

У зв'язку з позиціонуванням готелю як зразка готельного сервісу в регіоні, який встановлює і підтримує міжнародні стандарти в готельно-ресторанній індустрії, у повсякденній діяльності «Бартоломео» використовуються англійські назви посад.

Генеральний директор (General Manager) – здійснює керівництво поточною діяльністю підприємства відповідно до чинного законодавства та Статуту. Генеральний директор визначає загальні напрями політики підприємства в межах поставлених цілей, у тому числі фінансову політику, до якої належить визначення видатків на утримання персоналу, граничних асигнувань на адміністративні та господарські потреби.

Генеральний директор має заступників – начальника відділу прийому та розміщення гостей, директора ресторану та начальників адміністративних служб.

Начальник департаменту прийому та розміщення гостей – Director of Rooms – несе відповідальність за створення основних готельних послуг та підтримку номерного фонду відповідно до прийнятих на підприємстві стандартів.

Директор ресторану Food and Beverage Director керує його підрозділами – рестораном, барами, підрозділом з обслуговування банкетів і конференцій, кухнею. Директор ресторану забезпечує постачання необхідних вихідних продуктів, розподіляє по ділянках обслуговуючий персонал, контролює якість готової продукції та обслуговування.

На сайті готелю [7] подається інформація про ресторанный сервіс як складову частину гостинності та сервісу, посилення реклами готелю йде на користь ресторану, підвищує рівень завантаженості та пропускну здатність.

Основний акцент робиться на обслуговування гостей, які живуть у готелі. Аналіз 720 відгуків гостей готельно-ресторанного комплексу «Bartolomeo Best

River Resort» із сайту booking.com [8] показав, що їжа в ресторані, сніданки у вигляді шведського столу та обслуговування номерів задовольняють більшість гостей. Окремі зауваження стосуються невідповідності очікувань іноземців щодо ексклюзивних страв. На думку гостей, обслуговування сніданків та конференцій є швидким, тому що до візиту гостей готуються, однак виконання замовлень у ресторані без попередньої домовленості дещо затягується.

Економічні показники ресторану готелю «Бартоломео» вимірюють ефективність його менеджменту (табл. 1).

Таблиця 1

Динаміка показників оборотності активів і капіталу ТОВ «Бартоломео»

Показник	Рік		
	2016	2017	2018
Коефіцієнт оборотності оборотних активів за аналізований період	0,76	0,71	0,73
Період обороту оборотних активів у днях	472	505	495
Коефіцієнт оборотності власного капіталу за аналізований період	0,15	0,17	0,19
Період обороту власного капіталу в днях	2384	2071	1872
Коефіцієнт оборотності позикового капіталу за аналізований період	1,28	1,36	1,62
Період обороту позикового капіталу в днях	280	267	222
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	1,47	0,84	0,86
Період оборотності дебіторської заборгованості в днях	245	430	420
Коефіцієнт оборотності матеріально-виробничих запасів	13,50	15,01	15,73
Період оборотності матеріально-виробничих запасів у днях	27	24	23

Значення показника оборотності оборотних активів у 2016–2018 рр. менше одиниці, що вказує на те, що повний цикл виробництва та обігу здійснюється більше ніж за 1 рік. Період оборотності оборотних активів у днях зріс від 472 до 495 – на 23 дні. Низькі значення швидкості обороту власного капіталу свідчать про бездіяльність частини власних коштів, хоча загалом ситуація поліпшується. Коефіцієнт оборотності позикового капіталу за 2016–2018 роки – 1,28–1,62, це вказує на те, що більшість активів сформовані за рахунок власного капіталу. Порівняно з функціонуючим капіталом інвестований капітал набагато менший, і тому швидкість його оборотності велика (1,62 у 2018 р.).

Оборотність запасів – показник, що характеризує швидкість споживання або реалізації сировини або запасів. Оборотно́ість запасів покращилася (термін обороту скоротився на 4 дні). В організації є слабким рівень запасів, які в середньому споживаються протягом 25 днів. Період оборотності дебіторської заборгованості зріс на 175 днів, що зумовлено погіршенням платоспроможності клієнтів.

