

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

СИСТЕМА ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСТОРАНУ

«МЯТА SAFE», М.КИЇВ

Студента 2 курсу 1м групи
спеціальності 073

«Менеджмент

» спеціалізації

«Готельний і ресторанный
менеджмент»

Осипенко Віті

Сергіївни

підпис студента

Науковий
керівник к.е.н., ст.
викл.

Ткачук Тетяна

Михайлівна

підпис керівника

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

Ведмідь Надія

Іванівна

підпис гаранта

Київ 2018
ЗМІСТ

ВСТУП.....	
.7	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ 6	
1.1. Генезис операційного менеджменту у системі управління підприємством ресторанного господарства.....	6
1.2. Типологія та структура операційних систем суб'єкта ресторанного бізнесу.....	17
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності системи управління виробничими процесами у ресторані.....	26
Висновки до розділу 1.....	41
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСТОРАНУ «МЯТА SAFE» М. КИЇВ.....	43
2.1. Стратегічно-економічний аналіз діяльності ресторану.....	43
2.2. Діагностування ефективності системи операційного управління суб'єкта ресторанного бізнесу.....	50
2.3. Визначення впливу чинників на архітектоніку взаємодії складових системи операційного менеджменту.....	60
Висновки до розділу 2.....	71
РОЗДІЛ 3. ІНОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСТОРАНУ «МЯТА SAFE», М. КИЇВ 72	
3.1. Напрями удосконалення управління виробничими процесами.....	72
3.2. Застосування Smart-технологій у системі операційного управління ресторану.....	79
3.3. Підвищення взаємодії складових системи операційного менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу.....	87
Висновки до розділу 3.....	94
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	98

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	101
ДОДАТКИ.....	108

ВСТУП

Актуальність теми. Протягом останнього десятиліття розвиток ресторанного бізнесу окреслив такі тенденції розвитку як: нові напрямки кулінарії високої кухні; поглибленні спеціалізовані ресторани; створення міжнародних мереж ресторанів; впровадження на ринок сучасної кулінарії фьюжн та молекулярної кухні. Сучасний стан ресторанного бізнесу на теренах України є нестабільним протягом п'яти останніх років у зв'язку з нестабільною економічною та політичною ситуацією в країні.

Проблемною стороною цього бізнесу є неефективне використання операційного менеджменту, що призводить до його банкрутства та витіснення з ринку. Перш за все, це зумовлено великою конкуренцією на ринку та застосуванням новітніх технологій у виробничій діяльності.

Тому сутність операційної діяльності підприємств ресторанного бізнесу полягає в ефективному та раціональному управлінні виробничими процесами на підприємстві. Система операційного менеджменту є однією з невід'ємних елементів управління на підприємстві при виробництві продукції чи наданні послуг, яка створює умови для успішного функціонування на підприємстві. Тому на основі зазначеного ця тема є актуальною для подальшого дослідження.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питанням операційного менеджменту присвячено багато публікацій та робіт таких вчених: Г.І. Капінос, О.О. Бакаєва, І.В. Бабій, О.П. Кутаха, Л.А. Пономаренка, І.Б. Андренко, І.В. Жалінська та інші. Дослідженню питань сутності операційного менеджменту присвячені роботи зарубіжних науковців: Л. Гелловея, М. Вебер, Р.Б.Чейза, Д. Белл, Р.Ф. Якобса. Разом з тим, питання щодо системи операційного менеджменту у сфері ресторанного бізнесу є недостатньо висвітленим, що зумовило актуальність написання випускної кваліфікаційної роботи.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних та методичних

положень, розроблення практичних рекомендацій щодо системи операційного менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу.

Для досягнення мети дослідження слід вирішити такі наукові **завдання**:

- дослідити генезис операційного менеджменту у системі управління підприємства ресторанного господарства;
- визначити типологія та структуру операційних систем суб'єкта ресторанного бізнесу;
- окреслити методичні підходи до оцінювання ефективності системи управління виробничими процесами у ресторані;
- здійснити стратегічно-економічний аналіз діяльності ресторану;
- здійснити діагностування ефективності системи операційного управління суб'єкта ресторанного бізнесу;
- визначити вплив чинників на архітектоніку взаємодії складових системи операційного менеджменту;
- обґрунтувати напрями удосконалення управління виробничими процесами;
- застосувати Smart-технології у системі операційного управління ресторану;
- розробити шляхи підвищення взаємодії складових системи операційного менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу.

Об'єкт дослідження – процес формування і функціонування системи операційного менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу.

Предметом дослідження теоретичні, методологічні та практичні засади формування і функціонування системи операційного менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною базою дослідження є сучасні економічні теорії та матеріали діяльності ресторану «Мята safe». В процесі проведення досліджень, обґрунтування висновків і рекомендацій були використані методичні матеріали, наукова та довідкова література, праці провідних вітчизняних і зарубіжних економістів, статистичні

й звітні дані підприємств України.

В основу дослідження покладені методи статистичного спостереження, аналізу і синтезу, методи порівняння, абсолютних і відносних величин, абстрагування, аналогії, розрахунково-конструктивний.

Відповідно до поставлених завдань у випускній кваліфікаційній роботі використано такі методи дослідження процесів і явищ: при оцінюванні операційної та фінансово-економічної діяльності підприємства – математично-статистичний; для наочного відображення показників розвитку та функціонування ресторану «Мята safe» – графічний і табличний методи; для оцінки стабільності та інтенсивності розвитку досліджуваного підприємства – методи групування, кореляційно-регресивного аналізу, при апробації розроблених шляхів оптимізації операційної системи в ресторані «Мята safe» – експериментальний.

Інформаційною базою дослідження стали фінансова звітність ресторану «Мята safe» за 2015-2017 рр., довідково-нормативні матеріали, наукова література, матеріали наукових конференцій, монографічні та періодичні видання з теми дослідження.

Практичне значення проведеного дослідження полягає у тому, що отримані результати та розроблені пропозиції можуть бути використані у практичній діяльності підприємств ресторанного бізнесу.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в поглибленні існуючих теоретико-методичних та практичних засад формування і функціонування системи операційного менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу.

Апробація результатів дослідження. За результатами дослідження підготовлено та опубліковано наукову статтю у збірнику наукових праць Вісник КНТЕУ, 2018. – с. 34-39 (додаток А).

Структура та обсяг роботи випускної кваліфікаційної роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Генезис операційного менеджменту у системі управління підприємством ресторанного господарства

На сьогоднішній день є багато тверджень та підходів до визначення поняття «операційний менеджмент». Вітчизняні та зарубіжні науковці пов'язують поняття «операційний менеджмент» з виробничою діяльністю або фізичними змінами стану предметів праці. Тому його визначають наступним чином: операційний менеджмент – це діяльність по управлінню процесом придбання матеріалів, їхнього перетворення в готовий продукт і постачання цього продукту покупцю [6, с. 15].

Аналогічно до маркетингу та фінансів, операційний менеджмент являє собою межу бізнесу з явно вираженими управлінськими функціями. Операційний менеджмент є частиною менеджменту, а не одним з методів для прийняття рішень в будь-яких галузях, тому його управлінська роль відрізняє цю межу від інших дисциплін. Слід погодитись з В.О. Василенко, що операційний менеджмент виступає синонімом виробничого управління організацією [30]. Його основою є управління виробничими системами.

Аналіз літературних джерел дозволив зробити висновок щодо різноманітності підходів до визначення сутності поняття операційного менеджменту (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до трактування поняття операційного менеджменту

Автори	Зміст поняття
1	2
Й. Завадський [22, с. 28]	Операційний менеджмент – це менеджмент виробничих процесів, які перетворюють сировину на послуги.

1	2
В. Козловський [27, с. 14]	Операційний менеджмент є діяльністю, яка відноситься до створення товарів і послуг шляхом перетворення входів (необхідних ресурсів усіх видів) у виходи (готові товари, послуги).
С. Лі та М. Шнідерженс [47, с. 16]	Операційний менеджмент – це вивчення концепцій, процедур і технологій, що використовуються менеджерами й адміністраторами, які задіяні в операціях усіх підприємств.
Р.Б. Чейзом [66, с. 44]	Операційний менеджмент – це діяльність, пов’язана з розробкою, використанням і удосконаленням виробничих систем, на основі яких виробляються основна продукція або послуги компанії.
Л. Гелловея [19, с. 28]	Операційний менеджмент – це всі види діяльності, пов’язаної з навмисним перетворенням (трансформацією) матеріалів, інформації абопокупців.
Г.І. Капінос [25, с. 12].	Операційний менеджмент – це система реалізації управлінських рішень щодо розробки, проектування, планування, контролю, забезпечення та організації функціонування виробничих систем підприємства.
О.В. Михайловська [38, с. 32]	Операційний менеджмент – це діяльність по управлінню процесом придбання матеріалів, їхнього перетворення в готовий продукт і постачанням цього продукту покупцю.

Джерело: систематизовано автором на основі [19,22,25,27,38,47,66].

Отже, на нашу думку, доцільно надати наступне трактування поняття операційного менеджменту – це виробничий процес, який в собі поєднує всі етапи виробництва від проектування товару чи послуг до кінцевої реалізації.

Виробнича система являє собою таку систему, що використовує виробничі фактори (ресурси) для перетворення фактора виробництва, що вводиться, в обрану нею продукцію або послугу. «Вхід» такої системи може бути представлений сировиною, станом замовника або готовою продукцією, що отримана з іншою виробничої системи, а також клієнтом (для сфери сервісу, послуг), що потребує обслуговування.

Таким чином, операційний менеджмент можна розглядати як цілеспрямовані управлінські дії щодо розробки, використання та вдосконалення виробничих систем, на основі яких виготовляються основна продукція або послуги підприємства (організації).

Операційний менеджмент як вид практичної діяльності по управлінню підприємством включає такі складові:

- 1) управління процесами проектування та створення операційної системи;
- 2) управління поточним функціонуванням операційної системи;
- 3) управління забезпеченням стабільного функціонування операційної системи;
- 4) управління якістю та продуктивністю операційної системи;
- 5) управління перетвореннями та розвитком операційної системи.

Багато нововведень в операційному менеджменті були розвинуті особами чи організаціями, чий внесок послужив фундаментом, який уможливив майбутні досягнення в менеджменті (рис. 1.1).

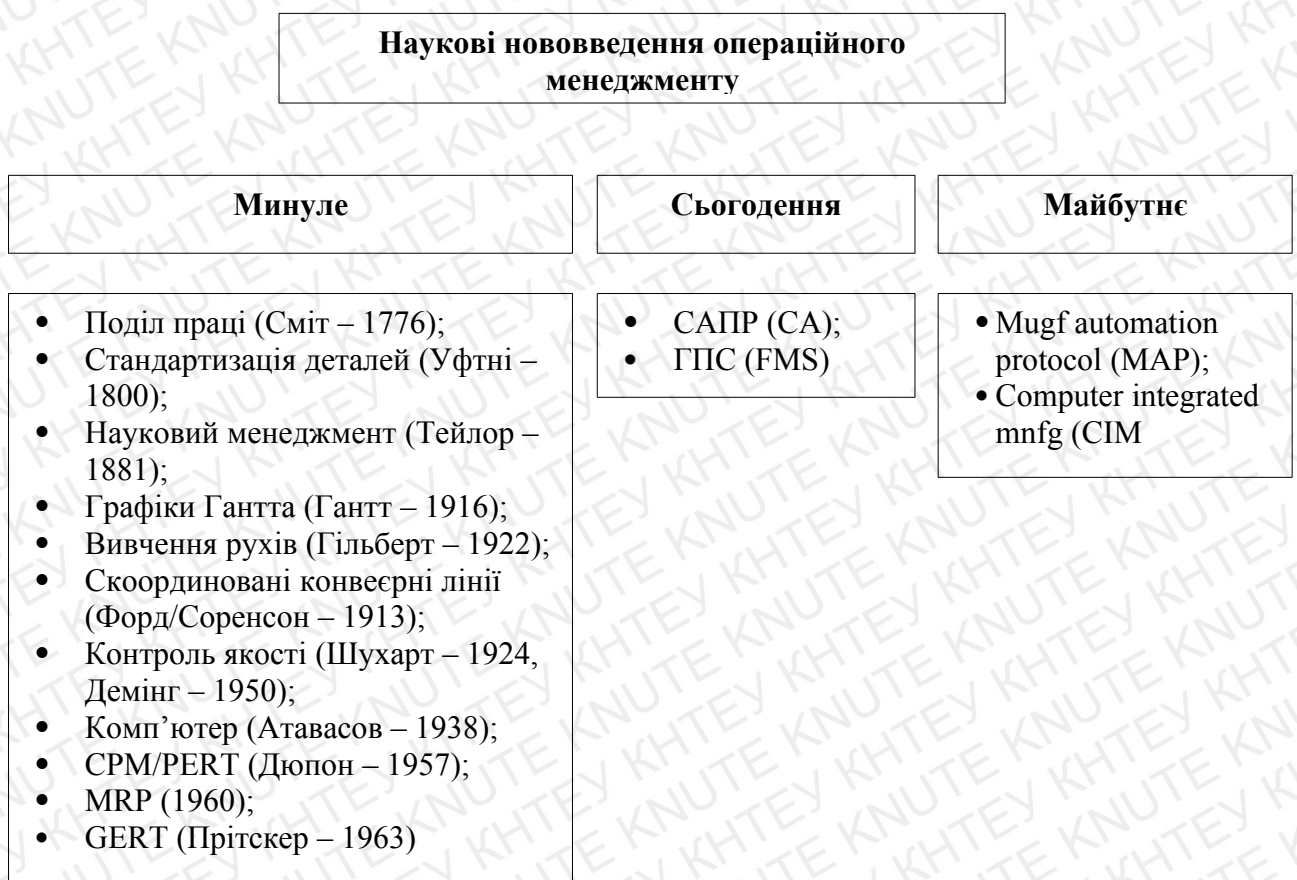


Рис. 1.1. Наукові досягнення в операційному менеджменті

Джерело: складено автором на основі [25, с. 15].

Відомий науковець Ф.У. Тейлор у контексті операційного менеджменту приділяв значну увагу питанням добору персоналу, плануванню складання розкладів та інших елементів використання людського фактора. Головним внеском науковця у сферу менеджменту є визначення його вагомості у

контексті результативності та активності в удосконаленні методів роботи [1, с. 37].

Завдання операційного менеджменту полягає у побудові керувальної системи, яка забезпечує повне та якісне виконання дій та операцій, пов'язаних з функціонуванням операційної системи для одержання кінцевого результату. Основними завданнями системи операційного менеджменту слід виокремити постачання сировини та ресурсів, виробництво продукції, реалізації на ринок та кінцевому споживачу, фінансування та вкладення інвестицій (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Завдання операційного менеджменту

Галузь	Завдання операційного менеджменту
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 досліджуваний період
Фінансова діяльність	Встановити потребу в кредитуванні
Інвестиційна політика	Ухвалити рішення про інвестиції в НДВКР, у розвиток технології і організації виробництва, рекламу й організацію торгівлі

Джерело: складено автором на основі [3, с. 68].

Ключову роль у забезпеченні ефективної діяльності підприємств ресторанного господарства відіграє ефективний операційний менеджмент.

Ефективність управління операційною системою, а отже і здійснення його ключової функції – планування, визначається продуктивністю системи, тобто відношенням її «виходу» до «входу»: «все те, що впливає на вхідні або на вихідні величини, викликає зміни в продуктивності».

Операційна функція ресторанного підприємства містить у собі ті дії, у результаті яких виробляються товари і послуги, що пропонуються споживачам. З огляду на операційну функцію ресторанного підприємства «система виробничої діяльності» підприємства визначається як «операційна система», яка складається з трьох підсистем: переробної, підсистеми забезпечення та

підсистеми планування і контролю. Основні процеси у цих системах – це технології. Технологія – це сукупність виробничих методів і процесів у окремій галузі виробництва. Покращення кожної ланки технологічного процесу веде до позитивних змін якості, швидкості та вартості, тим самим впливаючи на суспільство і економіку країни.

Операційний менеджмент у ресторанному бізнесі включає ряд етапів, що загалом формують операційну політику підприємств (рис. 1.3).

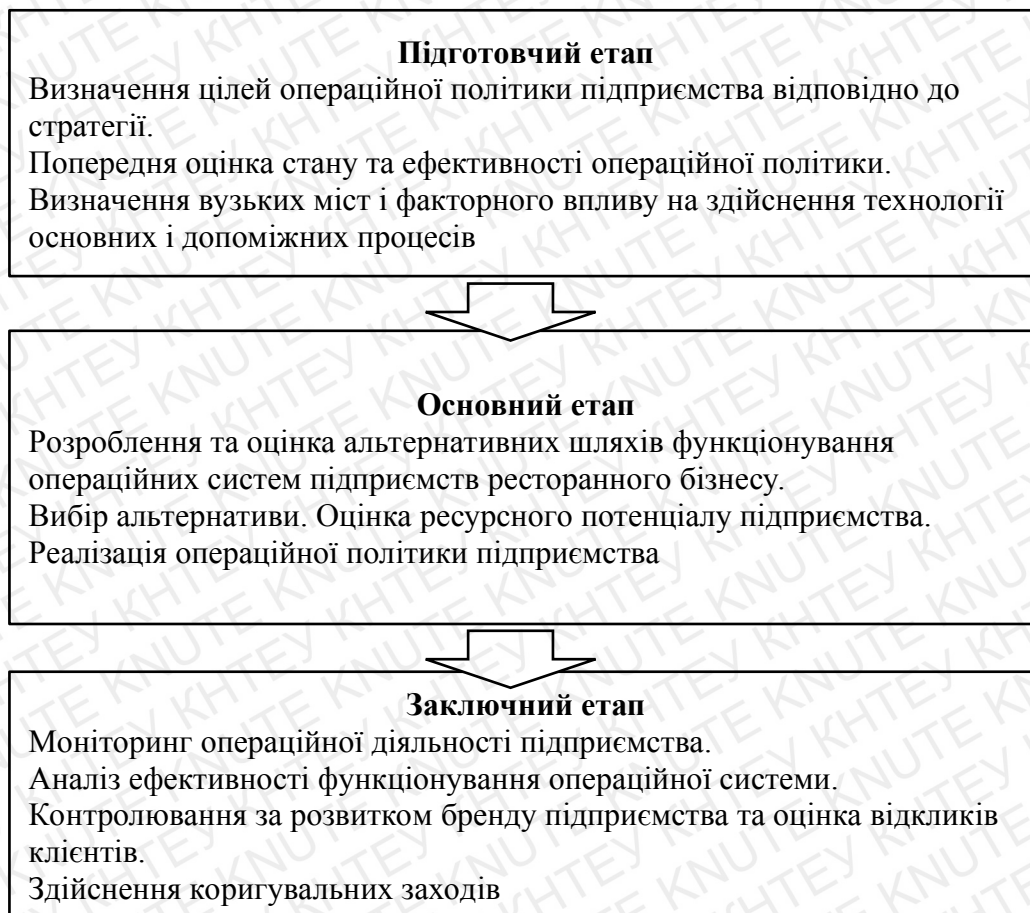


Рис. 1.3. Етапи формування операційного менеджменту підприємств ресторанного господарства

Джерело: складено автором на основі [20, с. 113].

Основними етапами формування системи операційного менеджменту на підприємстві ресторанного господарства є:

1. Формування системи менеджменту обслуговування на ресторанному підприємстві. Система обслуговування споживачів є складовою єдиної системи, якою є діяльність підприємства ресторанного господарства.

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

На первинному рівні система обслуговування розглядається як система «людина-людина», в якій працівник підприємства ресторанного господарства взаємодіє зі споживачем, надаючи йому послуги. Внаслідок механізації праці обслуговуючого персоналу працівник і обладнання, використане при цьому, створюють систему «людина-машина». Інтеграція цих систем призводить до створення певних підрозділів у системі обслуговування, що складаються з основних і допоміжних працівників, обладнання і приміщень [48, с. 89].

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

До складу організаційно-обслуговуючої системи підприємства ресторанного господарства включаються підсистеми: роздавальня; зал; збирання посуду; санітарна обробка посуду.

Дві підсистеми «видача» і «зал» є основними, інші – допоміжними. В основних підсистемах організаційно-обслуговуючої системи головним об'єктом процесу обслуговування є споживач, у допоміжних – предмети праці: столи, столовий посуд і набори, які збирають, миють, сервірують. При обслуговуванні споживачів в основних підсистемах обов'язковим предметом праці є готова продукція і напої. При використанні посуду багаторазового використання процес обслуговування є циклічним. Особливістю роботи підсистем у часі є те, що за винятком підсистеми «видача» вихідний потік з однієї підсистеми є вхідним потоком у наступну, у зв'язку з чим інтенсивність

їх роботи є однаковою. Вхідний потік на видачу формується із зовнішнього середовища.

Підсистеми обслуговування послідовно включаються до роботи і повинні працювати паралельно і ритмічно. У зв'язку з цим при проектуванні системи обслуговування необхідно дотримуватися принципу пропорційності, виконання якого передбачає забезпечення однакової пропускної спроможності різних підсистем, пропорційне забезпечення їх інформацією, матеріальними ресурсами, кадрами [49, с. 91].

Порушення вимог хоча б в одній підсистемі призводить до зниження якості обслуговування споживачів у системі в цілому [49, с. 90].

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

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 [49, с. 93].

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

У складі виробничої системи виділяють функціональні підсистеми: підсистема виробничих процесів включає технічну підготовку виробництва, основні виробничі процеси, забезпечення якості продукції, організацію праці; підсистема складу елементів виробництва об'єднує основні виробничі фонди,

предмети праці, кадри; підсистема допоміжних підрозділів підприємства включає складське, тарне господарство, транспортне обслуговування, продовольче і матеріально-технічне забезпечення; підсистема управління підприємством здійснює планування, фінансування, облік, технічний розвиток підприємства, соціальний розвиток колективу.

Склад виробничої системи ресторанного підприємства представлено на рисунку 1.3.



Рис. 1.3. Склад виробничої системи ресторанного підприємства

Джерело: складено автором на основі [41, с. 121].

До складу забезпечуючої підсистеми операційного менеджменту підприємства ресторанного господарства належать певні компоненти, які представлені на рисунку 1.4.

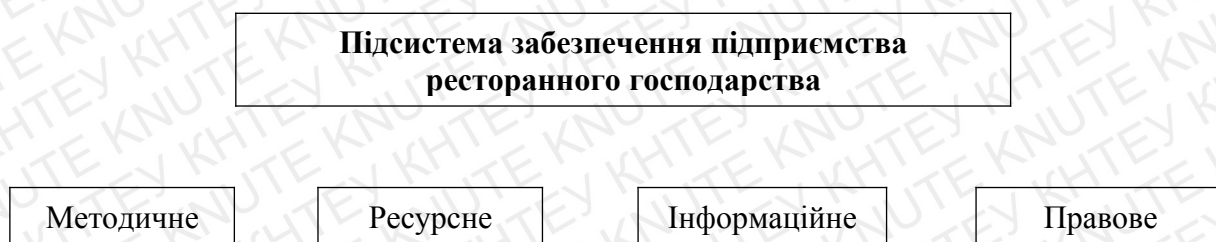


Рис. 1.4. Склад забезпечуючої підсистеми операційного менеджменту підприємства ресторанного господарства

Джерело: складено автором на основі [70].

Методичне забезпечення складається з нормативно-методичних документів державного, міждержавного, регіонального, фірмового рівня, в яких викладені і обґрунтовані теоретичні, методичні і практичні рекомендації з

розробки, функціонування і розвитку системи менеджменту. У них регламентуються питання екології, безпеки товарів та послуг, прав людини, стандартизації тощо [48, с. 149].

