

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:
СИСТЕМА ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
НАВЧАЛЬНО-ВИРОБНИЧОГО ОБ'ЄДНАННЯ
КНТЕУ М. КИЇВ

Студентки 2 курсу, 1м групи
спеціальності 073
«Менеджмент»
спеціалізації
«Готельний і ресторанный
менеджмент»

Задорожна (Середа)
Вікторія Петрівна

*підпис
студента*

Науковий керівник
к.е.н., доцен.

Компанець Катерина
Андріївна

*підпис
керівника*

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

Мельниченко Світлана
Володимірна

*підпис
гаранта*

Київ 2020

Київський національний торговельно-економічний університет

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

спеціальність 073 «Менеджмент»
спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

_____ М. Г. Бойко
«___» _____ 2019 р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентів
Задорожної (Середа) Вікторії Петрівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Система операційного менеджменту навчально-виробничого об'єднання КНТЕУ м. Київ

Затверджена наказом ректора від «04» листопада 2019 р. № 3770

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 20 листопада 2020 року

3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:

Мета роботи – дослідження теоретичних засад формування і реалізації стратегії розвитку та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність суб'єкта готельного бізнесу

Об'єкт дослідження – процес формування і реалізації стратегії розвитку суб'єкта готельного бізнесу

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації стратегії розвитку суб'єкта готельного бізнесу

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1 Аналітичний огляд літератури

1.2 Методика оцінки системи операційного менеджменту.....

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НВО КНТЕУ

2.1 Організаційно-економічна характеристика НВО КНТЕУ

2.2 Дослідження існуючих бізнес-процесів в системі операційного менеджменту НВО КНТЕУ

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НВО КНТЕУ.....

3.1 Пропозиції щодо підвищення ефективності системи операційного менеджменту НВО КНТЕУ

3.2 Прогнозування результативності розроблених заходів.....

ВИСНОВКИ.....

5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2019 р.- 31.10. 2019 р.	01.09.2019 р.- 31.10. 2019 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускню кваліфікаційну роботу</i>	01.11.2019 р.- 31.12.2019 р.	01.11.2019 р.- 31.12.2019 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.01.2020 р.- 11.05.2020 р.	02.01.2020 р.- 11.05.2020 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	14.05.2020 р.- 18.05.2020 р.	14.05.2020 р.- 18.05.2020 р.
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2020 р.	до 18.05.2020 р.
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	18.05.2019 р.- 07. 09. 2020 р.	18.05.2019 р.- 07. 09. 2020 р.
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.09.2019 р.- 10. 09. 2020р.	07.09.2019 р.- 10. 09. 2020р.
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2020 р. - 28.10.2020 р.	11.09.2020 р. - 28.10.2020 р.
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	29.10.2020 р.- 31.10.2020 р.	29.10.2020 р.- 31.10.2020 р.
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	20.11.2020 р	20.11.2020 р
11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	16.11.2020 р. 18.11.2020 р	16.11.2020 р. 18.11.2020 р
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	18.11.2020 р.- 01.12.2020 р.	18.11.2020 р.- 01.12.2020 р.
13	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>

6. Дата видачі завдання «28» грудня 2019 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Компанець К.А.

(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програми

Мельниченко С.В.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент

(підпис студента)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Задорожна (Середа) Вікторія Петрівна виконала випускну кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно календарного плану. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає вимогам. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

У випускній кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні засади формування системи операційного менеджменту, досліджено наукове відображення в працях науковців. Здійснено аналіз методик оцінки системи операційного менеджменту. Проведено аналітичне дослідження особливостей системи операційного менеджменту НВО КНТЕУ. На основі отриманих результатів приведено шляхи вдосконалення системи операційного менеджменту НВО КНТЕУ

Робота передана до електронного архіву інституційного репозитарію КНТЕУ.

Випускна кваліфікаційна робота є звершеною наукою працею, виконана самостійно, рекомендується до захисту в ЕК.

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

_____ (підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

_____ (прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

С.В. Мельниченко

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

М.Г. Бойко

(підпис, прізвище, ініціали)

« ____ » _____ 2020 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	10
1.1 Аналітичний огляд літератури	10
1.2 Методика оцінки системи операційного менеджменту.....	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НВО КНТЕУ	20
2.1 Організаційно-економічна характеристика НВО КНТЕУ	20
2.2 Дослідження існуючих бізнес-процесів в системі операційного менеджменту НВО КНТЕУ	27
2.3 Оцінка результативності системи операційного менеджменту НВО КНТЕУ	35
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НВО КНТЕУ	41
3.1 Пропозиції щодо підвищення ефективності системи операційного менеджменту НВО КНТЕУ	41
3.2 Прогнозування результативності розроблених заходів.....	49
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60
ДОДАТКИ.....	68

ВСТУП

Актуальність теми. Діяльність закладів громадського харчування та ресторанного бізнесу характеризується динамічним розвитком, реструктуризацією, виникненням нових і ліквідацією менш успішних існуючих суб'єктів ринку. Такі зміни супроводжуються явною або прихованою конкурентною боротьбою за клієнтів. Особливо гострою ця боротьба стає в умовах недостатньої платоспроможності споживачів.

Специфіка роботи закладів громадського харчування та ресторанного бізнесу обумовлює певні особливості систем операційного менеджменту, пов'язані, переважно, з присутністю в операційному процесі самого клієнта. Для ресторанного бізнесу притаманна висока ступінь взаємодії зі споживачем. Крім того, послуги надаються в присутності клієнта, який миттєво може відкоригувати їх у відповідності зі своїми потребами. Це висуває особливі вимоги до формування системи операційного менеджменту закладів харчування.

Теоретична основа дослідження була сформована за рахунок наукових доробків вітчизняних та зарубіжних авторів. Зокрема, специфіка роботи підприємства ресторанного бізнесу вивчається такими авторами, як І.Б. Андренко [3], В.В. Архіпов [4], Т.В. Бочуля [7], Н.О. Власова [19], Я.В. Волковська [10], Т.А. Воронюк [11], В.А. Гросул [14], О.Ю. Давидова [15], Є.О. Діденко [16], О.М. Домбик [17], С.С. Кравцов [26], Я.В. Литвиненко [30], М.П. Мальська [31], О.В. Новікова [38], А.О. Обозна [40], В.В. Подольна [47], І. Присакар [48], В.А. Русавська [4], Т.О. Скрипко [56], С.Ю. Цьохла [62] та ін.

Особливості операційного менеджменту суб'єктів господарювання розкрито у роботах таких авторів, як В.Г. Васильков [9], М.М. Іванов [20], Г.І. Капінос [22], В.С. Кушнірук [28], Т.В. Омеляненко [28],

Т.В. Омеляненко [41], Т.А. Коцко [42], О.М. Овдіюк [43], О.Г Ратушняк [53], О.О. Трут [60] та ін.

Незважаючи на значу кількість досліджень та рекомендацій щодо організації діяльності, в сучасних українських реаліях ресторанний бізнес та заклади громадського харчування стикнулися з новими викликами – карантинними обмеженнями через пандемію COVID-19 та необхідністю швидкого переорієнтування операційного менеджменту відповідно до нових умов. Це зумовлює актуальність досліджень, присвячених системам операційного менеджменту підприємств ресторанного господарства та розробки заходів щодо їх вдосконалення.

Мета роботи – вивчення теоретичних засад дослідження системи операційного менеджменту та розробка рекомендацій щодо її вдосконалення в діяльності закладу громадського харчування (суб'єкта ресторанного бізнесу).

Виходячи з поставленої мети, в роботі необхідно вирішити наступні *задачі*:

1. Провести аналітичний огляд літературних джерел щодо дослідження системи операційного менеджменту.
2. Визначити методику оцінки системи операційного менеджменту.
3. Дати організаційно-економічну характеристику закладу громадського харчування.
4. Провести дослідження існуючих бізнес-процесів в системі операційного менеджменту.
5. Оцінити результативність системи операційного менеджменту закладу громадського харчування.
6. Розробити пропозиції щодо підвищення ефективності системи операційного менеджменту.
7. Провести прогнозування результативності розроблених заходів.

