

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління операційною діяльністю на підприємстві»
(за матеріалами ТОВ «Дніпровський», м. Київ)

Студентки 2 курсу 3м групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Ярмоленко
Наталії Михайлівни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний
Ігор Миколайович

Гарант освітньої
програми:
доктор економічних наук,
професор доктор економічних
наук

Федулова
Ірина Валентинівна

Київ 2020

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП | 3 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ | 6 |
| 1.1.Сутність операційної діяльності підприємства..... | 6 |
| 1.2.Поняття та процес формування операційної діяльності на підприємстві...11 | 11 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ДНІПРОВСЬКИЙ» | 20 |
| 2.1.Діагностика управління операційною діяльністю на підприємстві..... | 20 |
| 2.2.Оцінка ефективності управління операційною діяльністю на підприємстві.26 | 26 |
| РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ДНІПРОВСЬКИЙ» | 34 |
| 3.1.Прогнозна оцінка ефективності управління операційною діяльністю на підприємстві..... | 34 |
| 3.2.Вдосконалення управління операційною діяльністю на підприємстві..... | 37 |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ | 45 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 47 |
| ДОДАТКИ | 51 |

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Для більшості підприємств в сучасних умовах жорсткої конкуренції виживання стає більш пріоритетним, ніж отримання прибутку. Але це не означає, що підприємство може бути збитковим.

Незважаючи на складні економічні умови, кожне підприємство прагне бути більш ефективним та прибутковим. А для цього необхідно усвідомлено ставити ціль, та йти до її реалізації крок за кроком, ефективно використовуючи операційний менеджмент. Ефективне управління операційною діяльністю являється запорукою успішного функціонування підприємства, адже це основна діяльність підприємства, та діяльність, заради якої воно було створене і від якої отримує основну частку прибутку.

В залежності від специфіки підприємства обираються інструменти для покращення його операційної діяльності. Якщо це виробниче підприємство, йому необхідно найперше направити свої зусилля на оптимізацію виробничих функцій, торговельне – на торговельних. Якщо це послуги – на якості їх надання.

В залежності від специфіки підприємства обираються інструменти для покращення його операційної діяльності. Якщо це виробниче підприємство, йому необхідно найперше направити свої зусилля на оптимізацію виробничих функцій, торговельне – на торговельних. Якщо це послуги – на якості їх надання.

Лише ефективне управління операційною діяльністю підприємства дозволяє виявити слабкі місця і підвищити продуктивність підприємства.

Проблемі управління ефективністю операційної діяльності підприємства в українській науці приділяли увагу такі автори: І. П. Скоблева, А. Г. Гончарук, Т. А. Говорушко, А. В. Куценко, Г. Е. Куденко, І. Б. Тадика та ін. Однак єдиного підходу до визначення та розуміння поняття управління ефективністю операційною діяльністю немає.

Метою дослідження є виявлення сутності операційної діяльності, процесу її формування на підприємствах та виявлення можливостей підвищення ефективності управління операційною діяльністю на підприємствах ресторанного господарства.

Для досягнення запланованої мети у роботі поставлено такі завдання:

1. Узагальнення теоретичних засад управління операційною діяльністю підприємства.
2. Аналіз управління операційною діяльністю на підприємстві ТОВ «Дніпровський».
3. Розроблення пропозицій щодо формування ефективного управління операційною діяльністю ТОВ «Дніпровський».

Об'єктом дослідження випускної кваліфікаційної роботи є ефективність управління операційною діяльністю готельно-ресторанного комплексу ТОВ «Дніпровський».

Предметом дослідження даної роботи є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління операційною діяльністю готельно-ресторанного комплексу.

При виконанні магістерської роботи було використано наступні **методи дослідження**:

- в першому розділі були використані методи теоретичного дослідження (сходження від абстрактного до конкретного, аксіоматизація, формалізація);
- в другому розділі були використані методи емпіричного дослідження (спостереження, порівняння, вимір);
- в третьому розділі та у висновках були використані загальнонаукові методи (абстрагування та конкретизація, аналіз, синтез, індукція, дедукція, аналогія, історичний і логічний)

Інформаційну базу дослідження становлять: фінансова та оперативна звітність досліджуваного підприємства, нормативно-правові акти України, монографії та аналітичні статті вітчизняних і зарубіжних авторів,

інформаційні матеріали, опубліковані в періодичних виданнях, а також інформаційні ресурси мережі Internet.

Наукова новизна дослідження полягає у виділенні принципів ефективного управління операційною діяльністю на прикладі конкретного підприємства; обґрунтований план заходів щодо покращення ефективності управління операційною діяльністю ресторанного комплексу.

Практичне завдання отриманих результатів виявляються в розробці пропозицій щодо покращення ефективності управління операційною діяльністю ТОВ «Дніпровський» та інших підприємствах даного виду економічної діяльності.

Апробація результатів дослідження була здійснена в науковій статті «Управління ефективністю операційної діяльності підприємства», яка була видана у науковому збірнику Київського національного торговельно-економічного університету (додаток А).

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Основний текст роботи становить 50 сторінок, в т.ч. 6 таблиць, 1 рисунок. Список використаних джерел містить 40 найменувань, викладених на 4 сторінках. Робота містить 3 додатки, викладених на 16 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність операційної діяльності підприємства

В науковій літературі та інших інформаційних джерелах існують такі визначення операційної діяльності.

Згідно з Національним положенням (стандартом) бухгалтерського обліку операційна діяльність – основна діяльність підприємства, а також інші види діяльності, які не є інвестиційною чи фінансовою діяльністю.

Л. А. Алексеєнко та В. М. Олексієнко визначають операційну діяльність як основний вид діяльності підприємства з метою здійснення якого воно було створене [25, с.131].

Капінос Г. І. так визначає операційну діяльність: операційна діяльність — це діяльність, яка здійснюється в рамках операційної системи з метою створення будь-якої корисності шляхом перетворення входів (ресурсів усіх видів) у виходи (готові продукти та послуги) [18, с.69].

Отже, основна діяльність підприємства, та діяльність, заради якої підприємство було створене, називається операційною діяльністю підприємства.

Основу операційної діяльності більшості підприємств становить виробничо-комерційна або торгівельна діяльність, яка доповнюється здійсненням інвестиційної та фінансової діяльності. Разом з тим, інвестиційна діяльність є основною для інвестиційних компаній, інвестиційних фондів та інших інвестиційних інститутів, а фінансова діяльність – для банків та інших фінансових інститутів.

Операційна діяльність підприємства орієнтована переважно на товарний ринок, водночас як фінансова та інвестиційна діяльність здійснюються в основному на фінансовому ринку. При цьому, операційна

діяльність пов'язана з різними видами та сегментами товарного ринку, що визначаються технологічними особливостями, специфікою матеріальних ресурсів, складом технологічного обладнання, характером готової продукції. Здійснення операційної діяльності пов'язано з капіталом, вже інвестованим в неї, у той час як інвестування капіталу, що передбачається здійснити є предметом інвестиційної та фінансової діяльності підприємства [26, с.109].

Операційна діяльність охоплює більшу частину всієї господарської діяльності підприємства, і являється основною метою його функціонування. Для забезпечення ефективного виконання операційної діяльності підприємства формується основний обсяг активів підприємства та підбирається основна чисельність персоналу для її обслуговування. Відповідно прибуток від операційної діяльності за нормальних умов функціонування підприємства займає найбільшу питому вагу в загальному обсязі прибутку підприємства.

Операційна діяльність є пріоритетною по відношенню до інших видів діяльності підприємства. Тому розвиток інших видів діяльності не повинен суперечити розвитку операційної діяльності, а лише підтримувати її. Відповідно й прибуток від інвестиційної, фінансової та інших видів діяльності не повинен формуватися у збиток формування прибутку від операційної діяльності.

Отже під операційною діяльністю розуміється сукупність господарських процесів, які здійснюються упродовж поточного періоду та спрямовані на забезпечення мети функціонування підприємства.

Операційна діяльність підприємства визначається специфікою галузі економіки, до якої воно належить. Основним пріоритетом діяльності підприємства є операційна діяльність, тому інші допоміжні види діяльності можуть мати лише другорядне значення [13, с.38].

Американські професори Річард Чейз та Ніколас Аквілано визначають операційний менеджмент як управління всіма ресурсами, необхідними для виробництва продукції та надання послуг організацією [35, с. 21].

Аналіз операційної діяльності займає важливе місце в системі управлінського аналізу на підприємстві, оскільки від його результатів залежить інформаційно-аналітичне забезпечення прийняття виважених стратегічних управлінських рішень, спрямованих на посилення конкурентоспроможності підприємства та виявлення резервів підвищення ефективності його діяльності.

Так як лише завдяки аналізу можливо визначити тенденції розвитку підприємства та досягати позитивних змін в управлінні фінансовим станом підприємства. Основою покращення фінансового стану підприємства завжди є його аналіз. Важливість фінансового аналізу полягає в тому, що він є основою розроблення фінансової політики підприємства, засобом визначення недоліків у його функціонуванні та ухваленні управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства оскільки дає змогу:

- вишукувати резерви покращення фінансового стану підприємства;
- об'єктивно оцінювати раціональність використання усіх видів фінансових ресурсів;
- своєчасно вживати заходів, спрямованих на підвищення платоспроможності, ліквідності та фінансової стійкості підприємства;
- забезпечувати оптимальний виробничий та соціальний розвиток колективу за рахунок використання виявлених у результаті аналізу резервів;
- забезпечити розроблення плану фінансового оздоровлення підприємства [7].

Більшість вчених-аналітиків, зокрема Є.В. Мних, С.З. Мошенський, О.В. Олійник, Г.В. Савицька, В.М. Серединська та інші, предметне поле завдань, що вирішуються в межах аналізу операційної діяльності, окреслюють такими аспектами досліджень:

- аналіз динаміки обсягів виробництва та реалізації продукції;

- аналіз виконання плану з виробництва та реалізації продукції та проведення факторного аналізу з визначенням основних чинників впливу на відхилення;
- аналіз якості продукції;
- аналіз комплектності та ритмічності виробництва і реалізації продукції;
- аналіз виконання плану з асортименту та структури випуску продукції; аналіз браку;
- виявлення резервів щодо збільшення обсягу виробництва та реалізації продукції [24; 28; 31].