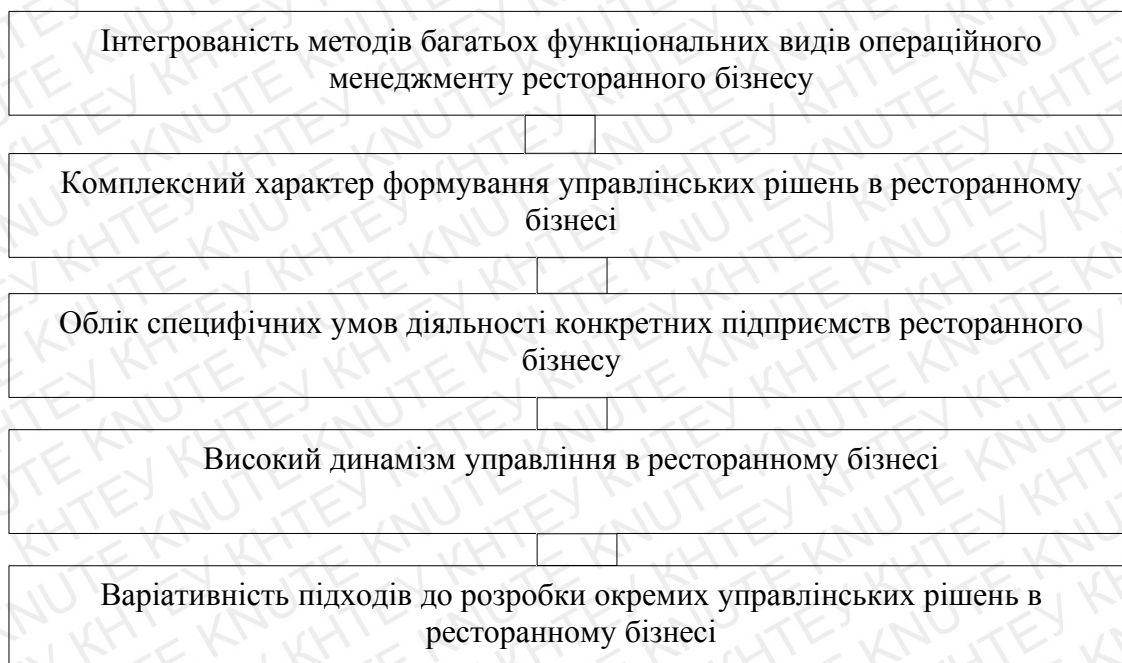
Відсутність чи недосконалість правових норм з питань власності, податкової системи, фінансів, організаційно-правових форм стримує створення і розвиток підприємств ресторанного господарства та підприємництва в цілому.

Ресурсне забезпечення – важлива ланка роботи підприємства. Його метою є своєчасне забезпечення підприємства необхідними видами ресурсів високої якості і в достатній кількості [48, с. 149].

Підприємству 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); основні виробничі фонди (споруди, технологічне обладнання, транспортні засоби тощо); фінансові ресурси (власний капітал, залучений капітал, нематеріальні активи тощо).

Інформаційне забезпечення системи менеджменту є визначальним фактором обґрунтованості прийнятого рішення та ефективності функціонування підсистеми матеріально-технічного забезпечення підприємств ресторанного господарства [54, с. 150].

Основні принципи операційного менеджменту ресторанного бізнесу показано на рисунку 1.5.



Орієнтованість на стратегічну мету розвитку підприємства ресторанного бізнесу

Рис. 1.5. Принципи операційного менеджменту у ресторанному бізнесі

Джерело: складено автором на основі [49, с. 99].

1. Інтегрованість методів багатьох функціональних видів операційного менеджменту ресторанного бізнесу. Операційний менеджмент ресторанного бізнесу, базуючись на теорії загального менеджменту підприємства, інтегрує в собі прийоми і методи функціональних видів менеджменту стосовно специфіки діяльності підприємства ресторанного бізнесу: методи операційного менеджменту, інноваційного менеджменту, менеджменту персоналу, фінансового менеджменту та ін.

2. Комплексний характер формування управлінських рішень в ресторанному бізнесі. Усі управлінські рішення з різних аспектів діяльності взаємопов'язані і здійснюють пряму або непряму дію на кінцеву ефективність господарської діяльності підприємства. Так, окреме управлінське рішення, спрямоване на вдосконалення організації або технології виробничо-торгівельного процесу, яким би прогресивним воно не здавалося з позиції інноваційного менеджменту, може бути неефективним з позиції економічної діяльності підприємства і викликати негативні наслідки для його фінансового стану.

Тому операційний менеджмент ресторанного господарства розглядається як комплексна система дій, що складається з розробки взаємозалежних управлінських рішень, кожне з яких вносить свій внесок у кінцеву результативність господарської діяльності підприємства ресторанного господарства [49, с. 100].

3. Облік специфічних умов діяльності конкретних підприємств ресторанного бізнесу. Операційний менеджмент ресторанного господарства

покликаний враховувати ці відмінності в процесі розробки управлінських рішень по всіх аспектах діяльності з тим, щоб отримати якнайкращі результати для даного підприємства ресторанного господарства.

У зв'язку з цим підприємцям, що розпочинають свою діяльність у галузі, слід враховувати той факт, що конкретні управлінські рішення, які використовуються в діяльності окремими ефективно працюючими підприємствами ресторанного господарства, не можуть сліпо копіюватися іншими підприємствами галузі, оскільки вони можуть привести до негативних наслідків [49, с. 100].

4. Високий динамізм управління в ресторанному бізнесі. Навіть найефективніші управлінські рішення, розроблені й реалізовані на конкретному підприємстві ресторанного господарства, не завжди можуть бути повторно використані на подальших етапах його діяльності [49, с. 111].

5. Варіативність підходів до розробки окремих управлінських рішень в ресторанному бізнесі. Реалізація цього принципу передбачає, що підготовка кожного управлінського рішення в різних сферах діяльності підприємства ресторанного бізнесу повинна враховувати і альтернативні можливості дій.

6. Орієнтованість на стратегічну мету розвитку підприємства ресторанного бізнесу. Якими б ефективними не здавалися проекти управлінських рішень у поточному періоді, вони повинні відхилятися, якщо вони вступають у суперечність з місією (головною метою діяльності) підприємства, стратегічними напрямками його розвитку або ведуть до зниження ефективності його діяльності в перспективі [49, с. 112].

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

Основою його діяльності є операційна система, яка вимагає відповідного управління, підготовки менеджерів, переважні компетенції на яких ґрунтуються

на аналітичному мисленні та здібностях, можливостях і вмінні сприймати та оцінювати переваги нових технологій, застосовувати широке коло знань у галузі аналізу, організації виробництва, системотехніки, технології, поведінкових і соціальних наук. Якщо операційна функція буде виконуватись не ефективно, тоді й все ресторанне підприємство в цілому не зможе досягти успіху.

1.2. Типологія та структура операційних систем суб'єкта ресторанного бізнесу

Практичний досвід підтверджує той факт, що операційні системи не є однаковими не тільки за своїми наслідками, але і за суттю. Необхідність у розгалуженій класифікації операційних систем пов'язана з диференціацією засобів і способів управління не тільки ними, але й здійснюваними операціями. Якщо є типологія і розуміння характеру операційної системи, унеможливується «ефективність» діяльності останніх. Проектовані, створювані та експлуатовані на даний час операційні системи в ресторанному бізнесі, що відносяться до різних сфер людської діяльності, характеризуються підвищеною складністю як щодо кількісного, так і якісного аспектів. Для полегшення вивчення операційних систем в ресторанному бізнесі необхідно мати їхню розгорнуту класифікацію, основне в якій – спрощення процесу дослідження, виявлення наявних обмежень на функціонування і створення внутрішніх критеріїв організації операцій [6].

У діяльності операційних систем ресторанного бізнесу існують деякі характерні особливості, які є загальними навіть для підприємств, що випускають різну продукцію. Такими особливостями можуть бути широта або вузькість номенклатури меню, універсальність або спеціалізація обладнання, застосування поточних або не потокових форм організації виробничого процесу, детальність розроблення технологічного процесу, кваліфікація робочої сили. Для вивчення характерних особливостей організації операційних систем в ресторанному бізнесі їх необхідно згрупувати відповідно до спільності

основних показників, які визначають вибір форм і методів виробничих процесів та вибір методів підготовки, планування і контролю виробництва.

Характерні особливості організації виробничих систем можна визначити на підставі встановлених єдиних характеристик типів виробництва. Існує велика кількість різновидів операційних систем.

Класифікація операційних систем ресторанного бізнесу за різними ознаками представлена в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Типи операційних систем у ресторанному бізнесі

Класифікаційна ознака	Тип операційної системи (ОС)
1	2
1. Тип кінцевого результату операційної діяльності ресторанного підприємства	а) ОС, що зайняті виробництвом матеріальної продукції (виробничі); б) ОС, що зайняті наданням послуг (сервісні); в) ОС, що зайняті виконанням робіт.
2. Широта номенклатури та асортименту кінцевого продукту	а) монопродуктові ОС; б) диверсифіковані ОС.
3. Ступінь гнучкості операційної системи ресторанного підприємства	а) гнучкі; б) жорсткі.
4. Ступінь дискретності ходу операційного процесу ресторанного підприємства	а) дискретні (проектні) ОС; б) безперервні ОС.
5. Метод організації виробництва ресторанного підприємства	а) ОС, що застосовують потоковий метод організації виробництва; б) ОС, що застосовують непотоковий метод організації виробництва
6. Спосіб управління запасами сировини або готової продукції	а) ОС, що працюють на склад; б) ОС, що працюють на замовлення.
7. Підхід до встановлення потужності ОС	а) ОС, потужність механічно встановлена на рівні середнього за результатами її діяльності на певний період попиту;

8. Обсяг випуску та стабільність номенклатури та асортименту (послуг) ресторанного підприємства

б) ОС, потужність яких встановлюється на рівні максимального попиту (особливо в сфері послуг)

а) ОС масового типу;

б) ОС серійного типу;

в) ОС одиничного типу.

9. Орієнтація операційної діяльності ресторанного підприємства

а) процесно-орієнтовані ОС;

б) продуктово-орієнтовані ОС.

Джерело: складено автором на основі [3, с. 101].

Достатньо розповсюдженим підходом до класифікації операційних систем ресторанного бізнесу є двовимірний, тобто побудований на застосуванні не однієї, а двох класифікаційних ознак. Найбільш відомою є матриця «продукт-процес», що представлена у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Одновимірна класифікація операційних систем у ресторанному бізнесі

Тип переробної системи	Характер виходу (кінцевого результату)	
	матеріальний (продукція)	нематеріальний (послуги)
Дрібносерійний	Ресторанне підприємство	Готельно-ресторанний комплекс

Джерело: складено автором на основі [3, с. 102].

Наведений одновимірний підхід до класифікації заснований на використанні таких критеріїв, як характер виходу та тип переробної системи.

В операційній системі дрібносерійного типу виробництва окремі підрозділи спеціалізуються на виконанні різноманітних операцій при виготовленні широкої номенклатури виробів в невеликих кількостях.

Вимоги, яким мають відповідати сучасній операційні системи (ОС) ресторанного бізнесу:

1) стабільність, тобто при перетвореннях вона повинна зберігати відносно постійний склад та структуру своїх основних елементів;

2) адаптивність, тобто мати властивість пристосовуватись до змін у зовнішньому середовищі;

3) ефективність, тобто мати високий рівень продуктивності при відносно низькому рівні витрат [4, с. 78].

Віднесення конкретної переробної системи загалом до того чи іншого типу виробництва має умовний характер, тому що у ресторанному підприємстві і навіть в окремих цехах можна зустріти поєднання різних типів організації виробничих процесів.

Розглядаючи операційну діяльність ресторану, необхідно зазначити відмінності між процесами виробництва продукції та надання послуг в ресторанах. Основна відмінність полягає в тому, що процес надання послуг характеризується не наявною властивістю, тоді як продукція є фізичним результатом конкретної виробничої операції. Інші відмінності полягають в тому, що в процесі надання послуг дуже часто важливим чинником є вдале розташування сервісних приміщень, а також те, що в ньому нерідко беруть участь самі споживачі, чого практично не відбувається в процесі виробництва продукції. Проте дане твердження також не слід сприймати однозначно. Так наприклад, виробники нерідко надають послуги у вигляді сервісного обслуговування продукції, що випускається ними; багато підприємств сфери обслуговування часто проводять фізичну продукцію, яку пропонують своїм клієнтам, або самі в процесі надання послуг споживають які-небудь матеріали.

Ресторан виробляє продукцію, але, оскільки ця продукція пропонується так, щоб вона забезпечувала певний контакт із споживачами і тим самим завершувала процес обслуговування, то дана фірма відноситься до підприємств сфери послуг. Якщо розглядати питання з погляду операцій, то слід зазначити, що в процесі споживання більшості послуг, на відміну від споживання матеріальної продукції, клієнти знаходяться безпосередньо на місці їх надання – у залі ресторану. Крім того, матеріальні «входи» і «виходи» задіяні неявно, приховано. Так, наприклад, великі ресторани мережі утримують великі допоміжні офіси, що забезпечують контакт з клієнтами. В ході роботи таких

офісів проводиться обробка документів та інформації (квитків, чеків, скарг і т. д.), а отже, і процес управління ними багато в чому співпадає з процесом управління типовим промисловим підприємством.

Якщо більшість підприємств інших галузей обмежуються виконанням лише однієї, максимум двох функцій, наприклад, підприємства харчової промисловості здійснюють функцію виробництва, підприємства торгівлі – реалізацію продукції, то підприємства ресторанного господарства виконують три взаємопов'язані функції операційного менеджменту:

- 1) виробництво кулінарної продукції;
- 2) реалізація кулінарної продукції;
- 3) організація її споживання.

Продукція, що виготовляється підприємствами ресторанного господарства має обмежені терміни реалізації. Так, при масовому виготовленні гарячі страви готуються на 2-3 години реалізації, а холодні – на 1 годину. Це вимагає випуск продукції партіями, у міру їх споживання [8, с. 215].

Ефективне здійснення операційної діяльності обумовлює використання управлінських інструментів, тобто формування операційного менеджменту. Операційний менеджмент покликаний забезпечити ефективне створення споживчих вартостей. Операційний менеджмент є свого роду структурою знань у вигляді конкретної системи цінностей, установок і стереотипів. Мета операційного менеджменту – сформувати ефективну систему управління операціями у виробничому процесі. Він спрямований на побудову «керованих» виробничих систем, шляхом виконання специфічних дій і процедур з метою отримання ринкового результату діяльності ресторану. Оптимальні операційні рішення вимагають від керівника перебування в центрі виробничої системи. Поєднання в одному цілому основних факторів і аспектів діяльності підприємства – фінансових, організаційних, ринкових, технологічних і інших вимагає, щоб процес формування ефективної системи управління здійснювався на базі раціонального управління операціями.

Система операційного менеджменту – це цілісний комплекс управлінських операцій, які пов’язані між собою, регулярно виконувані і дозволяють впроваджувати довгострокові стратегії компанії з максимальним прибутком за рахунок забезпечення конкурентоспроможності продукції та підприємства в цілому. Для отримання загального уявлення про зміст системи операційного менеджменту слід скористатися моделлю «5P», що представлена на рисунку 1.6.



Рис. 1.6. Система операційного менеджменту за моделлю «5P»

Джерело: систематизовано автором на основі [18].

Відповідно до рисунку 1.6. операційний менеджмент включає:

- 1) різні організації, що виробляють продукцію або надають послуги (Plants);
- 2) проектування бізнес-процесів (Processes);
- 3) продукти і послуги (Parts);
- 4) підбір персоналу для виконання окремих операцій і бізнес-процесів (People);
- 5) виконання таких функцій управління як: планування, організація, аналіз, контроль і регулювання (Planning and Control Systems) [18].

Одним з основоположних принципів формування системи операційного менеджменту суб’єкта ресторанного бізнесу є орієнтація на споживача за такими основними критеріями як: якість продукції, оновлення асортименту та зміна обсягів випуску продукції, необхідність проводити дослідження і анкетування з метою виявлення потреб споживача і розробки стратегії щодо задоволення їх потреб.

Операційна система ресторану повинна вирішувати комплекс різноманітних функціональних завдань, до яких можуть входити:

- керування підготовкою виробництва;
- техніко-економічне постачання;
- оперативне керування виробництвом;
- керування кадрами;
- керування фінансами тощо.

Серед особливостей операційної системи ресторану слід виокремити такі:

1. У виробництві спочатку розробляється товар, потім розробляється процес виробництва товару а потім створюється товар. У ресторанній сфері створюється процес розробки типу послуг, а конкретна послуга в межах певного типу і процес реалізації послуги «розробляються» і здійснюються майже одночасно, оскільки це одне й те саме.

2. Процес обслуговування не може бути юридично захищений патентом або авторським правом.

3. Зміст пакета послуг залежить від кваліфікації персоналу і його підготовки. Так, офіціанти, адміністратори, менеджери ресторанних залів, тощо мають мати відповідну підготовку.

4. Пропозиція послуг може бути радикально змінена за 1 день[20, с. 114].

Після визначення сутності операційного менеджменту, а також особливостей операційної системи ресторану можна виділити групу операцій, які потребують диференціації в процесі управління:

1. Фронт-офіс: маркетингові дослідження, бронювання, СКМ, система платежів та адміністрування податків, система обліку.

2. Бек-офіс: приготування їжі, постачання, управління устаткуванням, інвентаризація, управління сміттям.

3. Управління персоналом: планування, найм, оплата праці, підвищення кваліфікації, аналіз ефективності.

Управління елементами операційної системи ресторану зводяться до взаємодії у форматі вхід-вихід, тобто система формує запит, надає необхідні ресурси і отримує бажаний результат. Це наочно відображено на рисунку 1.7.

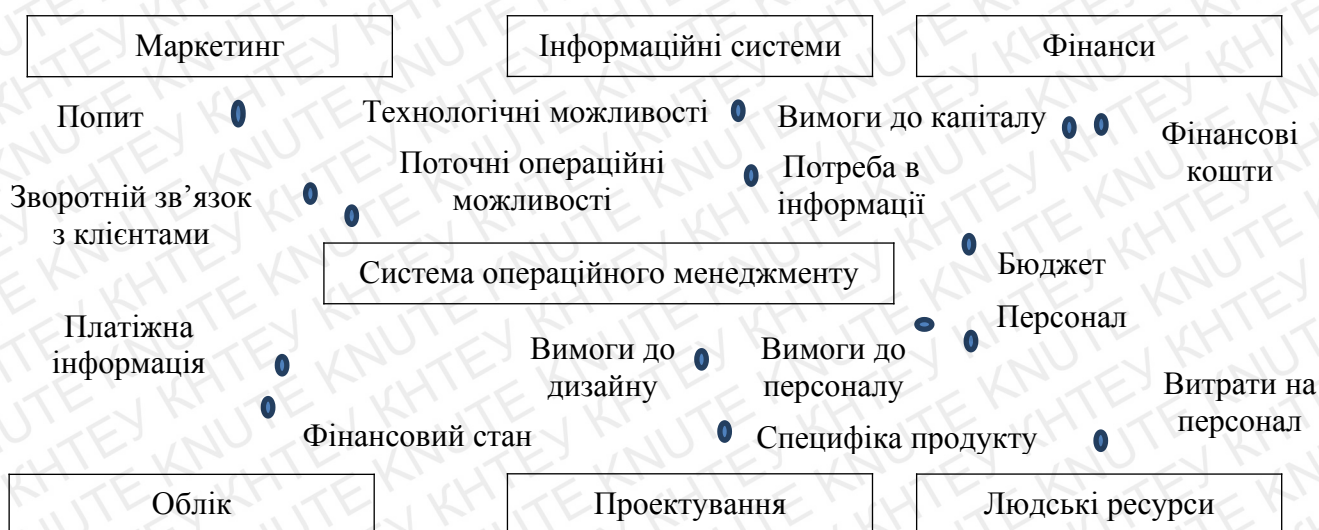


Рис. 1.7. Структура системи операційного менеджменту ресторану

Джерело: систематизовано автором на основі [29].

Ресторан потребує логічного набору інформаційних систем, які дозволяють їй ефективно працювати. Відомі приклади включають Open Table для резервування, NCR Aloha POS для перевірки управління та кухонного сповіщення та Shiftboard для управління розкладом персоналу. Ресторани наполегливо працюють над вдосконаленням своїх технологічних можливостей, щоб збільшити рівень задоволення клієнтів, сприяти придбанню та збереженню обладнання, а також оптимізувати прибуток.

Щоб працювати безперебійно, ресторани потребують налагодженої взаємодії всіх процесів діяльності. Більш того, ресторани системи мають справлятися і адаптуватися до постійно змінюваного середовища. З багатьох вимог до управління рестораном треба зосереджуватись на специфічних для ресторанів технологіях та продуктах, що орієнтовані на проектування роботи організації. Подібно тому, що не всі ресторани однакові, не всі технології або їх структури ціноутворення на продукти однакові, і не можуть бути панацеєю у всіх ресторанах. Оскільки успіх ресторану значною мірою будується на людях

та гостинності, то ідеальну технологію важко реалізувати. Маленькі ресторани виявляються кращими середовищами для технологій. Більш того, деякі ресторани технологічні продукти призначені тільки для великих або мережевих ресторанів. Великі POS-термінали не можуть бути замінені планшетами. Планшети є скрізь, але вони не зовсім готові замінити кожен POS-систему, принтер або термінал там. Навіть застарілі оператори POS, такі як Micros, пропонують версії свого програмного забезпечення, оптимізовані за допомогою планшетів. Найбільша користь від цього полягає в тому, що він суттєво знижує попередні витрати [29].

Процес обслуговування клієнта ресторану виконуються у послідовні етапів виконання роботи. У передових ресторанах така послідовність оформляється у вигляді блок-схеми (рис. 1.8).



Рис. 1.8. Характеристика ресторану як складної операційної системи

Джерело: складено автором на основі [34, с. 320].

Така блок-схема називається сервісним планом. У сервісному плані немає вказівок щодо його виконання, зокрема, як уникнути помилок. Тому додатково треба «прописувати» та використовувати спеціальні процедури, що попереджають помилки. При цьому у ресторанному бізнесі треба пам'ятати, що основні помилки, яких потрібно уникати, стосуються трьох аспектів: якість

роботи (послуги); ввічливість персоналу; рівень сприйнятливості середовища або несприйнятливості середовища.

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

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

Модифікації програми включають використання аудіо і відеозапису процесу обслуговування. Критеріями успішності методу є оперативність звітності, об'єктивність інформації, відповідність профілю персоналу профілю дійсних споживачів ресторану.

Результати контролю можуть бути успішно інтегровані в систему мотивації співробітників, завдяки залежності між якістю сервісу і винагородою співробітників, оперативного виявлення недоліків в обслуговуванні для їхнього подальшого усунення, наприклад, через додаткове навчання персоналу[34, с. 322].

Таким чином, операційні системи мають характерні властивості, які потребують особливого підходу при дослідженні їх функціонування, проектування, модернізації. Ефективність організації залежить від правильного вибору операційної стратегії та побудови операційної системи.

Операційна система складається з трьох взаємопов'язаних підсистем: переробної, забезпечення, планування та контролю. Операційні системи класифікуються різними способами, одним з яких є одновимірна класифікація, що базується на характері виходу і типу процесу переробки ресурсів.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності системи управління виробничими процесами у ресторані

Операційний менеджмент спрямований на досягнення ефективності в управлінні будь-якими операціями. В операційному менеджменті під ефективністю слід розуміти визначений ступінь досягнення поставлених операційною системою цілей. Для організації ефективність – це задоволення потреб споживачів і отримання максимально можливого прибутку. Ефективність характеризується такими показниками: величиною очікуваного корисного ефекту (результату), імовірністю його досягнення і витратами ресурсів на досягнення цього ефекту із заданою імовірністю. Ефективність виробничої діяльності закладів ресторанного господарства передбачає співставлення витрат і результатів [55, с. 254].

Головним завданням апарату управління є активна дія на керований об'єкт, маючи на меті покращення показників його управління. В залежності від призначення системи і умов її функціонування критеріями ефективності можуть бути різні показники.

Критерій ефективності – це показник, що виражає основну міру бажаного результату, яка враховується при розгляді варіантів рішення. Оскільки, критерії ефективності різноманітними і їх не можна звести до одного показника. Розглянемо критерії ефективності, що стосуються об'єкту управління (рис. 1.9.).

Критерії ефективності об'єкта управління

Локальні критерії	Якісні критерії
<ul style="list-style-type: none"> – мінімізація витрат живої праці на виробництво продукції та виконання послуг; – економія витрат матеріальних ресурсів; – покращення використання основних фондів; – мінімізація витрат обігу; – прискорення обертання оборотних фондів. 	<ul style="list-style-type: none"> – високий рівень технічного оснащення підприємства; – умови праці, які знижують втомлюваність працівників; – виконання замовлень, домовленостей в короткий час при незначних затратах; – висока якість послуг та продукції при витратах в межах норми; – стабільність персоналу при виконанні інших показників; – екологічна чистота.

Рис. 1.9. Критерії ефективності об'єкта управління

Джерело: складено автором на основі [37, с. 25].

Загальний критерій – економічні результати діяльності керованої системи в цілому, тобто досягнення підприємством своєї місії при найменших затратах.