Об'єкт дослідження – система операційного менеджменту закладу громадського харчування (підприємства ресторанного бізнесу).

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади вдосконалення системи операційного менеджменту закладу громадського харчування (підприємства ресторанного бізнесу).

Методи дослідження. Для проведення комплексного та системного дослідження було використано такі *методи*, як аналіз, синтез, індукція, дедукція, системний аналіз, декомпозиція, статистичний метод, структурний аналіз, методи порівнянь, моделювання та аналогій, експертне оцінювання, графічні методи.

Висновки та пропозиції результатів власних досліджень спрямовані на удосконалення системи операційного менеджменту закладу громадського харчування, обґрунтування пропозицій щодо підвищення ефективності системи операційного менеджменту підприємства ресторанного бізнесу та прогнозування результативності розроблених заходів.

Інформаційна база дослідження сформована за рахунок вітчизняних та зарубіжних літературних джерел, офіційних регламентуючих документів, фактичних даних, що характеризують роботу Навчально-виробничого об'єднання КНТЕУ, власного досвіду автора.

Структура роботи передбачає написання вступу, трьох розділів (теоретичного, аналітичного та проектного), висновків, списку використаних джерел, який складається з 66 найменувань.

Робота містить 18 таблиць, 4 рисунки, 2 додатки.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1 Аналітичний огляд літератури

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.

В.С. Кушнірук [28, с. 48] визначає операційний менеджмент як цілеспрямовану діяльність з управління операціями придбання потрібних ресурсів, їхньою трансформацією в готовий продукт (послугу) з постачанням останнього (останніх) споживачу (на ринок). Операційний менеджмент замикається в своїй основі на операціях планування, організації і керування організацією (надалі – операційною системою).

За визначенням С.С. Кравцова [26], 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.

Мета операційного менеджменту — формування ефективної системи керування операціями у виробництві, сервісі. Він націлений на побудови керувальних систем, що забезпечують виконання необхідних дій і процедур для одержання ринкового результату діяльності фірми [53, с. 84]. Ринковий вибір може будуватися тільки на чіткому професійному врахуванні об'єктивних обмежень, критеріїв і стандартів. Оптимальні операційні рішення вимагають від керівника перебування в центрі виробничої системи, що розвивається. Поєднання в одне ціле основних чинників і аспектів діяльності підприємства - фінансових, організаційних, ринкових, технологічних - потребує, щоб цей процес здійснювався на міцній базі раціонального керування операціями.

Предметом операційного менеджменту є закономірності планування, створення й ефективного використання операційної системи організації.

Основне завдання операційного менеджменту - побудова систем управління, що забезпечують виконання необхідних дій і процедур для одержання ринкового результату від функціонування операційної системи будь-якої організації [41, с. 31].

В ході дослідження більш детально буде розглянуто систему операційного менеджменту закладів громадського харчування (підприємств ресторанного господарства), оскільки об'єктом вивчення в роботі є комбінат харчування (Навчально-виробниче об'єднання КНТЕУ).

Операційний менеджмент закладів громадського харчування має певну специфіку. Зокрема, необхідно враховувати, що ресторанний бізнес є цілісною структурою, в якій важливими є всі деталі, все взаємопов'язано: й приготування страв, й психологія та культура обслуговування, й управління продажами, й рекламна та цінова політика [24, с. 314]. Діяльність суб'єктів господарювання є інтегрованим управлінсько-економіко-технологічним процесом, який усередині підприємства складається з безлічі окремих операцій, які проводяться на різних управлінських, технічних та технологічних щаблях.

В структурі системи операційного менеджменту закладу громадського харчування мають враховуватися маркетингові процеси, особливості використання інформаційних систем, фінансова діяльність, облікова діяльність, робота з проектування розвитку та управління персоналом. Управління елементами системи операційного менеджменту підприємств громадського харчування зводяться до взаємодії у форматі «вхід-вихід», тобто система формує запит, надає необхідні ресурси і отримує бажаний результат (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Структура системи операційного менеджменту ресторану

Складова	Входи	Виходи
1	2	3
Маркетингові процеси	Попит Зворотній зв'язок з клієнтами Поточні операційні можливості	Поточні «операційні можливості» Програми лояльності та стимулювання
Інформаційні системи	Потреба в інформації	Технологічні можливості Використання інформаційних технологій
Фінансова діяльність	Вимоги до капіталу та фінансових показників	Фінансові кошти Бюджет закладу
Облікова діяльність	Платіжна інформація	Фінансова звітність та фінансовий стан
Робота з проектування розвитку	Вимоги до дизайну та оформлення приміщень Вимоги до меню Цінова політика	Специфіка кінцевого продукту (концепція закладу громадського харчування)
Робота з управління персоналом	Вимоги до персоналу	Витрати на персонал

Джерело: [26]

Особливості операційної діяльності закладів ресторанного бізнесу визначають в якості ключового елемента системи операційного менеджменту персонал підприємства. 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 [31, с. 109].

Оснoву діяльності підприємств громадського харчування та ресторанного бізнесу становить операційна діяльність, що забезпечує реалізацію задоволення потреб споживачів, тобто перетворює ресурси (фінансові, матеріальні, технічні, енергетичні, інформаційні та інші) у готову продукції або послуги. Характеристика процесів системи операційного менеджменту представлено на рис. 1.1.

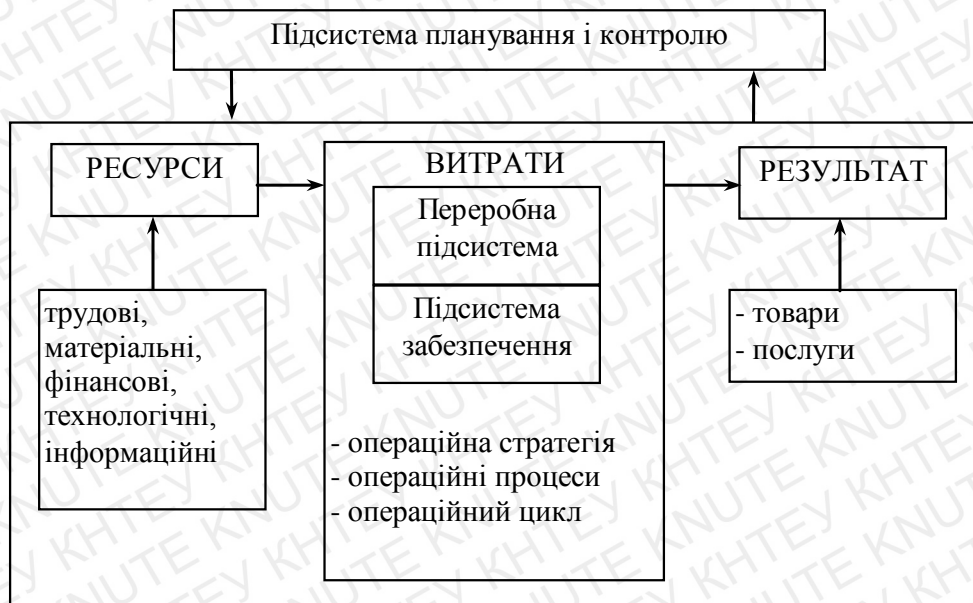


Рис. 1.1 Процеси в системі операційного менеджменту

Джерело: [42, с. 78]

Діяльність будь-якого окремого підприємства ресторанного господарства може бути представлена набором бізнес-процесів різних рівнів. Приймаючи за основу дослідження С.С. Кравцова [26], серед бізнес-процесів системи операційного менеджменту закладу громадського харчування доцільно виділити наступні бізнес-процеси:

1. Бізнес-процеси фронт-офісу, які можуть передбачати маркетингову діяльність, процеси бронювання, використання CRM, організацію обліку та адміністрування податків, управління фінансовою діяльністю, тощо
2. Бізнес-процеси бек-офісу, пов'язані із приготування їжі та напоїв, організацією постачання та управління запасами, управління устаткуванням, процеси інвентаризації та управління сміттям.