Рентабельність характеризує результати діяльності ресторану, відбиває загальну ефективність керівництва у досягненні очікуваного показника прибутку (табл. 2).

Таблиця 2

Динаміка показників рентабельності ресторану готелю «Бартоломео»

Показник	Рік		
	2016	2017	2018
Коефіцієнт рентабельності реалізації	0,027	0,035	0,043
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,016	0,023	0,029
Коефіцієнт рентабельності оборотного капіталу	0,079	0,094	0,111
Рентабельність всього капіталу	0,014	0,020	0,026
Фондорентабельність	0,017	0,026	0,034

Рентабельність реалізації визначає, скільки прибутку отримано організацією в результаті реалізації продукції на 1 грн. виручки. Рентабельність реалізації зросла від 2,7% до 4,3%, але вважаємо ці дані неоднозначними з огляду на сучасні показники на ринку ресторанних послуг. Рентабельність власного капіталу визначає ефективність використання власного капіталу організації. На кожну вкладену гривню власного капіталу припадає прибуток у розмірі 2 коп. у 2016 р. та у 2017 р., 3 коп. у 2018 р.

Рентабельність активів відображає ефективність використання оборотного капіталу. На кожну вкладену гривню оборотного капіталу припадає прибуток у розмірі 8 коп. у 2016 р., 10 коп. у 2017 р. і 11 коп. у 2018 р. Простежується збільшення на 2 коп. за 2017 р. і на 1 коп. за 2018 р.

Середньогалузевий рівень рентабельності ресторанного бізнесу у 2016 році становив 15-25% [9]. Максимальне значення рівня рентабельності ресторану в 2018 р. становило 2,6%, що є достатньо низьким показником.

Проведений аналіз оцінки фінансової діяльності ресторану дав змогу дійти висновку, що рентабельність ресторану нижча від середньогалузевого рівня, спостерігається зниження ділової активності; має місце нестача грошових коштів; велика сума дебіторської заборгованості. Необхідні заходи, спрямовані на підвищення ефективності використання оборотних коштів, що у підсумку підвищать економічні та фінансові результати.

Зниження завантаженості готелю «Бартоломео» приводить до зменшення прибутку всього готельно-ресторанного комплексу. Щоб оптимізувати діяльність ресторану, було використано SWOT-аналіз (табл. 3).

Таблиця 3

SWOT-аналіз готельно-ресторанного комплексу ТОВ «Бартоломео»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> ✓ національна та європейська кухня ресторану; ✓ ресторан з видом на р. Дніпро; ✓ затишна атмосфера ресторану в центрі м. Дніпро; ✓ наявний швидкий Wi Fi на усій території комплексу; ✓ можливість проведення масштабних (до 2000 осіб) банкетів та фуршетів; ✓ можливість обслуговування конференцій і презентацій, банкетів, зустрічей міжнародного рівня; ✓ ключові фахівці мають достатній рівень знань у сфері готельних послуг; ✓ наявність постійної бази корпоративних клієнтів; ✓ високий рівень обслуговування; ✓ система знижок та пропозицій (клубна карта) для відвідувачів. 	<ul style="list-style-type: none"> - недостатня кількість персоналу; - плінність кадрів офіціантів.
Сприятливі можливості	Потенційні загрози
<ul style="list-style-type: none"> ✓ технічне переоснащення та автоматизація виробничих операцій; ✓ розширення меню за рахунок введення ексклюзивних страв; ✓ налагодження партнерських відносин на договірній основі з постійними постачальниками; ✓ розширення контенту та актуалізація інформації щодо ресторану на сайті (меню та ін.); ✓ просування web-сайту та сторінок в соцмережах; ✓ запровадження щоденних вечірніх шоу-програм. 	<ul style="list-style-type: none"> - конкуренція з боку інших закладів відповідного рівня; - зниження платоспроможності споживачів послуг, що негативно впливає на попит ресторанних послуг; - можливість подорожчання готельно ресторанних послуг в Україні.