З точки зору функціонування суб'єкта управління, тобто самої управляючої системи, критеріями економічної ефективності можуть бути такі, як – швидкий збір необхідної інформації для прийняття управлінських рішень, спроможність прийняти оптимальне рішення в короткий час, оперативність доведення рішень до виконавців, забезпечення чіткого виконання рішень, комплексний контроль за виконанням задачі. Відповідно всі ці критерії повинні бути відображені в певній системі показників економічної ефективності, що й було зроблено відповідно до виробничого процесу закладу ресторанного господарства.

Розглядаючи ефективність управління виробничим процесом закладі ресторанного господарства, визначимо ряд показників.

Перш за все, показники ефективності операційної діяльності ресторанного господарства визначають складові товарообігу продукції власного виробництва та товарообігу закуплених товарів. До продукції власного виробництва відносяться харчові продукти і напівфабрикати, які виготовлені у ресторані або, які були піддані на ньому будь-якій обробці. Вона

включає в себе: страви, гарячі і холодні напої, кулінарні і кондитерські борошняні вироби і напівфабрикати. Реалізація продукції власного виробництва споживачам в вартісному вираженні являє собою товарооборот по продукції власного виробництва (рис. 1.10) [15].

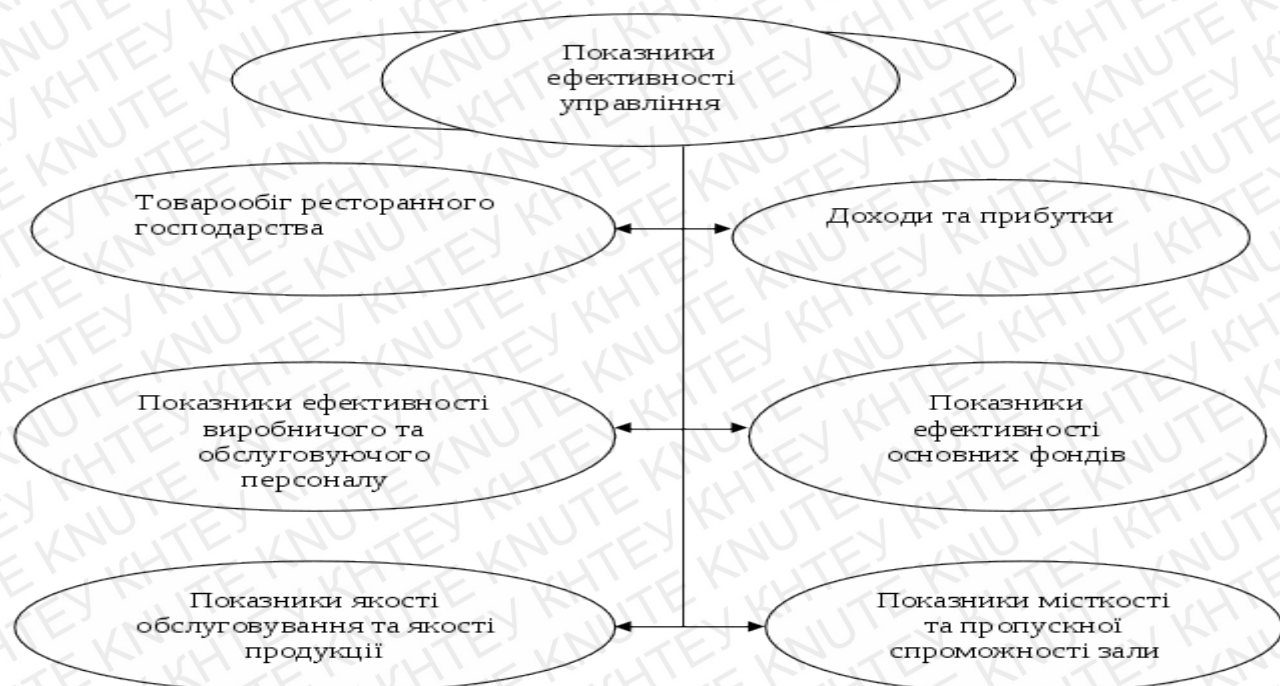


Рис. 1.10. Показники ефективності системи управління виробничим процесом у ресторані

Джерело: систематизовано автором на основі [15].

На підприємствах, крім виробництва і реалізації продукції власного виробництва, здійснюється продаж купівельних товарів, до яких відносяться готова продукція, що не потребує кулінарної обробки. Ці товари надходять від інших підприємств, вони доповнюють, а інколи і замінюють деякі види продукції власного виробництва. Це хліб і хлібобулочні вироби, кондитерські вироби, морозиво, фрукти, тютюнові, алкогольні та безалкогольні напої.

Діяльність ресторанів повинна приносити прибуток, який є кінцевою метою розвитку підприємства. З однієї сторони, прибуток характеризує ефективну діяльність підприємства, є економічним показником росту підприємства, з іншої, як кількісний показник, є різницею між доходами і

витратами виробництва і обігу. Економічні інтереси ресторанного підприємства за рахунок чистого прибутку, тобто після сплати податків. Отже, за рахунок цього прибутку вирішуються виробничі і соціальні задачі розвитку.

Для оцінки ефективності підприємства недостатньо використання показника прибутку оскільки наявність прибутку ще не означає, що підприємство працює ефективно. Абсолютна величина прибутку не дозволяє стверджувати про дохідність і рентабельність підприємства. В цьому відношенні для оцінки ефективності роботи підприємства влучним буде використовувати показник рентабельності. Підвищення рентабельності характеризує ціль підприємства харчування в ринковій економіці та сприяє підвищенню фінансової стійкості підприємства.

Як показник ефективності діяльності закладу ресторанного господарства необхідно розглянути основні фонди, як систему, що забезпечує діяльність закладу.

Ефективність використання основних фондів підприємств ресторанного господарства заключається в наступному:

- зростання технічної оснащеності закладів харчування устаткуванням і збільшення частки активних основних фондів;
- збільшення об'ємів товарообігу, обігу по продукції власного виробництва, прибутку;
- підвищення ефективності експлуатації устаткування за рахунок збільшення коефіцієнта змінності;
- використання нових більш прогресивних видів устаткування,;
- своєчасне введення в дію машин і устаткування, недопущення наявності не установленого устаткування;
- навчання робітників закладів харчування, їх ознайомлення з роботою електронних приладів автоматики і контролю, новими джерелами нагрівання, багатофункціональним устаткуванням;
- використання торгових автоматів для продажу напоїв, таких як кава, чай, солодка вода, бульйонів;

– раціональне складання графіків змінності торгово-виробничого персоналу підприємств харчування відповідно до інтенсивності потоків відвідувачів;

– зростання продуктивності праці.

Для успішної виробничого процесу важливо аналізувати виробничі основні фонди згідно найважливіших показників, а саме коефіцієнти придатності, оновлення, вибуття, коефіцієнти зносу, фондівіддачу, фондоемність та інші[46, с. с. 35].

Ступінь оновлення та зносу основних фондів характеризують наступні коефіцієнти, які представлені таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Показники оновлення та зносу основних фондів

№ з/п	Показник	Порядок розрахунку
1.	Коефіцієнт оновлення основних фондів	$K_{он} = O\Phi_n / O\Phi_k$, де $O\Phi_n$ – вартість основних фондів, що надійшли; $O\Phi_k$ – вартість основних фондів на кінець періоду
2.	Коефіцієнт фізичного зносу основних фондів	$K_z = Z / O\Phi$, де Z – сума зносу основних фондів; $O\Phi$ – вартість основних фондів відповідно на початок та кінець періоду (первісна або відновлювальна вартість)
3.	Коефіцієнт придатності	$K_{пр} = 1 - K_z$ або $K_{пр} = O\Phi_1 / O\Phi_0$ де $O\Phi_1$ – залишкова вартість основних фондів; $O\Phi_0$ – первинна вартість основних фондів
4.	Коефіцієнт морального зносу	$K_{мз} = 1 - \frac{O\Phi_n}{O\Phi_z} \times \frac{\Pi_{офз}}{\Pi_{офн}}$ де $O\Phi_z$ – повна вартість залишкових основних фондів; $\Pi_{офз}$, $\Pi_{офн}$ – продуктивність або витрати на обслуговування тих же основних фондів
5.	Коефіцієнт вибуття основних фондів	$K_v = O\Phi_v / O\Phi_n$ де $O\Phi_v$ – вартість основних фондів, що вибули з експлуатації протягом періоду; $O\Phi_n$ – вартість основних фондів на початок періоду
6.	Швидкість оновлення	$V = 1 / K_{он}$
7.	Коефіцієнт приросту	$K_n = K_{он} / K_v$

Джерело: систематизовано автором на основі [46, с. 36].

Коефіцієнт оновлення показує питому вагу введених основних фондів в їх загальному наявному обсязі. В співставленні з коефіцієнтом вибуття він характеризує темпи збільшення основних фондів. Коефіцієнт зносу показує ступінь зношення основних фондів та відшкодування витрат на формування основних фондів. Коефіцієнт придатності показує, яку частку складає залишкова вартість до первісної. Коефіцієнт морального зносу оцінює ступінь техніко-економічного старіння окремих видів активної частини основних фондів. Чим більше значення цього показника, тим більше його техніко-економічне старіння. Коефіцієнт вибуття показує, яка частка основних фондів, що були на підприємстві на початок звітного періоду вибули за цей період із-за зносу чи інших причин. Середній період повного оновлення усіх основних фондів підприємства, виходячи з тривалості періодів – рік, квартал, місяць, показує швидкість оновлення основних фондів. Коефіцієнт приросту основних фондів визначає ріст основних фондів за даний період в результаті оновлення.

Одним із найважливіших завдань закладу ресторанного господарства в сучасних умовах є підвищення ефективності використання основних фондів. Для визначення економічної ефективності використання основних фондів ресторану застосовується система показників (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Показники ефективності використання основних фондів ресторану

№ з/п	Показник	Порядок розрахунку
1	2	3
1.	Фондовіддача	$\Phi_v = \frac{T}{O} / O\Phi, \quad \Phi_v = \frac{T}{O_{нев}} / O\Phi, \quad \Phi_{ва} = \frac{T}{O_{нев}} / O\Phi_{акт}$ де T/O – валовий товарообіг; $T/O_{нев}$ – обіг по продукції власного виробництва; $O\Phi$ – середньорічна вартість основних фондів; $\Phi_{ва}$ – фондовіддача активної частини основних фондів; $O\Phi_{акт}$ – середньорічна вартість активної частини основних фондів
2.	Фондоємність	$\Phi_e = 1 / \Phi_{ва} \text{ або } \frac{O\Phi}{T} / O$

3. Фондооснащеність $\Phi_{осн} = \frac{ОФ}{Ч}$, де Ч – середньоспискова чисельність працівників, чол.
4. Фондоозброєність $\Phi_{озб} = ОФ_{акт} / Ч_n$ де Ч_n – середньоспискова чисельність працівників виробництва, чол.
5. Коефіцієнт ефективності використання основних фондів $K_e = П / ОФ$ де П – сума прибутку
6. Рентабельність основних фондів $P_{оф} = \frac{П}{ОФ} \times 100\%$

Закінчення табл. 1.6

- | | | |
|--|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| 7. Коефіцієнт ефективності використання активної частини основних фондів | $K_{eакт} = П / ОФ_{акт}$ | |
| 8. Ефективність основних фондів | $ПВ_{акт} = \frac{ОФ_{акт}}{ОФ} \times 100\%$, де ПВ _{акт} – питома вага активної частини основних фондів | |

Джерело: систематизовано автором на основі [63, с. 324].

Фондовіддача закладів харчування визначається відношенням валового товарообігу чи обігу по продукції власного виробництва до середньорічної вартості основних фондів. Цей показник можливо застосовувати і для характеристики ефективності використання будь-якої частини основних фондів, наприклад, активної.

Фондоємність – показник, обернений фондівіддачі, який виражає середню суму основних фондів, що використовуються для реалізації одиниці товарообігу підприємства. Фондооснащеність і фондоозброєність характеризують величину основних фондів на одного робітника ресторану.

Коефіцієнт ефективності використання основних фондів характеризує величину прибутку на 1 гривню основних[63, с. 325].

Ефективність основних фондів залежить від питомої ваги активної частини основних фондів.

Важливе значення для визначення ефективності використання основних фондів мають і такі показники, як:

- роздрібний товарообіг на одне місце на підприємствах харчування;
- товарообіг на 1 кв. м. площі торгівельного залу;
- обіг по продукції власного виробництва на 1 кв. м. виробничої площі;
- обіг по продукції власного виробництва на одне місце.

Крім розглянутих вище загальних вартісних показників для оцінки ефективності використання окремих видів та груп основних фондів ресторану можуть використовуватися окремі натуральні та специфічні показники:

- коефіцієнт змінності роботи обладнання;
- коефіцієнт ефективного використання обладнання;
- коефіцієнт інтенсивного використання обладнання;
- коефіцієнт використання складського обладнання.

При оцінці ефективності використання основних фондів підприємства харчування розраховують також інтенсивні показники. Їх використовують в тому випадку, коли показники ефективності використання основних фондів мають різну направленість. Наприклад, фондівіддача зросла, а коефіцієнт ефективності основних фондів знизився.

Інтегральний показник ефективності використання основних фондів розраховується за формулою [33, с. 34]:

$$I_e = \sqrt{\Phi_g \times K_e} \quad (1.1)$$

Інший інтегральний показник можливо визначити так:

$$I_e = \sqrt{\Phi_g \times K_e \times \Phi_{осн}} \quad (1.2)$$

Щоб не допускати зниження ефективності використання основних фондів, необхідно проводити аналіз показників ефективності, виявляти фактори, що впливають на ефективність використання основних фондів, визначити резерви зростання ефективності основних фондів підприємства харчування.

Перш за все, з описаних вище показників на ефективність торгово-виробничої діяльності здійснюють вплив завантаженість виробничого устаткування, присутність обладнання, що використовується на незначний відсоток, присутність застарілого, морально та фізично зношеного устаткування, що не тільки не відповідає науково-технічному прогресу, а й стримує розвиток закладу харчування та уповільнює роботу працівників виробництва та обслуговування. Важливо сказати, що велику роль на даний час відіграє концепція ресурсозбереження, яка дозволяє використовувати морально застаріле обладнання на повну потужність, що дозволяє знизити витрати закладу ресторанного господарства.

Наступним показником ефективності торгово-виробничою діяльністю закладів ресторанного господарства буде розглянуто ефективність праці виробничого та обслуговуючого персоналу [51].

Ефективність праці передбачає співвідношення отриманого економічного ефекту з витратами живої праці, а також оцінку соціального ефекту. Соціальний ефект виражається в ступені задоволення попиту населення на послуги ресторану, в зменшенні витрат споживання.

Ефективність праці характеризується системою показників, до яких відносяться: продуктивність праці; рівень фонду заробітної платні; співвідношення темпів росту продуктивності праці і середньої заробітної платні; валовий дохід на одного робітника; прибуток на одного робітника; показники ефективності використання фонду заробітної платні (зарплатовіддача, прибуток на гривню фонду заробітної платні, інтегральні показники) [23, с. 79].

Найбільш загальним та універсальним показником, який відображає ефективність використання трудових ресурсів підприємства є продуктивність праці робітників. В залежності від способів обміну об'ємів продукції розрізняють натуральний, умовно-натуральний, вартісний методи знаходження продуктивності праці. При натуральному методі об'єм продукції розраховується в фізичних одиницях (стравах, штуках, кг.), при умовно-

натуральному – шляхом приведення фізичних об'ємів неоднорідної продукції до співставних величин на основі співвідношення різних видів продукції.

В даний час найбільше поширення отримали натуральний і вартісний методи визначення продуктивності праці. Той чи інший показник використовується в залежності від конкретних умов праці. Найбільш точним і наочним показником продуктивності праці робітників виробництва являється виробіток в натуральних одиницях (кг., штуках, літрах, стравах). Натуральні показники широко використовуються при нормуванні праці і визначенні виробітку робітників в кондитерських, м'ясо-рибних і овочевих цехах. Проте з допомогою натуральних показників продуктивність праці може розраховуватися тільки при випуску однорідної продукції в межах окремих цехів. При випуску неоднорідної продукції виробіток може вираховуватися в умовно-натуральних показниках (умовних стравах).

Найбільш універсальним являється вартісний метод розрахунку продуктивності праці, який має ряд різновидів. Проте цей метод має недолік, який полягає в тому, що він не враховує трудоємкість і на величину продуктивності праці значний вплив справляє ціновий фактор. Крім того, бажання випускати і реалізовувати малопрацьоємку і дорогу продукцію і закупні товари приводить до росту продуктивності праці, але не до повного задоволення попиту споживачів.

Продуктивність праці в вартісному вираженні являє собою середню суму товарообігу, що припадає на одного робітника на одиницю часу (рік, квартал, місяць, день, година). Продуктивність праці розраховується діленням об'єму валового товарообігу підприємства харчування на середньоспискова чисельність робітників. Цей показник також називають виробітком на одного робітника[40, с. 175]:

$$ПП = \sqrt{\frac{T/O}{\text{Ч}}} \quad (1.3)$$

де Т/О – валовий товарообіг; Ч – середньоспискова чисельність робітників.

При розрахунку продуктивності праці можливо використовувати умовний товарообіг – це сума товарообігу по продукції власного виробництва і третя частина товарообігу по купівельним товарам[40, с. 176]:

$$\frac{T}{O_{ум}} = \frac{T}{O_{пвв}} + 1/3 T/O_{кт} \quad (1.4)$$

де $T/O_{ум}$ – умовний товарообіг; $T/O_{пвв}$ – товарообіг з реалізації продукції власного виробництва; $T/O_{кт}$ – товарообіг з реалізації купівельних товарів, звідси:

$$ПП = \frac{T/O_{ум}}{Ч} \quad (1.5)$$

крім того, ресторани визначають продуктивність праці робітників виробництва. Це – величина товарообігу по продукції власного виробництва на одного робітника виробництва:

$$ПП_в = \frac{T/O_{пвв}}{Ч_в} \quad (1.6)$$

де $Ч_в$ – середньоспискова чисельність робітників виробництва.

Можливим є розрахунок показника продуктивності праці на один людино-день:

В плануванні та аналізі продуктивності праці використовується також обернені показники, які характеризують трудомісткість діяльності – трудовитрати на досягнення одиниці результату (товарообігу):

$$T = \frac{Ч}{T/O} \quad (1.7)$$

Також продуктивність праці залежить від цінового фактору. При підвищенні ціни продажу показник виробітку зростає, хоча в дійсності ефективність праці робітників ресторану не змінюється. При цьому є можливим визначити, чи привело до зростання виробітку робітників ресторану підвищення цін продажу на власну продукцію і купівельні товари[40, с. 179].

Поряд з показником «продуктивність праці» застосовується термін «ефективність праці» для характеристики праці робітників. Ефективність праці характеризує результативність трудової діяльності ресторану, досягнення найбільшого ефекту при мінімальних витратах праці. Ефективність праці

характеризує такі результати праці як – обсяг товарообігу, обсяг реалізації продукції та наданих послуг в натуральних одиницях, кількість працівників по відношенню до затрат праці, чисельність працівників всього по підприємству, по окремих категоріям, відпрацьований фонд робочого часу, витрати на оплату праці, сукупні витрати на утримання персоналу. Розглядаючи продуктивність праці виробничого та обслуговуючого персоналу, важливо визначити також завантаженість працівників в певні дні та години за допомогою методу фотографії робочого часу, що дозволить побудувати графіки доцільного виходу на роботу працівників[40, с. 182].

Однією з найважливіших характеристик торгово-виробничої діяльності виступає глибина і ширина асортиментних груп продукції та послуг, що реалізуються закладом ресторанного господарства. Асортимент продукції дозволяє зробити висновок про специфічність та високо технологічність обладнання та висококваліфікованих кухарів та майстрів приготування кулінарної продукції. Оцінка асортименту здійснюється наступним чином: яка кількість страв у кожній групі та кількість груп, а також важливо оцінити кількість складних у приготуванні страв.

Наступним показником необхідно визначити якість обслуговування споживачів та рівень задоволення їхніх потреб у харчуванні. Особливо важливо враховувати присутність в меню страв дієтичного харчування та місць в обідньому залі для споживачів, що палять. Якість обслуговування розглядається як узагальнене поняття, складовими якого є оптимальність складу основних та додаткових послуг, економія часу споживачів у процесі обслуговування, якість продукції, експлуатаційна якість приміщень для споживачів, технічна досконалість прийомів і методів праці персоналу, дотримання правил торгівлі і норм поведінки персоналу.

Критерієм якості обслуговування у закладах громадського харчування є її відповідність системі вимог, що впливають із сучасного рівня техніки, організації виробництва і обслуговування, виробничих відносин, моральних і

правових норм суспільства, рівня розвитку архітектурно-художнього конструювання, санітарно-гігієнічних норм, сумлінного ставлення до праці.

Кількісна характеристика властивостей обслуговування, що розглядаються з урахуванням умов їх створення і споживання, є показником якості. Показники якості обслуговування поділяються на одиничні і комплексні. Одиничний – це показник, який відноситься тільки до однієї з властивостей організації процесу обслуговування споживачів у підприємстві громадського харчування.

Для оцінки якості обслуговування в громадському харчуванні не можна скористатися одним яким-небудь одиничним показником, тому сукупність одиничних показників об'єднується у комплексні показники. Комплексний показник, що відноситься до кількох його властивостей, називається груповим. Групові показники входять до складу узагальнюючого показника. Це показник якості обслуговування, який відноситься до такої сукупності властивостей організації процесу обслуговування споживачів, за якою оцінюється її якість.

При оцінці якості обслуговування порівнюють фактичні показники якості з показниками, що прийняті за базу даного порівняння. Це дозволяє встановити ступінь досконалості процесу обслуговування і його придатність задовольняти потреби споживачів[48, с. 65].

Якість обслуговування – це сукупність властивостей, упорядкованих у систему за своєю структурою. При цьому якість нульового рівня являє собою складні властивості, що характеризують процес обслуговування в найбільш узагальненому вигляді. При декомпозиції складні властивості розпадаються на більш прості. Чотирьох-ступеневу ієрархічну структуру узагальнюючого показника якості обслуговування наведено на рисунку 1.11.

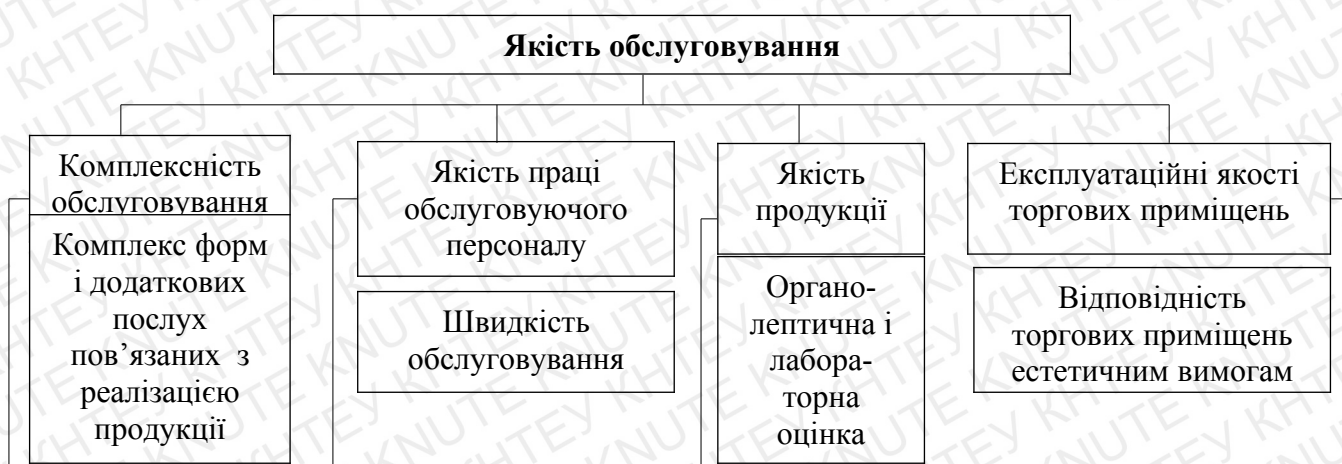




Рис 1.11. Структура показників якості обслуговування у ресторані

Джерело: систематизовано автором на основі [48, с. 66].

На нульовому рівні знаходиться узагальнюючий показник якості обслуговування K_0 , на першому – чотири комплексних групових показники K , на другому – 12 комплексних групових показники K_i і на третьому – одиничні показники якості обслуговування K_j .