3. Бізнес-процеси, пов'язані із управлінням персоналом (планування, найм, адаптація, мотивація праці, підвищення кваліфікації, управління діловою кар'єрою, управління вивільненням персоналу, аналіз ефективності працівників, тощо).

Одним з основоположних принципів формування системи операційного менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу є орієнтація на споживача за такими головними 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. Відповідно, система управління бізнес-процесами системи операційного менеджменту закладу громадського харчування має бути зосереджена на гостях (клієнтах, споживачах), прагнути максимізувати рівень задоволення споживачів, підвищити продуктивність праці персоналу та прибутковість підприємства.

Найважливішими показниками ефективності бізнес-процесів системи операційного менеджменту закладу громадського харчування доцільно виділити [54, с. 94]:

- кількість якісної продукції, що задовольняє споживачів (клієнтів), що була вироблена та сплачена за певний проміжок часу;
- кількість споживачів продукції;
- кількість типових операцій, які необхідно виконати під час виготовлення виробів протягом певного проміжку часу;
- вартість виробничих витрат;
- тривалість типових операцій;
- інвестиції у виробництво.

Щоб працювати безперебійно, заклади громадського харчування потребують налагодженої взаємодії всіх процесів діяльності. Більш того, системи операційного менеджменту мають справлятися і адаптуватися до постійно змінюваного середовища. З багатьох вимог до управління закладами громадського харчування треба зосереджуватись на специфічних

для них технологіях та продуктах, що орієнтовані на проектування роботи організації. Подібно тому, що не всі заклади громадського харчування однакові, не всі технології або їх структури ціноутворення на продукти однакові, і не можуть бути панацеєю у всіх закладах ресторанного бізнесу. Оскільки успіх підприємств цієї сфери значною мірою будується на людях та гостинності, то ідеальну систему операційного менеджменту важко реалізувати [45, с. 89]. Наприклад, при використанні сучасних технологій автоматизації роботи маленькі заклади виявляються кращими середовищами для технологій. Або деякі ресторани технологічні продукти призначені тільки для великих або мережевих ресторанів, тощо.

Таким чином, специфіка системи операційної менеджменту закладів ресторанного бізнесу знаходиться у безпосередній залежності від особливості процесу надання послуг на підприємстві. Головним, визначальним елементом операційного менеджменту ресторану, є якість організації бізнес-процесів та специфіка роботи персоналу.

1.2 Методика оцінки системи операційного менеджменту

Методологія проведення дослідження передбачає використання комплексу сучасних методів та інструментів вивчення системи операційного менеджменту, а також особливостей процесів забезпечення ефективності систем операційного менеджменту закладів громадського харчування (підприємств ресторанного бізнесу).

Збір інформації для оцінки ефективності систем операційного менеджменту закладів громадського харчування передбачає використання методів первинних та вторинних маркетингових досліджень на підставі вивчення діяльності комбінату харчування Навчально-виробничого об'єднання КНТЕУ, офіційної статистичної інформації щодо економічної ситуації в Україні, матеріалів консалтингових і рейтингових

агентств, галузевої аналітики, вивчення особливостей роботи аналогічних закладів.

Дослідження системи операційного менеджменту буде здійснюватися за допомогою загальнонаукових і приватно-наукових методів.

Загальнонаукові методи можуть використовуватися для вивчення явищ і процесів різних наукових напрямків (економіки, менеджменту, соціології, психології і т.д.). Прикладом загальнонаукових методів дослідження є системний аналіз, декомпозиція, метод порівнянь, експертні методи, методи моделювання, аналіз та синтез, індукція та дедукція та інші [12, с. 116].

Метод системного підходу передбачає комплексне вивчення системи операційного менеджменту, дослідження її як єдиного цілого із узгодженим функціонуванням усіх елементів і частин.

Для дослідження існуючих бізнес-процесів в системі операційного менеджменту буде використано метод декомпозиції, що передбачає розподілення об'єкта (системи операційного менеджменту) на системи нижчого рівня (підсистеми – бізнес-процеси), які досліджуються автономно з обов'язковим урахуванням подальшого узгодження цілей кожної підсистеми із загальною метою системи. Під час дослідження існуючих бізнес-процесів в системі операційного менеджменту закладу громадського харчування в роботі буде визначено етапи бізнес-процесів, їх складові, відповідальних за виконання та безпосередніх виконавців.

Аналіз і синтез – взаємопов'язані методи, які відповідно дають змогу поділити предмети дослідження на складові частини, або ж об'єднати окремі частини чи риси предмета в єдине ціле.

Індукція та дедукція – взаємопротилежні методи пізнання. Індуктивний метод – це перехід від часткового до загального, а дедуктивний метод – це використання загальних наукових положень для дослідження конкретних явищ [12, с. 117].

Моделювання – це метод пізнання на основі використання моделі як засобу дослідження явищ і процесів природи. Моделі – це такі аналоги, що

замінюють об'єкт пізнання і слугують джерелом інформації щодо нього, характеризуються суттєвою подібністю до оригіналу і несуттєвими розбіжностями. Структура методу моделювання містить постановку завдання, створення або вибір моделі, дослідження моделі, перенесення знань із моделі на оригінал [65, с. 89].

Приватно-наукові методи дослідження системи операційного менеджменту передбачають застосування статистичного методу, структурного аналізу, методів порівнянь та аналогій.

Статистичний метод заснований на аналізі кількісних показників, що відображають стан і динаміку показників результативності системи операційного менеджменту закладу громадського харчування.

Для оцінки результативності системи операційного менеджменту закладу громадського харчування (зокрема – НВО КНТЕУ) в ході проведення дослідження будуть використані наступні групи показників:

1. Показники ефективності господарської діяльності підприємства:
 - рентабельність роботи підприємства (співвідношення чистого прибутку та чистого доходу від реалізації);
 - рентабельність надання послуг (співвідношення чистого прибутку та собівартості реалізованої продукції).
2. Показники ефективності роботи персоналу:
 - продуктивність праці (співвідношення чистого доходу від реалізації до середньоспискової чисельності персоналу за рік);
 - співвідношення темпів приросту продуктивності та темпів приросту оплати праці,
 - кількість порушень трудової дисципліни,
 - плинність кадрів (співвідношення кількості звільнених працівників протягом року до середньоспискової чисельності персоналу за рік).
3. Показники якості обслуговування клієнтів:
 - кількість скарг клієнтів (зафіксовані адміністраторами або іншими працівниками закладу громадського харчування);

- середній чек (в грошовому вимірі);
- середній час обслуговування одного клієнта в черзі;
- кількість помилок під час обслуговування клієнтів (загальна кількість за рік);
- втрати через помилки в обслуговуванні клієнтів (в грошовому вимірі).

4. Показники якості виробничих процесів:

- втрати сировини через наявність надмірних запасів (в грошовому вимірі);
- втрати сировини через порушення режиму зберігання (в грошовому вимірі);
- втрати готових страв через порушення режиму зберігання (в грошовому вимірі);
- випадки недотримання гігієнічних вимог до чистого посуду при подачі страв (загальна кількість за рік).

Структурний аналіз передбачає аналіз бізнес-процесів системи операційного менеджменту та вивчення взаємодії суб'єктів (відповідальних за окремі бізнес-процеси та виконавців).

Метод порівнянь дає можливість порівняти бізнес-процеси в системі операційного менеджменту закладу громадського харчування з подібними процесами в інших підприємствах галузі або зі станом у минулих періодах.