Сьогодні перспективною є діяльність у сегменті, де вже фактично існує вищий рівень обслуговування і вартості послуг, на це й орієнтується у своїй цінній політиці ресторан готелю «Бартоломео».

Підвищення конкурентоспроможності ресторану досягається за рахунок іміджу організації, кваліфікованого персоналу, високого сервісу. Плінність персоналу ресторану пов'язана з понаднормовими годинами та скасуванням вихідних днів у туристичний сезон або в особливо інтенсивні дні. Для вирішення цієї проблеми необхідно додатково мотивувати персонал шляхом

введення погодинної оплати за понаднормові години, спеціальні тарифи на роботу у свята, корпоративні заходи для колективу.

Доцільним було б збільшення спеціальних пропозицій та акцій у ресторані. Зважаючи на владу розташування комплексу, було б доречним порекомендувати спецпропозиції для бізнес-ланчів тощо. Сайт готелю потребує розширення контенту за рахунок розміщення повного ресторану. У цьому зацікавлені потенційні клієнти, зокрема гості з особливою дієтою – вегетаріанці, вагітні, особи з певними хворобами.

Сьогодні стає актуальним он-лайн замовлення столиків для клієнтів. Розширення контенту та актуалізація інформації сайту, а також контекстна реклама в Інтернеті приваблять додаткових споживачів готельно-ресторанних послуг. Разом із розширенням асортименту послуг готельно-ресторанного закладу залишається актуальним питання забезпечення високої якості обслуговування, оскільки через високі ціни вишукані гості очікують більшого.

Висновки. Стан менеджменту готельно-ресторанного закладу «Бартоломео» не можна оцінити однозначно. Чаявна модель стратегічного розвитку орієнтується на перспективний сегмент ринку, в закладі підтримується висока якість та вартість послуг, цінова політика співвідноситься з міжнародними тарифами на готельні послуги. З іншого боку, аналіз плінності кадрів демонструє проблеми кадрового менеджменту. По-перше, плінність зумовлена як неоплачуваною понаднормовою працею, так і нестачею кадрів. По-друге, штат страждає від проблеми емоційного вигорання. По-третє, готельний сервіс деколи не відповідає очікуванням іноземних гостей.

В умовах зниження попиту менеджмент готельно-ресторанного закладу «Бартоломео» у довгостроковій перспективі веде до втрати конкурентних позицій на ринку та зниження економічних показників. Надаються пропозиції з метою покращення якості сервісу. По-перше, необхідна додаткова мотивація персоналу готелю шляхом плати за понаднормові години та проведення тренінгів і корпоративних заходів для згуртування колективу. По-друге, потрібне покращення готельного сайту, особливо ресторанного контенту, додати повне меню, карти вин. По-третє, необхідні зміни в меню сніданків – додаткові страви, зокрема сезонні, фірмові страви, наприклад, дії китайської, української, грузинської, італійської, французької кухонь та ін.

Бібліографічний список

1. Ткаченко Т. І., Мельниченко С. В., Новак М. В. Управління якістю готельних послуг: монографія. – Київ: Київ. нац. торг.-екоп. ун-т, 2006. – 234 с.
2. Ткаченко Т. І., Мельниченко С. В., Бойко М. Г. Стратегічний розвиток туристичного бізнесу: монографія та ін.: за заг. ред. А.А. Мазаракі. – К.: Київ. нац. торг.-екоп. ун-т, 2010. – 595 с.
3. Готельний бізнес: стратегії розвитку: монографія / Л. Д. Завідна. – К.: Київ. нац. торг.-екоп. ун-т, 2017. – 600 с.
4. Проектування закладів ресторанного господарства: підручник / [А.А. Мазаракі, С.Л. Шаповал, О.М. Григоренко та ін.]: за ред. А.А. Мазаракі. – К.: Київ. нац. торг.-екоп. ун-т, 2017. – 184 с.
5. Мунін Г.Б. Управління сучасним готельним комплексом / Г.Б. Мунін, А.О. Зміїв, І.О. Зіновєв та ін. – К.: Ліра К, 2005. – 520 с.