До узагальнюючого показника якості обслуговування входять такі групові показники: комплексність обслуговування, якість продукції, якість праці обслуговуючого персоналу, експлуатаційна якість приміщень для споживачів. Введення показника комплексного обслуговування дозволяє виявити раціональність поєднання у закладах ресторанного господарства основної форми обслуговування та додаткових послуг. Необхідність введення показника якості страв обумовлена тим, що головною рисою діяльності закладу є задоволення потреб населення в харчуванні. У зв'язку з тим, що їжу споживають у закладах ресторанного господарства, а це потребує створення комплексу приміщень для обслуговування відвідувачів, введено показник експлуатаційних якостей торговельних приміщень. Наявність різних закладів ресторанного господарства має загальну відповідність технічних, санітарних та

естетичних вимог чинним нормативам і сучасному рівню розвитку архітектурно-художнього конструювання[48, с. 68]. Найвагомими є показники, що характеризують якість продукції.

Дуже важливою групою показників ефективної торгово-виробничої діяльності є показники завантаженості залу по місяцях, дням тижня, годинам. Ці показники є можливим розрахувати за рахунок даних, що отримані моментними спостереженнями за залом закладу ресторанного господарства.

Необхідно розрахувати коефіцієнти використання місткості та пропускної спроможності зали.

$$K_{\text{вм}} = Z_{\text{мф}} / Z_{\text{км}} \quad (1.8)$$

де $K_{\text{вм}}$ – коефіцієнт використання місткості; $Z_{\text{мф}}$ – зайнята кількість місць фактично; $Z_{\text{км}}$ – загальна кількість місць в залі.

$$K_{\text{пс}} = Z_{\text{мф}} / П_{\text{сз}} \quad (1.9)$$

де $K_{\text{пс}}$ – коефіцієнт використання пропускної спроможності; $П_{\text{сз}}$ – пропускна спроможність зали, норматив[46, с. 36].

Отже, наведені показники слугують для визначення ефективності управління виробничою діяльністю. Вони дозволяють розглянути управління як комплексну систему з рядом елементів, які взаємодіють між собою та впливають один на одного, а також виявити недосконалість системи обслуговування, визначити достатньою чи можливо занадто великою є кількість місць зали закладу ресторанного господарства.

Висновки до розділу 1

Таким чином, за результатами проведеного дослідження у першому розділі випускної кваліфікаційної роботи доцільно сформулювати наступні висновки і пропозиції:

1. Здійснено аналіз підходів науковців до визначення «операційний менеджмент» та сформоване власне визначення. Розкрито сутність операційного менеджменту та визначено його функції та принципів. Операційний менеджмент має забезпечувати ефективне і раціональне ведення продуктивної виробничої діяльності ресторанного господарства. Кожне підприємство виконує свої операційні функції, тобто здійснює діяльність з виробництва продукції або надання послуг, які потребують суб'єкти зовнішнього середовища. Основою його діяльності є операційна система, яка вимагає відповідного управління, підготовки менеджерів, переважні компетенції на яких ґрунтуються на аналітичному мисленні та здібностях, можливостях і вмінні сприймати та оцінювати переваги нових технологій, застосовувати широке коло знань у галузі аналізу, організації виробництва, системотехніки, технології, поведінкових і соціальних наук. Якщо операційна функція буде виконуватись не ефективно, тоді й все ресторанне підприємство в цілому не зможе досягти успіху.

2. Визначено, що структура системи операційної менеджменту ресторану знаходиться у безпосередній залежності від особливості процесу надання послуг на підприємстві. Визначальним елементом операційного менеджменту ресторану, на наш погляд, є якість роботи і відповідальність персоналу, стабільність і безперервний розвиток компетентності персоналу, залучення працівників, командна робота, а також створення в колективі атмосфери довіри, здорового психологічного клімату стимулюючого хорошу роботу і творчість. Саме безперервний розвиток компетентності персоналу є найважливішим в сучасній ринковій економіці.

3. Здійснено аналіз методичних підходів до оцінювання ефективності

системи управління виробничими процесами у ресторані та визначено, що наведенні показники ефективності системи управління виробничими процесами у ресторані дозволяють розглянути управління як комплексну систему з рядом елементів, які взаємодіють між собою та впливають один на одного.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСТОРАНУ «М'ЯТА SAFE» М. КИЇВ

2.1. Стратегічно-економічний аналіз діяльності ресторану

Ресторан «М'ята safe» є молодим на ринку, і таким, що швидко розвивається та функціонує на ринку ресторанного бізнесу. На жаль, на даному етапі діяльності у ресторані немає чітко вираженої загальної стратегії розвитку, про що свідчить не явно виражена діяльність ресторану. Основним завданням на сьогоднішній день є забезпечення достатнього рівня приготування та реалізації продукції, зниження собівартості продукції, щоб забезпечити наявні витрати, сплатити податкові зобов'язання та заробітну плату працівникам ресторану «М'ята safe». Проте, не дивлячись на те, що у ресторані немає чітко вираженої загальної стратегії функціонування та розвитку, все ж таки заклад має певні розробки, які можна характеризувати як складові загальної стратегії. Загалом, існуючу стратегію діяльності ресторану «М'ята safe» у сучасних економічних умовах можна віднести до стратегії виживання.

Проведемо оцінку ефективності системи операційного менеджменту досліджуваного підприємства шляхом аналізу фінансово-економічних показників діяльності ресторану «М'ята safe» за 2015-2017 рр. Інформаційною базою аналізу фінансово-економічної діяльності ресторану «М'ята safe» виступає фінансова звітність, що наведена в додатку.

Ресторан «М'ята safe» є невеликим підприємством, проте має активи. Їх аналіз за балансом ми можемо розглянути у таблиці 2.1.

Як видно з проведеного аналізу, що необоротні активи зменшилися на 447 тис. грн. або на 2,32%. Вартість нематеріальних активів підприємства за 2015-2015 рр. мала незмінну тенденцію. Основні засоби збільшилися на 53 тис. грн. або 0,19% від загальної вартості. Оборотні активи за звітний період мають тенденцію до збільшення 37,98% протягом аналізованого періоду.

Характеристика активів та зобов'язань ресторану «Мята safe»

Показники	На 31.12.2016		На 31.12.2017		Відхилення		
	Тис. грн.	Питома вага, %	Тис. грн.	Питома вага, %	+, -	%	Пунктів структури, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Активи							
I. Необоротні активи							
Нематеріальні активи							
первісна вартість	2	0,00	2	0,00	0	1,00	0,00
накопичена амортизація	2	0,00	2	0,00	0	1,00	0,00
Основні засоби:							
первісна вартість	27192	41,72	27245	33,35	53	100,19	-8,37
знос (7944	12,19	8718	10,67	774	109,74	-1,52
Інші необоротні активи							
Інші необоротні активи	-	-	-	-	-	-	-
Усього за розділом I	19272	29,57	18825	23,04	-447	97,68	-6,53
II. Оборотні активи							
Запаси							
Запаси	43683	67,02	45826	56,09	2143	104,91	-10,93
Готова продукція	10584	16,24	2761	3,38	-7823	26,09	-12,86
Товари	26680	41,21	26860	32,88	0	1,00	-8,33
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:							
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	5	0,01	8573	10,49	8568	у 1,7 р.	10,44
Грошові кошти та їх еквіваленти:							
Інша поточна дебіторська заборгованість	671	1,03	6706	8,21	6035	у 10 р.	7,18
Грошові кошти та їх еквіваленти	5	0,01	2	0,00	-3	40,00	-0,01
Усього за розділом II	45901	70,43	62875	76,96	16974	137,98	6,53
Баланс	65173	100,00	81700	100,00	16527	125,36	-
Пасиви							
I. Власний капітал							
Зареєстрований (пайовий) капітал	294	0,45	294	0,36	0	1,00	-0,09
Нерозподілений	8666	13,30	8636	10,57	-30	99,65	-2,73

Закінчення табл. 2.1							
1	2	3	4	5	6	7	8
прибуток							
Усього за розділом I	7889	12,10	7859	9,62	-30	99,62	-2,48
II. Довгострокові зобов'язання							
Довгострокові кредити банків	-	-	-	-	-	-	-
Усього за розділом II	26363	40,45	64481	78,92	38118	у 2,4 р.	38,47
III. Поточні зобов'язання							
Короткострокові і кредити банків	568	0,87	-	-	-	-	-
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	41703	63,99	18476	22,61	-23227	44,30	-41,38
Поточні зобов'язання за розрахунками							
з бюджетом	12	0,02	15	0,02	3,00	125,00	0,00
зі страхування	7	0,01	6	0,01	1,00	87,71	0,00
з оплати праці	31	0,05	25	0,03	-6	80,65	-0,02
Інші поточні зобов'язання	4378	6,72	6553	8,02	2175	у 1,4 р.	1,30
Усього за розділом	46699	72,77	25078	30,70	-21621	53,70	-42,07
Баланс	65173	100,00	81700	100,00	16527	125,36	-

Джерело: розраховано автором.

Серед джерел формування майна підприємства зареєстрований (пайовий) капітал характеризується сталістю – він становить 294 тис. грн. Поточні зобов'язання підприємства зменшилися на 21621 тис. грн. або на 46,30%, а їх питома вага в загальному складі капіталу мала також тенденцію до зменшення на 42,07 п.с., що є негативним явищем для підприємства та означає про зменшення стану майна ресторану «Мята safe».

Аналіз використання виробничих ресурсів підприємства представлено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Показники використання ресурсів ресторану «Мята safe»

Показники	Роки			Відхилення 2017 р. до 2015 р., +/-
	2015	2016	2017	
1	2	3	4	5
Середньорічна вартість основних засобів за залишковою вартістю, тис.	20337,00	24601,00	27218,50	6881,50

грн.				
------	--	--	--	--

Закінчення табл. 2.1

1	2	3	4	5
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	38511,00	50394,00	54388,00	15877,00
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	188,00	141,00	19,00	-169,00
Фондоозброєність	108,18	174,48	1432,50	1324,32
Фондовіддача	0,96	0,44	0,14	-0,82
Матеріаловіддача	1,53	1,99	4,17	2,64
Матеріаломісткість	0,72	0,74	0,81	0,09
Продуктивність праці, тис. грн./чол. (за оплатою праці)	17,48	20,93	17,07	-0,41
Продуктивність праці, тис. грн./чол. (за чисельністю працівників)	415,04	304,49	650,47	235,43
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,51	0,21	0,06	-0,45
Тривалість обороту оборотних активів	715,69	1738,09	6083,33	5367,64
Середньорічна заробітна плата одного працівника, тис. грн.	23,75	14,55	38,11	14,36

Джерело: розраховано автором.

За результатами проведених розрахунків можна зробити наступні висновки. Середньорічна вартість основних засобів у 2017 році збільшилась на 6881,5 тис. грн.. порівняно з 2015 роком – це є позитивним явищем для підприємства, а середньорічна вартість оборотних фондів збільшилась на 15877 тис. грн. і це характеризує збільшення вкладень оборотних засобів у розвиток підприємства. Середньооблікова кількість працівників зменшилась на 169 осіб, що вказує на те, що різке зменшення кількості робочих місць на підприємстві є негативним явищем і зниженням функціонування підприємства. Фондоозброєність мала досить високий рівень зростання, що означає рівень забезпечуваності основними засобами на підприємстві зросла у 2017 році в порівнянні з 2015 на 1324,32 пункти структури. Фондовіддача зменшилась у 2017 році порівняно з 2015 роком на 0,82 грн., тобто це є негативним показником на підприємстві так як зменшилась реалізація продукції на одиницю основних виробничих фондів. Коефіцієнт обороту оборотних активів зменшився на 0,45 грн., за рахунок чого збільшилась тривалість обороту оборотних активів. Середньорічна заробітна плата на одного працівника зменшилась на 85,64% за рахунок зменшення персоналу на підприємстві.

Показники ефективності господарської діяльності підприємства представлені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Показники оцінки ефективності господарської діяльності ресторану
«Мята safe»**

Показники	Нормативне значення	Роки			Відхилення 2017 р. до 2015 р., +/-
		2015	2016	2017	
1. Рентабельність господарської діяльності	збільшення	0,92	-9,18	0,06	-0,86
2. Валова рентабельність (прибутковість) виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	зменшення	0,04	-0,11	-0,67	-0,71
3. Чиста рентабельність виручки від реалізації продукції	зменшення	0,01	-0,17	0,00	-0,01
4. Рентабельність активів	зменшення	0,29	-2,54	0,01	-0,28
5. Рентабельність власного капіталу	зменшення	11,51	-41,00	0,09	-11,42

Джерело: розраховано автором

Показник чистої рентабельності знизився у 2017 році у порівнянні із 2015 роком зменшився на 0,86 пункти, що свідчить про зниження витрат на виробництво і реалізацію продукції або ж зниження загального обсягу продажів. В даному випадку справа пов'язана зі зменшенням обсягів реалізації товарів на підприємстві.

Показник рентабельності активів показує, скільки припадає прибутку на одиницю інвестованого в активи капіталу. Чим вищий цей показник, тим краще. На підприємстві рентабельність активів у 2017 році становила 0,29%, однак у 2017 році – 0,01 %. Отже, можна зробити висновок, що найбільше припадає прибутку на одну гривню інвестованого капіталу у 2017 році.

Показник рентабельності господарської діяльності у 2017 році знизилася у порівнянні із 2015 роком і становить 0,86%.

Проаналізувавши дані таблиці 2.3, можна зробити висновок, що господарська діяльність підприємства здійснюється не ефективно, оскільки показники рентабельності мають тенденцію до зменшення. Це зумовлене

зменшенням норми прибутку підприємства, збільшенням собівартості продукції та загальним зниженням продуктивності праці.

Характеристика показників ділової активності наведені у таблиці 2.4

Таблиця 2.4

Показники оцінки ліквідності та ділової активності ресторану «Мята safe»

Показники	Нормативне значення	Роки			Відхилення 2017 р. до 2015 р., +/-
		2015	2016	2017	
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	≥ 1 , збільшення	0,75	0,98	2,51	1,76
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	≥ 0 , збільшення	0,01	0,00	0,00	-0,01
Частка оборотних засобів в активах	-	0,73	0,70	0,77	0,04
Чистий оборотний капітал	≥ 0 , збільшення	-17841	-798	37797	55638
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільшення	0,35	0,18	0,09	-0,26
Коефіцієнт завантаженості активів	зменшення	0,71	1,63	5,94	5,23

Джерело: розраховано автором.

За результатами проведених розрахунків можна зробити висновки. Коефіцієнт покриття перевищує за величиною поточні зобов'язання, підприємство та становить 2,51 в 2017 році. Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, що частина поточних (короткострокових) зобов'язань не може бути погашена негайно. Тобто у випадку необхідності негайного погашення поточних зобов'язань, на звітну дату, підприємство не в змозі погасити свої зобов'язання та знизився на 0,01 пункти в 2017 році в порівнянні до 2015 році. Спостерігається тенденція до зростання частки оборотних активів.

Оцінка фінансової стійкості наведена в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Показники оцінки фінансової стійкості ресторану «Мята safe»

Показники	Нормативне значення	Роки			Відхилення 2017р. до 2015 р., +/-
		2015	2016	2017	
1	2	3	4	5	6
1. Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,01	0,12	0,09	0,08

2. Коефіцієнт фінансування (співвідношення залученого та власного капіталу)	≤ 1 , зменшення	0,01	12,22	11,39	11,38
3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	$\geq 0,1$	-0,35	-0,25	-0,17	0,18

Закінчення табл. 2.1

4. Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	0,2 і менше	3,90	2,99	8,20	4,30
5. Коефіцієнт поточних зобов'язань	0,5 і більше	0,96	0,64	0,28	-0,68

Джерело: розраховано автором

За даними таблиці 2.5 можна зробити висновок, що підприємство не має фінансову стабільність. Так, коефіцієнт автономії у 2017 році становить 0,09, це свідчить про те, що цей показник менше нормативного та показує залежність підприємства від зовнішніх джерел. Коефіцієнт концентрації залученого та власного капіталу на підприємстві складає 11,39, тобто частка залученого капіталу в активах підприємства складає майже 12%. Коефіцієнт забезпечення власними коштами складає -0,17, це означає, що оборотні активи підприємства не фінансуються за рахунок власних оборотних коштів. Коефіцієнт поточних зобов'язань в 2017 році склав 0,28 тобто 28% зобов'язань підприємства складають поточні зобов'язання. Все це свідчить, що підприємство не має досить високий рівень фінансової стійкості і відносно залежне від зовнішніх джерел.

Ефективність операційного менеджменту ресторану «М'ята safe» представлена у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Ефективність операційного менеджменту діяльності ресторану

«М'ята safe»

Види доходів	Роки						Відхилення			
	2015		2016		2017		2017 р. до 2015 р.			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	пунктів стр-ри	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції	78027	78,73	42933	36,41	15316	20,37	19,63	- 62711	-	-29,1

(товарів, робіт, послуг)									
Інші операційні доходи	4064	2,54	27492	23,32	36289	48,26	у 9 р.	32225	45,72
Разом чисті доходи	160118	100	117900	100	75202	100	46,97	- 84916	-
Матеріальні витрати	56763	65,40	31760	50,33	12359	23,96	21,77	- 44404	41,44

Закінчення табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Витрати на оплату праці	4465	5,14	2051	3,25	724	1,40	16,22	-3741	-3,74
Відрахування на соціальні заходи	1590	1,83	435	0,69	147	9,25	9,25	-1443	-1,54
Амортизація	1095	1,26	885	1,40	774	70,68	70,68	-325	0,24
Інші операційні витрати	22883	26,36	27973	44,33	37569	1,50	у 1,6 р.	14686	46,49
Разом витрати	86796	100	63104	100	51573	100	59,42	- 35223	-

Джерело: розраховано автором.

За результатами таблиці 2.6 можна зробити висновок, що загальний чистий дохід на кінець періоду знизився на 62711 тис. грн., а інші операційні доходи навпаки збільшилися у 9 разів. Загальна чисті доходи зменшилися на 84916 тис. грн., що свідчить на підприємстві зменшилося виробництво та реалізація продукції. Загальна сума витрат також зменшилися на 35223 тис. грн., або на 40,58%, яке також можливо спричинене зі спадом виробництва.

Таким чином, досліджувані основні показники операційної системи ресторану «М'ята safe» свідчать про зниження ефективності діяльності підприємства, оскільки показники рентабельності мають тенденцію до зменшення, спостерігається зниження рівня продуктивності праці та прибутковості підприємства.

2.2. Діагностування ефективності системи операційного управління суб'єкта ресторанного бізнесу

Основною метою діяльності ресторану «Мята safe» є отримання прибутків у результаті задоволення клієнтів ресторану.

Ресторан «Мята safe» планує розширити свою аудиторію відвідувачів та залучати туристів, які є гостями міста.

У таблиці 2.7. наведено перелік підприємств, з якими ресторан планує укласти договори про надання обслуговування та оформлення залу ресторану відповідно до національних свят країни та відповідно до побажань клієнта при замовленні банкету.

Таблиця 2.7

План укладення договорів з агентствами по декору залу

Назва компанії	Назва послуги	Вартість послуг, тис. грн..
MODAFLORA	Флористичне оформлення залу	10,7
Дизайн-студія Magic Decor	Весільні оформлення	10,3
Макетудай	Оформлення залу до новорічних та різдвяних свят. До дня всіх закоханих	7,1
ХендМейд декор	Декор до різних свят (Хелловін та ін.)	6,7

Джерело: складено автором.

Ресторан «Мята safe» застосовує програму оцінки обслуговуючого персоналу, що сприяє високому рівню якості із метою підтримки високого рівня обслуговування клієнтів. Так як ресторан «Мята safe» має повне укомплектування штатним персоналом і не користується послугами додатково залучених працівників. Ресторан «Мята safe» має висококваліфікований обслуговуючий персонал ресторану. Керівники ресторану також є спеціалісти з великим досвідом роботи.

Недоліком планування ресторану «Мята safe» є не розвинуте довгострокове планування, яке є невід'ємною частиною стратегічного управління для ефективності операційної системи ресторану.

Для того, щоб плани ресторану «Мята safe» були реалізовані, керівник підприємства повинен знайти ефективний спосіб поєднання планів, тобто забезпечити оптимальний результат.

Організація як процес вкладає в себе багато завдань. Щоб цей процес був успішним, необхідно правильно побудувати управлінську структуру. Управлінська структура ресторану «Мята safe» представлена на рисунку 2.1.

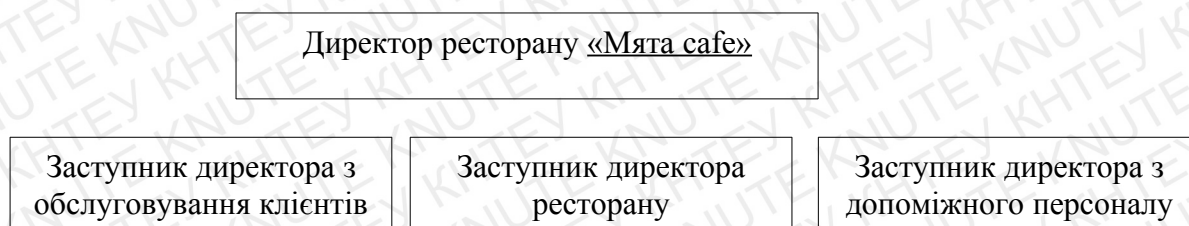


Рис. 2.1. Управлінська структура ресторану «Мята safe»

Джерело: побудовано автором.

Згідно рисунка 2.4 організаційна структура побудована за лінійно-функціональним типом. Всі заступники підпорядковуються директору ресторану. Підбір персоналу здійснюється з особливими вимогами та за допомогою аналізу його професійних якостей.

Організаційна структура ресторану «Мята safe» загалом відповідає цілям та завданням підприємства, про що свідчить ефективність його діяльності. Разом з тим, є ряд недоліків:

- 1) негнучка структура управління;
- 2) чітко визначенні завдання для всіх структурних підрозділів;
- 3) командний тип комунікацій, що йде зверху вниз.

Розглянемо основну функцію управління – мотивація.

Система мотивації праці ресторану «Мята safe» складається з багатьох факторів, які впливають на сприятливий клімат в середині персоналу. Економічно працівників мотивують через бонусну систему та премії від кількості клієнтів, які були обслуговувані. Тобто офіціанти отримують 70% заробітної плати у вигляді ставки, яка формується за кількістю відпрацьованих годин. Інші 30% нараховуються бонусами. Здебільшого ці бонуси нараховуються за виконання плану обслуговування клієнтів, також за вдячності клієнтів (записи в книгу відгуків, розроблення власних підходів до спілкування клієнтами), перевищення показників якості обслуговування тощо.

На підприємстві ресторанного господарства застосовують систему штрафів до персоналу. Зокрема, на працівників накладають штрафні санкції за запізнення, неохайний вигляд, порушення правил обслуговування клієнтів, невиконання своїх обов'язків, жалоби від клієнтів та інших працівників, інші порушення інструкцій чи діючого законодавства.

Нематеріальна мотивація для працівників ресторану «Мята safe» полягає у проведенні екстрим-ігор, організації змагань на природі, тематичних корпоративів, виїздів за місто тощо. Таким чином, аналіз функціонування персоналу на підприємстві дозволяє зробити висновок щодо сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі та потужної системи мотивації праці.

Загальний управлінський контроль ресторану «Мята safe» здійснюється за двома формами: фінансовий (як основа загального управлінського контролю) та адміністративний.

Фінансовий контроль ресторану «Мята safe» реалізується на підставі фінансового плану ресторану досягнутих результатів, він здійснюється на основі аналізу економічно-фінансових показників ресторанної діяльності.

Адміністративний контроль ресторану «Мята safe» здійснюється на основі фактичних і планових дій діяльності ресторану.

Таким чином, розглянувши основні функції операційного менеджменту доцільно здійснити його діагностику.

Проаналізуємо систему операційного менеджменту у закладі ресторанного підприємства «Мята safe», яка складається з наступних підсистем:

– управління - полягає у плануванні та контролі, здійснюється дослідження інформації зовнішнього та внутрішнього середовища ресторану про стан його підсистем, а саме забезпечувальної та переробної. Після отримання інформації ресторан її оброблює та робить висновки щодо подальшої його роботи;

– переробна підсистема - включає роботу персоналу ресторану, яка безпосередньо пов'язана з перетворенням сировини у готовий продукт або послугу, які пропонуються клієнтам;

– підсистема забезпечення – не пов'язана з виробництвом, проте вона виконує всі функції, які забезпечують переробну систему усім необхідним.