В своїй статті Парасій-Вергуненко І. звертає увагу на те, що деякі вчені вважають, що операційна діяльність складається з окремих бізнес-процесів, які здійснюються з використанням ресурсної бази підприємства, що вони є безперервними, мають певні входи (постачання ресурсів, виникнення ідеї бізнесу, ідеї нового продукту, послуги тощо) і виходи у вигляді продукту, який задовольняє потреби споживачів. Тобто, під бізнес-процесом слід розуміти структуровану послідовність дій з виконання певного виду діяльності - від проектування до реалізації і результату (здача в експлуатацію об'єкта, постачання продукції, надання послуг, закінчення певної фази діяльності), тобто певний системно-замкнений процес. Прикладами бізнес-процесів на підприємстві можуть виступати виробництво, збут, постачання, розрахунки, зовнішньоекономічна діяльність, проведення рекламних кампаній, інноваційна діяльність.

Але обмежувати спектр завдань аналізу операційної діяльності лише аналізом бізнес-процесів недоцільно. Не менш важливим для цілей управління операційною діяльністю є дослідження ефективності використання ресурсів, які є визначальними для виробничого процесу. Ефективність використання ресурсного потенціалу впливає на рівень виробничих витрат а, відтак, і на прибуток підприємства [26, с. 110].

Дії, в результаті яких виробляються товари і надаються послуги, називаються операційна функція.

Операційна функція включає в себе всі дії, результатом яких є випуск продукції та послуг, що постачаються організацією у зовнішнє середовище. Ця функція притаманна будь-якому підприємству. Конкретний зміст операційної функції можна визначити сукупністю окремих, досить автономних видів діяльності підприємства, які зумовлені його творенням, функціонуванням та розвитком.

Сутність операційної функції полягає в процесі конверсії (трансформації, перетворення), тобто в послідовній низці подій, у ході яких ресурси перетворюються на готову продукцію чи послуги. Схематично це явище можна передати просто: витрати → перетворення → результати.

Розрізняють два основних типи конверсії. Перший, відомий під назвою аналітичного, припускає, що сировина перетворюється в один або кілька різноманітних продуктів, що можуть мати, а можуть і не мати схожість з первісним ресурсом за формою та за функціями. Інший тип конверсії, який відомий під назвою синтетичного, передбачає створення єдиного виду продукції на базі використання великої кількості первісних матеріалів. Таким чином, операційна діяльність являє собою процес перетворення входів у виходи.

Розглянувши вище наведені твердження, можна зробити висновок, що управління операціями на підприємствах – це процес точного проектування, узгодженого планування, контролю всіх засобів та процесів діяльності, необхідних для функціонування підприємства, капіталу, матеріалів, професійних навичок працівників в товари та послуги які вони надають для задоволення потреб зовнішнього середовища.

Основою операційної діяльності є управління операційними системами. Операційна система – це система, що використовує операційні ресурси для перетворення ресурсу на "вході" в продукцію на "виході".

До складу входів операційної системи належать:

1) об'єкти операційної діяльності, на які спрямовані зусилля системи в процесі трансформації: а) матеріальні ресурси; б) клієнти; в) власність клієнтів;

2) засоби операційної діяльності;

3) персонал.

До складу виходів операційної системи належать:

1) основні: а) готова продукції; б) клієнт, стан якого було піддано змінам; в) власність клієнта, що була піддана змінам

2) другорядні: а) матеріальні; б) енергетичні; в) інформаційні [18, с. 69].

1.2. Поняття та процес формування операційної діяльності на підприємстві

Характер операційної діяльності підприємства визначається насамперед специфікою галузі економіки, до якої воно належить. Рішення щодо управління операційною діяльністю приймаються в контексті загального функціонування підприємства залежно від його місця і ролі на ринку та ухваленої стратегії.

Стратегія ґрунтується на місії підприємства на ринку і відображає, як саме підприємство планує використовувати всі свої ресурси та функції з метою забезпечення конкурентної переваги. У сучасних умовах функціонування підприємств вирішального значення набуває планування діяльності як ключовий чинник розвитку підприємства. У цьому контексті вирішальним є комплексний підхід до побудови відповідної організаційної системи планування, зокрема операційної діяльності підприємства. Конкурентні умови та невизначеність зовнішнього середовища вимагає чіткого встановлення етапів формування організаційного забезпечення планування й їх змістовності. Це дозволяє оптимізувати роботу з управління операційною діяльністю й отримувати додаткові конкурентні переваги, враховуючи специфічність ринку певної продукції. Планування діяльності

підприємства допомагає здійснювати контроль витрат та ефективне використання людських і матеріальних ресурсів, оцінювати рівень платоспроможності, досягати необхідного рівня доходів і прибутку, прогнозувати фінансові результати, тобто проводити своєчасний аналіз фінансового й економічного стану підприємства.

Посилення розвитку операційної діяльності є основним показником оцінки окремих етапів життєвого циклу підприємства. Відповідно до можливості формування операційного прибутку на різних етапах життєвого циклу підприємства визначають цілі та задачі не лише політики управління прибутком, але й напрями загальної стратегії розвитку підприємства, визначають спосіб і рівень використання виробничої потужності та за допомогою яких конкретних методів здійснюватиметься збут товарів і послуг та найефективніші варіанти використання фінансових ресурсів підприємства.

Господарські операції, що входять до складу операційної діяльності підприємства, носять регулярний характер, що визначає регулярність формування операційного прибутку за нормальних умов господарювання підприємства.

Пошук шляхів зміцнення конкурентних переваг, інтенсифікації та підвищення ефективності використання всіх видів ресурсів, скорочення непродуктивних витрат є одним з найважливіших чинників збільшення фінансових результатів господарювання. Тому вітчизняні підприємства змушені постійно стежити за змінами зовнішнього середовища, вчасно реагувати на ці зміни та вміти швидко адаптуватися до сформованого способу ведення підприємницької діяльності. Здатність ефективно розвивати свою діяльність в умовах невизначеності й динамічності зовнішнього середовища є результатом належного управління всіма процесами діяльності підприємства. Що можна охарактеризувати як управління ефективністю операційної діяльності.

Управління ефективністю операційної діяльності можна визначити як поліфункціональний багаторівневий циклічний процес, спрямований на

вдосконалення операційної діяльності та покращення її результатів, що ґрунтується на спеціальній системі методів, організаційному навчанні, розвитку відносин зі всіма зацікавленими сторонами підприємства [32, с. 225].

На думку А. В. Куценко, [20, с.18] управління ефективністю діяльності підприємства являє собою цілеспрямоване оперативне регулювання діяльності за напрямками управління ефективністю для забезпечення відповідності фактичного стану підприємства заданим параметрам.

А. Г. Гончарук вважає, що управління ефективністю – це стратегічний підхід менеджменту, створений для моніторингу ефективності роботи підприємства. В своїй роботі він пропонує методологію, вимір, процеси, системи та програмне забезпечення для моніторингу ефективності на різних підприємствах та у державному управлінні [14, с. 260].

У зарубіжній літературі також немає однозначного розуміння поняття «управління ефективністю».

Більшість зарубіжних авторів пов'язують управління ефективністю здебільшого з управлінням людськими ресурсами.

М. Армстронг [36] визначає управління ефективністю як систематичний та безперервний процес вдосконалення організаційної діяльності шляхом розробки показників ефективності окремих працівників та колективів. Він розглядає управління ефективністю як систему, що складається з взаємопов'язаних елементів, спроектованих для досягнення цілей, підвищення індивідуальної, командної та організаційної ефективності, та розділює їх на окремі процеси:

- планування для поліпшення ефективності і особистісного розвитку;
- постановка цілей;
- контроль ефективності;
- забезпечення зворотного зв'язку;
- аналіз та оцінка ефективності діяльності;

- перегляд завдань з ефективності.

Разом з А.Бароном, Армстронг [37] відзначає, що управління ефективністю повинно бути:

- 1) стратегічним, тобто для більш широких завдань і довгострокових цілей;
- 2) комплексним, тобто має з'єднувати різні аспекти бізнесу, управління кадрами, а також окремих осіб і груп.

Повинно включати постійний розвиток працівників і колективу для підвищення ефективності роботи всього підприємства, та управління поведінкою, забезпеченням заохочення такої поведінки працівників, яка сприяє оптимізації виробничих відносин.

С. Хетфілд, вважає, що управління ефективністю – це процес створення робочого середовища чи обстановки, в якій люди мають можливість продемонструвати свої найкращі здібності. «Управління ефективністю – цілісна робоча система, яка починається, коли робота визначена як необхідна ... і закінчується, коли працівник залишає ваше підприємство». Таким чином, вона розглядає дане поняття у широкому контексті робочої системи, йдучи від поширеного уявлення про управління ефективністю як субститут традиційної системи оцінки діяльності [38].

На думку Е. Холдсворд та Д. Джирасин [39], управління ефективністю включає заходи по спільній роботі, довгостроковому мисленню, формуванню людського капіталу і лояльності клієнтів. Воно оцінює лідерів, які будують людський капітал, мотивацію співробітників та розвиток персоналу, а також управління ними. У своїй монографії ці автори виділяють два засоби управління ефективністю:

- 1) розвиток ефективності, що обіцяє мотивацію на робочому місці та професійну підготовку співробітників;
- 2) вимірювання ефективності, що робить співробітників відповідальними та оцінює їхній внесок.

Проте існують і інші важливі фактори забезпечення безперервного та сталого зростання ефективності діяльності підприємства, які не залежать від ефективності управління людськими ресурсами.

Так британська дослідниця С. Хатчінсон [40] в своїй роботі підкреслює, що управління ефективністю має багато різних значень, але, по суті, воно є поліпшенням ефективності, та, як правило, відноситься до ряду ініціатив в галузі управління, які прагнуть зробити ефективність більш "керованою". Його можна розглядати з самих різних точок зору, включаючи стратегії, організаційної поведінки, операційний менеджмент, економіку та бухгалтерський облік, а також управління персоналом.