Метод аналогій базується на використанні форм та інструментів забезпечення ефективності системи операційного менеджменту, які виправдали себе в інших закладах громадського харчування. Цей метод передбачає розробку типових рішень, визначення меж і умов їх застосування [65, с. 92].

Увесь хід наукового дослідження можна подати у вигляді такої логічної схеми:

1. Обґрунтування актуальності обраної теми.
2. Визначення мети і конкретних завдань дослідження.

3. Визначення об'єкта і предмета дослідження.
4. Вибір методів (методики) проведення досліджень.
5. Опис процесу дослідження.
6. Формулювання висновків і оцінка отриманих результатів.

Для представлення результатів дослідження і пропозицій у рамках дослідження ефективності системи операційного менеджменту закладу громадського харчування будуть використовуватися графічні методи (ряди динаміки, таблиці, структурні діаграми, гістограми розподілу).

Таким чином, будь-який заклад громадського харчування являє собою живий організм, що потребує постійного спостереження за новими тенденціями, змінами і можливостями. Постійний моніторинг системи операційного менеджменту в закладах громадського харчування дає можливість відстежувати позитивні або негативні явища в його роботі. Своєчасно вжиті необхідні заходи щодо вдосконалення системи операційного менеджменту забезпечать прибуткову роботу підприємства громадського харчування та його захист від банкрутства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НВО КНТЕУ

2.1 Організаційно-економічна характеристика НВО КНТЕУ

Навчально-виробниче об'єднання КНТЕУ (далі – НВО КНТЕУ) розташоване за адресою: м. Київ, вул. Мілютенко, 4.

НВО КНТЕУ надає наступні послуги:

1. Організація проведення урочистих подій: весіль, банкетів, ювілеїв.
2. Обслуговування кафе, буфетів і їдальні.
3. Надання своєї продукції для продажу училищам.
4. Обслуговування виїзних банкетів (кейтеринг).
5. Виготовлення тортів та випічки на замовлення.
6. Проведення коучинг-класів для кухарів та кондитерів.

НВО КНТЕУ є комбінатом харчування, тобто комплексним підприємством, в склад якого входять їдальня, буфети, кафе, мінімаркет, тощо. НВО КНТЕУ має одну об'єднану виробничу групу приміщень, використовує різні форми обслуговування. Комбінат має одну виробничу програму (середньодобовий асортимент і обсяг випуску продукції), план товарообігу, єдине адміністративне і господарське управління, загальне складське господарство.

За класифікаційними ознаками та рівнем обслуговування НВО КНТЕУ слід віднести до загальнодоступних підприємств, адже окрім діючих на території університету кафе та міні-маркету для студентів, викладачів та гостей КНТЕУ, тут також є декілька банкетних залів, де за приватним замовленням обслуговується широке коло клієнтів. За торговельно-виробничою ознакою НВО КНТЕУ є підприємством з повним виробничим циклом, адже воно працює на сировині, виробляє напівфабрикати, доводить їх до готовності та самостійно реалізовує.

НВО КНТЕУ розташоване у двоповерховій будівлі. На першому поверсі будівлі розташовані наступні приміщення:

- складські приміщення (охладжувальні та не охолоджувальні, матеріальний склад);
- технічні приміщення (електрощитові, вентиляційна камери, машинне відділення);
- адміністративно-побутові приміщення (кабінет директора, завідувачої виробництвом, роздягальні, душові, туалетні кімнати);
- торгові приміщення (банкетні зали);
- спецлабораторія для практичних занять студентів КНТЕУ.

На другому поверсі розташовані наступні групи приміщень:

- адміністративно-побутові приміщення (кабінет адміністраторів);
- банкетні зали, кімната відпочинку для працівників, бухгалтерія;
- виробничі приміщення (холодний, гарячий, борошняний, кондитерський, м'ясо-рибний цехи);
- допоміжні приміщення (мийка столового та кухонного посуду, хліборізка, мийна посуду кондитерського цеху);
- торгові приміщення (гардероб, вестибюль, роздача, торговельні та банкетні зали).

Організаційна структура управління НВО КНТЕУ представлена на рис. 2.1. Загальна чисельність персоналу НВО КНТЕУ станом на 01.10.2020 р. становила 59 працівників.

Керівником НВО КНТЕУ є директор, якому підпорядковуються завідувача виробництвом та заступник директора з виконавчих питань.

Завідувачій виробництвом підпорядковуються шеф-кухар (керує кухарями, кондитерами та мийниками посуду) та адміністратори (здійснюють керівництво буфетниками, продавцями, касирами, офіціантами, прибиральниця та гардеробницями).

Заступнику директор з виробничих питань НВО КНТЕУ

підпорядковуються бухгалтер та менеджер із закупівлі.



Рис. 2.1 Організаційна структура НВО КНТЕУ

Забезпечення ефективної роботи НВО КНТЕУ та якісного надання послуг потребує злагодженої роботи усіх служб, відділів та підрозділів, оскільки тільки злагоджена робота всього персоналу може забезпечити ефективну роботу, реалізацію клієнтоорієнтованого підходу та персоналізацію послуг в умовах високої конкуренції на ринку.

Директор НВО КНТЕУ здійснює щоденне оперативне керівництво персоналом, контролює роботу підлеглих і вирішує всі виникаючі проблеми. Разом з цим директором забезпечуються і стратегічні завдання управління. Крім щорічних планів директор НВО КНТЕУ відповідає за розробку довгострокових планів розвитку, в яких повинні бути визначені довгострокові цілі підприємства і розроблені стратегії досягнення цих цілей.

Ці стратегії повинні бути забезпечені відповідними фінансовими, організаційними і матеріальними ресурсами, а також можливостями системи операційного менеджменту.

Далі буде представлено аналіз економічного стану НВО КНТЕУ. Динаміка фінансово-економічних показників НВО КНТЕУ у 2016-2019 рр. представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Динаміка фінансових результатів господарської діяльності
НВО КНТЕУ у 2016-2019 рр., тис. грн.**

Показники	Роки				Абсолютне відхилення, +/-			Темп приросту, %		
	2016	2017	2018	2019	2017 від 2016	2018 від 2017	2019 від 2018	2017/2016	2018/2017	2019/2018
Чистий дохід від реалізації продукції	25699	42920	43918	51902	17221	998	7984	67,0	2,3	18,2
Собівартість реалізованої продукції	20003	20191	10171	22368	188	-10020	12197	0,9	-49,6	119,9
Валовий прибуток	5696	22739	33747	29534	17043	11008	-4213	299,2	48,4	-12,5
Інші операційні доходи	1539	3237	1289	7770	1698	-1948	6481	110,3	-60,2	502,8
Адміністративні витрати	3292	9881	19664	17872	6589	9783	-1792	200,2	99,0	-9,1
Витрати на збут	1063	8926	9980	11003	7863	1054	1023	739,7	11,8	10,3
Інші операційні витрати	204	2985	4158	4063	2781	1173	-95	1363,2	39,3	-2,3
Фінансовий результат від операційної діяльності	2676	4184	1234	4366	1508	-2950	3132	56,4	-70,5	253,8
Інші фінансові доходи	0	0	0	0	0	0	0			
Інші доходи	0	0	1	0	0	1	-1			
Фінансові витрати	1139	1994	3083	3672	855	1089	589	75,1	54,6	19,1
Інші витрати	0	545	133	212	545	-412	79		-75,6	59,4
Чистий фінансовий результат	1537	1645	-1981	482	108	-3626	2463	7,0	-220,4	-124,3

Джерело: розроблено за матеріалами НВО КНТЕУ

Як свідчать представлені дані, протягом 2016-2017 рр. спостерігалася значна активізація господарської діяльності НВО КНТЕУ – збільшення обсягу реалізації продукції на 67,0% та зростання валового прибутку практично у 4 рази. Проте чистий прибуток у 2017 р. в порівнянні з попереднім роком зріс лише на 7% і становив 1645 тис. грн. (причиною стало істотне збільшення адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат). У 2018 р., незважаючи на збільшення обсягу реалізації та істотне зменшення собівартості реалізованої продукції, НВО КНТЕУ мало збиток 1981 тис. грн. Причиною збиткової роботи стало зростання адміністративних витрат, витрат на збут, інших операційних витрат та фінансових витрат. У 2019 р. при збільшенні обсягу реалізації на 18,2% в порівнянні з попереднім роком, підприємство отримало чистий прибуток розміром 482 тис. грн. Така динаміка свідчить про необхідність більш детального дослідження операційної системи НВО КНТЕУ та оптимізацію адміністративних витрат, витрат на збут, інших операційних витрат.