Переробна підсистема у ресторані «М'ята safe» має на меті виконувати виробничий процес, який перетворює первинну сировину на кінцевий готовий продукт. Функціонування ресторану «М'ята safe» у своєму виробничому циклі використовує матеріальні енергетичні ресурси, які в процесі мають дію перетворення до споживання.

У закладі ресторанного господарства здійснюється спостереження функціонування переробної підсистеми, в яку вкладаються грошові кошти, що забезпечують безперервний процес надходження інформації щодо діяльності аналогічних закладів поблизу «М'ята safe», зокрема удосконалення або застосування інноваційних технологій виробництва продукту тощо. Також досліджують ринок закупівлі сировини, допоміжних матеріалів та кінцевої продукції, яка створюється переробною підсистемою.

Підсистема забезпечення ресторану «М'ята safe» ніяким чином не пов'язана з виробництвом готової продукції (приготуванні страв та напоїв), але без неї неможливе функціонування переробної підсистеми. До цієї підсистеми належить: ремонтна бригада, охорона служба, обслуговуючий персонал, соціально-побутові підрозділи та ін. Переробна підсистема повністю залежить від споживчих потреб та операційного менеджменту.

Управлінська підсистема ресторану «М'ята safe» несе функцію планування та контролю над переробною та забезпечувальною підсистемою. В управлінській підсистемі розробляють цілі, політику та основні шляхи розвитку виробничого циклу в цілому. В процесі якого складається детальний план від потрібної сировини до готової продукції. Управлінська підсистема ресторану «М'ята safe» має повне коригування дій операційного менеджменту, яке забезпечує узгодженість його функціонування. Управлінська підсистема

ресторану має завжди оновлену внутрішню інформацію по ресторану про забезпечення сировини, продукції та необхідних допоміжних товарів, які потрібні для виробничого процесу. А також веде дослідження про зовнішнє середовище ресторану, досліджує ринок, споживчий попит, вартість сировини, новітні технології, зміни і доповнення законодавчих та нормативних актів, а також державних розпорядженнях.

На основі вищевикладеного, зробимо аналіз складових елементів операційного менеджменту досліджуваного підприємства, зокрема матеріально-технічних ресурсів.

Для ресторану «Мята safe» здійснюється повне ресурсне забезпечення через постачальників продукції. Постачальників продукції та сировини для ресторану представлено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

**Постачальники матеріально-технічних ресурсів для ресторану
«Мята safe»**

Постачальник	Товар	Кількість постачань	Можливості заміни постачальника або ресурсів. Залежність від постачальника
1	2	3	4
ТОВ «АркаПласт»	Простирадла на столи та стільчики	1/рік	є можливість заміни
Фірма LiMaSo Textile	Рушники, серветки	1/рік	є можливість заміни
ТОВ «Betta»	Рукавички для прибирання, пакети для сміття, серветки, губки для прибирання, туалетний папір	1/місяць	є можливість заміни
ПАТ «ФРЕШ ЛАЙН»	Миючі засоби, мило туалетне, гелі для душу,	1/місяць	є можливість заміни
ПАТ «Українська фруктовো-овочева компанія»	Овочі та фрукти	4/тиждень	немає залежності
ТОВ «ВІТАВА-ПРОДУКТ»	М'ясо і м'ясна продукція	7/тиждень	немає залежності

ТОВ «Гаврилівські кури»	Курка та яйця	7/тиждень	немає залежності
ТОВ «Рибка»	Риба та морепродукти	7/тиждень	немає залежності
ПАТ «Загрос-Трейд»	Бакалійна продукція	1/тиждень	немає залежності
ПАТ «Житомирський маслозавод»	Молоко та молочна продукція	7/тиждень	немає залежності
ПАТ «Київхліб»	Хлібобулочні вироби	7/тиждень	немає залежності
ПАТ ТД «Ресурс»	Спиртні та безалкогольні напої	1/тиждень	немає залежності

Джерело: складено автором.

У ресторані «М'ята safe» здійснюється повне ресурсне забезпечення завдяки постачальникам. Постачальники продукції та сировини ресторану постачають продукцію відповідно складеного договору постачання та відповідної якості продукції.

Постачальники ресторану «М'ята safe» мають досить відповідальні та узгоджені ділові стосунки, які працюють без затримок у поставках продукції та сировини та протягом довготривалих відносин замінювати їх немає необхідності.

У результаті дослідження ресурсного забезпечення ресторану «М'ята safe» було визначено, що залежності від постачальників воно немає так, як на сьогоднішній день на ринку є досить багато аналогів підприємств. Тож в будь-який момент можна замінити постачальника дивлячись на його рейтинг та привабливість на ринку функціонування.

У цілях збільшення виробництва та якості в ресторані «М'ята safe» було введено новації в зону виробництва. Це є великою перевагою для ресторану «М'ята safe», в процесі якого були задіяні французькі спеціалісти в повному комплектуванні інноваційним обладнанням кухні, яка має дуже високі технологічні властивості виробничого процесу та персоналу кухні виконувати свою виробничу діяльність.

Ресторан «М'ята safe» має свій особистий сайт та приймання он-лайн

замовлення бронювання столиків. А з 2017 року ресторан увів систему замовлення їжі через он-лайн меню, при якому можна зробити замовлення і забрати його додому. Ця послуга є зручною, як для клієнта, так і для ресторану.

Для зручності клієнтів та обслуговуючого персоналу у ресторані використовують радіочастотну ідентифікацію, яка виступає в ролі біпера чи пейджера. Так, при здійсненні замовлення біля бару, гості ресторану самі можуть обрати столик, який їм до вподоби, та чекати на своє замовлення. Так як ресторан під час великого завантаження може помилитися та забути який саме столик зробив замовлення, то при радіочастотній ідентифікації відповідно офіціанту просте відшукати столик та втрачати свій час на пошуки.

Цей вид діяльності ресторану спрощує роботу офіціантів «М'ята safe» при чому ця новітня технологія зчитує інформацію про номер столика зі спеціальних міток, які прикріплені до столиків знизу. Мітки мають пам'ять місцезнаходження столика, а також ведеться відлік часу замовлення, коли клієнт замовив до надається подання страви на стіл, а також є функція слідкування популярного столика ресторану «М'ята safe».

Пристроям, що надають офіціанту необхідну інформацію про клієнта, присвоюють індивідуальний номер гостя. Якщо раптом клієнт відійшов за своїми потребами чи обговорити якісь справи по телефону на вулиці, то проблема з пошуком клієнта та його столика не викликає труднощів для офіціанта.

У ресторані «М'ята safe» запроваджена новітня маркетингова технологія в сфері обслуговування - QR-код. Вона надає можливості побачити повну інформацію щодо меню та акцій ресторану на офіційному сайті, на якому можна ознайомитися з повною інформацією про заклад, меню, бронювання столика. Відвідувачі ресторану можуть знайти ресторан «М'ята safe» в просторах соціальних мереж та додати в друзі, щоб бути постійно в курсі всіх новин та акцій ресторану.

QR-код в ресторані «М'ята safe» розміщений при вході на дверях, на розрахункових чеках, а також на столі, який легко можна перевірити

скануванням телефоном, планшетом, нетбуком або ноутбуком.

На початку 2018 року ресторан «М'ята safe» застосовує нове інтерактивне меню MicroinvestEMenuPro. Інтерактивне електронне меню встановлене на спеціалізованих пристроях і закріплено за кожним столиком, який прийшов на заміну паперовому меню. Це меню є досить актуальною інновацією з розвитком на сьогодні технічним прогресом та йде в ногу з часом їх впровадження. Це меню має свої переваги в тому, що воно немає швидкого зношення та доповнюється своїм колоритом адже клієнт має можливість на фотографіях побачити свою страву якою вона буде та має можливість скорегувати подачу замовлення відповідно до свого смаку.

За допомогою купівлі даного програмного забезпечення офіціант використовує його як своє робоче місце при замовленні. MicroinvestEMenuPro ця програма дає можливість офіціанту обробляти та направляти замовлення на кухню в реальному часі (тобто офіціант подає замовлення через електронну систему на кухню), щоб замовлення було без затримок та метушні.

У 2014 році було використано самопідігрівуючі тарілки, які могли тримати тепло до 30 хвилин та нагріваються до 60 градусів. Цей вид є досить затратний та як одна тарілка коштує 230 Євро. Тому в ресторані «М'ята safe» цих тарілок на даний час є в недостатній кількості, але це гарна вкладена інвестиція за рахунок того, що тарілка має властивості багаторазового перезаряджання. Такий вид подачі страв є дорогий та в основному подаються страви на таких тарілках VIP- клієнтам ресторану.

Разом з тим, на основі проведеного аналізу системи операційної діяльності ресторану «Мята safe» виявлено несприятливі тенденції функціонування операційної діяльності підприємства, а саме: 1) ресторан немає чіткої стратегії розвитку, яка спрямувала би діяльність на досягнення стратегічних цілей; 2) основною проблемою є відсутність операційної стратегії; 3) не використовуються рестораном система управління якості за міжнародними стандартами.

На основі проведеного аналізу розглянемо показники операційної

діяльності ресторану «Мята safe» в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Показники оновлення та зносу основних фондів ресторану «Мята safe»

№ з/п	Показник	Роки			Відхилення 2017 р. до 2015 р., +,-
		2015	2016	2017	
1	2	3	4	5	6
1.	Коефіцієнт оновлення основних фондів	14,61	19,06	0,19	-14,42

Закінчення табл. 2.9

1	2	3	4	5	6
2.	Коефіцієнт фізичного зносу основних фондів	32,10	29,21	31,99	-0,11
3.	Коефіцієнт придатності	-31,1	-28,21	-30,99	-62,2
4.	Коефіцієнт морального зносу	10,3	11,6	11,1	0,8
5.	Коефіцієнт вибуття основних фондів	12,72	15,82	1579,79	1567,02
6.	Швидкість оновлення	0,07	0,05	5,26	5,19
7.	Коефіцієнт приросту	1,15	1,20	0,00	1,15

Джерело: розраховано автором.

З таблиці 2.6 видно, що коефіцієнт оновлення показує питому вагу введених основних фондів в їх загальному наявному обсязі. У 2017 р. цей показник зменшився на 14,42 пункти порівняно з 2015 роком. Коефіцієнт зносу також має тенденцію до зменшення в 2017 році на 0,11 пункти порівняно з 2015 роком та показує ступінь зношення основних фондів підприємства. Коефіцієнт придатності має від'ємне значення, що означає частка залишкової вартості

основних фондів перевищує первісну. Коефіцієнт морального зносу оцінює ступінь техніко-економічного старіння окремих видів активної частини основних фондів та показує збільшення в 2017 році в порівнянні до 2015 року на 0,8 пункти. Коефіцієнт вибуття мав досить значне зростання в 2017 році в порівнянні до 2015 року. Швидкість оновлення усіх фондів підприємства мав збільшення на 1,15 пункти у 2017 році порівняно до 2015 року.

Для визначення економічної ефективності використання основних фондів ресторану застосовується система показників (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Показники ефективності використання основних фондів ресторану «Мята cafe»

№ з/п	Показник	Роки			Відхилення 2017 р. до 2015 р., +,-
		2015	2016	2017	
1	2	3	4	5	6
1.	Фондовіддача	108,18	174,48	1432,50	1324,32
2.	Фондоозброєність	0,96	0,44	0,14	-0,82

Закінчення табл. 2.10

1	2	3	4	5	6
3.	Коефіцієнт ефективності використання основних фондів	3,84	1,75	0,56	-3,28
4.	Коефіцієнт ефективності використання активної частини основних фондів	2,03	0,85	0,28	-1,75
5.	Ефективність основних фондів	1,89	2,05	2,00	0,11

Джерело: розрахована автором.

Як видно з розрахунків табл. 2.6 можна сказати, що фондоозброєність мала досить високий рівень зростання, що означає рівень забезпечуваності

основними засобами на підприємстві зростає у 2017 році в порівнянні з 2015 на 1324,32 пункти структури. Фондовіддача зменшилася у 2017 році порівняно з 2015 роком на 0,82 грн., тобто це є негативним показником на підприємстві так як зменшилася реалізація продукції на одиницю основних виробничих фондів.

Коефіцієнт ефективності використання основних фондів характеризує величину прибутку на 1 гривню основних, мав тенденцію до зменшення в 2017 році на 3,28 пункти порівняно з 2015 року. Ефективність основних фондів залежить від питомої ваги активної частини основних фондів та мала тенденцію до збільшення у 2017 році на 0,11 пункти порівняно до 2015 року.

2.3. Визначення впливу чинників на архітектуру взаємодії складових системи операційного менеджменту

Операційна система ресторану «Мята safe» функціонує на основі чітко побудованої організаційної структури, адже саме вона орієнтує операційну систему на виконання основного виробничого процесу шляхом створення для цього необхідних управлінських зв'язків. Організаційна структура ресторану «Мята safe» є лінійно-функціональною і відповідає основній діяльності ресторану - надання ресторанних послуг. Недоліками організаційної структури ресторану «Мята safe» є відсутність чіткого класифікатора операцій, дублювання деяких операцій, відсутність нормування виконання операцій, відсутність зв'язку операцій зі статтями витрат і доходів, нечіткий розподіл функцій. Також недоліком є відсутність окремої служби планування та управління персоналом. Можна стверджувати, що на даному етапі дана організаційна структура задовольняє потребам ресторану проте в подальшому вона потребуватиме розширення і більш чіткої структуризації.

Основними чинниками формування попиту на продукцію ресторану «Мята safe» можна визначити наступні (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Основні чинники формування попиту на продукцію ресторану «Мята safe»

Ознака поділу	Тип чинника	Характеристика
1	2	3
1. За рівнем їх утворення	Чинники мікрорівнів	формуються як певні фінансово-економічні та суспільні відносини, що визначаються взаємовідносинами постачальників, партнерів, по бізнесу конкурентів, споживачів, органів державної та місцевої влади
	Чинники макрорівня	визначають рівень конкурентоспроможності та переваг ресторану «М'ята safe» на внутрішньому (регіональному чи національному) через систему відносин політичного, географічного, демографічного, технологічного, соціально-політичного, економічного характеру
2. за напрямками впливу	Зовнішні	умови, що визначають підприємницьку діяльність; купівельна спроможність та дохідність населення; рівень податкового навантаження; сприятливі можливості залучення фінансових ресурсів; прямі та опосередковані регулятори розвитку національного ринку ресторанних послуг тощо
	Внутрішні	маркетингове та інформаційне забезпечення ресторанної діяльності; інвестиційна та фінансова політика; рівень ефективного використання ресурсів; якість та комфорт наданих послуг тощо
	Галузеві	рівень розвитку галузевої інфраструктури, кон'юнктура ринку ресторанних послуг, система дій щодо просування ресторанного продукту, технологічне оснащення галузі, організаційне забезпечення ресторанної індустрії, рівень ресторанного обслуговування, забезпеченість організації діяльності нормативно-правовим забезпеченням
3. За значення	Економічні	рівень матеріального добробуту споживачів; рівень цін на ресторанні послуги; рівень попиту та пропозиції на ресторанні послуги; співвідношення робочого часу та вільного часу; ефективність використання ресурсів; рівень безробіття; інфляція; розмір інвестиції в інфраструктуру і ресторанну індустрію; валютний курс; простота обміну
		валют та розрахунків; розвиток торгівлі та дистрибуції; кваліфікація працівника
	Культурно-психологічні	пріоритети в системі духовних цінностей; психологія споживання; орієнтація на насолоду життя; інтерес до альтернативної культури
	Політичні	наявність нормативно-правової бази, що стимулює та регулює ресторанну діяльність; пріоритетні напрями ресторанної індустрії; зміна умов функціонування підприємництва під впливом змін напрямку політики держави, регіону
	Екологічні	екологізація мислення; прямий і опосередкований вплив на довкілля як споживачів, так і суб'єктів ресторанного бізнесу, чисті екологічні продукти
	Індивідуальні	особливості індивідуального споживача; стиль життя; зацікавленість у вільний від роботи час; хобі; система духовних цінностей індивіда; цільові мотиви, рекомендації та настанови
4. За рівнем впливу на	Стимулюючі	активізують за певних умов та у певний період діяльність ресторанних підприємств та сприяють попиту на послуги

діяльність ресторанних підприємств		(екстенсивні та інтенсивні). До екстенсивних належать: зростання кількості працівників, збільшення кількості залучених ресурсів, побудови додаткових банкетних залів із технічним оснащенням. До інтенсивних потрібно віднести - підвищення рівня кваліфікації працівників; розвиток інформаційних технологій; розвиток професійно-кваліфікаційної структури; зростання кількості залучених інвестицій; фінансово-економічні заходи державної підтримки ресторанної інфраструктури, пільгове кредитування та оподаткування; якість системи страхування, ліцензування та сертифікації
	Стримуючі	високий рівень податкового навантаження підприємств та споживачів; високі відсоткові ставки за залучені фінансові ресурси; політична нестабільність; валютні обмеження; політична та економічна нестабільність; екологічні та кримінальні ризики
5. За тенденціями розвитку	Динамічні	можуть мати різноманітну оцінку, значення, яке змінюється в часі та просторі: економічні, соціальні, екологічні і політико-правові; гостинність та сезонність
	Статистичні	мають незмінне значення і включають: ресурсні, географічні чинники

Джерело: складено автором.

Таким чином, проаналізувавши основні чинники, які впливають на попит ресторану «Мята safe» можна доповнити тим, що попит – це основний та незмінний показник, який має впливаючий чинник на діяльність ресторану, який надає послуги та формує споживчі потреби. Якщо попит визначає потребу в певних ресторанних послугах, яка підкріплюється платоспроможністю споживача, то пропозиція може мати мінливий характер, який визначається дією таких факторів: рівнем оподаткування, територіальним розміщенням ресторанного закладу та ступенем потенційних клієнтів ресторану, доступністю фінансових ресурсів, рівнем цін тощо. Визначимо узагальнені і систематизовані основні чинники, що впливають на розвиток операційної системи ресторану «М'ята safe»(рис. 2.2).

Інвести-ційна діяльність	достатній рівень упра	Проблема інтеграції у світовий ринок ресторан-
--------------------------	-----------------------	--

Рівень матеріально-технічного забезпечення

Удоскона-лення методології стандарти-зації й сертифікат-ції ресторанних послуг

потенціалу

на рестора-ннихпослуги

Розвиток мережі рестора-нихпідпри-ємств

Франчайзинг

Низька якості

Відсутність в структурі управління відділу маркетингу

Відкриття спеціалізованих ресторанних підприємств

щення не ресторан-ного типу

Нерівно-мірність завантаження

Рис. 2.2. Основні чинники, що впливають на рівень розвитку операційної системи ресторану «М'ята safe»

Джерело: складено автором.

Інформаційне забезпечення операційної системи ресторану «М'ята safe» в межах системи повинна відповідати критеріям надійності (за джерелами отримання інформації), своєчасності (за термінами отримання інформації), оперативності (при переданні інформації), достатності (за об'ємами та економічності за витратами). У зв'язку із цим управління логістичними процесами в межах ресторанного обслуговування доцільно здійснювати при єдиній інформаційній підтримці управління системою.

Основною причиною цього є необхідність розробки і впровадження досконалих методів регулювання операційної системи на всіх рівнях управління ресторану «М'ята safe» з врахуванням постійних і динамічних змін, що відбуваються в економіці.

Стратегія виживання використовується в умовах економічної кризи, нестабільності, високої інфляції або коли товари перебувають на стадії насичення і спаду життєвого циклу товару. Стратегія виживання полягає у спробах пристосуватися до важких ринкових умов господарювання та існуючої ситуації. До цієї стратегії вдаються тоді, коли фінансово-економічні показники діяльності підприємства набирають тенденції до погіршення, коли саме існування ресторану «Мята safe» перебуває під загрозою спаду виробництва з різних причин.

Подолання негативних тенденцій, які знайшли системний характер, вимагає особливих підходів. Стратегія «виживання», що застосовується для ресторану «Мята safe» – лінійна стратегія. Вона ґрунтується на психології і моделях поведінки ресторану «Мята safe». Стратегія допомоги, соціальна підтримка окремих категорій працівників майже відсутня для ресторану. Хочеться відмітити, що наявна стратегія ресторану «Мята safe» пов'язана переважно із існуючими кризовими явищами в середині ресторану.

Ця стратегія за усіма правилами та принципами має носити короткостроковий характер, щоб в короткі терміни покращити діяльність ресторану «Мята safe».

Стратегічне управління ресторану «Мята safe» здійснюється через виконання функцій директора, головного бухгалтера та адміністратора (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Структурна система прийняття та розробки елементів загальної стратегії ресторану «Мята safe»

Джерело: складено автором.

Директор є керуючим ресторану «Мята safe» та головним розробником елементів стратегії розвитку ресторану, то останні – є інструментами формування даної стратегії. Так, наприклад, основними завданнями заступника директора з ресторану є формування пропозицій щодо ефективного продажу страв, розробка перспективних обсягів збуту та аналіз попиту і пропозиції, що в кінцевому випадку має бути представлено як складова стратегії розвитку на наступний рік. У свою чергу, заступник директора з обслуговування має забезпечити приготування якісних страв, які будуть користуватися попитом, скласти плани постачання необхідної продукції, заміни дивайсів для приготування, адже якісне устаткування та обладнання кухні є невід’ємною частиною. Всі пропозиції заступник директора ресторану та заступника директора з обслуговування подають у вигляді звітів директору, який затверджує або відхиляє представлені плани.

Здійснивши аналіз діяльності ресторану «Мята safe», визначено велику кількість бізнес-процесів. Сутність кожного бізнес-процесу полягає в тому, щоб запропонувати клієнту товар або послугу, яка задовольняє його за вартістю, якістю та сервісом. Розглянемо бізнес-процеси, які здійснюються у ресторані «Мята safe» (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Характеристика бізнес-процесів ресторану «Мята safe»

№ з/п	Основні процеси	Характеристика процесів
1.	Виробництво	Процес виробництва продукції розпочинається з постачання її до кухні ресторану. Після чого сировина піддається обробці та приготування продукції. Далі продукція проходить певну кількість етапів викладення та презентацію подання клієнту готової страви.
2.	Логістика	Підприємство не має власної логістичної системи, постачання всі здійснюються за допомогою залученого транспорту або постачальники самі поставляють продукцію.
3.	Товарна політика	Асортимент продукції ресторану є досить великий та відповідно до смакових властивостей споживачів. Вся продукція має відповідні сертифікати та паспорти якості.
3.	Цінова політика	Ресторан «Мята safe» реалізує продукцію за цінами, що встановлені ним самостійно. До ціни входять собівартість продукції та відповідна націнка. Для постійних клієнтів закладу діє система знижок.
4.	Збут	Збут продукції здійснюється від прямого замовлення.
5.	Комунікації	Комунікаційна політика не достатньо розвинена. Рекламна активність носить вибіркового характеру. Головним рекламним заходом ресторану є усна реклама та вивіска на фасаді закладу ресторану.

Джерело: складено автором.

Виробничі процеси, за допомогою яких предмети праці перетворюються у готовий продукт, є основними й утворюють основне виробництво. Виробничі процеси ресторану «Мята safe» здійснюються послідовно та залежать один від одного. Всі дії взаємопов'язані. Кожен з цехів функціонує відповідно до послідовності технологічного процесу.

На основі проведеного аналізу діяльності ресторану «Мята safe», можна здійснити аналіз його слабких та сильних сторін через побудову SWOT-аналізу (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

SWOT-аналіз ресторану «Мята safe»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Низька собівартість продукції 2. Стабільне фінансове становище підприємства протягом досліджуваного періоду 3. Висококваліфікаційний персонал з великим досвідом роботи 4. Конкурентоспроможність продукції	1. Не приділяється увага маркетинговій діяльності. 2. Слабке стратегічного управління розвитком підприємства 3. Мало ефективна система управління рестораном

Закінчення табл. 2.13

Можливості	Загрози
1. Розширення ринків збуту продукції 2. Нарощування товарообігу 3. Зростання продуктивності праці 4. Створення ресторанної мережі 5. Підвищення мотивації працівників	1. Зниження продажу готової продукції 2. Зниження ринкової вартості капіталу 3. Нормативно-законодавча база.

Джерело: складено автором.

Отже, розглянувши слабкі сторони ресторану «Мята safe» було виділено, що найслабшою стороною є стратегічне управління. На основі цього проведемо аналіз стратегічної діяльності ресторану «Мята safe».