Методи по управлінню ефективності операційної діяльності відрізняються в залежності від виду діяльності підприємства. Залежно від того, чим займається підприємство, які операції для нього ключові, обираються інструменти для покращення його операційної діяльності. Якщо це виробниче підприємство, то йому, в першу чергу, слід зосередитися на оптимізації виробничих функцій. Потрібно звернути увагу на своє устаткування. Привести свої основні виробничі фонди у відповідність до потреб сучасного ринкового середовища, провести модернізацію та технологічне переоснащення. Також слід проаналізувати ефективність використання оборотних фондів на підприємстві. Якщо це торговельне підприємство необхідно слідкувати за потребами на споживчому ринку, планувати закупки та слідкувати за обсягом запасів на складах, контролювати тривалість операційного циклу та намагатися його скоротити. Якщо це послуги – зосередитися на якості процесів їх надання, адже тут важливо підтримувати сталу якість.

Функціонування та розвиток суб'єктів господарювання у сучасних складних і нестабільних економічних умовах пов'язані із неминучим виникненням кризових ситуацій (які, проте, виступають не лише джерелом загострення існуючих та прояву нових загроз економічної безпеки, але й здатні розширювати можливості для інтенсифікації розвитку), а отже, із

необхідністю пошуку оптимальних шляхів пристосування підприємств до змін економічного середовища. Для вітчизняних підприємств посилення вимог відносно якості, раціональності, оперативності, адекватності управлінських рішень додатково визначається також наявністю стійких тенденцій (пов'язаних насамперед із проблемами ринкового реформування та модернізації національної економіки) щодо скорочення економічного та виробничого потенціалу, обмеженістю доступних джерел фінансування заходів з оновлення технологічної бази випуску продукції та послуг, нестачею стратегічної орієнтації існуючої системи планів тощо. Результативність функціонування та стабільність розвитку підприємств за таких обставин буде визначатися не тільки здатністю щодо прийняття зважених управлінських рішень, обґрунтування яких враховує передбачення довгострокових наслідків їх реалізації, а також реальними можливостями оперативного ухвалення та повного виконання таких рішень. Зіставлення цільових настанов і орієнтирів діяльності підприємства та його підрозділів з функціонально-організаційними параметрами управлінського процесу (функціональні підсистеми управління) визначає функціонально-цільову структуру системи управління підприємством.

Слід розглянути докладніше змістовність та особливості виконання зазначених функцій стосовно до визначення параметрів управління операційною діяльністю підприємства як об'єкта, що визначається високим рівнем складності та розмаїтості (за змістовністю та властивостями функціонування).

В своїй роботі Саричев Д. О. [30, с. 136] сформулював такі ознаки ефективності операційної діяльності підприємства: 1) раціональність (економність) витрачання ресурсів, що забезпечує максимальну віддачу; 2) нерозривний зв'язок із результативністю, яка характеризує результати діяльності в абсолютних показниках; 3) відносне значення ефективності, що існує в процесі порівняння результатів або встановлених цільових параметрів і ресурсів витрачених на досягнення результатів діяльності соціально-

економічної системи. Тобто, ефективність операційної діяльності підприємства - це сукупність економічності використання ресурсів підприємства (фондів, часу, енергії, ресурсів праці, інформації) та їх перетворення у соціально-економічні результати основної (операційної) діяльності та/або досягнення цільових параметрів функціонування підприємства.

Тобто, щоб досягти максимальної ефективності в діяльності підприємства необхідно покращити всі процеси на підприємстві, всю діяльність, котра приводить до кінцевих продуктів чи послуг.

Наприклад, якщо розглянути роботу супермаркету. Для досягнення своєї основної мети, супермаркет має різноманітні внутрішні процеси діяльності: найми, виготовлення продукції, продаж, зв'язки та ін. Всі ці процеси допомагають досягти основної його цілі: продажу продукції.

Але навіть досягаючи своєї цілі по продажах, це може не означати, що він досягає своїх цілей в ефективності операційної діяльності. Неналежний контроль над запасами може призвести до псування продукції і збитків для компанії. Якщо відділ закупок не може ефективно визначити ідеальних постачальників, супермаркет втрачає можливість заощадження фінансів.

Тому, для ефективного управління операційною діяльністю необхідно досконально знати всі етапи діяльності конкретного підприємства та досліджувати можливості їх вдосконалення. Важливо аналізувати результати діяльності на кожному етапі, а не лише кінцеві результати. Не завжди скорочення витрат може означати підвищення ефективності. Неправильний підхід до оптимізації витрат може призвести до ситуації, коли скорочення витрат на 10% може привести до втрати прибутку на 30%.

Для ефективності управління операційною діяльністю потрібно забезпечити порівняння показників діяльності різних центрів прибутку. Для цього необхідно забезпечити постійну взаємодію фінансово-економічного підрозділу з підрозділами планування, аналізу та контролю, провести чіткий

поділ меж відповідальності за реалізацію основних завдань щодо управління прибутком.

Особливу увагу слід приділяти побудові внутрішньої організаційної структури управління операційною діяльністю, інформаційному забезпеченню управлінського циклу та проведенню регулярного аналізу управління операційною діяльністю на підставі обліково-аналітичної інформації.

Основними напрямками оцінки управління операційною діяльністю є: узгодження інформаційного зв'язку з виробничими підрозділами; розробка і узгодження процедур формування обліково-аналітичної інформації для прийняття управлінських рішень; автоматизація обробки даних і уніфікація документального супроводу управлінського циклу; організація моніторингу.

Для зростання ефективності операційної діяльності підприємства велике значення має кількісний та якісний аналіз її результатів. Тому необхідною умовою при прийнятті управлінських рішень є опрацювання даних функціонування підприємства, отриманих із зовнішніх та внутрішніх джерел інформації.

Архіпов Н. М. [11, с. 53] в своїй роботі запропонував таку послідовність етапів управління ефективністю діяльності підприємства.

На першому етапі відбувається формування цільових орієнтирів розвитку операційної діяльності підприємства. Визначається бажаний стан діяльності підприємства та його прогнозна позиція на ринку.

Далі здійснюється аналіз, в межах якого виявляються сильні та слабкі сторони, загрози розвитку операційної діяльності, оцінюється позиція на ринку відносно конкурентів, її основні конкурентні переваги.

На наступному етапі відбувається формування операційної стратегії. Формується стратегічні цілі які конкретизуються у стратегічних операційних показниках діяльності. Обґрунтовані в операційній стратегії цільові показники порівнюються з потенціалом операційної діяльності: якщо потенціал підприємства цілком дозволяє реалізувати стратегію, вона

приймається і відбувається розроблення на основі результатів оперативного аналізу завдань по реалізації операційної стратегії, які формалізуються у поточному плані операційної діяльності.

Якщо досягнення поставлених цілей не забезпечується наявним потенціалом, ініціюються зміни щодо вдосконалення операційної діяльності та формування програм її розвитку, зокрема: розвитку операційних активів, персоналу, бізнес-процесів операційної діяльності, переглядаються та оновлюються програми лояльності клієнтів, якості.

Далі проводиться оперативний аналіз стану та ефективності операційної діяльності підприємства, який дає можливість визначити вартість кожного окремого процесу операційної діяльності.

В результаті такого аналізу виявляються резерви покращення операційної діяльності, які враховуються при формуванні завдань щодо реалізації обраної операційної стратегії. Ці завдання формалізуються в поточному плані операційної діяльності підприємства.

Далі відбувається конкретизація і деталізація завдань операційної діяльності, які оформлюються у вигляді оперативних бюджетів. Їх число та перелік визначається обсягами, видами та напрямками операційної діяльності, особливостями ресурсного потенціалу підприємства тощо.

Наступний етап пов'язаний з безпосередньою реалізацією процесів операційної діяльності та заходів щодо її вдосконалення.

Далі проводиться моніторинг стану ефективності операційної діяльності на всіх її рівнях. І на останньому етапі здійснюється оцінка характеру та масштабів виявлених відхилень, і приймаються рішення щодо їх усунення чи ініціації інших заходів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ДНІПРОВСЬКИЙ»

2.1. Діагностика управління операційною діяльністю на підприємстві ТОВ «Дніпровський»

В даній роботі проведемо діагностику управління операційною діяльністю на підприємстві ТОВ «Дніпровський». ТОВ «Дніпровський» - це готельно-ресторанний комплекс.

ТОВ «Дніпровський», готель-ресторан «Дніпровський» знаходиться за адресою: м. Київ, вул. Братиславська, 14Б та займає 2 та 3 поверхи. Готель-ресторан «Дніпровський» був заснований в 1996р. Керівник Лавренюк Лідія Василівна. Персонал готелю-ресторану «Дніпровський» станом на початок 2020 року нараховує 11 осіб.

ТОВ «Дніпровський» є юридичною особою, що має самостійний баланс, власні рахунки в установах банку, бланки зі своїми реквізитами, круглу печатку із зображенням своєї назви. ТОВ «Дніпровський» займається такими видами діяльності: діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування (основний); діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами; діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами; роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами; роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет; діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщення; постачання готових страв для подій; постачання інших готових страв; обслуговування напоями; надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна. Воно має право від свого імені володіти, користуватися, розпоряджатися майном у відповідності з його призначенням і предметом діяльності, а також укладати

угоди, набувати, орендувати та позбуватися майна, бути позивачем та відповідачем в суді.

Готель-ресторан «Дніпровський» здійснює свою виробничу і комерційну діяльність з метою отримання оптимального розміру прибутку від використання наявних фондів, а також подальшого розвитку готельно-ресторанної індустрії та інших видів діяльності, може займатися будь-якою підприємницькою діяльністю, яка не суперечить законодавству України; самостійно визначає форми витрат грошових коштів (готівкою чи безготівковою), а також суму грошових коштів, що постійно знаходяться в касі підприємства і має право передавати грошові та матеріальні ресурси іншим підприємствам, організаціям, установам, а також приватним особам, що надають послуги підприємству; має право отримувати короткострокові та довгострокові кредити в установах банку.