6. Журавльова С.М. Стратегічне управління підприємствами готельного господарства / С.М. Журавльова. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Харків, 2015. – 23 с.
7. Сайт готелю «Bartolomeo Best River Resort» [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http:// bartolomeo.com.ua/](http://bartolomeo.com.ua/).
8. Готель «Bartolomeo Best River Resort». відгуки споживачів на сайті Booking.com [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.booking.com/reviews/ua/hotel/bartolomeo.ru.html>
9. Колісниченко Т.О. Сучасні тенденції та стратегії розвитку ресторанного бізнесу в Дніпропетровській області / Т.О. Колісниченко, Д.Р. Сагдєєва // Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції «Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання»: 24-25 березня 2016 року, м. Черкаси [Текст]: у 2-х томах / Міністерство освіти і науки України, Черкас. держ. технол. ун-т. Т.1. Черкаси: Видавель Чабаненко Ю.А., 2016. С. 41-44.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора

МЕЛЫНИЧЕНКО С. В.

Підприємство ТОВ «Бартоломео»
Територія м. Дніпро

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ
за КОАТУУ

КОДИ		
2017	01	01
32219037		

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
На 31 грудня 2016 р.**

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	33,0	18,0
первісна вартість	1001	39,6	21,7
накопичена амортизація	1002	6,6	3,6
Незавершені капітальні інвестиції	1005	566,7	257,1
Основні засоби	1010	6972,9	7233,1
первісна вартість	1011	8367,5	8679,7
знос	1012	1394,6	1446,6
Інвестиційна нерухомість	1015	65,8	63,3
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	1508,9	1510,9
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	9147,3	9082,5
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	28,5	15,0
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	12505,9	6842,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	982,9	578,3
з бюджетом	1135	1833,4	1045,4
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	54,7	60,0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2811,5	5204,8
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	466,3	53,6
Витрати майбутніх періодів	1170	0,4	0,3
Інші оборотні активи	1190	234,4	918,0
Усього за розділом II	1195	18918,0	14717,4
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	28065,3	23799,9

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3055,1	3055,1
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	3169,0	3148,3
Резервний капітал	1415	389,9	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4459,7	3667,8
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	11073,8	9871,2
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510	2705,8	1710,9
Інші довгострокові зобов'язання	1515	8,9	
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525	0,2	0,1
Усього за розділом II	1595	2714,9	1710,9
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	8157,8	8244,4
Векселі видані	1605	158,8	15,5
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	4131,8	883,0
розрахунками з бюджетом	1620	19,2	19,4
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	24,7	14,8
розрахунками з оплати праці	1630	66,2	30,4
з одержаних авансів	1635	1075,6	3002,2
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		0,8
Інші поточні зобов'язання	1690	642,4	7,2
Усього за розділом III	1695	14276,6	12217,7
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1700	28065,3	23799,9

Керівник

Головний бухгалтер

¹ Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство ТОВ «Бартоломео»
Територія м. Дніпро

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ
за КОАТУУ

КОДИ		
2018	01	01
32219037		

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
На 31 грудня 2017 р.**

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	18,0	26,9
первісна вартість	1001	21,7	32,3
накопичена амортизація	1002	3,6	5,4
Незавершені капітальні інвестиції	1005	257,1	349,5
Основні засоби	1010	7233,1	6857,4
первісна вартість	1011	8679,7	8228,9
знос	1012	1446,6	1371,5
Інвестиційна нерухомість	1015	63,3	59,4
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	1510,9	1598,5
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	9082,5	8891,6
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	15,0	9,0
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	6842,0	4208,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	578,3	974,0
з бюджетом	1135	1045,4	454,8
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	60,0	4,1
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5204,8	6016,1
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	53,6	871,3
Витрати майбутніх періодів	1170	0,3	0,3
Інші оборотні активи	1190	918,0	855,6
Усього за розділом II	1195	14717,4	13393,4
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		34,7
Баланс	1300	23799,9	22319,7