Для оцінки фінансового стану НВО КНТЕУ було проведено аналіз показників платоспроможності (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз платоспроможності НВО КНТЕУ у 2016-2019 рр.

Показники	Нормативне значення	Роки				Абсолютне відхилення, +/-		
		2016	2017	2018	2019	2017 від 2016	2018 від 2017	2019 від 2018
Коефіцієнт фінансування	<1	5,44	6,92	12,77	12,06	1,48	5,85	-0,71
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	>0,1	0,85	0,67	0,66	0,69	-0,18	-0,01	0,03
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0	5,40	5,28	8,94	8,68	-0,12	3,66	-0,26

Джерело: розроблено за матеріалами НВО КНТЕУ

Отримані результати свідчать про високий рівень платоспроможності підприємства, який протягом досліджуваного періоду 2016-2019 рр. продемонстрував тенденцію до збільшення. Тобто діяльність НВО КНТЕУ здійснюється переважно за рахунок власних коштів.

В рамках аналізу ліквідності НВО КНТЕУ були розраховані коефіцієнт загальної ліквідності (покриття), коефіцієнт швидкої ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності та чистий оборотний капітал. Результати розрахунків представлено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз ліквідності НВО КНТЕУ у 2016-2019 рр

Показники	Нормативне значення	Роки				Абсолютне відхилення, +/-		
		2016	2017	2018	2019	2017 від 2016	2018 від 2017	2019 від 2018
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	>1	6,50	3,01	2,93	3,24	-3,49	-0,08	0,31
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	6,48	3,01	2,91	3,22	-3,47	-0,1	0,31
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	4,38	1,94	1,77	1,93	-2,44	-0,17	0,16
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	>0	16458	37102	45160	45926	20644	8058	766

Джерело: розроблено за матеріалами НВО КНТЕУ

Проведений аналіз ліквідності НВО КНТЕУ свідчить про високу ліквідність підприємства – всі показники ліквідності перевищують нормативні значення, тобто НВО КНТЕУ має достатній обсяг оборотних коштів для погашення поточних зобов'язань.

Результати розрахунку показників ділової активності НВО КНТЕУ представлені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Показники ділової активності НВО КНТЕУ у 2016-2019 рр.

Показники	Роки				Абсолютне відхилення, +/-		
	2016	2017	2018	2019	2017 від 2016	2018 від 2017	2019 від 2018
Коефіцієнт оборотності активів	0,25	0,59	0,54	0,43	0,34	-0,05	-0,11
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	37,13	101,51	122,27	27,78	64,38	20,76	-94,49
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	1,05	2,71	2,05	1,45	1,66	-0,66	-0,6
Строк оборотності кредиторської заборгованості, днів	9,70	3,55	2,94	12,96	-6,15	-0,61	10,02
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	342,72	132,86	175,42	248,84	-209,86	42,56	73,42
Коефіцієнт оборотності основних засобів	8,59	32,62	50,90	53,12	24,03	18,28	2,22
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,88	3,77	5,59	11,69	1,89	1,82	6,1

Джерело: розроблено автором за матеріалами НВО КНТЕУ

Як свідчать проведені розрахунки, в роботі НВО КНТЕУ спостерігається зменшення показників ділової активності у 2019 р., що є негативною тенденцією, оскільки збільшує строки погашення дебіторської та кредиторської заборгованостей і «заморожує» кошти підприємства, необхідні для фінансування операційної діяльності та погашення поточних зобов'язань. Позитивним є зростання коефіцієнту оборотності основних засобів (фондовіддачі) та оборотності власного капіталу НВО КНТЕУ, що свідчить про підвищення ефективності їх використання. Перспективні плани активізації ділової активності підприємства передбачають активізацію операційної діяльності через удосконалення системи операційного менеджменту.

2.2 Дослідження існуючих бізнес-процесів в системі операційного менеджменту НВО КНТЕУ

НВО КНТЕУ може бути представлена у вигляді складної операційної системи, що включає основні входи, ресурси, їх трансформацію та типовий бажаний результат (рис. 2.2).

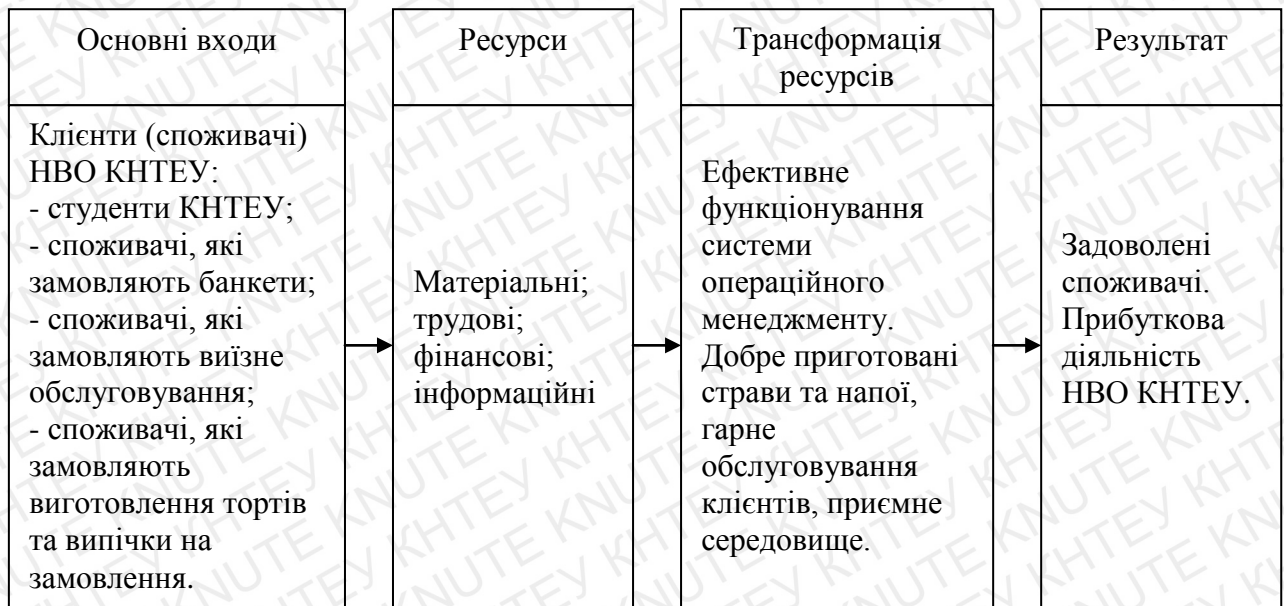


Рис. 2.2 Характеристика НВО КНТЕУ як складної операційної системи

Визначення існуючих проблем та напрямків вдосконалення системи операційного менеджменту НВО КНТЕУ потребує дослідження існуючих бізнес-процесів в системі операційного менеджменту підприємства.

Бізнес-процеси в системі операційного менеджменту НВО КНТЕУ передбачають:

1. Бізнес-процеси фронт-офісу:

- маркетингова та управлінська діяльність;
- організація бронювання;
- обслуговування клієнтів;
- облік роботи підприємства та адміністрування податків.

2. Бізнес-процеси бек-офісу:

- матеріально-технічне постачання;

- приготування страв;
- управління устаткуванням;
- інвентаризація;
- управління сміттям.