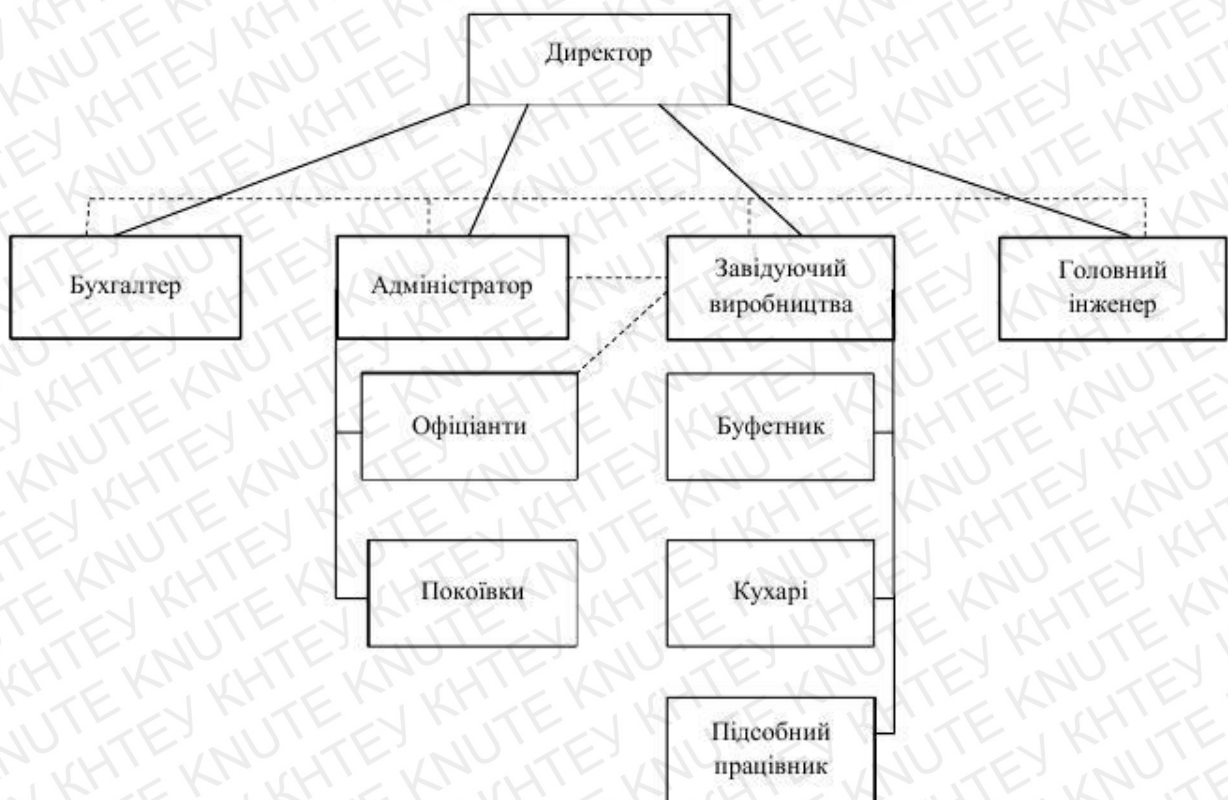
Готель-ресторан «Дніпровський» пропонує 2х-, 3х- та 4х-місні комфортабельні номери. Кожен номер оснащений плазмовою панеллю і кондиціонером, обслуговування в номерах та окреме приміщення для курців. Своім гостям готель-ресторан «Дніпровський» надає повний комплекс послуг, необхідних для повноцінного відпочинку.

Готельно-ресторанний комплекс «Дніпровський» пропонує послуги ресторану. Готельно-ресторанний комплекс «Дніпровський» пропонує три окремих зали на 150, 70 та 30 осіб, для святкування весілля, сімейних свят, корпоративних заходів, фуршетів, банкетів, дитячих свят, зустрічі однокласників та друзів. Інтер'єр ресторану виконаний в сучасному стилі та витриманий в теплих пісочних та персикових відтінках. Для дітей на території готельно-ресторанного комплексу є дитячий ігровий куточок. Ресторан пропонує українську, китайську та європейську кухню, а також морепродукти. Також можлива доставка замовлень з виїзним обслуговуванням. Ресторан пропонує широкий асортимент (близько 70 найменувань) продукції, обслуговування офіціантами. Режим роботи ресторану: 7 днів на тиждень, з 12.00 до 00.00. Музичний супровід до 23.00.

Готельно-ресторанний комплекс «Дніпровський» розміщений в Деснянському районі, м. Києва, у відстані 1 км від станції метро Чернігівська. Так як не останнє місце в ефективності діяльності ресторану має його розташування, в цьому питанні ресторан «Дніпровський» має не дуже зручне розміщення. Вхід в ресторан знаходиться навпроти складського приміщення між жилих будинків, який важко знайти випадково. Ресторан не має виходу до проїзної частини. Біля ресторану не має достатньо місця для парковки. Тому, в основному, діяльність ресторану направлена на обслуговування банкетів, корпоративних та інших заходів, поминальних обідів, з попереднім замовленням. Індивідуальні клієнти відвідують ресторан «Дніпровський», в основному, лише з сусідніх організацій в обідній час.

Організаційна структура підприємства представлена на рисунку 2.1.

Рис. 2.1. Структура управління ТОВ «Дніпровський»



Джерело: сформовано автором спираючись на дані ТОВ «Дніпровський».

Організаційна структура готельно-ресторанного комплексу «Дніпровський» являється лінійно-функціональною структурою. Функціональні відділи займаються підготовкою інформації для лінійних керівників, для того, щоб ними приймалися компетентні рішення чи ставились обґрунтовані задачі. Будь-які накази, розпорядження, які підлягають безумовному виконанню, працівники одержують тільки від своїх безпосередніх лінійних керівників.

Операційну діяльність в ресторані «Дніпровський» можна розділити на такі складові:

- 1) виробництво – що задовольняє запити споживачів за допомогою виробленої продукції. До неї входить виробництво продукції, його організація, технічне обслуговування, а також управління виробничою стратегією, виробництвом в оперативному режимі, матеріальним забезпеченням, управління витратами на виробництво.
- 2) обслуговування – яка забезпечує реалізацію виготовленої продукції та обслуговування споживачів. До неї входить приймання замовлення, обслуговування, доставка їжі клієнту, збирання посуду, санітарна обробка посуду.

Ці дві складові тісно взаємопов'язані між собою. За ефективне функціонування кожної з них відповідають їх керівники.

Адміністратор ресторану керує діяльністю обслуговуючої системи на підприємстві: приймає замовлення, щодо проведення бенкетів, святкових обідів, зустрічей, а також щодо використання готельних кімнат, домовляється про кількість учасників заходу, обговорює форми розрахунку, меню, та чи потрібно обслуговування офіціантами. Після цього інформує завідувача виробництва, та інструктує офіціантів. Керує роботою офіціантів та покоївок.

Завідуючий виробництва забезпечує діяльність кухні, та відповідає за роботу кухарів, буфетників. Завідувач виробництва відповідає за наявність сировини та продуктів на складі та у виробництві, за своєчасне замовлення та

доставку необхідної кількості сировини, ефективно її зберігання, облік і калькуляцію продуктів, приготування у відповідності до технічних нормативів.

Ресторан «Дніпровський» має специфічну діяльність. Його діяльність, в основному, направлена на обслуговування запланованих заходів, де обговорюється кількість клієнтів, і їжа готується на конкретний час, тому під час приготування їжі офіціанти виконують обов'язки помічників кухаря. А для обслуговування індивідуальних клієнтів існує система самообслуговування, де кожен клієнт може замовити будь яку страву в буфеті ресторану.

Головний інженер відповідає за справність технічних засобів виробництва ресторану.

Краще зрозуміти сильні та слабкі сторони даного підприємства допоможе SWOT – аналіз.

SWOT - аналіз – це аналіз сильних і слабких сторін організації, можливостей і загроз, результати якого можуть використовуватися при оцінці конкурентоспроможності, конкурентного потенціалу і при визначенні кола стратегічних питань, що стоять перед організацією.

SWOT - аналіз готельно-ресторанного комплексу «Дніпровський» представлено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

SWOT – аналіз ТОВ «Дніпровський»

| Сильні сторони | Слабкі сторони |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - великі, зручні, з сучасним інтер'єром та обладнанням ресторанні зали; - кваліфікований персонал; - ціни нижче ніж у конкурентів; - особливі ціни для певних заходів; - невисока орендна плата; - готельні послуги відповідають Держстандартам. | <ul style="list-style-type: none"> - не дуже зручне розташування; - не достатня кількість персоналу; - відсутність відділу маркетингу; - практично відсутня реклама; - відсутність технологічного обладнання та інформаційного забезпечення управління діяльності; - відсутня система бронювання через Інтернет. |

Закінчення табл. 2.1

| Можливості | Загрози |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - розширення комплексу послуг; - впровадження інформаційних технологій в діяльність готельно-ресторанного комплексу; - використання Інтернет ресурсів; - розширення рекламної діяльності; - - здача приміщень в оренду. | <ul style="list-style-type: none"> - зростаючий конкурентний тиск; - несприятлива політика уряду; - зміна потреб і смаку покупців; - відсутність фінансування; - - зростання епідеміологічної загрози. |

Джерело: сформовано автором спираючись на дані ТОВ «Дніпровський».

На основі проведеного аналізу можна зробити висновки, що готельно-ресторанний комплекс «Дніпровський» не використовує в повній мірі свої переваги та можливості. Відсутність інформаційних систем управління та централізованого інформаційного забезпечення діяльності призводить до того, що підприємство не може в певному обсязі аналізувати свої витрати та прибутки та контролювати їх. Це може призвести до проблем, наведених в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Проблеми, що виникають в закладах ресторанного бізнесу при відсутності автоматизованих систем управління

| Проблема | Наслідок |
|--|--|
| Відсутність інформації про розміри виручки | Витік (втрата) грошей прямо з каси |
| Заміна персоналом товару підприємства на власний | Недоотримання прибутку |
| Недоливання і недоважування для накопичення надлишків з метою їх подальшої реалізації | Невдоволення клієнтів якістю обслуговування |
| Незнання персоналом асортименту та цін | Невисока швидкість обслуговування клієнтів та їх обрахування |
| Відсутність інформації про товарний запас | Розкрадання товару персоналом та неповний асортимент закладу |
| Відсутність контролю підзвітних засобів | Пряма втрата грошей або товару |
| На облік і контроль діяльності підприємства часто виділяються не виправдано великі людські ресурси | Неефективний перерозподіл ресурсів та капіталів |

Джерело: сформовано автором за [28, с. 63]

Розширення комплексу послуг та пропозицій, оновлення асортименту дозволить залучити нових клієнтів. Впровадження в діяльність готельно-ресторанного комплексу інформаційних технологій дозволить ТОВ «Дніпровський» вийти на новий рівень обслуговування, контролювати процеси виробництва, оптимізувати витрати, дасть можливість готелю використовувати систему бронювання; розширення рекламної діяльності допоможе залучити нових відвідувачів та різні організації для проведення заходів чи оренди приміщень; введення знижок для постійних клієнтів стимулюватиме споживачів відвідувати саме цей заклад.