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3055,1	3055,1
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	3148,3	2973,2
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3667,8	3109,2
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	9871,2	9137,5
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510	1710,9	2590,7
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525	0,1	0,1
Усього за розділом II	1595	1710,9	2590,7
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	8244,4	3412,9
Векселі видані	1605	15,5	13,8
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	883,0	1061,6
розрахунками з бюджетом	1620	19,4	145,4
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	14,8	29,6
розрахунками з оплати праці	1630	30,4	60,9
з одержаних авансів	1635	3002,2	5150,3
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665	0,8	
Інші поточні зобов'язання	1690	7,2	717,1
Усього за розділом III	1695	12217,7	10591,5
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1700	23799,9	22319,7

¹ Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство ТОВ «Бартоломео»
Територія м. Дніпро

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ
за КОАТУУ

КОДИ		
2019	01	01
32219037		

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
На 31 грудня 2018 р.**

Форма № 1 Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	26,9	23,4
первісна вартість	1001	32,3	28,1
накопичена амортизація	1002	5,4	4,7
Незавершені капітальні інвестиції	1005	349,5	301,1
Основні засоби	1010	6857,4	7531,2
первісна вартість	1011	8228,9	9037,5
знос	1012	1371,5	1506,2
Інвестиційна нерухомість	1015	59,4	55,4
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	1598,5	1598,4
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	8891,6	9509,6
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	9,0	7,7
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4208,1	5115,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	974,0	1036,6
з бюджетом	1135	454,8	1948,6
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	4,1	0,0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	6016,1	1970,3
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	871,3	1016,8
Витрати майбутніх періодів	1170	0,3	0,6
Інші оборотні активи	1190	855,6	319,6
Усього за розділом II	1195	13393,4	11415,7
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	34,7	30,1
Баланс	1300	22319,7	20955,3

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3055,1	3055,1
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	2973,2	2810,4
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3109,2	3652,0
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	9137,5	9517,5
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510	2590,7	5494,6
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525	0,1	
Усього за розділом II	1595	2590,7	5494,6
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	3412,9	1321,8
Векселі видані	1605	13,8	0,0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	1061,6	2271,2
розрахунками з бюджетом	1620	145,4	28,6
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	29,6	35,5
розрахунками з оплати праці	1630	60,9	69,6
з одержаних авансів	1635	5150,3	1971,7
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	717,1	244,9
Усього за розділом III	1695	10591,5	5943,3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1700	22319,7	20955,3

¹ Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Звіт про фінансові результати діяльності ТОВ «Бартоломео»

Підприємство ТОВ «Бартоломео»
(найменування)Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ01 | 01 | 17
32219037Консолідований звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
За рік 2016 р.

Форма № 2-к Код за ДКУД

1801008

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	9865,8	48224,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	8486,5	43557,9
Валовий:			
прибуток	2090	1379,3	4666,3
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	1213,1	8337,0
Адміністративні витрати	2130	437,8	869,5
Витрати на збут	2150	194,1	438,1
Інші операційні витрати	2180	1421,1	12547,8
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	539,5	
збиток	2195		852,1
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	327,8	2765,1
Фінансові витрати	2250	800,1	627,3
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	618,5	2762,6
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290		
збиток	2295	551,3	1476,9
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	37,0	
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350		
збиток	2355	588,4	1476,9

Підприємство ТОВ «Бартоломео»
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

01	01	18
32219037		

**Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
За рік 2017 р.**

Форма № 2-к Код за ДКУД

1801008

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	11221,1	9865,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	9975,9	8486,5
Валовий:			
прибуток	2090	1245,2	1379,3
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	1864,5	1213,1
Адміністративні витрати	2130	446,6	437,8
Витрати на збут	2150	273,1	194,1
Інші операційні витрати	2180	1470,3	1421,1
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	919,8	539,5
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	259,0	327,8
Фінансові витрати	2250	482,2	800,1
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	128,1	618,5
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	568,3	
збиток	2295		551,3
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	530,7	37,0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	37,6	
збиток	2355		588,4

Підприємство ТОВ «Бартоломео»
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

01	01	19
32219037		

Консолідований звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
За рік 2018 р.