Необхідно посилювати співробітництво з постачальниками продуктів, підвищувати довіру та імідж підприємства в очах споживачів. Здійснювати пошук потенційних вітчизняних клієнтів за допомогою реклами. З метою захисту від конкуренції підприємству необхідно розробляти та впроваджувати ефективні маркетингові заходи і найголовніше слідкувати за якістю. Шляхом розширення ринків збуту можна забезпечити резервні можливості. Важливим для підприємства є створення або залучення служби стратегічного управління, додаткове навчання персоналу в цій галузі, підвищення їх кваліфікації та чітке регламентування обов'язків.

У таблиці 2.14 представлено аналіз основних функцій управління стратегічним розвитком ресторану «Мята safe».

Таблиця 2.14

Аналіз основних функцій управління стратегічним розвитком ресторану «Мята safe»

Назва функції	Характеристика	Наявність в управлінні стратегічним розвитком ресторану	
		так 3	ні 4
1	2	3	4
Визначення основних цілей	Обумовлює орієнтацію управління стратегічним розвитком ресторану «Мятасafe» на досягнення певних цілей	+	-
Планування	Передбачає формування стратегії і тактики реалізації цілей і завдань, розробку програм, складання планів і графіків реалізації окремих заходів нарощування	-	+

1	2	3	4
	конкурентоспроможності як в цілому у ресторані, так і по її окремих структурних підрозділах		
Мотивація	Забезпечує використання мотиваційних (як економічних, так і психологічних) регуляторів активності суб'єктів управління стратегічним розвитком	-	+
Організація	Забезпечує практичну реалізацію прийнятих планів і програм; з нею пов'язані питання розподілу матеріальних, фінансових та трудових ресурсів між окремими напрямками операційної діяльності	+	-
Контроль	Забезпечує нагляд і перевірку відповідності досягнутого рівня розвитку ресторану поставленим вимогам; передбачає розробку стандартів для контролю у вигляді системи кількісних показників, що дають змогу перевірити результативність процесу реалізації вироблених планів та програм, або їх окремих заходів, своєчасно вносити зміни	-	+

Джерело: складено автором.

В основу системи стратегії функціонування та розвитку покладено лише функції визначення основних цілей та організації, проте не виявлено жодних ознак контролю стану та аналізу перспектив підвищення рівня конкурентоспроможності ресторану «Мята safe» в Україні та за кордоном.

Процес розробки та застосування загальних стратегій розвитку ресторану «Мята safe» на даному етапі розвитку повинен включати у себе:

- моніторинг середовища та оцінку конкурентної ситуації в галузі та на ринку ресторанних послуг;
- аналіз попиту та його прогнозування на майбутні періоди;
- аналіз витрат виробничих та збутових, прогнозування їх на майбутні періоди.

Для того, щоб виявити актуальність приготування різних національних страв в залежності від збільшення ринку цієї продукції, а також займаної їм частки. Згідно матриці «Бостон консалтинг груп» (БКГ) розглянемо, які страви

найбільше приносять прибутку, що реалізуються в ресторані даного виду та його зайнятої частки ринку.

Побудову матриці БКГ доцільно здійснювати за наступними етапами:

1) першим етапом побудови матриці БКГ є визначення найбільших конкурентів ресторану «Мята safe» та темпів зростання на ринку у 2017 році для кожної групи продукції підприємства (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Частка ринку та темпи зростання ресторану «Мята safe» у 2017 році

Види продукції / стратегічні зони господарювання (СЗГ)	Обсяг реалізації, тис. грн.	Річні темпи зростання, %	Відносна частка ринку, %	Найбільший конкурент
Італійська кухня (СЗГ 1)	175,53	66,62	4,68	ТОВ «Італьянно»
Національна кухня (СЗГ 2)	512,32	52,49	1,54	ТОВ «Смакота»
Дитяче меню (СЗГ 3)	34,06	164,29	1,68	ТОВ «Лаунж кафе»
Страви фаст-фуду (СЗГ 4)	34,44	247,10	0,99	ТОВ «Час поїсти»

Джерело: розраховано автором.

2) другим етапом є визначення діаметрів кола кожного виду продукції.

За результатами проведеного аналізу основних видів пропонованої продукції досліджуваного об'єкту здійснимо побудову матриці БКГ (рис. 2.4).

Італійська кухня – дійна корова, займає велику частку ринку, але збільшення темпу росту прибутку невелике, можна сказати, що воно призупинене. Тобто весь можливий для ресторану «Мята safe» сегмент ринку інших страв вже зайнятий. Реалізація цього виду продукції дає кошти для розширення обсягів приготування страв (зірки).

Дитяче меню та страви фаст-фуду – знаки питання, де спостерігаються невеликі темпи збільшення прибутку та невелика зайнята частина на ринку. Обсяги приготування страв даної категорії продукції дуже слабо нарощуються. Перспективи розвитку даного напрямку для ресторану «Мята safe» є

сумнівними.

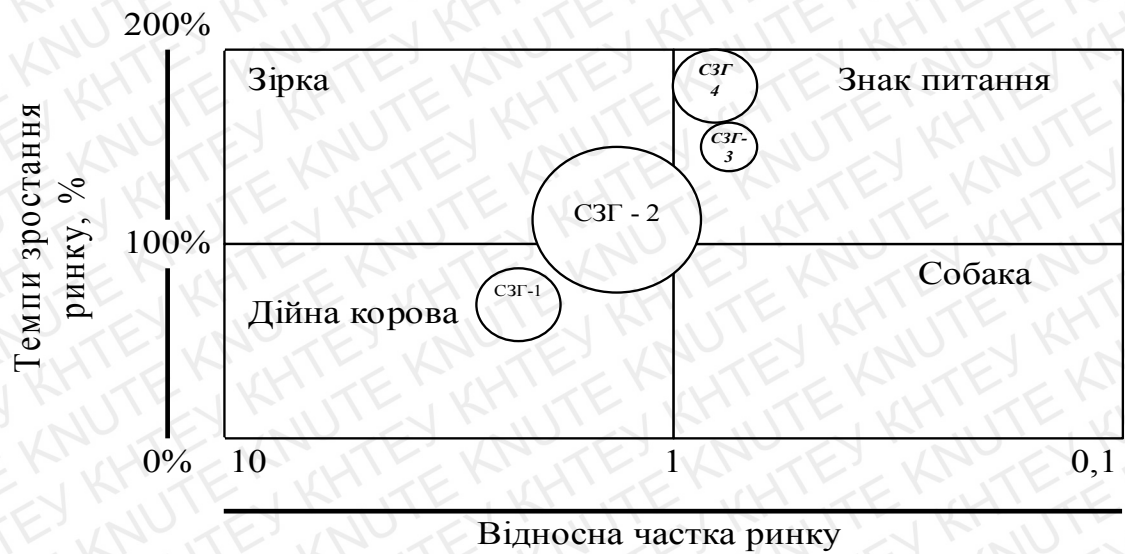


Рис. 2.4. Матриця БКГ для ресторану «Мята safe»

Джерело: побудовано автором

Таким чином, для просування продукції ресторан використовує стратегію диференціації. Свою цінову політику ресторан «Мята safe» здійснює в залежності від сегментації. Так, наприклад, для постійних клієнтів ресторану діють знижки на свята. Для підприємств, які проводять у ресторані корпоративні заходи на велику кількість, встановлюється шкала певних знижок чи надбавок до середнього рівня цін з врахуванням різновиду страв.

Висновки до розділу 2

1. Проаналізувавши показники фінансового стану та операційної діяльності підприємства, можна зробити висновок, що ресторан «М'ята safe» має досить не стійкий фінансовий стан. Чистий прибуток підприємства у 2017 році склав 15316 тис. грн., проте це на 80,37% менше ніж в 2015 році, що зумовлено збільшенням операційних витрат ресторану «М'ята safe», та зменшенням товарообороту в ресторані.

2. Операційний менеджмент має забезпечувати ефективне і раціональне ведення продуктивної виробничої діяльності. Кожне підприємство виконує свої операційні функції, тобто здійснює діяльність з виробництва продукції або надання послуг, які потребують суб'єкти зовнішнього середовища. Проаналізувавши операційну діяльність ресторану «М'ята safe» було зазначено її функціонування та визначено основні проблеми. До основних проблем було віднесено: 1) ресторан немає чіткої стратегії розвитку, яка спрямувала би діяльність на досягнення стратегічних цілей; 2) основною проблемою є відсутність операційної стратегії; 3) система управління якості за міжнародними стандартами в ресторані не використовуються.

3. Інформаційне забезпечення операційної системи ресторану «М'ята safe» в межах системи повинна відповідати критеріям, своєчасності, оперативності, достатності. Стратегічний аналіз ресторану «М'ята safe» у сучасних економічних умовах можна віднести до стратегії виживання. Стратегічне управління «М'ята safe» частково реалізується через виконання функцій директора, частково через виконання функцій заступників директора ресторану «М'ята safe». Управління стратегічним розвитком «М'ята safe» являє собою процес реалізації певної сукупності управлінських функцій – визначення основних цілей, планування, організації, мотивації та контролю діяльності по формуванню конкурентних переваг та забезпеченню життєдіяльності компанії як суб'єкта економічної діяльності. Свою цінову політику ресторан «М'ята safe» здійснює в залежності від сегментації.

РОЗДІЛ 3

ІНОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСТОРАНУ «М'ЯТА SAFE», М. КИЇВ

3.1. Напрями удосконалення управління виробничими процесами

На основі проведеного аналізу системи операційної діяльності ресторану «М'ята safe» можна зробити висновки, що є досить несприятливі тенденції функціонування операційної діяльності, але їх можливо уникати при запровадженні наступних рекомендаційних напрямків удосконалення, а саме:

1. Розроблення стратегії розвитку ресторану «М'ята safe». Провести аналіз послуг, що надаються, які не мають попиту їх повністю не використовувати, а впроваджувати нові види послуг з елементами інноваційного розвитку, яке спрямує діяльність ресторану на досягнення поставлених стратегічних цілей та завдань, які забезпечать ефективну фінансово-економічну діяльність ресторану та його конкурентоспроможність на внутрішньому ринку.

2. Запровадження операційної стратегії? тобто використання стратегії лідерства в межах функціонування ресторану, яке буде спрямоване на зниження цін, витрат на купівлю ресурсів та сировини для виготовлення страв в порівнянні до конкурентів. Доцільно запровадити новації енергозберігаючого обладнання, які дозволять ресторану «М'ята safe» знизити собівартість продукції та послуг.

3. Розробка операційної стратегії у підвищенні системи управління якістю за стандартами ISO. В теперішній час існує велика конкуренція в ресторанному бізнесі, при якій споживач може вибирати серед великої кількості ресторанів, за такими критеріями як якість приготованих страв та надання якісних послуг при обслуговуванні. Тому однією з головних умов для ресторанного господарства є застосування міжнародного стандарту ISO 9001, при якому можливо будуть здійснюватися зміни в організаційній структурі, якщо на це є потреба,

можливість перебудови етапів виробничого циклу, який простягається від планування виробництва продукції та послуг до її споживання кінцевому споживачеві. Ресторан повинен мати сертифікати відповідності та якості відповідно до сертифікації системи якості.

Ресторан «М'ята safe» ставить собі за мету підвищувати конкурентоспроможність продукції та надання послуг на вищому рівні, так як на ринку ресторанного бізнесу є досить велика конкуренція і все залежить від цін на продукцію. Зазвичай, ціна має повну залежність від собівартості продукції та послуг, де одним із більш витрат покладається на даний час на енерговитрати. Щоб скоротити матеріальні витрати та підвищити в свою чергу конкурентоспроможність на внутрішньому ринку ресторан «М'ята safe» можна досягти завдяки розробки операційних стратегій, які направлені на зниження та економне використання енергоносіїв. Завданнями цієї стратегії потрібно підвищити конкурентоспроможність при впровадженні стратегії лідерства по витратах за рахунок новацій енергозберігаючих технологій так, що в кінцевому результаті буде знижено собівартість продукції та послуг в ресторані «М'ята safe», але при цьому якість продукції та послуг буде на високому рівні.

При економії використання енергоносіїв потрібно усвідомлювати, що заходи на зменшення витрат виробництва спрямовані на усунення всіх витрат, пов'язаних з ними. Новації енергозберігаючих технологій в умовах конкурентного середовища є досить ефективними вирішенням проблеми ресторану «М'ята safe». Одним з ефектів від заходів енергозбереження є підвищення інноваційної діяльності підприємства. За даними фахівців, частка енерговитрат в собівартості продукції в Україні досягає 30-40%, що значно вище, ніж, наприклад, у західноєвропейських країнах. Однією з основних причин такого стану є застарілі енерговитратні технології, устаткування і прилади [6, с. 89].

Основною проблемою енергозбереження у ресторані «М'ята safe», але це не є комплекс технічних завдань. Найважливішим моментом у застосуванні енергозберігаючих технологій в ресторані «М'ята safe» є проведення

організаційних заходів.

У результаті дослідження ресторану «М'ята safe» ми пропонуємо кілька заходів щодо зменшення енерговитрат та при цьому збільшити конкурентоспроможність ресторанна:

1. Застосування частотного перетворювача.
2. Утеплити не світлопрозорі зовнішні огорожі та замінити всі вікна подвійного скла на потрійне. Утилізація тепла витяжного повітря з проміжним теплоносієм. Встановлення автоматичних терморегуляторів в опалювальних приладів, що дає можливість врахувати побутові тепловиділення і теплонадходжень від сонячної радіації через вікна.

Запровадження у ресторані «М'ята safe» енергозберігаючих технологій досить є актуальною темою для механізму, які певну частину часу працюватимуть з меншим навантаженням енергії на конвеєри, витяжки, вентилятори і т.п. Найдти підхід до вирішення проблеми можна через автоматизацію технологічних та виробничих процесів на базі застосування перетворювачів частоти. Необхідно встановити частотники марки siemens, які є передовими серед конкурентів у світі з функцією оптимізації енергоспоживання.

Суть полягає в гнучкій зміні частоти обертання залежно від реального навантаження, що дозволяє заощаджувати до 30-50% споживаної електроенергії. При цьому, як правило, не потрібна заміна встановленого електродвигуна, що особливо актуально при модернізації виробництва.

При зниженні витрат електроенергії, економічний ефект буде від застосування частотників, які регулюватимуть роботу електроприладів кухні та всього ресторану «Мята safe».

Порівняння витрат фактично електроенергії та при встановленні нового устаткування оптимізації електроенергії представлено у таблиці 3.1.

При вартості 1 кВт електроенергії 1,68 грн., повна вартість спожитої електроенергії за 30 днів і 24 години роботи в добу устаткування становитиме:

Вартість 1 кВт електроенергії * Потужність, яка споживається,

$$\text{кВт} * 24 \text{ год} * 30 \text{ днів} (3.1)$$

$$1,68 * 69 * 24 * 30 = 83462,4 \text{ (грн.)}$$

Таблиця 3.1

Порівняння витрат фактичної електроенергії та при встановленні нового економного устаткування у ресторані «М'ята safe»

Потік (%)	З перетворювачем N101 siemens		Фактичні витрати	
	Потужність, яка споживається, кВт	Втрати, кВт	Потужність, яка споживається, кВт	Втрати, кВт
100	81	6	80	5
90	56	5,4	77	21,2
80	35	4	74	43
70	22	3,2	69	50,2
60	15	3	64	52

Джерело: сформовано автором.

При застосуванні перетворювача вартість спожитої електричної енергії складе:

$$1,68 * 22 * 24 * 30 = 26611,2 \text{ (грн.)}$$

Економія за рахунок зниження витрат електроенергії кожний місяць

складе:

$$83462,4 - 26611,2 = 56851,2 \text{ (грн.)}$$

Ціна за частотник збереження електроенергії N101 siemens коштує 40000 грн. Утеплити не світлопрозорі зовнішні огорожі та замінити всі вікна подвійного скла на потрійне. Утилізація тепла витяжного повітря з проміжним теплоносієм. Встановлення автоматичних терморегуляторів в опалювальних приладів, що дає можливість врахувати побутові тепловиділення і теплонадходжень від сонячної радіації через вікна (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Вартість початкових витрат на впровадження енергозберігаючих технологій у ресторані «М'ята safe»

Стаття витрат	Сума витрат, тис. грн.
Частотник N101 siemens	40
Витрати на встановлення перетворювача керування	4
Утеплення не світлопрозорих зовнішніх огорожень	18,6
Встановлення енергоефективних конструкції вікон	9
Всього	71,6

Джерело: сформовано автором.

Отже, згідно таблиці 3.2, вартість початкових витрат на впровадження у ресторану «М'ята safe» енергозберігаючих технологій становитиме 71,6 тис. грн.

Вартість поточних витрат на впровадження у ресторану «М'ята safe» енергозберігаючих технологій наведена у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Вартість поточних витрат на впровадження енергозберігаючих технологій у ресторані «М'ята safe»

Стаття витрат	Сума витрат, тис. грн.
Навчання персоналу з роботою перетворювача керування	4,3
Витрати на додатку заробітну плату персоналу, що буде зайнятий роботою перетворювача керування	4,0
Витрати на додатку заробітну плату відповідального за енергозберігаючі технології, що буде відповідати за впровадження енергозберігаючих технологій	1,0
Всього	9,3

Джерело: сформовано автором.

Отже, згідно таблиці 3.3, вартість поточних витрат на впровадження у ресторанні «М'ята safe» енергозберігаючих технологій становитиме 9,3 тис. грн. Загальні витрати на впровадження у ресторанні «М'ята safe» енергозберігаючих технологій становитимуть 80,9 тис. грн.

Отже, як один із засобів удосконалення операційної діяльності ресторану «М'ята safe» та підвищення рівня його інноваційної діяльності, рекомендується впровадження на підприємстві інноваційних енергозберігаючих технологій.

При впровадженні операційної стратегії в підвищенні системи управління якістю за стандартами ISO. Основними причинами її запровадження в ресторані «М'ята safe» за стандартом ISO 9001:2009» є наступні:

- 1) мати переваги над основними конкурентами;
- 2) спрощена система отримання дозволів та ліцензій;
- 3) покращення іміджу ресторану «М'ята safe» перед зацікавленими партнерами та залучення інвесторів;
- 4) зниження витрат та підвищення якості продукції та надання послуг;
- 5) удосконалення системи операційного менеджменту та підвищення її

ефективності;

б) підвищення якості сервісу обслуговування через відповідальність та дисциплінованість персоналу;

7) оптимізація бізнес-процесів відповідно до бажань споживача у ресторані «М'ята safe».

Рішення про впровадження вимог Стандарту ISO 9001 повинно ініціюватися та послідовно підтримуватися безпосередньо ресторану «М'ята safe», на яке покладається зобов'язання донести філософію якості до працівників на усіх рівнях.

Одним із перших етапів розроблення СУЯ ресторану «М'ята safe» «за стандартом ISO 9001:2009» є визначення її меж: тобто тих управлінських, виробничих і допоміжних процесів ресторану, що впливають на кінцеву якість продукції та послуг, а також тих, що їх вимагає Стандарт і які можуть виявитися для ресторану новими.

Насамперед, необхідно встановити перелік процесів СУЯ та їх взаємодію, показники, за якими оцінюють результативність кожного процесу, оцінити наявність ресурсів, у т.ч. людських, для належного функціонування всіх процесів. Також потрібно вивчити існуючі зовнішні та внутрішні нормативні документи, що регламентують діяльність ресторану «М'ята safe» на різних етапах, оскільки в СУЯ важливо поєднати вимоги Стандарту ISO 9001, законодавчі та власні вимоги ресторану щодо якості продукції та послуг.

Послідовність прийняття рішення про впровадження СУЯ у ресторані «М'ята safe»:

1. Презентація концепції СУЯ керівництву ресторану консультантами.
2. Проведення переговорів з керівництвом ресторану.
3. Розробка технічного завдання та укладання угоди.
4. Ознайомлення колективу ресторану з необхідністю та порядком робіт з впровадження СУЯ

Для впровадження СУЯ визначимо необхідний об'єм інвестицій для того, щоб підвищити рівня операційної діяльності ресторану «М'ята safe». Вартість

витрат на впровадження у ресторану «Мята safe» енергозберігаючих технологій наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Вартість початкових витрат на розробку та впровадження системи управління якістю у ресторані «Мята safe»

Стаття витрат	Сума витрат, тис. грн.
Витрати на планування системи управління якістю послуг	5,0
Дослідження відповідності якості послуг вимогам споживачів	1,5
Дослідження задоволеності вимог зацікавлених сторін підприємства (персоналу, постачальників тощо)	1,5
Витрати на розробку та формування пакету документів, внутрішніх стандартів відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO серії 9001 щодо системи управління якістю послуг	2,6
Витрати на покращення технології надання послуг	3,2
Навчання персоналу підприємства	4,1
Залучення зовнішніх консультантів для створення системи управління якістю на підприємстві	9,0
Сертифікація системи управління якістю послугами на відповідність міжнародним стандартам	5,0
Всього	31,9

Джерело: сформовано автором.

Як видно з таблиці 3.4, сума початкових витрат на розробку та впровадження системи управління якістю у ресторані «Мята safe» становить 31,9 тис. грн.

Вартість поточних витрат на розробку та впровадження системи управління якістю у ресторані «Мята safe» наведена в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Вартість поточних витрат на розробку та впровадження системи управління якістю у ресторані «Мята safe»

Стаття витрат	Сума витрат, тис. грн.
Витрати на навчання методам забезпечення якості	3,0
Витрати на коригувальні дії	1,8
Витрати на виправлення недоліків з вини робітників, і недосконалості обладнання	2,0
Інші непередбачені витрати	5,0
Всього	11,8

Джерело: сформовано автором.

Згідно таблиці 3.5, загальна вартість поточних витрат (протягом одного року), що пов'язані із розвитком системи управління якістю послуг у ресторані «Мята safe» становитиме 11,8 тис. грн.

Отже, загальна вартість витрат на розробку та впровадження системи управління якістю у ресторані «Мята safe» становитиме 43,7 тис. грн.

Відповідальність за впровадження системи управління якістю у ресторані «Мята safe» пропонується покласти на заступника директора з допоміжного персоналу.

Таким чином, обидва запропоновані до реалізації альтернативні заходи підвищення рівня операційної діяльності та системи операційного менеджменту у ресторані «Мята safe» є ефективними.

3.2. Застосування Smart-технологій у системі операційного управління ресторану

Впровадження новацій та новітніх технологій виправдовує свій вклад в майбутнього зі збільшення прибутків та фінансової стабільності ресторану.

Покращення у сфері обслуговування безпосередньо залежить від застосування інновацій. Рівень сервісу у ресторанні «Мята safe» є не найвищому рівні. Тож необхідно привернути увагу потенційних клієнтів, керівники ресторану впроваджують у діяльність новітні технології для підвищення конкурентоспроможності ресторану «Мята safe».

Основні smart-технологій, які доцільно застосувати для ресторану «Мята safe», представлено на рисунку 3.1.

Розглянемо більш детально кожен smart-технологій, яку можна застосувати для ресторану «Мята safe».

1. Використання можливостей Інтернету. Сьогодні кожен бажаючий може забронювати столик в Інтернеті. В online замовленні вказують усі деталі (час, кількість персон, передзамовлення тощо), а також залишають свої контакти[3].

Smart-технології

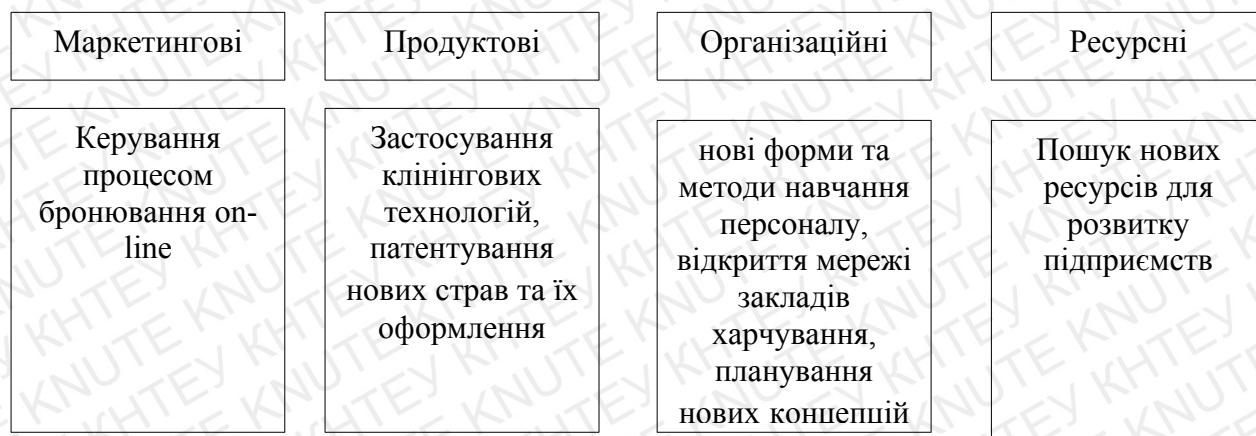


Рис. 3.1. Основні smart-технології для впровадження у діяльність ресторану «Мята safe»

Джерело: побудовано автором.