2.2. Оцінка ефективності управління операційною діяльністю на підприємстві

Для оцінки ефективності управління операційною діяльністю на підприємстві треба приділити увагу аналізу фінансового стану підприємства. Адже з допомогою вивчення особливостей аналізу фінансових результатів можна визначити найбільш раціональні способи використання ресурсів, сформувати структуру доходу та витрат, і побачити реальні прибутки чи збитки підприємства. Прибуток є різницею між чистим доходом від реалізації товарів або послуг та їх повною собівартістю. Дохід – це загальна сума виручки, яку підприємство отримує в результаті різних господарських операцій. Собівартість – це вартісне вираження витрат підприємства на виробництво і реалізацію послуг та товарів, пов'язаних із використанням у процесі обслуговування природних, матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, виплату встановлених державою податкових відрахувань тощо. Об'єм реалізації і величина прибутку, товарооборот, валові доходи, рівень рентабельності залежать від виробничої, збутової та комерційної діяльності підприємства. Отже, аналіз цих показників дає можливість оцінити діяльність підприємства в цілому і побачити чи є його функціонування рентабельним.

Інформаційною базою для аналізу є фінансова звітність, зокрема, баланси і звіти про фінансові результати за базовий, минулий(лі) і звітний періоди. Аналіз проведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Показники фінансового стану підприємства та методика їх обчислення

| №, з/п | Назва показників | Методика обчислення |
|--------|---|--|
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | Коефіцієнт фінансової незалежності (забезпеченості власним капіталом) | $\frac{\text{Власний капітал (I розділ пасиву балансу)}}{\text{Сукупний капітал (підсумок пасиву балансу)}}$ |
| 2 | Коефіцієнт фінансової стійкості | $\frac{\text{Довгострокові + поточні зобов'язання (III + IV розділи пасиву балансу)}}{\text{Власний капітал}}$ |
| 3 | Коефіцієнт інвестування | $\frac{\text{Власний капітал + довгострокові зобов'язання}}{\text{Необоротні активи (I розділ активу балансу)}}$ |
| 4 | Коефіцієнт маневрування | $\frac{\text{Власні оборотні кошти*}}{\text{Власний капітал}}$ |
| 5 | Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власним оборотним капіталом | $\frac{\text{Власний оборотний капітал*}}{\text{Оборотні активи (II розділ активу балансу)}}$ |
| 6 | Коефіцієнт поточної ліквідності | $\frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$ |
| 7 | Коефіцієнт загальної ліквідності | $\frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Довгострокові + поточні зобов'язання}}$ |
| 8 | Рентабельність обороту з реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | $\frac{\text{Фінансовий результат до оподаткування}}{\text{Чистий дохід з реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)}}$ |
| 9 | Фондовіддача активів | $\frac{\text{Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)}}{\text{Активи (підсумок активу балансу)}}$ |
| 10 | Коефіцієнт оборотності оборотних коштів | $\frac{\text{Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)}}{\text{Оборотні активи}}$ |
| 11 | Коефіцієнт оборотності запасів | $\frac{\text{Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)}}{\text{Запаси}}$ |
| 12 | Рентабельність сукупного капіталу | $\frac{\text{Фінансовий результат до оподаткування}}{\text{Сукупний капітал}}$ |
| 13 | Рентабельність власного капіталу | $\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}}$ |
| 14 | Рентабельність операційної діяльності | $\frac{\text{Дохід від операційної діяльності}}{\text{Витрати від операційної діяльності}}$ |
| 15 | Рентабельність реалізованої продукції | $\frac{\text{Операційний прибуток}}{\text{Чистий дохід від реалізації продукції}}$ |

Джерело: сформовано автором за [3]

В даній роботі проведемо загальну оцінку фінансового стану підприємства ТОВ «Дніпровський» за 2017-2019 роки, для цього візьмемо основні показники оцінки фінансового стану підприємства.

Головним джерелом інформаційного забезпечення аналізу фінансових результатів слугують форма звітності №1 «Баланс» та форма звітності №2 «Звіт про фінансові результати».

Таблиця 2.4

**Основні показники оцінки фінансового стану підприємства
ТОВ «Дніпровський»**

| №, з/п | Назва показників | Економічно доцільне значення показника | Роки | | |
|-----------|---|---|-------|--------|--------|
| | | | 2017 | 2018 | 2019 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1 | Коефіцієнт фінансової незалежності (забезпеченості власним капіталом) | $\geq 0,5$ | 0,675 | 0,438 | 0,485 |
| 2 | Коефіцієнт фінансової стійкості | 0,5-1,0 | 0,48 | 1,28 | 1,06 |
| 3 | Коефіцієнт інвестування | > 1 | 6,75 | 8,73 | 5,65 |
| 4 | Величина власних оборотних коштів | | 562,1 | 1237,5 | 1165,6 |
| 5 | Коефіцієнт маневрування | 0,4-0,6 | 0,99 | 1,001 | 0,87 |
| 6 | Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власним оборотним капіталом | $\geq 0,5$ | 0,75 | 0,46 | 0,47 |
| 7 | Коефіцієнт поточної ліквідності | 1,5-2,5 | 4,09 | 1,87 | 1,88 |
| 8 | Коефіцієнт загальної ліквідності | > 1 | 2,72 | 1,68 | 1,74 |
| 9 | Рентабельність обороту, % | > 5 | 3,6 | 6,1 | 2,1 |
| 10 | Фондовіддача активів | > 4 | 2,82 | 1,41 | 1,40 |
| 11 | Рентабельність сукупного капіталу, % | > 10 | 16 | 12 | 6 |
| 12 | Коефіцієнт оборотності оборотних коштів | | 4,96 | 2,32 | 2,38 |
| 13 | Коефіцієнт оборотності запасів | 4,5-8 | 254,1 | 10,8 | 17,8 |

Закінчення табл. 2.4

| | | | | | |
|----|---------------------------------------|-----|------|------|------|
| 14 | Рентабельність власного капіталу,% | >10 | 21 | 25 | 7 |
| 15 | Рентабельність операційної діяльності | | 1,12 | 1,07 | 1,02 |
| 16 | Рентабельність реалізованої продукції | | 0,04 | 0,06 | 0,02 |

Джерело: сформовано на основі опрацювання фінансової звітності ТОВ «Дніпровський»(Додаток Б)

Коефіцієнт фінансової незалежності показує наскільки підприємство є незалежним від кредиторів. Мінімальна частка власного капіталу повинна складати не менше 50 % сукупного капіталу, задіяного в господарській діяльності. Дані підприємства ТОВ «Дніпровський» говорять про те, що з 2018 року фінансова незалежність падає.

Коефіцієнт фінансової стійкості показує частку позикового капіталу. Чим він вище, тим більший ризик підприємства залежності від кредиторів. Але це й можливість залучити в оборот із зовнішніх джерел додатковий капітал. Якщо коефіцієнт фінансової стійкості більше 1, то це свідчить про ризиковість для діяльності підприємства, та показує неможливість підприємства погасити борги власним капіталом.

В 2018 коефіцієнт фінансової стійкості зріс в порівнянні з 2017 роком майже в 4 рази, тобто частка позикового капіталу збільшилась до розміру 128% в порівнянні з власним капіталом та почав знижуватись на кінець 2019 року. Але залежність підприємства від кредиторів суттєва.

Коефіцієнт інвестування характеризує достатність (недостатність) власного капіталу для покриття необоротних активів і участь власного капіталу в формуванні оборотних активів. Економічно доцільне значення цього показника >1 , яке засвідчує наявність власного капіталу. Коефіцієнт інвестування знизився в 2019 році у порівнянні з 2018 роком, але він достатньо високий, що свідчить про міцний фінансовий стан підприємства.

Коефіцієнт маневрування показує яка частка власного капіталу використовується для формування оборотних активів. Економічно доцільне

значення 0,4-0,6. Збільшення значення цього показника говорить про можливість вільно маневрувати власними коштами. Чим більша частка власних коштів в обороті, тим вища платоспроможність підприємства. Згідно даних звітності ТОВ «Дніпровський» В порівнянні з 2018 роком в 2019 коефіцієнт маневрування знизився, але власних оборотних коштів на підприємстві достатньо.

Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власним оборотним капіталом характеризує частку власного оборотного капіталу в оборотних активах. Підвищення частки власного оборотного капіталу $\geq 0,5$ свідчить про зміцнення фінансового стану підприємства, збільшення робочого капіталу, підвищення платоспроможності і ліквідності боргових зобов'язань, зростання фінансової незалежності. Коефіцієнт забезпеченості на підприємстві ТОВ «Дніпровський» на кінець 2019 року знизився, частка власного капіталу зменшилась.

Коефіцієнт поточної ліквідності показує спроможність підприємства сплачувати борги та виконувати свої грошові зобов'язання за рахунок наявних оборотних активів. Економічно доцільне значення цього показника 1,5-2,5, що означає що величина оборотних активів в 1,5-2,5 рази вище від величини боргових зобов'язань. В порівнянні з 2017 роком за останні два роки цей показник знизився з 4,09 до 1,88 але це все ще позитивне значення.

Рентабельність обороту. Для забезпечення самофінансування підприємство повинно забезпечувати рівень рентабельності $> 5\%$ до обороту. Підприємство ТОВ «Дніпровський» за показниками 2017 року мало достатній рівень самоокупності і самофінансування. В 2018 році рівень самофінансування збільшився, а в 2019 рівень самофінансування знизився до показника 4,7.