3. Бізнес-процеси з управління персоналом:

- планування та найм персоналу;
- оплата праці та мотивація персоналу;
- організація підвищення кваліфікації;
- аналіз ефективності персоналу.

Кожен з виділених бізнес-процесів має певні етапи та складові, відповідальних за організацію та безпосередніх виконавців. Більш детальна характеристика бізнес-процесів фронт-офісу в системі операційного менеджменту НВО КНТЕУ представлена в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Характеристика бізнес-процесів фронт-офісу в системі операційного менеджменту НВО КНТЕУ

Бізнес-процес	Етапи процесу	Складові процесу	Відповідальний	Безпосередні виконавців
1	2	3	4	5
Маркетингова та управлінська діяльність	Вивчення попиту	Маркетингові дослідження та вивчення ринку	Маркетингові дослідження та вивчення ринку не проводяться	
	Планування асортименту	Планування асортименту страв та напоїв в меню	Завідуюча виробництвом	Шеф-кухар, адміністратори
	Стимулювання продаж	Розробка програм лояльності та стимулювання споживачів	Програми лояльності та стимулювання споживачів не використовуються	
	Ціноутворення	Формування цінової політики, визначення вартості позицій	Завідуюча виробництвом, заступник директора з виконавчих питань	Шеф-кухар, бухгалтер, менеджер із закупівлі, адміністратори

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5
Організація бронювання	Бронювання банкетів та виїзного обслуговування	Бронювання залів для проведення банкетів	Завідуюча виробництвом	Адміністратори
		Планування меню	Завідуюча виробництвом	Адміністратори
Обслуговування клієнтів	Обслуговування студентів	Приготування страв, реалізація продукції	Адміністратор (черговий)	Буфетники, касири
	Обслуговування банкетів	Прийняття замовлення на банкети, приготування страв, обслуговування банкетів	Адміністратор (що приймав замовлення на банкет)	Шеф-кухар, кухарі, кондитери, офіціанти, гардеробниці
	Реалізація продукції в магазині	Продаж продукції в магазині	Адміністратор магазину	Продавці
Облік роботи підприємства та адміністрування податків	Облік первинної документації, облік оплати праці, адміністрування податків		Заступник директора з виконавчих питань	Бухгалтери

Джерело: розроблено за матеріалами НВО КНТЕУ

Окремого працівника, що відповідає за маркетингову діяльність у НВО КНТЕУ, не має. Недоліком роботи НВО КНТЕУ є відсутність маркетингових досліджень та вивчення ринку, зміни в меню або в послугах підприємства можуть здійснюватися відповідно до пропозицій завідуючої виробництвом, шеф-кухаря або адміністраторів. Остаточні рішення про зміни в меню або в послугах НВО КНТЕУ приймаються директором.

Програми лояльності та стимулювання споживачів в роботі НВО КНТЕУ не використовується, що також є недоліком роботи підприємства.

Більш детальна характеристика бізнес-процесів бек-офісу в системі операційного менеджменту НВО КНТЕУ представлена в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Характеристика бізнес-процесів бек-офісу в системі операційного менеджменту НВО КНТЕУ

Бізнес-процес	Етапи процесу	Складові процесу	Відповідальний	Безпосередні виконавців	
1	2	3	4	5	
Матеріально-технічне постачання	Планування матеріально-технічного постачання	Формування замовлень щодо необхідної продукції та матеріально-технічного постачання,	Завідуюча виробництвом	Шеф-кухар, адміністратори	
		Передача замовлень менеджеру із закупівлі	Завідуюча виробництвом	Шеф-кухар, адміністратори	
		Складання планів закупівлі	Заступник директора з виконавчих питань	Менеджер із закупівлі	
	Укладання контрактів на постачання	на	Підписання контрактів з постачальниками	Директор	Директор
	Управління процесом закупівель та придбання ресурсів	та	Пошук постачальників, проведення переговорів, підготовка контрактів на постачання, прийняття продукції	Заступник директора з виконавчих питань	Менеджер із закупівлі
	Організація зберігання		Забезпечення роботи складських приміщень, контроль стану складських приміщень, забезпечення збереження продуктів та інших матеріально-технічних ресурсів	Завідуюча виробництвом	Шеф-кухар, адміністратори
Приготування страв	Приготування гарячих та холодних страв	Підготовка продуктів, їх приготування	Шеф-кухар	Кухарі	

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5
Приготування страв	Приготування кондитерських виробів	Підготовка продуктів, приготування страв	Шеф-кухар	Кондитери
Управління устаткуванням	Підтримка чистоти приміщень кухні, устаткування та обладнання	Миття посуду Прибирання кухні	Шеф-кухар	Мийники посуду, прибиральниці
	Ремонт та технічне обслуговування устаткування	Плановий, поточний та позаплановий ремонт та обслуговування устаткування	Завідуюча виробництвом	Сторонні сервісні служби
Інвентаризація	Інвентаризація сировини та матеріалів		Заступник директора з виконавчих питань	Бухгалтер, менеджер із закупівлі
	Інвентаризація обладнання та устаткування		Завідуюча виробництвом	Бухгалтер, адміністратори, шеф-кухар
Управління сміттям	Сортування сміття та здача вторинної сировини		Адміністратор	Прибиральниці

Джерело: розроблено автором за матеріалами НВО КНТЕУ

Відповідальними за постачання для НВО КНТЕУ сировини та необхідних матеріально-технічних ресурсів є заступник директора з виконавчих питань та менеджер із закупівлі.

Менеджер із закупівлі отримує замовлення щодо необхідних ресурсів від шеф-кухаря та адміністраторів, складає плани закупівель, обирає постачальників, проводить переговори, формує договори постачання, складає графіки завезення сировини.

Договори з постачальниками підписуються директором НВО КНТЕУ. В договорах регулюються взаємовідносини між замовником та споживачем, які іменують як «Покупець» і «Продавець», визначається асортимент, строки постачання, порядок розрахунків за перевезення, відповідальність обох сторін за порушення договору. Договори можуть складатись на різний термін

– рік, квартал, місяць, а також разові поставки, про що вказується в договорі. Перелік основних постачальників НВО КНТЕУ залежно від категорії продукції представлено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Перелік постачальників НВО КНТЕУ

Продукти	Постачальник
Овочі, фрукти	ПП «Девиант»
Молочні продукти, вершкове масло	ТОВ «Юнімілк»
Ковбаса, сосиски, м'ясо	ВАТ Ятрань»
Сир плавлений, твердий	ДПТК «Корса»
Хліб, батони, дріжджі	Хлібокомбінат №6
Птиця	ТОВ «Старлайт»
Борошно, крупи, цукор	ТОВ «Тиара»
Маргарин	ЧПТД Маргариноптторг
Рибна продукція	СТ «Аконто»
Мінеральна вода	ІП «КОКА-КОЛА БЕВЕРІДЖИЗ УКРАЇНА ЛІМІТЕД»
Соки	Джаффа, Фруктовий сад
Посуд	ТОВ «Альта»
Мак, родзинки, арахіс	ТОВ «Акані-Трейд»
Устаткування (холодильне і технологічне)	Новий проект, Саремо Стійл, Меркс, Контакт, Мере Мемель

Джерело: розроблено автором за матеріалами НВО КНТЕУ

Постачання продуктів та інших товарів здійснюється у відповідності до товарно-транспортних накладних із зазначенням переліку ресурсів, їх кількості, ваги, вартості. Приймання здійснює менеджер із закупівлі НВО КНТЕУ, за необхідності до приймання продуктів та інших матеріально-технічних ресурсів можуть залучатися адміністратори, шеф-кухар або кухарі (за умови, якщо менеджер із закупівлі не може визначити якість товарів, що постачаються на підприємство). Під час приймання перевіряє наявність продуктів, їх якість, стан збереження під час транспортування. Якщо

виникають суперечки щодо якості продуктів, складається акт. Обидві сторони суворо дотримуються пунктів договору.