Завдяки цьому замовнику на телефон надійде sms-сповіщення або йому зателефонують з ресторану особисто для підтвердження заявки. Популярними з надання подібних послуг є сервіси Stolik.ua, Eatmart.ua та ін. Наявність wi-fi. Цей критерій для сучасної молоді є одним із найголовніших при виборі закладу харчування або відпочинку. З вільним доступом до Інтернету під час очікування замовлення можна переглянути новини, поспілкуватися з друзями у соціальних мережах, послухати музику тощо.

Перевагою мережі Інтернет є зекономлений час вибору та бронювання місця в ресторані, адже можливість бути в будь-якому місці можна замовити столик через он-лайн. Для того, щоб замовити столик в ресторані потрібно зайти на загальний сайт, де можна буде обрати на котру годину та кількість персон здійснити замовлення.

Критерії вибору бронювання місць через мережу Інтернет представлено в табл. 3.6.

У випадку замовлення столику у ресторані «Мята safe» на мобільний номер телефону надійде повідомлення про успішне бронювання. Також є можливість на офіційному сайті ресторану «Мята safe» дізнатися про новини та акційні пропозиції закладу.

Критерії вибору бронювання місць за допомогою он-лайн сервісу

Критерій вибору	Можливі варіанти вибору
Кухня	Італійська, українська
Сервіс	Wi-Fi, банкетний зал, жива музика (під замовлення), дитяче меню, тематична вечірка, винна карта
Розташування	Вигідне розташування закладу та можливість вільної парковки
Розташування столика	Біля вікна, в кутку, в центрі залу, навпроти телевізора
Сума середнього чеку	До 100 грн., 100-200 грн., 200-300 грн., 300-400 грн., 400-500 грн., 500-600 грн., 600-700 грн., 700-800 грн., 800-900 грн., 900-1000 грн.

Джерело: сформовано автором.

Також можливість бронювання столиків можливо здійснювати через соціальні мережі Телеграм, Facebook, Twitter та Instagram.

При застосування такого сервісу можна отримати великі переваги перед конкурентами та збільшити кількість потенційних клієнтів ресторану «Мята safe». Підключення до такого програмного забезпечення можливо отримати безкоштовно. Витрати, які понесе ресторан «Мята safe» при встановленні цієї програми тільки якщо було замовлення через цю програму.

Програмне забезпечення надає змогу вести статистику заповнення закладу за певний період, а вище згадуване інформування про новини й акції сприяє інтенсифікації потоків відвідувачів.

Сучасний маркетинговий хід, який дозволяє клієнту ресторану бути впевненим у якості виготовлення страв та бачити як поетапно виконується процеси готування є запровадження відкритої кухні. Клієнти бачать через спеціальне вікно бачити повний процес виготовлення страв, але інновація буде встановлення на кухні IP-камер, які дозволяють спостерігати за роботою закладу в режимі реального часу через мережу Інтернет.

Для того, щоб влаштувати теппан-шоу в ресторані «Мята safe» необхідно створити відповідне місце, де відбуватися демонстрація віртуозного

приготування кухарем на очах відвідувачів певної страви за допомогою спеціальної металевої поверхні столу (теппані) без посуду шляхом швидкого обсмаження. Застосування такого процесу супроводжується застосуванням інформаційних технологій. На робочому місці кухаря ресторану розташовують камеру, яке висвітлює його на монітор в залі, що дозволяє слідкувати за діями кухаря та приготуванням страви. Також ці відеоматеріали можна розмістити на офіційному сайті ресторану та скинути в соціальні мережі, що дасть безпосередню рекламу закладу та зацікавить потенційних клієнтів.

Розглядаючи операційну діяльність в ресторані «Мята cafe» було визначено, що ресторан вже використовує інтерактивне меню, але цей вид на даному часі досить не продуманий

При використанні інформаційних технологій персоналом ресторану потрібно впроваджувати спеціальне програмне забезпечення. Тому одна з ефективних систем є R-кеерер, яка виконує повністю весь операційний процес від надходження на склад продукції до видачі чеку клієнту закладу. R-кеерер складається з набору програмних модулів, склад яких визначається конфігурацією конкретної системи: «Менеджер» (обов'язковий компонент системи), «Каса», «Термінал офіціанта». Касові термінали можуть експлуатуватися як інтегровано (при наявності зв'язку з касовим апаратом), так і автономно. Основні функції системи полягають в наступному:

- автоматизація процесу вводу і зберігання замовлення;
- автоматична передача змін в меню з комп'ютера менеджера в зал в режимі on-line;
- автоматична передача замовлення на кухню та на бар по мережі;
- контроль руху товарів;
- можливе використання сканера штрих-кодів.

Таким чином, застосування Інтернет мережі в сучасному суспільстві головним із аспектів залучення потенційних клієнтів та ефективним видом діяльності.

В Україні на даний час користується популярністю програма FLAGMAN, яка займається автоматизацією кафе на вигідних умовах та привабливій ціні.

Багаторічний досвід в галузі інформаційних послуг дасть можливість ресторану «Мята safe» в короткий термін і належної якості отримати готовий програмний продукт, який підвищить оперативність роботи, дозволить ефективно керувати бізнесом, а також зекономить час та сили на рутинну роботу.

Ресторан «Мята safe» безпосередньо працюватиме з розробником програми і зможе модифікувати її під власні потреби, а також розраховувати на оперативне обслуговування.

Важливою особливістю будь-якого програмного забезпечення для ресторану, є швидкість введення замовлень. FLAGMAN дозволяє налаштувати меню, максимально зручне для пошуку товарів і страв. Клієнтам потрібно тільки ввести довідник асортименту, а програма автоматично розташує елементи меню ресторану «Мята safe» в формі введення замовлень. Немає необхідності в додатковому графічному конструкторі. Тимчасово не доступні страви оформляються в СТОП-лист з можливістю швидкої активації. При зміні цін не буде необхідності зупиняти роботу ресторану, введення нової ціни на майбутню дату і вони почнуть діяти автоматично. FLAGMAN має можливість вести історію замовлень клієнтів, що дозволяє робити накопичувальні знижки в автоматичному режимі. Програма максимально адаптована для роботи з сенсорним екраном, але якщо ви віддасте перевагу клавіатури і мишки, це не проблема. Графічна схема залу покаже вільні і зайняті столики, що надасть можливість персоналу ресторану швидко запропонувати вільні місця для клієнтів ресторану «Мята safe».

Програма FLAGMAN надає можливість адміністратору ресторану резервувати столики за допомогою графічної карти залів на будь-який день і час.

FLAGMAN надасть можливість вести реєстр співробітників, призначаючи відсоток в зарплату від власної виручки. Облік приходу і відходу з роботи допоможе нарахувати штрафи і утримання.

Для підвищення ефективності ресторану «Мята safe» необхідно використовувати різні акції для залучення нових і утримання старих клієнтів. FLAGMAN підтримує безліч дисконтних систем. Велика база аналітичних і статистичних звітів допомагає проаналізувати фінансові результати роботи ресторану. Потужний аналітичний інструмент дозволить додатково стимулювати ефективних офіціантів і барменів, виявити найбільш вдалі акції, залучити нових і не втрати старих клієнтів. Відкритий редактор звітів дасть можливість розширити базу звітних форм, а за допомогою кубів ви зможете аналізувати діяльність ресторану «на льоту».

Замовлення автоматично розподіляються на принтери кухні і бару. Модифікатори в замовленні підкажуть, як потрібно приготувати і подати страву.

У будь-який момент і після закінчення роботи зміни адміністратор ресторану може сформувавши звіти за фінансовими результатами кожного офіціанта і ресторану в цілому. Якщо є більше одного касового апарату, звіти будуть працювати незалежно по кожній з них.

Програма генерує дані для завантаження в інші програми в стандартних форматах. Перевагою для бухгалтера, якщо звик працювати в певній програмі і має свої напрацювання і технології обліку, дані отримані з програми FLAGMAN легко інтегруються в звичну облікову або бухгалтерську програму.

Впровадження, підтримка та обслуговування програмного забезпечення FLAGMAN ведеться на основі договору між рестораном «Мята safe» та розробником програми.

Можливість оперативного обслуговування і консультаційної підтримки є надзвичайно важливою для якісного функціонування будь-якої програми. Підприємство і незалежні дилери пропонують продаж програмного забезпечення FLAGMAN, установку, навчання, обслуговування та підтримку.

Якщо ж виникли якісь певні збої в системі послуги надаються телефонною технічною підтримкою. Допомога в налаштуванні принтерів і іншого додаткового устаткування. Інформація про використання програмних засобів. Допомога при налаштуванні локальної мережі. У більшості випадків, для підключення комп'ютерів до мережі застосовується Windows Network Setup Wizard.

Таким чином, застосування smart-технологій у системі операційного управління ресторану «Мята safe» значно підвищить функціонування на ринку галузі та буде мати конкурентні переваги перед основними конкурентами. Значно збільшить клієнтську базу, адже використання сучасних та інноваційних технологій значно підвищить рівень якості обслуговування споживачів та отримує максимально повну і об'єктивну інформацію для ведення ресторанного бізнесу, яке створює нові перспективні форми соціальної та економічної діяльності.

За допомогою прогнозування фінансових показників ресторану «Мята safe» можна буде оцінити ефективність застосування smart-технологій та рекомендованих пропозицій впровадити на «Мята safe» сучасну міжнародну програму FLAGMAN.

Визначимо витрати та знаходження ресторану «Мята safe» в майбутні роки при запровадженні заходів удосконалення системи новітніх технологій в операційній системі, щоб мати повний контроль.

Приведемо в таблиці 3.7. прогнозований розрахунок витрат при впровадженні програми FLAGMAN.

Таблиця 3.7

Прогнозний розрахунок витрат і надходжень запровадження сучасної програми FLAGMAN в ресторані «Мята safe» за період 2019-2021 рр.

Період	2019	2020	2021
Одноразові витрати	270000	-	-
Додаткові витрати	-	-	50 000
Поточні витрати	500	500	500

Всього витрат	270500	500	90 500
Надходження	271 432	271 432	180 932

Джерело: сформовано автором.

З таблиці 3.3. ми бачимо, що підприємство буде два роки поспіль мати дохід від запропонованого проекту впровадження smart-технологій. Дохід за один рік повністю покриває повністю витрати від впровадження проекту ще в перший рік роботи.

Прогнозується, що встановлення цієї програми буде одноразовим, тож витрати на програмне забезпечення потребує одно разового вкладення. Так як програмне забезпечення потрібно оновлювати протягом певного періоду, які додаються до витрат діагностики та ремонту в 2020 році. Витрати, які представлені в табл. за 2021 рік в сумі 50000 грн. це мається на увазі, прогнозовані витрати, які вкладають в себе форс-мажорні ситуації.

Фінансову доцільність проекту представимо в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Показники фінансової доцільності проекту у ресторані «М'ята safe»

Показники	Пр	К	Абсол.змін а Пр, грн	Відносна зміна Пр, %	Абсол.зміна К., грн.	Відносна зміна К, %	Пр / К
2019	27143 2	27050 0	271432,0	0,0	-269500,0	-99,8	542,9
2020	27143 2	500	0,0	0,0	0,0	0,0	542,9
2021	18093 2	90500	-90500,0	-33,3	90000,0	18000,0	2,0

Джерело: сформовано автором.

Ен 2019>1

Ен 2020 >1

Ен 2021 >1

Як видно з таблиці 3.8. була різка тенденція до різкого зростання поточних витрат та відповідне зменшення доходу від проекту. Якщо дивитися по нормативах прибутковість від вкладених інвестицій (Ен) повинна бут більше 1, а в іншому випадку проект буде неефективним.

Зробимо прогноз доходу від запровадження смарт технологій, враховуючи проект (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Прогнозна оцінка запровадження сучасної програми FLAGMAN в ресторані «Мята safe» до 2021 р., грн.

Період	2018	2019	2020	2021
Дохід	1798465	1798465	1807965	1808965
Витрати	1313497	1313497	1313497	1313497
Абсол. різн.	213536	213536	494468	495468
Дохід від проекту	271432	271432	180 932	120 932

Джерело: сформовано автором.

Для того, щоб побачити вплив запроваджених технологій на прибутковість сучасної програми FLAGMAN було взято середнє значення витрат на запровадження такої програми та приблизні доходи від такої сучасної програми та приблизно очікуваний дохід від проекту.

Отже, ми бачимо, що запровадження сучасної програми FLAGMAN через рік після впровадження значно підвищить дохід ресторану «Мята safe». А отже, проект вартий впровадження, тому що це вирішить багато проблем ресторану «Мята safe» стосовно операційної системи.

3.3. Підвищення взаємодії складових системи операційного менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу

Однією з найважливіших функцій системи менеджменту є планування. Керівник ресторану «Мята safe» повинен не тільки вміти спланувати будь-який

виробничий процес, але знати і вміти використовувати у своїй діяльності різні методи та моделі планування. Одним з таких видів є агрегатне планування - пов'язане з визначенням кількостей і часу виробництва в середньострокові періоди, в основному від 3 до 18 місяців. Операційні менеджери намагаються вибрати кращий шлях для визначення прогнозованого попиту, щоб якомога швидше підготуватися і відреагувати на нього регулюючи швидкість випуску продукції або виробництва послуг, рівень витрат, необхідних для виробництва даної послуги (продукції), понаднормову роботу, потребу в додатковому персоналі та ряд інших змінних, що подаються контролю [7].

Головною метою всіх керуючих процесів, є скорочення до мінімуму всіх витрат, не погіршуючи при цьому, а навпаки покращуючи якість виробленої продукції ресторану «Мята safe».

Іншими цілями можуть бути мінімізація відхилень використовуваної робочої сили, рівнів запасів або здобуття необхідних стандартів у пропонованому сервісі обслуговування ресторану «Мята safe».

Завдання, які вирішуються при агрегатному плануванні, є пропускну здатність, рівень завантаження, послідовність виконуваних операцій, зв'язку різних підрозділів підприємства між собою і узгодженість роботи.

Агрегатне планування ресторану «Мята safe» повинно бути спрямоване:

- 1) на згладжування швидкості виробництва страв;
- 2) на визначення численності виробничого та обслуговуючого персоналу, який необхідно найняти;
- 3) на спробу задовольняти попит постійним клієнтам підтримкою в робочому стані обладнання та найнятого виробничого персоналу. Звичайний підхід вимагає створення запасів в періоди спаду і витрачання запасів у пікові періоди.

Для ресторану «Мята safe» до складу пріоритетів при агрегатному плануванні слід віднести досягнення такого рівня і якості обслуговування, який не тільки дозволив задовольнити усі наявні вимоги споживачів, але й передбачити виникнення потенційних побажань можливих клієнтів. Крім того,

агрегатне планування для ресторану «Мята safe» має насамперед ґрунтуватися на плануванні потреби в людських ресурсах і управлінні попитом з орієнтацією на наявні можливості залучення для цього трудових ресурсів. При значному попиті на продукцію при плануванні досягається регулювання великих об'ємів попиту і розробкою методів повнішого використання трудових ресурсів в періоди прогнозованого падіння попиту.

Основними методами складання поточних планів в агрегатному плануванні є наступні: інтуїтивний підхід; графічний або табличний метод; економетричні підходи (лінійне програмування; лінійні правила ухвалення рішень; модель коефіцієнтів, що управляють; комп'ютерне моделювання).

Інтуїтивний підхід відрізняється найбільшою зручністю та простотою використанні, обумовленими обмеженістю (або навіть відсутністю) формалізації процедур поточного планування, що здійснюються або на основі наявного досвіду роботи (використання планових показників минулих періодів з внесенням певних коректив щодо ймовірних змін обсягів виробництва по окремих укрупнених позиціях номенклатури, достатніх для реагування на нові зміни попиту), або з використанням емпіричного підходу.

Оснoву використання графічного і табличного методів становить розгляд декількох змінних одночасно, що дозволяє суб'єктам планового процесу порівнювати показників плану і нормативних (цільових) орієнтирів.

Послідовність застосування графічного методу зазвичай складається з таких етапів: визначення попиту для кожного планового періоду; обґрунтування заходів, що забезпечують необхідну в кожному періоді потужність (за рахунок робочого часу, за рахунок використання наднормових робіт, за рахунок ув'язнення субпідряду); визначення вартості праці, витрат на прийом і звільнення, на зберігання запасів; розгляд варіантів плану, спрямованих або на зміні чисельності робітників, або на збільшення запасів готової продукції; складання альтернативних планів (включаючи усі змінювані параметри) і аналіз загальних витрат.

Економетричні методи зосереджуються на операціях з конструювання відповідних моделей плану, тобто певного умовного образу (набору формалізованих або неформалізованих співвідношень факторів) об'єкту дослідження, тобто сукупності витрат і результатів діяльності підприємства, на основі попереднього вивчення стану якої та визначення суттєвих характеристик, що дозволяють виявити залежності (результуючі та визначальні зв'язки) між параметрами цього об'єкту та іншими факторами.

Важливою складовою інструментарію агрегатного планування, використання якої дозволяє обмежити та узагальнити склад можливих стратегічних альтернатив планування витрат та результатів діяльності підприємства, є агрегатні стратегії, тобто набір певних моделей, в рамках яких відбувається відтворення можливих змін показників (що відбивають закономірності протікання реальних процесів і передбачення результатів різноманітних дій) на основі результатів вивчення найбільш суттєвих взаємозв'язків між елементами операційної діяльності підприємства.

З цієї точки зору виділяють дві основні групи агрегатних стратегій: чисті стратегії (моделі поведінки, за які в часі відбуваються зміни тільки одного фактору); змішані (використовують комбінацію змінних, що дозволяє отримати найбільш відповідний дійсності виробничий план).

Результатом агрегатного планування є основний виробничий план (MPS - Master Production Scheduling), що є основою системи планування і що забезпечує інформацію для планування нижчого рівня, планування потреб в матеріалах - MRP (Material Requirement Planning), планування виробничих потужностей (CRP - Capacity Requirement Planning), а також планування в умовах обмежень (CP - Constraint Planning).

Агрегатне планування різноманітного сервісу в ресторану «Мята safe», ґрунтується на плануванні потреби в людських ресурсах і управлінні попитом. При великому попиті на послуги при плануванні досягається регулювання великих обсягів попиту та розробкою методів повнішого використання трудових ресурсів у періоди прогнозованого падіння попиту.

У розрахунок витрат на обслуговування одного банкету входять витрати на постачання продуктів, витрати на електроенергію приготування замовлених страв, необхідну для освітлення і кондиціонування залу, витрати на прання скатертин, заробітна плата персоналу та нарахування на неї, амортизаційні відрахування, витрати на технічне обслуговування; витрати на придбання санітарно-гігієнічних засобів та інші (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

**Калькуляція витрат на один банкет протягом 1 місяця у ресторані
«Мята safe»**

Найменування витрат	Вартість, грн.
Електроенергія	1000,45
Витрати води	520,2
Заробітна плата з нарахуваннями, 10	25000,5
Амортизація	420
Витрати на ремонт	470,8
Прасування білизни	700,6
Інші (10%)	28112,26
Всього	30923,81

Джерело: сформовано автором.

Припускаючи, що протягом 1 місяця попит буде на 10 замовлених банкетів, тоді кількість витрат становитиме 1796571,45 грн.

Керівництво ресторану «Мята safe» могло б прийняти рішення про підтримку постійного середнього попиту, але так як ресторан виробляє не тільки продукцію, але й здійснює послуги. Послуги не можна підготовувати заздалегідь і зберігати, так як послуга буде створена тоді, коли на неї буде покупець і вона безпосередньо створюється під час її споживання.

Тому підтримувати постійний темп виробництва в даному випадку немає можливості.

Можна орієнтуватися на сезонні коливання і бути готовими до того, що в певні сезони буде великий попит на продукцію ресторану, а в інший час будуть спостерігатися простої виробництва.

Керівництво ресторану «Мята safe» може прийняти рішення, що дозволяє утримувати таку кількість персоналу, яка необхідна для середнього попиту або використовувати тимчасово найманих робітників.

Можна запропонувати для ресторану «Мята safe» наступні стратегії:

- стратегія 1 - підтримка постійної чисельності персоналу протягом усього року;
- стратегія 2 - вплив на попит за допомогою реклами.

Проведемо аналіз першої запропонованої стратегії - підтримка постійної чисельності персоналу ресторану «Мята safe» протягом усього року, яка необхідна для нормального обслуговування всіх корпоративні, банкетних замовлень та обслуговування клієнтів закладу, щоб забезпечити весь виробничий процес, не привертаючи при цьому додаткову робочу силу (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Необхідні витрати для реалізації стратегії підтримки постійної чисельності персоналу ресторану «Мята safe» протягом року

Витрати	Калькуляція, грн.
Оплата праці шеф-кухаря	1*20000 = 20000 грн. / місяць
Оплата праці допоміжних кухарів	2*10000 = 20000 грн./місяць
Оплата праці офіціантів	4*7000=28000 грн. / місяць
Оплата праці адміністратора	1*10000 = 10000 грн. / місяць
Оплата праці допоміжного персоналу	2*6000 = 12000 грн./місяць
Загальні витрати	90000 грн.

Джерело: сформовано автором.

Таким чином, сумарні витрати, необхідні для здійснення стратегії підтримки постійної чисельності персоналу ресторану «Мята safe» протягом усього року, складають 90000 грн.

Для обслуговування 1 банкету необхідно шеф-кухар, 2 допоміжних кухаря, 4 офіціанта, 1 черговий адміністратор та 2 особи допоміжного персоналу.

У шеф-кухаря 8 годинний робочий день, на протязі якого він повинен скласти меню банкету, зробити заготівельні роботи. Кухарі повинні займатися приготуванням страв та її готовності до подачі. Офіціанти займаються нервуванням столів та виносять вже готові страви. Адміністратор контролює

подачу страв та всі елементи, які були при замовленні клієнтом. Допоміжний персонал займається миттям посуду та прибиранням залу та вбиралень закладу.

Таким чином, сумарні витрати, необхідні для здійснення стратегії підтримки постійної чисельності персоналу ресторану «Мята safe» протягом усього місяці, складають 120923,81 грн.

Проведемо аналіз другої запропонованої стратегії - збільшенні попиту на послуги розміщення клієнтів, пропоновані ресторану «Мята safe» допомогою проведення рекламної кампанії.

Проведемо аналіз другої запропонованої стратегії - збільшенні попиту на послуги розміщення, пропоновані ресторану «Мята safe» допомогою проведення рекламної кампанії.

Пропонуємо наступний план комунікаційних заходів для ресторану «Мята safe» на 1 місяць, що наведений у таблиці 3.12.

Таблиця 3.12

План комунікаційних заходів для ресторану «Мята safe»

Заходи	Витрати на місяць, тис. грн.
1	2
1.1 Випуск листівок, тис. грн.	1200
1.2. Реклама на телебаченні, тис. грн.	40000
1.3. Реклама на радіо, пресі, тис. грн.	4500
1.4. Зовнішня реклама, тис. грн.	5000

Закінчення табл. 3.12

1	2
1.5. Реклама у громадському транспорті, тис. грн.	10000
Усього:	45700

Джерело: сформовано автором.

Таким чином, сумарні витрати, необхідні для здійснення стратегії збільшення попиту на послуги розміщення реклами, пропоновані ресторану «Мята safe» допомогою проведення рекламної кампанії, складають 166623,83 грн.

Висновки до розділу 3

За проведеними дослідженнями в третьому розділі можна зробити наступні висновки:

1. Впровадження енергозберігаючих заходів є вагомим кроком на шляху підвищення рівня інноваційного потенціалу як підприємства, так і продукції, яку воно випускає. Застосування у практичній діяльності готельно-ресторанного ресторану «Мята safe» моделі ISO 9001 дозволить через належне документування системи управління якістю затвердити раціональний та результативний порядок виконання усіх дій, робіт, операцій у межах управлінських, виробничих і допоміжних процесів з метою досягнення запланованих цілей у сфері якості, орієнтації персоналу на максимальне виконання потреб і запитів відвідувачів, постійного удосконалення методів роботи, безумовного виконання нормативних галузевих і законодавчих вимог.