Фондовіддача активів характеризує величину обороту з реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 1 гривню активів. Чим більша фондовіддача, тим менша фондомісткість і більш ефективно використовується капітал, вкладений в активи підприємства.

Фондовіддача активів за 2017 рік складала 2,82 грн. в розрахунку на 1 грн. активів, а в 2019 році – знизилася до 1,40 грн. Це негативний фактор, що означає, що підприємству необхідно вжити заходів щодо нарощування обсягів обороту від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг).

Коефіцієнт оборотності оборотних коштів говорить про кількість оборотів, які здійснили оборотні активи. Зниження оборотності веде до зростання в фінансових ресурсах.

Коефіцієнт оборотності запасів. Чим вище оборотність запасів, тим більш ефективним є виробництво і тим менше потреба в оборотному капіталі для його організації.

Рентабельність сукупного капіталу (Рск) характеризує операційну ефективність підприємства. Вона залежить від рентабельності обороту

($По \times 100 / О$) і фондовіддачі активів ($О / А$),

де По - операційний прибуток;

О - оборот від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг);

А - активи підприємства, в які вкладений сукупний капітал.

Ця залежність може бути виражена за формулою:

$$Рск = По \times 100 / А \quad (2.1)$$

Рентабельність сукупного капіталу ТОВ «Дніпровський», вкладеного в активи підприємства, в період з 2017 до 2019 років зменшилась до 6 % по відношенню до величини сукупного капіталу, що є негативним.

Рентабельність власного капіталу засвідчує ефективне використання власного капіталу, можливість його примноження. Вона забезпечується отриманням чистого прибутку в результаті господарської діяльності. Власний капітал слід вважати ефективно використаним, якщо його рентабельність відповідає дохідності довгострокових фінансових інвестицій в банку (в сучасних умовах >10%).

Рентабельність власного капіталу в 2019 році складає 7% проти 21% в 2017 році, що є негативним, і засвідчує зниження ділової активності на підприємстві.

Рентабельність операційної діяльності та реалізованої продукції знижується, що являється негативним в діяльності ресторану.

Проаналізувавши ці показники можна говорити про негативну тенденцію до зниження рівня ліквідності підприємства та погіршення його платоспроможності за умови дотримання тієї ж політики і нарощування суми наявних грошових коштів.

Отже, підсумовуючи проведений аналіз фінансово-економічних показників готельно-ресторанного комплексу «Дніпровський», можна зробити висновок, що операційна діяльність досліджуваного підприємства здійснюється неефективно, оскільки фінансовий стан підприємства готельно-ресторанного комплексу «Дніпровський» станом на кінець 2019 року є не стабільним. Підприємство залежить від зовнішніх джерел фінансування. Рівень рентабельності діяльності готельно-ресторанного комплексу «Дніпровський» досить низький. Діяльність підприємства, що досліджується має як позитивні, так і негативні показники, суттєвим недоліком готельно-ресторанного комплексу «Дніпровський» є низька активність у пошуку нових ринкових можливостей.

Проаналізуємо продуктивність праці, що являється одним з найважливіших узагальнюючих показників оцінки ефективності використання персоналу, на підприємстві ТОВ «Дніпровський».

Продуктивність праці розраховується:

$$ПТ = \text{ОВП} / \text{ПВП} \quad (2,2)$$

де ПТ – продуктивність праці,

ОВП – обсяг випущеної продукції за звітний період (натуральний), або виручка від реалізації продукції (грошовий).

ПВП – середньооблікова чисельність виробничого персоналу (не включаючи директора, бухгалтера та головного інженера).

Продуктивність праці підприємства проаналізовано в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Продуктивність праці на підприємстві ТОВ «Дніпровський»

| Показники | 2017 | 2018 | 2019 |
|--|--------|--------|--------|
| Чисельність персоналу операційної діяльності, чол. | 10 | 9 | 8 |
| Продуктивність праці, тис.грн. | 279,06 | 319,34 | 346,57 |

Джерело: сформовано на основі опрацювання фінансової звітності ТОВ «Дніпровський»(Додаток Б)

Не зважаючи на зменшення чисельності виробничого персоналу продуктивність праці на підприємстві ТОВ «Дніпровський» збільшується.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВАХ «ДНІПРОВСЬКИЙ»

3.1. Прогнозна оцінка ефективності управління операційною діяльністю на підприємстві

Ресторанне господарство має специфічний вид діяльності. 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. Ресторанне господарство виконує три функції: виробництво готової продукції, реалізацію і організацію споживання. 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.

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. Тому для забезпечення ефективної діяльності, для збільшення кількості реалізації виготовленої продукції ресторану необхідно мати перевірених постачальників та, власне споживачів. Для ресторанного бізнесу притаманна висока ступінь взаємодії зі споживачем.

Сировина, яка використовується для приготування їжі повинна бути якісною. Тому необхідно мати надійних перевірених постачальників, для поставки сировини в необхідній кількості та по мірі необхідності. Адже сировина можна зберігати обмежений час. М'ясо, м'ясопродукти, птицю й рибу зберігають в охолоджуваних камерах при температурі 0-5°C і відносній вологості повітря 90-95%. Охолоджене м'ясо в тушах, напівтушах і

четвертинах при температурі 0-5° С у підвішеному стані може зберігатися до 5 діб. Заморожене м'ясо може зберігатися в наступних межах часу: яловичі напівтуші і задні четвертини — 5 діб, передні четвертини яловичих туш, свинячі напівтуші, телячі й баранячі туші до — 3-4 діб. М'ясні й рибні напівфабрикати і напівфабрикати із птиці в охолодженому вигляді зберігають не більше доби, а з січеного м'яса — не більше 12 год. від моменту виготовлення . Охолоджена птиця у тушках може зберігатися при температурі 0-5° С не більше 2-3 діб. Охолоджена риба може зберігатися не більше 2 діб при температурі, близькій до 0° С. За відсутності низькотемпературного холодильного обладнання морожена риба може надходити з урахуванням денної потреби. Зберігають її в не розпакованому вигляді при температурі близько 0° С [9; 10].

Загальна характеристика постачальників необхідних матеріально-технічних ресурсів для готельно-ресторанного комплексу «Дніпровський» наведена в таблиці 3.1. Постачальники ТОВ «Vetta», ТОВ «Денрос» здійснюють поставку раз в місяць, оскільки це засоби гігієни та засоби для прибирання.

Постачальники харчових продуктів: ПАТ «Українська фруктово-овочева компанія», ФОП Ворожбіт В. В., ТОВ «Вінницька птахофабрика», ТОВ «Рибка щодня», ТОВ «Вінлайн» здійснюють поставку 2 рази на тиждень. Постачальники ДП «Лакталіс-Україна», ПРАТ «Київхліб» поставляють товар кожного дня, ТОВ «Август-Кий» – раз на тиждень та по мірі необхідності.

Постачальники з готельно-ресторанним комплексом «Дніпровський» знаходяться в ділових відносинах, затримки у поставці товару, в основному, не буває.

Безпосередньої залежності готельно-ресторанного комплексу «Дніпровський» від постачальників немає. Досліджуване підприємство може у будь-який момент змінити постачальників необхідних матеріально-

технічних ресурсів на інших, більш привабливих для підприємства.

Таблиця 3.1

**Постачальники матеріально-технічних ресурсів для
ТОВ «Дніпровський»**

| Постачальник | Товар | Кількість постачань | Залежність від постачальника | Проблема |
|---|---|--|------------------------------|--|
| Для готелю | | | | |
| ТОВ «Vetta» 01014, Україна, г. Київ, ул. Болсуновская 6, етаж 5 оф 500. | рукавички для прибирання пакети для сміття серветки губки для прибирання | 1раз в місяць або по мірі необхідності | Немає | |
| ФОП ВорожбітВ. В. м,Київ | миючі засоби,зубна паста засоби для волосся, мило туалетне, гелі для душу | 1раз в місяць або по мірі необхідності | Немає | |
| Для ресторану | | | | |
| ПАТ«Українська фруктово-овочева компанія»Україна, м. Київ, вул. Щорса, 29 | Овочі, фрукти, зелень | 2 рази на тиждень | Немає | Доставка не повного замовлення, та неякісного товару |
| ТОВ «Галаксі» 02099, м. Київ, вул. Руднева | м'ясо і м'ясна продукція | 2 рази на тиждень | Немає | |
| ТОВ «Вінницька птахофабрика»Ви нницька обл., м. Ладизин | Курка, яйця | 2 рази на тиждень | Немає | Затримка доставки |
| ТОВ «Рибка щодня» м. Київ, вул. Ахматової | риба та морепродукти | 2 рази на тиждень | Немає | |
| ТОВ «Август- Кий» м. Київ, вул. Лугова, б. 9 | бакалійна продукція | 1 раз на тиждень | Немає | |
| ДП «Лакталіс- Україна»м. Київ, вул. Естонська | молоко та молочна продукція | Кожен день | Немає | |
| ПРАТ «Київхліб» м. Київ, вул. Межигірська | хлібобулочні вироби | Кожен день | Немає | |
| ТОВ «Вінлайн» Київ, бульв. І. Лепсе, б. 16 | напої | 2 рази на тиждень | Немає | |

Джерело: сформовано автором спираючись на дані ТОВ «Дніпровський».

Оскільки успіх ресторану значною мірою будується на людях та гостинності, достатня забезпеченість підприємства необхідними трудовими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення об'ємів продукції та підвищення ефективності виробництва. Від забезпеченості підприємства трудовими ресурсами та ефективності їх використання залежить об'єм та своєчасність виконання роботи, ефективність використання обладнання, машин, механізмів, і як результат - об'єм виробництва продукції, її собівартість, прибуток і ряд інших економічних показників.

3.2. Вдосконалення управління операційною діяльністю на підприємстві

Для вдосконалення управління операційною діяльністю готельно-ресторанному комплексу «Дніпровський» слід звернути увагу на такі моменти.