Закупівля кожної партії продукції відбувається за графіком:

1. Раз на 1-2 тижні: м'ясні та рибні продукти, овочі, молочна продукція (твердий сир);
2. Раз на місяць: сипучі продукти і морепродукти (заморожені кальмари, окремі види риби, молюски);
3. Не рідше одного разу на тиждень замовляється молоко у герметичній тарі, кисломолочні продукти (кефір, ряжанка), соки, інші напої;
4. Хліб завозиться кожні два дні.

Продукти і товари, які містяться на складі підприємства обліковуються за місцем їх зберігання (по найменуванню, кількості, обліковим цінам) і в бухгалтерії – сумарно по обліковим цінам. На товари і продукти, що надійшли, виписується приходна накладна, в якій вказується найменування продукту, облікова ціна за одиницю, сума, кількість одиниць.

Важливе місце в системі операційного менеджменту НВО КНТЕУ займають бізнес-процеси, пов'язані з управлінням персоналом (планування та найм персоналу, оплата праці та мотивація персоналу, організація підвищення кваліфікації, аналіз ефективності персоналу). Більш детальна характеристика бізнес-процесів операційної системи, пов'язаних з управлінням персоналом, відповідальних за них та безпосередніх виконавців, представлена у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Характеристика бізнес-процесів управління персоналом в системі операційного менеджменту НВО КНТЕУ

Бізнес-процес	Відповідальний	Безпосередні виконавців
1	2	3
Планування та найм персоналу	Завідуюча виробництвом, заступник директора з виконавчих питань (подають в межах своїх підрозділів кандидатури на затвердження директору)	Шеф-кухар, адміністратори, заступник директора з виконавчих питань (здійснюють безпосередній відбір та найм персоналу в межах своїх підрозділів)
Оплата праці	Директор (затверджує посади оклади та премії)	Бухгалтер (здійснює нарахування заробітної плати)

Продовження табл. 2.8

1	2	3
Додаткова мотивація персоналу	Завідуюча виробництвом, заступник директора з виконавчих питань (подають інформацію про нарахування премій в межах своїх підрозділів на затвердження директору)	Шеф-кухар, адміністратори, заступник директора з виконавчих питань (планують додаткові премії та заходи мотивації в межах своїх підрозділів)
Організація підвищення кваліфікації	Завідуюча виробництвом, заступник директора з виконавчих питань (подають інформацію про планові заходи підвищення кваліфікації в межах своїх підрозділів на затвердження директору)	Шеф-кухар, адміністратори, заступник директора з виконавчих питань (планують заходи підвищення кваліфікації в межах своїх підрозділів)
Аналіз ефективності персоналу	Завідуюча виробництвом, заступник директора з виконавчих питань (подають отриману інформацію директору)	Шеф-кухар, адміністратори, заступник директора з виконавчих питань (аналізують ефективність персоналу в межах своїх підрозділів)

Джерело: розроблено автором за матеріалами НВО КНТЕУ

Оскільки в організаційній структурі НВО КНТЕУ окремих працівників, що відповідає за управління персоналом, відсутній, то безпосередніми виконавцями бізнес-процесів з управління персоналом в рамках системи операційного менеджменту підприємства є в рамках підпорядкованих підрозділів шеф-кухар, адміністратори та заступник директора з виконавчих питань. Шеф-кухар та адміністратори розроблені пропозиції подають на затвердження завідуючій виробництва. В свою чергу завідуюча виробництвом та заступник директора з виконавчих питань всі дії щодо бізнес-процесів управління персоналом затверджують з директором НВО КНТЕУ.

Недоліком бізнес-процесів управління персоналом в системі операційного менеджменту НВО КНТЕУ є відсутність чітко регламентованих методик найму, оцінювання кваліфікації та оцінки ефективності персоналу. Крім того, нерегламентованими є заходи додаткової мотивації (відсутнє Положення про преміювання персоналу).

Таким чином, було проведено дослідження існуючих бізнес-процесів в системі операційного менеджменту НВО КНТЕУ, пов'язаних із роботою фронт-офісу підприємства, бек-офісу підприємства та управлінням персоналом. Наступним етапом дослідження виступає оцінка результативності системи операційного менеджменту НВО КНТЕУ.

2.3 Оцінка результативності системи операційного менеджменту НВО КНТЕУ

Сформована методика оцінки результативності системи операційного менеджменту НВО КНТЕУ як закладу громадського харчування передбачає дослідження чотирьох груп показників (див. п. 1.2):

- показників оцінки результативності господарської діяльності;
- показників ефективності роботи персоналу;
- показників якості обслуговування клієнтів;
- показників якості виробничих процесів.

Ефективність господарської діяльності НВО КНТЕУ в пергу чергу можна оцінити за показниками рентабельності роботи підприємства та рентабельності надання послуг (рис. 2.3).

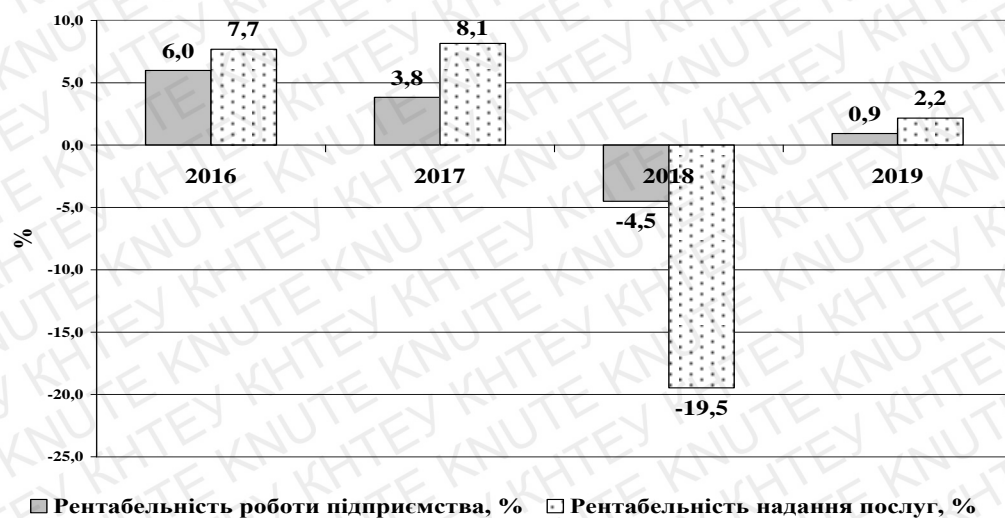


Рис. 2.3. Динаміка показників рентабельності НВО КНТЕУ у 2016-2019 рр.

Як свідчать проведені розрахунки, динаміка рентабельності роботи НВО КНТЕУ та рентабельність надання послуг протягом 2016-2019 рр. демонструють негативну тенденцію (рентабельність роботи підприємства зменшилася з 6,0% до 0,9%, а рентабельність надання послуг – з 7,7% до 2,2%). Причиною зниження рентабельності підприємства за умови зростання чистого доходу від реалізації продукції протягом досліджуваного періоду (див. табл. 2.1) стало зменшення чистого прибутку НВО КНТЕУ через зростання адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат. Таким чином, можна зробити висновки про зниження результативності системи операційного менеджменту НВО КНТЕУ та необхідність реалізації заходів, спрямованих на оптимізацію адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат.