Форма № 2-к Код за ДКУД

1801008

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	13794,8	11221,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	12662,2	9975,9
Валовий:			
прибуток	2090	1132,6	1245,2
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	1431,8	1864,5
Адміністративні витрати	2130	265,6	446,6
Витрати на збут	2150	83,2	273,1
Інші операційні витрати	2180	1494,7	1470,3
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	721,0	919,8
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	187,1	259,0
Фінансові витрати	2250	420,0	482,2
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	80,8	128,1
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	407,3	568,3
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0,2	530,7
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	407,1	37,6
збиток	2355		

Постачальники ресурсів ТОВ «Бартоломео»

Постачальник	Ресурси	Регулярність поставок	Залежність від постачальника	Можливості заміни постачальника
ПП «Ярослав»	Постільна білизна: ковдри, простирадла, підковдри, наволочки	1 раз на рік	немає	є можливість
ТОВ «Просервіс»	Товари для прибирання, засоби гігієни	1 раз на місяць	немає	є можливість
ТОВ «Флбьюті груп»	Косметичні засоби	1 раз на місяць	немає	є можливість
ПП «Науково-виробнича фірма СВК»	Товари побутової хімії	1 раз на місяць	немає	є можливість
ПП «Фрукт-Дніпро»	Овочі та фрукти	2 рази на тиждень	часткова	є можливість
Корпорація «Триада»	М'ясо і м'ясна продукція	2 рази на тиждень	немає	є можливість
ТОВ «Агро-Овен»	М'ясо і м'ясна продукція	2 рази на тиждень	немає	є можливість
ТОВ «УкрПтахГруп»	Куряче м'ясо, яйця	2 рази на тиждень	немає	є можливість
М'ясопереробний комбінат «Укрптахосервіс»	Куряче м'ясо, яйця	2 рази на тиждень	немає	є можливість
ТОВ «Агро-Овен»	Куряче м'ясо, яйця	2 рази на тиждень	немає	є можливість
ТОВ «Айсберг-Фіш»	Риба, морепродукти	2 рази на тиждень	немає	є можливість
ТОВ «CaviarClub»,	Риба, морепродукти	2 рази на тиждень	немає	є можливість
ТОВ «Pacificimpex»	Риба, морепродукти	2 рази на тиждень	немає	є можливість
ТОВ "Август-Кий"	Бакалійна продукція	1раз на тиждень	немає	є можливість
АК «Комбінат «Придніпровський»	Молоко, молочна продукція	5 разів на тиждень	немає	є можливість
ТОВ «Дніпровський хлібокомбінат №5»	Хлібобулочні вироби	5 разів на тиждень	немає	є можливість
ПРАТ «Дніпропетровськ хлібзавод № 9»	Хлібобулочні вироби	5 разів на тиждень	немає	є можливість
Лікерогорілчаний завод «Златогор»	Алкогільні напої	1раз на тиждень	немає	є можливість
ТОВ «Віно-Дівіно»	Алкогільні напої	2 рази на тиждень	немає	є можливість
ТОВ «Балтком трейд»	Алкогільні напої, Безалкогільні напої	2 рази на тиждень	немає	є можливість
ТОВ «Крафт-Фудс»	Алкогільні напої, Безалкогільні напої	2 рази на тиждень	немає	є можливість
ПП «КОЛОСОК»	Хлібобулочні вироби	2 рази на тиждень	немає	є можливість