Як ми можемо побачити в таблиці 3.1. не всі постачальники ТОВ «Дніпровський» виконують справно свої зобов'язання по поставці продуктів. Щоб вирішити цю проблему ресторану необхідно укласти договори зі своїми постачальниками, де оговорити всі умови доставки та оплати, та вказати можливі санкції при порушенні цих умов. При необхідності змінити постачальників. При виборі постачальників необхідно проаналізувати наскільки саме цей чи інший постачальник підходить для ресторану та вибрати одного надійного ключового постачальника на дану продукцію. А також вибрати ще один чи два запасних варіанти постачальників, на той випадок, якщо перший постачальник по якихось причинах не зможе виконати замовлення на певну дату. Керівництву ресторану необхідно підбирати постачальників на основі їх здатності постачати продукцію відповідно до вимог ресторану. Перед тим, як укласти угоду необхідно

запросити документацію, що підтверджує дотримання необхідних норм і стандартів якості продукції.

Для забезпечення ефективності управління операційною діяльністю, для прийняття обґрунтованих управлінських рішень на підприємстві має бути впроваджене інформаційне забезпечення управління операційною діяльністю. Має бути гарантійна взаємодія фінансово-економічного підрозділу з підрозділами планування, аналізу та контролю, а також чіткий поділ меж відповідальності за реалізацію основних завдань щодо управління прибутком. Особливу увагу слід приділяти побудові внутрішньої, організаційної структури управління операційною діяльністю, інформаційному забезпеченню управлінського циклу та проведенню регулярного моніторингу управління операційною діяльністю на підставі обліково-аналітичної інформації.

На підприємстві ТОВ «Дніпровський» для забезпечення ефективного управління операційною діяльністю необхідно попрацювати над вдосконаленням своїх технологічних можливостей. Для цього з метою мінімізації втрат, для взаємодії співробітників, клієнтів та керівництва ресторану необхідно використовувати автоматизовані системи управління. Це дозволить ресторану оволодіти повною інформацією про витрати сировини, рух товарів, грошових ресурсів, чітко контролювати дії персоналу та їх результати, дозволить створити єдину систему обліку, бази даних. Система автоматизації ресторану – це спеціалізований комп'ютеризований комплекс програм і устаткування, що дозволяє забезпечити ефективне управління, а саме: вести автоматизовану обробку інформації від замовлення відвідувача до обліку залишків на складі і виробництві, розрахунків з постачальниками і покупцями, дозволить ліквідувати неконтрольовані втрати на виробництві, вести повний облік роботи персоналу. Зараз існує великий вибір програм автоматизації ресторанної діяльності, таких як D2 System, Iiko та ін.

Для вдосконалення управління операційною діяльністю на підприємстві керівництво ресторану повинно мати орієнтацію на споживача за такими критеріями, як якість продукції, оновлення асортименту та зміна обсягів виготовлення продукції. Необхідно робити дослідження з метою виявлення потреб споживачів та розробляти стратегії для задоволення цих потреб. Якість являється основою конкурентоспроможності підприємства. Їжа повинна бути приготована належним чином, а персонал повинен бути швидким, компетентним та ввічливим.

Для цього пропонуємо підприємству ТОВ «Дніпровський» розробити стандарти для кожного процесу в ресторані. Це допоможе систематизувати всю діяльність ресторану. Чим зрозуміліші та прописані простою мовою будуть ці стандарти, тим легше персоналу буде забезпечити якісне обслуговування та ефективність діяльності в цілому.

Стандарти роботи ресторану – це чітко прописані процедури кожного процесу в ресторані (сервіс, приготування їжі, приймання на склади сировини тощо), послідовність дій, зона відповідальності, взаємозв'язок між цими процесами та підрозділами.

Керівництво ресторану ТОВ «Дніпровський» повинно слідкувати, щоб в ресторані були введені норми НАССР – це стандарти які забезпечують якість та безпечність продукції ресторану. НАССР – це світовий стандарт, який забезпечує безпеку продукції. Це аналіз небезпек та проведення контролю за всіма процесами приготування страв на кожному етапі від прийому продуктів на склад до моменту подання готової страви. Впровадження норм по дезінфекції обладнання, миттю рук, роботі персоналу мають вагоме значення в процесі створення продукту. Ці стандарти і процедури суттєво підвищують якість продукції, обслуговування, чистоту в залі, охайність персоналу, і в цілому задоволеність клієнтів.

Крім стандартів безпеки потрібно розробити стандарти сервісу де буде вказано схема залу, режим роботи співробітників, правила передачі зміни, зовнішній вигляд офіціантів, повара, іншого персоналу, час перерв

персоналу, час виходу на обід; процедура резервування стола, зустріч гостей та обслуговування в гардеробі, зустріч та супроводження гостей до столу, процедура нервування столів, процедура виносу блюд, процедура взаємодії персоналу при обслуговуванні банкетів і т.д.

Такі ж стандарти повинні бути розроблені і для роботи кухні, мийки, приймання та видачі продуктів зі складу, прибирання, тощо.

Такі стандарти додають повагу закладу і серед клієнтів і серед працівників. Якщо стандарти прописані і виконуються, це дозволить простіше вирішити будь яку конфліктну ситуацію, якщо вона виникне.

В період епідемічного становища для ефективної роботи ресторану та уникнення штрафних санкцій потрібно дотримуватися прийнятих в державі протиепідемічних заходів. Ці правила буде легко ввести, якщо в ресторані дотримуються встановлених стандартів чистоти та якості обслуговування. На даний момент в Україні прийняті такі протиепідемічні заходи та правила, котрі обов'язкові для виконання в ресторанных закладах:

- регулярно міряти температуру працівників та не допускати до роботи тих, хто має ознаки ГРВІ чи температуру понад 37,2° С;
- забезпечити наявність спиртовмісних антисептиків; наносити маркування для дотримання відстані 1,5 м;
- розміщувати столи на відстані не менш ніж 1,5 метри, не розміщувати за одним столом більше 4 клієнтів (діти до 14-ти років не враховуються);
- видавати одноразове меню, чи використовувати безконтактне;
- використовувати одноразовий посуд, або багаторазовий якщо є можливість мити його у посудомийній машині при високій температурі;
- забезпечити можливість безконтактного розрахунку;
- забороняється організовувати зони самообслуговування, готувати їжу на відкритих кухнях та проводити масові заходи, в яких беруть участь понад 10 осіб;

- необхідно забезпечити наявність рідкого мила та паперових рушників, організувати вологе прибирання кожні 2 години з використанням дезінфекційних засобів, слідкувати, щоб працівники правильно використовували засоби індивідуального захисту (маски, рукавички, окуляри).

Керівництво ресторану ТОВ «Дніпровський» повинно проводити навчання персоналу та слідкувати за дотриманням інструкцій.

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. Стандарти обслуговування спочатку розробляються для того, щоб їх було зручно використовувати в процесі контролю сервісу, мотивації і навчання персоналу надалі. При цьому, всі стандарти сервісу повинні бути об'єктивними, вимірюваними, зрозумілими і відповідати очікуванням споживачів.

З метою об'єктивного та безперервного вимірювання доцільно 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 [19].

Розроблені стандарти – це письмова інструкція, в якій зазначаються цілі для кожного робітника в межах робочої зміни. В цих стандартах повинні описуватися вимоги до дій персоналу в залежності від того скільки гостей

очікується (банкети, резервування, випадкові відвідувачі). Грамотно складені інструкції допоможуть покращити продуктивність організації праці і допоможуть визначити, які додаткові засоби можуть бути потрібні персоналу в той чи іншій ситуації. Такі інструкції допоможуть при прийомі на роботу нових співробітників, адже вони допоможуть краще орієнтуватися в нових умовах праці. При прийомі на роботу нових співробітників важливим явищем є процес адаптації персоналу – пристосування нового співробітника до умов зовнішнього і внутрішнього середовища ресторанного закладу, пристосування до робочого місця і трудового колективу.

Щоб перевірити наскільки успішно пройшла адаптація нового співробітника необхідно провести аналіз:

- виконання посадової інструкції;
- якість виконаної роботи;
- кількість виконаної роботи;
- дотримання стандартів норм часі і обслуговування);
- здатність влитися у колектив;
- зацікавленість в роботі;
- інтерес до підвищення кваліфікації і службового зростання;
- задовільна оцінка якості трудового життя.

Для забезпечення якості в організації роботи персоналу потрібно намагатися щоб персонал був постійно занурений в процес навчання та підвищення кваліфікації. Це дасть ресторану конкурентоздатні переваги.

В 2019 році в порівнянні з 2017 роком кількість персоналу в ресторані «Дніпровський» зменшилось з 13 до 11 чоловік.

Щоб стимулювати персонал працювати краще та запобігти плинності кадрів ресторану слід розробити належну мотивацію працівників.

Мотивація – це процес спонукання себе та інших людей діяти з ціллю задовольнити особисті потреби при досягненні цілей організації.

У структуру мотиву праці входять:

- актуальна для працівника потреба;

- трудова дія, необхідна для отримання блага;
- благо, яке задовольняє цю потребу;
- ціна – витрати матеріального та морального характеру, пов'язані з трудовою дією.

Можна використовувати правила мотивації які відомі із наукових досліджень:

- краще хвалити працівників ніж осуджувати та критикувати;
- заохочення має бути відчутним і бажано негайним (мінімізація розриву між результатом праці та заохоченням);
- людям подобається бути переможцями, тому необхідно давати співробітникам можливість відчувати себе переможцем;
- необхідно заохочувати працівників досягати не лише основної мети, а й проміжних;
- непередбачувані та нерегулярні заохочення мотивують більше, ніж очікувані та прогнозовані;
- необхідно давати працівникам почуття свободи дії, можливість контролювати ситуацію;
- для досягнення кращих результатів роботи повинна бути розумна внутрішня конкуренція.

Під час дії карантину з 25 березня готельно-ресторанний комплекс призупинив свою діяльність. Щоб уникнути таких ситуацій в подальшому, необхідно розробити нові форми обслуговування, наприклад на виніс, або доставка додому. Це допоможе розширити діяльність ресторану. Для цього треба розробити програми для онлайн замовлення. Клієнти, які заходили в ресторан не завжди згадають про нього під час кризи. Необхідно створити сторінки в соціальних мережах, для інформування про свою діяльність.

Також ресторану необхідно розробити нові види меню, які будуть придатні для транспортування, та при цьому не втратять своєї привабливості, потрібно обрати постачальників одноразового посуду, особливу увагу слід приділяти безпеці та гігієні. Для оптимізації витрат необхідно визначити

обмежений асортимент, який дасть найвірогідніше продажі та допоможе скоротити час виготовлення їжі.