2. Застосування smart-технологій у системі операційного управління ресторану «Мята safe» значно підвищить функціонування на ринку галузі та буде мати конкурентні переваги перед основними конкурентами. Значно збільшить клієнтську базу, адже використання сучасних та інноваційних технологій значно підвищить рівень якості обслуговування споживачів та отримує максимально повну і об'єктивну інформацію для ведення ресторанного бізнесу, яке створює нові перспективні форми соціальної та економічної діяльності.

3. Проаналізувавши необхідні витрати для реалізації запропонованих стратегій для підвищення операційної діяльності для ресторану «Мята safe», сумарні витрати складають 166623,83 грн., необхідні для здійснення стратегія 1 - підтримка постійної чисельності персоналу протягом усього року; стратегія 2 - вплив на попит за допомогою реклами для ресторану «Мята safe».

В результаті визначених проблем пропонуємо запровадження наступних рекомендаційних напрямків удосконалення:

1. Розроблення стратегії розвитку ресторану «М'ята safe». Провести

аналіз послуг, що надаються, які не мають попиту їх повністю не використовувати, а впроваджувати нові види послуг з елементами інноваційного розвитку, яке спрямує діяльність ресторану на досягнення поставлених стратегічних цілей та завдань, які забезпечать ефективну фінансово-економічну діяльність ресторану та його конкурентоспроможність на внутрішньому ринку.

2. Запровадження операційної стратегії зокрема використання стратегії лідерства в межах функціонування ресторану, яка буде спрямована на зниження цін, витрат на купівлю ресурсів та сировини для виготовлення страв в порівнянні до конкурентів. Запровадити новації енергозберігаючого обладнання, які дозволять ресторану «М'ята safe» знизити собівартість продукції та послуг.

3. Розробка операційної стратегії в підвищенні системи управління якістю за стандартами ISO. В теперішній час існує велика конкуренція в ресторанному бізнесі, при якому споживач може вибирати серед великої кількості ресторанів, за такими критеріями як якість приготованих страв та надання якісних послуг при обслуговуванні. Тому однією з головних умов для ресторанного господарства є застосування міжнародного стандарту ISO 9001 при якому здійснюються зміни в організаційній структурі, якщо на це є потреба, можливість перебудови етапів виробничого циклу, який простягається від планування виробництва продукції та послуг до її споживання кінцевому споживачеві. Ресторан повинен мати сертифікати відповідності та якості відповідно до сертифікації системи якості.

Впровадження операційної стратегії в підвищенні системи управління якістю за стандартами ISO. Основною причиною необхідності її запровадження в ресторані «М'ята safe» є наступними:

- 1) мати переваги над основними конкурентами;
- 2) спрощена система отримання дозволів та ліцензій;
- 3) покращення іміджу ресторану «М'ята safe» перед зацікавленими партнерами та залучення інвесторів;

- 4) зниження витрат та підвищення якості продукції та надання послуг;
- 5) удосконалення системи операційного менеджменту та підвищення її ефективності;
- 6) постійно підвищувати якість сервісу обслуговування через відповідальність та дисциплінованість персоналу;
- 7) оптимізувати бізнес-процеси відповідно до бажань споживача у ресторані «М'ята safe».

Рішення про впровадження вимог Стандарту ISO 9001 повинно ініціюватися та послідовно підтримуватися безпосередньо ресторану «М'ята safe», на яке покладається зобов'язання донести філософію якості до працівників на усіх рівнях.

Одним із перших етапів розроблення СУЯ ресторану «М'ята safe» «за стандартом ISO 9001:2009» є визначення її меж: тобто тих управлінських, виробничих і допоміжних процесів на підприємстві, що впливають на кінцеву якість продукції та послуг, а також тих, що їх вимагає Стандарт і які можуть виявитися для підприємства новими.

Насамперед необхідно встановити перелік процесів СУЯ та їх взаємодію, уяснити показники, за якими оцінюють результативність кожного процесу, оцінити наявність ресурсів, у т.ч. людських, для належного функціонування всіх процесів. Також потрібно вивчити існуючі зовнішні та внутрішні нормативні документи, що регламентують діяльність готельно-ресторанного комплексу «М'ята safe» на різних етапах, оскільки в СУЯ важливо поєднати вимоги Стандарту ISO 9001, законодавчі та власні вимоги ресторану щодо якості продукції та послуг.

Прийняття рішення про впровадження СУЯ на підприємстві. 1. Презентація концепції СУЯ керівництву підприємства консультантами. 2. Проведення переговорів з керівництвом підприємства. 3. Розробка технічного завдання та укладання угоди. 4. Ознайомлення колективу підприємства з необхідністю та порядком робіт з впровадження СУЯ

Ресторан «М'ята safe» ставить собі за мету підвищувати

конкурентоспроможність продукції та надання послуг на вищому рівні так як на ринку ресторанного бізнесу є досить велика конкуренція, то все залежить від цін на продукцію. Зазвичай ціна має повну залежність від собівартості продукції та послуг, де одним із більш витрат покладається на даний час на енерговитрати. Щоб скоротити матеріальні витрати та підвищити в свою чергу конкурентоспроможність на внутрішньому ринку ресторан «М'ята safe» можна досягти завдяки розробки операційних стратегій, які направлені на зниження та економне використання енергоносіїв. Завданнями цієї стратегії потрібно підвищити конкурентоспроможність при впровадженні стратегії лідерства по витратах за рахунок новачій енергозберігаючих технологій так, що в кінцевому результаті буде знижено собівартість продукції та послуг в ресторані «М'ята safe», але при цьому якість продукції та послуг буде на високому рівні.

При економії використання енергоносіїв потрібно усвідомлювати, що заходи на зменшення витрат виробництва спрямовані на усунення всіх втрат пов'язаних з ними. Новації енергозберігаючих технологій в умовах конкурентного середовища є досить ефективними вирішенням проблеми ресторану «М'ята safe».

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Таким чином, за результатами проведеного дослідження випускної кваліфікаційної роботи доцільно сформулювати наступні висновки відповідно до поставлених завдань:

1. Здійснено аналіз підходів науковців до визначення «операційний менеджмент» та сформоване власне визначення. Розкрито сутність операційного менеджменту та визначено його функції та принципів. Операційний менеджмент має забезпечувати ефективне і раціональне ведення продуктивної виробничої діяльності ресторанного господарства. Кожне підприємство виконує свої операційні функції, тобто здійснює діяльність з виробництва продукції або надання послуг, які потребують суб'єкти зовнішнього середовища. Основою його діяльності є операційна система, яка вимагає відповідного управління, підготовки менеджерів, переважні компетенції на яких ґрунтуються на аналітичному мисленні та здібностях, можливостях і вмінні сприймати та оцінювати переваги нових технологій, застосовувати широке коло знань у галузі аналізу, організації виробництва, системотехніки, технології, поведінкових і соціальних наук. Якщо операційна функція буде виконуватись не ефективно, тоді й все ресторанне підприємство в цілому не зможе досягти успіху.

2. Визначено, що структура системи операційної менеджменту ресторану знаходиться у безпосередній залежності від особливості процесу надання послуг на підприємстві. Визначальним елементом операційного менеджменту ресторану, на наш погляд, є якість роботи і відповідальність персоналу, стабільність і безперервний розвиток компетентності персоналу, залучення працівників, командна робота, а також створення в колективі атмосфери довіри, здорового психологічного клімату стимулюючого хорошу роботу і творчість. Саме безперервний розвиток компетентності персоналу є найважливішим в сучасній ринковій економіці.

3. Здійснено аналіз методичних підходів до оцінювання ефективності системи управління виробничими процесами у ресторані та визначено, що наведенні показники ефективності системи управління виробничими процесами

у ресторані дозволяють розглянути управління як комплексну систему з рядом елементів, які взаємодіють між собою та впливають один на одного.

4. Проаналізувавши показники фінансового стану та операційної діяльності підприємства, можна зробити висновок, що ресторану «М'ята safe» має досить не стійкий фінансовий стан. Підприємство є прибутковим. Чистий прибуток підприємства у 2017 році склав 15316 тис. грн., проте це на 80,37% менше ніж в 2015 році, це зумовлене збільшенням операційних витрат ресторану «М'ята safe», та зменшенням товарообороту в ресторані.

5. Операційний менеджмент має забезпечувати ефективно і раціональне ведення продуктивної виробничої діяльності. Кожне підприємство виконує свої операційні функції, тобто здійснює діяльність з виробництва продукції або надання послуг, які потребують суб'єкти зовнішнього середовища. Проаналізувавши операційну діяльність ресторану «М'ята safe» було зазначено її функціонування та визначено основні проблеми. До основних проблем було віднесено: 1) ресторан немає чіткої стратегії розвитку, яка спрямувала би діяльність на досягнення стратегічних цілей; 2) основною проблемою є відсутність операційної стратегії; 3) система управління якості за міжнародними стандартами в ресторані не використовуються.

6. Інформаційне забезпечення операційної системи ресторану «М'ята safe» в межах системи повинна відповідати критеріям, своєчасності, оперативності, достатності. Стратегічний аналіз ресторану «М'ята safe» у сучасних економічних умовах можна віднести до стратегії виживання. Стратегічне управління «М'ята safe» частково реалізується через виконання функцій директора, частково через виконання функцій заступників директора ресторану «М'ята safe». Управління стратегічним розвитком «М'ята safe» являє собою процес реалізації певної сукупності управлінських функцій – визначення основних цілей, планування, організації, мотивації та контролю діяльності по формуванню конкурентних переваг та забезпеченню життєдіяльності компанії як суб'єкта економічної діяльності. Свою цінову політику ресторан «М'ята safe» здійснює в залежності від сегментації.

7. Впровадження енергозберігаючих заходів є вагомим кроком на шляху підвищення рівня інноваційного потенціалу як підприємства, так і продукції, яку воно випускає. Застосування у практичній діяльності готельно-ресторанного ресторану «Мята safe» моделі ISO 9001 дозволить через належне документування системи управління якістю затвердити раціональний та результативний порядок виконання усіх дій, робіт, операцій у межах управлінських, виробничих і допоміжних процесів з метою досягнення запланованих цілей у сфері якості, орієнтації персоналу на максимальне виконання потреб і запитів відвідувачів, постійного удосконалення методів роботи, безумовного виконання нормативних галузевих і законодавчих вимог.

8. Застосування smart-технологій у системі операційного управління ресторану «Мята safe» значно підвищить функціонування на ринку галузі та буде мати конкурентні переваги перед основними конкурентами. Значно збільшить клієнтську базу, адже використання сучасних та інноваційних технологій значно підвищить рівень якості обслуговування споживачів та отримує максимально повну і об'єктивну інформацію для ведення ресторанного бізнесу, яке створює нові перспективні форми соціальної та економічної діяльності.

9. Проаналізувавши необхідні витрати для реалізації запропонованих стратегій для підвищення операційної діяльності для ресторану «Мята safe», сумарні витрати складають 166623,83 грн., необхідні для здійснення стратегія 1 - підтримка постійної чисельності персоналу протягом усього року; стратегія 2 - вплив на попит за допомогою реклами для ресторану «Мята safe».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гевко І.Б. Операційний менеджмент: навч. посіб. [Текст] / І. Б. Гевко. – Київ : Кондор, 2005. – 228 с.
2. Алькема В.Г. Операційна стратегія як чинник економічної безпеки розвитку виробничого підприємства [Текст] / В.Г. Алькема // Формування ринкової економіки. – 2016. – №25 – С. 62-73.
3. Андренко І.Б. Менеджмент готельно-ресторанного господарства: підручник [Текст] / І. Б. Андренко, О. М. Кравець, І. М. Писаревський ; Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Х. : ХНУМГ, 2014. – 431 с.
4. Архіпов В.В. Ресторанна справа: Асортимент, технологія і управління якістю продукції в сучасному ресторані: Навчальний посібник [Текст] / В.В. Архіпов, Т.В. Іванникова, А.В. Архіпова. – К.: Фірма «ІНКОС», Центр навчальної літератури, 2007. – 382 с.
5. Бай С.І. Операційний менеджмент: електрон. підруч. [Текст] / С.І. Бай, Ю.В. Гайдай, Н.В. Микитенко – К.: КНТЕУ, 2012 р
6. Белінський П.І. Менеджмент виробництва та операцій: навч. посіб. [Текст] / П.І. Белінський. – К.: ЦУЛ, 2006. – 684 с.
7. Бойко М.Г. Організація готельного господарства: Підручник [Текст] / М.Г. Бойко, Л.М. Гопкало. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. – 448 с
8. Борисова О.В. Удосконалення операційної діяльності в туризмі та готельному господарстві за сучасних умов господарювання [Електронний ресурс]. – Режим доступу: irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis_64.exe?. – Назва з екрану.
9. Василенко В.О. Виробничий (операційний) менеджмент. – 2-ге вид., виправл. і доп. [Текст]/ В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко – К.: ЦУЛ, 2005. – 532 с.
10. Васильков В.Г. Організація виробництва [Текст]/ В.Г. Васильков – К. : КНЕУ, 2003. – 524 с.
- 11.Виноградський, М.Д. Управління персоналом: Навч. пос. для ВНЗ [Текст] / М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. – К.: ЦУЛ. – 2006. – 500 с.
- 12.Василенко В.О. Виробничий (операційний) менеджмент: навч.

посібник[Текст]/ В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко; [за ред. В.О. Василенка]. – 2-е вид., випр. і допов. – К.: Центр навч. л-ри, 2005. – 532 с.

13. Гальчинський А.С. Інноваційна стратегія українських реформ [Текст] / А.С. Гальчинський, В.М. Геєць, А.К. Кінах, В.П. Семиноженко. – К.: Знання України, 2014. – 338 с. – ISBN: 966-95920-3-8.

14. Гарачук Ю.О. Підвищення ефективності діяльності підприємства [Текст] / Ю. О. Гарачук // Актуальні проблеми економіки. – 2014 Данілова, Е.І. Конкурентоспроможність продукції українських корпорацій на міжнародних ринках [Електронний ресурс] / Е.І. Данілова, М.Г. Луцький // Національний банк України. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2007-1/Luckiy_107.htm. – Назва з екрану.

15. Герасимчук В. Г. Діагностика системи управління підприємством [Текст] / В. Г. Герасимчук. – К. : Віпол, 2007. – 120 с

16. Готельні послуги: соціально-технологічний вимір [Текст] // Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики. Міжвузівський збірник наукових праць (Випуск 6-7) // Київський університет імені Тараса Шевченка. - К.: Одеса, 2017. – С. 61-77.

17. Гудзовата О.О. Автоматизовані системи управління готелями [Електронний ресурс] / О.О. Гудзовата – Режим доступу: http://tourlib.net/statti_ukr/gudzovata.htm. – Назва з екрану.

18. Декалюк О.В. Система планування потреб підприємства та її вплив на операційні процеси / О.В. Декалюк // Вісник ТУП. – 2016. – № 5. – Ч. 2, т. 2. – С. 112-116.

19. Димитрова, Л.М. Соціологія управління та організації : навч. посіб. для студ. вищ. навч. заклад. [Текст] / Л.М. Димитрова; М-во освіти і науки України, НТУ України КПІ. – 2-е вид., переробл. і допов. – К.: Політехніка, 2005. – 156 с.

20. Завадський Й.С. Менеджмент: Підручник для студ. екон. спец. вищ. навч. закл.: У 2.т. Т.2. [Текст] / Й.С. Завадський. – К. Вид-во Європ. ун-ту, 2002. – 640 с.

- 21.** Завіновська, Г.Т. Економіка праці: Навч. посібник [Текст] / Г.Т. Завіновська. – К.: КНЕУ, 2003. – 300 с.
- 22.** Ілляшенко, С.М. Інноваційний менеджмент : підручник [Текст] / С.М. Ілляшенко. – Суми : Ун. кн., 2010. – 334 с.
- 23.** Капінос Г.І. Операційний менеджмент . Навчальний посібник [Текст] / Г.І. Капінос, І.В. Бабій. – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 352 с.
- 24.** Карпенко В.Д. Організація виробництва і обслуговування на підприємствах громадського харчування: Навчальний посібник [Текст] / В.Д. Карпенко, А.Л. Рогова, В.Г. Шкарупа, О.І. Положишнікова, – К.: НМЦ «Укоопосвіта», 2003. – 248 с.
- 25.** Корж М.В. Обґрунтування об'єктивної необхідності взаємодії маркетингової та виробничої систем на сучасному підприємстві [Текст] / М.В. Корж, О.К. Добикіна // Економічний форум. – Луцьк, 2017. – № 2. – С. 147–154.
- 26.** Кравцов С.С.. Система операційного менеджменту ресторану: структура та вимоги до розробки [Електронний ресурс] / С.С. Кравцов . – Режим доступу – http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/6_2018/60.pdf. – Назва з екрану.
- 27.** Ладунка, І.С. Інтегральна оцінка конкурентних переваг управлінського персоналу [Текст] / І.С. Ладунка // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2016. – № 3. – С. 140–143.
- 28.** Лепьохіна, І.О. Єдність економічної та соціальної ефективності управління персоналом підприємств [Текст] / І.О. Лепьохіна // Формування ринкових відносин в Україні. – 2017. – № 5. – С. 226–228.
- 29.** Лутай А. П. Інформаційні технології і системи управління в готельно-ресторанному бізнесі України [Текст] / А. П. Лутай // Торгівля і ринок України : темат. зб. наук. пр. – Вип. 31. – Т. 2. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2014. – С. 80–90.
- 30.** Лучко О.Д. Аналіз показників конкурентоспроможності підприємств [Текст] / О.Д. Лучко // Фондовий ринок. – 2013. – N 4. – С. 30-36.

31. Мальська, М. П. Готельний бізнес: теорія та практика : підручник [Текст] / Мальська М. П. – К. : ЦУЛ, 2010. – 472 с.
32. Мельник О.П. Модель організаційної структури управління готельного господарства України [Текст] / О.П. Мельник // Київський науковий вісник. Економіка. – 2017. – №7(74). – С. 1-5.
33. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу: Навчальний посібник для студ. вищих навч. закладів [Текст] / Мунін Г.Б. [та ін.]; під заг. ред. М.М. Поплавського і О.О. Гаца – Київ.: Кондор, 2008. – 460 с.
34. Миронов О. Г. Показники та критерії ефективності при прогнозуванні розвитку ресторанного господарства / О.Г. Миронов // Фінансова консультація. – 2017. – № 39-40. – С. 25.
35. Михайловська О.В. Операційний менеджмент. Навчальний посібник [Текст] / О.В. Михайловська. – К.: Кондор, 2008. – 550 с.
36. Михеева Е. Новинки в ресторані [Текст] / Е. Михеева // Журнал «Ресторанні відомості», 2006, №105. – С. 10–11.
37. Мних Є. В. Економічний аналіз: Підручник [Текст] / Є.В. Мних – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 412 с.
38. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг: навч. посіб. [Текст] / О.Б. Моргулець – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 384 с.
39. Мунін Г.Б. Особливості та напрями вдосконалення фінансово-операційного аналізу діяльності готельного бізнесу [Текст] / Г.Б. Мунін // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. – 2013. – №10. – С. 108-114.
40. Мунін Г.Б. Сучасні ефективні інформаційні технології управління операціями в сучасному готельному комплексі [Текст] / Г.Б. Мунін // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. – 2015. — №16. – С. 8-14.
41. Наливайко А. Теорія стратегій підприємства. Сучасний стан та перспективи розвитку: Моногр. [Текст] / А. Наливайко – К.: КНЕУ, 2011. – 227 с.

42. Нечаюк Л.І. Готельно-ресторанний бізнес : менеджмент: Навч. посіб. [Текст] / Л.І. Нечаюк, Н.О. Телеш. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 348 с.
43. Нусіпова О. Особливості оцінки економічної ефективності діяльності підприємств з урахуванням національних стандартів [Текст] / О. Нусіпова // Вісник Академії державного управління. – 2012. – №1. – С. 35-37.
44. Старченко Г.В. Операційний менеджмент. Навчальний посібник [Текст] / Г.В. Старченко, І.В. Калінько, І.А. Косач. – К.: Кондор-Видавництво, 2014. – 232 с.
45. П'ятницької Н.О. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства: Підручник [Текст]/ За ред. Н.О. П'ятницької. – 2-ге вид. перероб. і допов. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 584 с.
46. П'ятницька Г.Т. Інноваційні ресторани технології: основи теорії : навч. посіб. для вищих. навч. закл. [Текст] / Г.Т. П'ятницька, Н.О. П'ятницька. – К. : Кондор. – Видавництво, 2013. – 250 с.
47. П'ятницька Г.Т. Ресторанне господарство України: ринкові трансформації, інноваційний розвиток, структурна переорієнтація: Монографія. [Текст] / Г.Т. П'ятницька. – К.: КНТЕУ, 2007. – 465 с.
48. Пошелюжна, Л.Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / Л.Б. Пошелюжна. – Режим доступу – http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf. – Назва з екрану.
49. Ратушняк О.Г. Операційний менеджмент: електронний навчальний посібник [Текст] / О.Г. Ратушняк. – Вінниця : ВНТУ, 2016 р. – 243 с.
50. Роглев Х.Й. Основи готельного менеджменту. Навчальний посібник [Текст] / Х.Й. Роглев. – К.: Кондор, 2005. – 408 с.
51. Сватюк О.Р. Організаційні форми управління громадським харчуванням у системі споживчої кооперації України [Текст] / О.Р. Сватюк // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: Вісник ДУ «Львівська політехніка». – 2017. – № 384. – С. 309-314.

- 52.** Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник[Текст]/ О.М. Скібіцький. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 312с.
- 53.** Смачило І.І. Принципи формування та структура механізму управління сталим розвитком підприємства [Текст]/ І.І. Смачило // Економіка розвитку. – 2013. – № 3. – С. 79-82.
- 54.** Смирнов І.Г. Логістика в ресторанному бізнесі як складник логістики туризму [Текст] / І.Г. Смирнов // Географія та туризм. – 2010. – Вип. 8. – С. 149-167.
- 55.** Сумець О.М. Основи операційного менеджменту[Текст]/ За ред. проф. О. Л. Яременка / О.М. Сумець. – К. : ВД «Професіонал», 2004. – 416 с.
- 56.** Сухорська У.К. Маркетингові стратегії розвитку підприємства: сутність, значення, класифікація[Текст]/ У.К. Сухорська// Науковий вісн.: Зб. науково-технічних праць. – Львів: Український державний лісотехнічний університет. – 2015, вип. 12.8. – С. 259-263.
- 57.** Тарасюк Г.М. Управління якістю продукції як одна зі складових управління операційною системою [Текст]/ Г.М. Тарасюк // Вісник ЖДТУ. – 2016. – № 3 (77). – С. 87-91.
- 58.** Ткаченко Т.І. Організаційно-економічні особливості функціонування підприємств готельного господарства різних форм власності // Вісник ДІТБ. 2017. – №5. –С. 209- 213.
- 59.** Трут О.О.Операційний менеджмент : підруч. [Текст]/ О.О. Трут. – К.: Академвидав, 2013. – 348 с.
- 60.** Фінансово-економічний аналіз: Підручник [Текст] / П.Ю. Буряк, М.В. Римар, М.Т. Бець та ін. Під заг. ред. П.Ю. Буряка, М.В. Римара. – К.: ВД «Професіонал», 2004. – 528 с.
- 61.** Хлопак С.В. Матеріальне стимулювання як елемент економічного механізму управління готельними підприємствами [Текст]/ С.В. Хлопак // Управління персоналом у системі менеджменту організацій: тенденції та перспективи розвитку: Матер. І Всеукр.наук.-практ.конф., 10-12 жовтня

2016року, Львів-Славське / Національний університет «Львівська політехніка», Інститут економіки і менеджменту, кафедра менеджменту персоналу та адміністрування. – Львів: Бест Друк, 2016. – С. 181-183.

62. Цал-Цалко Ю.С. Фінансова звітність підприємства та її аналіз: Навч. посібник. – 2-е вид., перероб. і доп. [Текст] / Ю.С. Цал-Цалко. – Київ: ЦУЛ. 2002. – 360 с.

63. Шваб Л.І. Економіка підприємства: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. 4-е вид. [Текст] / Л.І. Шваб. – К.: Каравела, 2007. – 584 с.

64. Шегда А.В. Менеджмент: Навч. посіб. [Текст] / А.В. Шегда. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2002. – 583 с.

65. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. [Текст] / З.Є. Шершньова – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

66. Юдина К.К. Дослідження сучасного стану системи управління готельним господарством [Електронний ресурс]./ К.К. Юдина. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/15_NPN_2009/Economics/46434.doc.htm. – Назва з екрану.