Для доставки можна обрати фірму посередника, але доведеться платити великий відсоток з доставки, а це також значні витрати. Або робити доставку власними силами. Необхідно забезпечити безпеку персоналу, потурбуватися про наявність дезінфекторів, масок, рукавиць та інших засобів індивідуального захисту.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене у даній випускній кваліфікаційній роботі дослідження ефективності управління операційною діяльністю підприємств для визначення основних напрямів її вдосконалення на прикладі ТОВ «Дніпровський» дозволило зробити такі висновки та пропозиції.

Операційна діяльність підприємства – основна діяльність підприємства, та діяльність, заради якої підприємство було створене.

Характер операційної діяльності підприємства визначається насамперед специфікою галузі економіки, до якої воно належить. Рішення щодо управління операційною діяльністю приймаються в контексті загального функціонування підприємства залежно від його місця і ролі на ринку та ухвалені стратегії.

В готельно-ресторанному підприємстві основою операційної діяльності являється створення послуг та представлення її споживачу. Для ресторанного бізнесу притаманна висока ступінь взаємодії зі споживачем. Послуги надаються в присутності клієнта, який може відразу відкоригувати їх у відповідності зі своїми потребами.

В даній роботі був проведений аналіз ефективності управління операційною діяльністю готельно-ресторанного комплексу «Дніпровський».

Готель-ресторан «Дніпровський» знаходиться за адресою: м. Київ, вул. Братиславська, 14Б та займає 2 та 3 поверхи. Має 2х-, 3х- та 4х-місні комфортабельні номери та три ресторани зали на 150, 70 і 30 місць.

Провівши аналіз управління операційною діяльністю ТОВ «Дніпровський» можна зробити такі висновки. Проаналізувавши фінансовий стан підприємства за попередні 3 роки, можна помітити, що його рентабельність знижується, що свідчить про зниження його ділової активності. Управління операційною діяльністю проходить не ефективно. SWOT – аналіз діяльності ресторану показує, що підприємство не

використовує в повній мірі всі свої можливі переваги, та не направляє зусиль на укріплення слабких сторін.

Підприємству можна надати такі пропозиції щодо проведення ефективного управління операційною діяльністю:

Для повного контролю своєї діяльності, витрат та доходів підприємству слід впровадити автоматизовані інформаційні технології. Це дозволить пришвидшити обслуговування заказів клієнтів, знизити можливість помилок при замовленні, дозволить контролювати кількість витрат сировини, контролювати час приготування їжі і т.д., що в цілому призведе до ефективності управління операційною діяльністю.

Розширення комплексу послуг та підвищення якості продукції, оновлення асортименти та орієнтований на споживача обсяг виготовлення продукції також сприятиме ефективному управлінню діяльності підприємства.

Керівництво ресторану повинно приділити особливу увагу вибору постачальників, та співпраці з ними. Адже від вчасної доставки якісної сировини залежить ефективність операційної діяльності підприємства.

Впровадження стандартів якості та безпеки приготування страв дозволить підприємству виготовляти більш якісну продукцію, зменшити неконтрольовані втрати через необхідність перероблення продукції, та забезпечить задоволеність гостей.

Також потрібно приділити увагу вибору та навчання персоналу. Адже від того наскільки кваліфікований персонал залежить, наскільки ефективно він буде виконувати свою роботу. 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.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про Туризм: Закон України від 15.09.1995 № 324/95-ВР зі змінами та доповненнями: [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80>.
2. Про затвердження Правил роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства: Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції від 24 липня 2002, № 219 зі змінами та доповненнями.
3. Методичні рекомендації з аналізу і оцінки фінансового стану підприємств: Центральна спілка споживчих товариств України від 28 липня 2006 р.
4. Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 11 березня 2020 р. № 211: Постанова КМУ від 16 березня 2020 р. № 215.
5. ДСТУ 4281:2004 Заклади ресторанного господарства. Класифікація. Чинний від 01.07.2004. К.: Держспоживстандарт України, 2004. 12 с.
6. ДСТУ 4269:2003 Послуги туристичні. Класифікація готелів: Національний стандарт. Чинний від 17.08.2004 р. № 181: [Електронний ресурс]. Режим доступу: www.ligazakon.ua.
7. ДСТУ 4527:2006 Послуги туристичні. Засоби розміщення. Національний стандарт України. Чинний від 10.01.2006. 17с.
8. Андренко І. Б. Менеджмент готельно-ресторанного господарства: підручник / І. Б. Андренко, О. М. Кравець, І. М. Писаревський; Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Х.: ХНУМГ, 2014. 431 с.
9. Архіпов В. В., Іванникова Т. В., Архіпова А. В. Ресторанна справа: Асортимент, технологія і управління якістю продукції в сучасному ресторані; Навчальний посібник. К.: Фірма «ІЙКОС», Центр навчальної літератури, 2007. 382 с. Режим доступу: <https://tourism-book.com/pbooks/book-83> .

10. Архіпов В.В. Організація ресторанного господарства. Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Центр учбової літератури; Фірма «Інкос», 2007. 280с. Режим доступу: https://tourlib.net/books_ukr/arhipov.htm.
11. Архіпов Н. М. Управління ефективністю операційної діяльності підприємства роздрібної торгівлі: дис. канд.ек. наук: 08.00.04.Київ,2018. 53 с.
12. Базилінська О. Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика: навч. посіб. (для студ. вищ. навч. закл.)/ О. Я. Базилінська – К.: Центр учбової літератури, 2009. 328 с.
13. Бохонко І. В. Формування системи виявлення та уникнення втрат операційної діяльності енергопостачальних підприємств: дис. канд.екон.наук: 08.00.04. Львів, 2017. С. 248.
14. Гончарук А.Г. Управління ефективністю діяльності підприємства / А.Г. Гончарук. Одеса: Астропринт, 2012. 260 с.
15. Гриньова В. М. Операційна діяльність сучасних підприємств машинобудування: монографія / В. М. Гриньова, М. Ю. Явдак. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 220 с.
16. Денисенко М., Зазимко О. Основні аспекти оцінки фінансового стану підприємств. Агросвіт № 10, 2015. С. 52–58.
17. Домбик О. М. Облік і внутрішній контроль в управлінні діяльністю підприємств готельно-ресторанного бізнесу: Дисертація канд. екон. наук.: 08.00.09. Львів, 2016. С. 299.
18. Капінос Г. І. Операційний менеджмент [текст]: навч. посіб./ Г. І. Капінос, І. В. Бабій. К. : «Центр учбової літератури», 2013. 352 с.
19. Кравцов С. С. Система операційного менеджменту ресторану: структура та вимоги до розробки. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». www.economy.nayka.com.ua / 6, 2018р.
20. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: монографія . Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 205 с.

21. Лазарева Н. О. Про розуміння управління ефективністю діяльності підприємства. Економічний вісник Донбасу. 2015. № 2. С. 105-109.
22. Махмудов Х. З., Михайлова О. С., Світлична А. В. Оцінка операційної діяльності підприємства // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент», випуск 4 (71), 2017. С. 41-45.
23. Мішустіна Т. С., Пробко І. Б. Шляхи вдосконалення системи управління операційною діяльністю торговельного підприємства. Європейський вектор економічного розвитку. 2017. № 1 (22). С. 60-69.
24. Мних Є. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: підручник. Київський національний торговельно-економічний ун-т. К., 2011. 513 с.
25. Олексієнко, В. М., Алексеєнко, Л.М., 2003. Економічний тлумачний словник: власність, приватизація, ринок цінних паперів (українсько-англійсько-російський). Тернопіль: Астон, С. 672.
26. Парасій-Вергуненко І. А. Аналіз операційної діяльності підприємства: Проблеми та перспективи подальших досліджень. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. Міжнародний науковий журнал. 2016. Випуск 2. с. 107-115.
27. Пельтек Л.В. Формування цілісної системи мотивації персоналу підприємства в контексті управління прибутком підприємства / К.О. Капустян, Л.В. Пельтек // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2009 р. № 1. С. 159–164.
28. Присакар І. Управління закладами ресторанного господарства: автоматизація бізнес-процесів. Вісник КНТЕУ. 2015. № 3, с. 60-78.
29. Савицька, Г. В.. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посібник. 3-тє вид., випр. і доп. К.: Знання, 2007. 668с.
30. Саричев Д. О. Управління ефективністю операційної діяльності підприємства. Стратегія економічного розвитку України. 2012 № 30. С. 136.

31. Серединська, В. М. Економічний аналіз: навчальний посібник / В. М. Серединська, О.М. Загородна, Р. В. Федорович. К.: Астон, 2010. 592 с.
32. Ситнік Г. В., Архіпов Н. М. Система управління ефективністю операційної діяльності підприємства. Проблеми економіки, 2018. № 1. С. 223-230.
33. Тарасюк Г. М., Чагайда А. О., Тищенко О. М. Вплив відновлення повноцінного функціонування індустрії гостинності на швидке подолання світової економічної кризи. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». www.economy.nayka.com.ua / 5, 2020р. 28.05.2020р.
34. Тер-Карапетянц Ю. М. Вплив кризи на маркетингову діяльність підприємств. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». www.economy.nayka.com.ua / 6, 2020р. 25.06.2020р.
35. Чейз, Ричард, Б., Эквилайн, Николас, Дж., Якобе, Роберт, Ф. Производственный и операционный менеджмент, 8-е издание.: Пер. с англ. : М.: Издательский дом«Вильямс», 2004. 704 с.
36. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance. London: KoganPage, 2015. 416 p.
37. Armstrong M. Managing Performance: Performance Management in Action/ M. Armstrong, A. Baron. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2005. 192 p.
38. Heathfield S.M. Performance Management Is Not an Annual Appraisal [Електронний ресурс]. 2014. Режим доступу: http://humanresources.about.com/od/performanceevals/a/performancegmt_2.htm.
39. Houldsworth E. Managing and Measuring Employee Performance / E. Houldsworth, D. Jirasinghe. London: KoganPage, 2006. 245 p.
40. Hutchinson S. Performance Management: Theory and Practice. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2013. 328 p.