Результати оцінки показників ефективності роботи персоналу НВО КНТЕУ протягом 2016-2019 рр. представлено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**. Результати оцінки показників ефективності роботи персоналу
НВО КНТЕУ протягом 2016-2019 рр**

Показники	Роки				Темп приросту, %		
	2016	2017	2018	2019	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	25699	42920	43918	51902	67,0	2,3	18,2
Чисельність персоналу, осіб	59	57	57	59	-3,4	0,0	3,5
Продуктивність праці, тис. грн./особу	435,6	753,0	770,5	879,7	72,9	2,3	14,2
Середньомісячний рівень оплати праці, тис. грн.	7,14	8,07	8,83	9,56	13,0	9,4	8,3
Співвідношення темпів приросту продуктивності та оплати праці	-	1,53	0,94	1,05	-	-	-
Кількість порушень трудової дисципліни	12	15	17	21	25,0	13,3	23,5
Плинність кадрів, %	10,2	14,0	15,8	15,3	38,0	12,5	-3,4

Джерело: розроблено автором за матеріалами НВО КНТЕУ

Проведені оцінки показників ефективності роботи персоналу НВО КНТЕУ свідчать про стійку тенденцію зростання продуктивності праці протягом досліджуваного періоду (з 435,6 тис. грн./особу до 879,7 тис. грн. на особу), що є позитивною тенденцією.

Співвідношення темпів приросту продуктивності та оплати праці демонструє нестійку тенденцію до зменшення (з 1,53 у 2017 р. до 1,05 у 2019 р.), що є негативною тенденцією і свідчить про недостатню результативність оплати праці як методи стимулювання персоналу НВО КНТЕУ.

Протягом 2016-2019 рр. істотно збільшується кількість порушень трудової дисципліни (з 12 до 21 порушення, тобто майже вдвічі), що є негативною тенденцією свідчить про необхідність посилення трудової дисципліни персоналу НВО КНТЕУ. Серед причин порушення трудової дисципліни працівників НВО КНТЕУ можна виділити запізнення (на 2-3 години), відсутність на робочому місці (протягом 1-4 годин), відсутність на робочому місці протягом дня, знаходження на робочому місці в нетверезому стані. Дисциплінарний вплив передбачав догани працівникам. Звільнення як захід дисциплінарного впливу не застосовувалося.

Негативною тенденцією є надмірна плинність кадрів в НВО КНТЕУ – 15,3% у 2019 р. (тоді як природна плинність кадрів має становити близько 5% на рік). Надмірна плинність кадрів знижує результативність системи операційного менеджменту через необхідність адаптації та навчання нових працівників до колективу НВО КНТЕУ.

Результати оцінки показників якості обслуговування клієнтів НВО КНТЕУ представлено у табл. 2.10 (помилками під час обслуговування клієнтів вважають неправильно пробиті касиром страви, неправильно прийняті замовлення офіціантом, тощо).

Таблиця 2.10

**Результати оцінки показників якості обслуговування клієнтів
НВО КНТЕУ у 2016-2019 рр.**

Показники	Роки				Темп приросту, %		
	2016	2017	2018	2019	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018
Кількість скарг клієнтів	112	132	135	149	17,9	2,3	10,4
Середній чек (обслуговування студентів), грн.	49,5	62,4	77,2	92,5	26,1	23,7	19,8
Середній чек (обслуговування банкетів), грн.	297,6	321,8	353,7	397,5	8,1	9,9	12,4
Середній час обслуговування одного клієнта в черзі, хв.	13	18	12	19	38,5	-33,3	58,3
Кількість помилок під час обслуговування клієнтів	1213	1418	1367	1512	16,9	-3,6	10,6
Втрати через помилки в обслуговуванні клієнтів, тис. грн.	81,56	92,48	119,5	129,7	13,4	29,5	8,5

Джерело: розроблено автором за матеріалами НВО КНТЕУ

Представлені результати свідчать про зниження результативності системи операційного менеджменту НВО КНТЕУ в процесах обслуговування клієнтів.

Зокрема, негативним є збільшення кількості скарг клієнтів – зі 112 у 2016 р. до 149 у 2019 р. Також збільшується середній час обслуговування одного клієнта в черзі (з 13 хв. у 2016 р. до 19 хв. у 2019 р.). Зростає кількість помилок від час обслуговування клієнтів (з 1213 до 1512 протягом 2016-2019 рр.), відповідно збільшується і розмір втрат НВО КНТЕУ через помилки в обслуговуванні клієнтів – з 81,56 тис. грн. у 2016 р. до 129,7 тис. грн. у 2019 р.

Виявлена динаміка свідчить про наявність проблем у бізнес-процесах фронт-офісу (обслуговування студентів, обслуговування банкетів та реалізація продукції в магазині) в системі операційного менеджменту НВО КНТЕУ, зокрема:

- недостатня кількість касирів та буфетників під час пікових навантажень на їдальню, кафе та магазин НВО КНТЕУ (на перервах між парами у студентів);
- повільна робота касирів та буфетників через недостатню кваліфікацію;
- наявність помилок в касирів під час обслуговування студентів та у офіціантів під час обслуговування банкетів;
- невірно розрахований час приготування продукції, через що страви для студентів затримуються в приготуванні, їх основний «вихід» відбувається після закінчення перерв.

Важливим етапом оцінки результативності системи операційного менеджменту НВО КНТЕУ є дослідження показників якості виробничих процесів. Результати представлені у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Результати оцінки показників якості виробничих процесів
НВО КНТЕУ у 2016-2019 рр.**

Показники	Роки				Темп приросту, %		
	2016	2017	2018	2019	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018
Втрати сировини через наявність надмірних запасів, тис. грн.	98,4	165,4	114,2	172,8	68,1	-31,0	51,3
Втрати сировини через порушення режиму зберігання, тис. грн.	108,5	126,8	156,9	184,6	16,9	23,7	17,7
Втрати готових страв через порушення режиму зберігання, тис. грн.	189,8	215,9	264,5	278,9	13,8	22,5	5,4
Випадки недотримання гігієнічних вимог до чистого посуду при подачі страв, кількість протягом року	82	87	97	109	6,1	11,5	12,4

Джерело: розроблено автором за матеріалами НВО КНТЕУ

Проведене дослідження виявило, що в роботі НВО КНТЕУ існують проблеми щодо планування запасів (про це свідчить зростання втрати

сировини через наявність надмірних запасів). Негативним є зростання витрат сировини та готових страв через порушення режимів зберігання (недотримання температурних умов зберігання, неправильне планування обсягів виробництва страв, порушення товарного сусідства, тощо). Також у 2018-2018 рр. збільшилася кількість випадків недотримання гігієнічних вимог до чистого посуду при подачі страв, що є неприпустимим в закладах харчування та потребує вдосконалення операційних процесів.

Таким чином, проведене аналітичне дослідження виявило, що на результативність системи операційного менеджменту НВО КНТЕУ негативно впливає надмірний розмір адміністративних витрат, витрат на збут, інших операційних витрат (призводить до зниження ефективності роботи підприємства, а саме зменшення показників рентабельності). Також існують проблеми у бізнес-процесах фронт-офісу (обслуговування студентів, обслуговування банкетів та реалізація продукції в магазині) в системі операційного менеджменту НВО КНТЕУ та в процесах виробництва продукції (надмірні запаси, порушення режимів зберігання сировини та готових страв). Відповідно було зроблено висновки про необхідність розробки заходів з вдосконалення системи операційного менеджменту НВО КНТЕУ.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НВО КНТЕУ

3.1 Пропозиції щодо підвищення ефективності системи операційного менеджменту НВО КНТЕУ

Розробка пропозицій щодо підвищення ефективності системи операційного менеджменту НВО КНТЕУ має враховувати виявлені в ході аналітичного дослідження проблеми та слабкі місця системи операційного менеджменту підприємства, а також виклики та загрози, що приніс для закладів громадського харчування (ресторанного бізнесу) 2020 р.

До виявлених в ході аналітичного дослідження проблем та недоліків системи операційного менеджменту НВО КНТЕУ належать:

- зниження результативності системи операційного менеджменту НВО КНТЕУ через надмірний розмір адміністративних витрат, витрат на збут, інших операційних витрат;
- недоліки у бізнес-процесах фронт-офісу (обслуговування студентів, обслуговування банкетів та реалізація продукції в магазині);
- недоліки у бізнес-процесах виробництва продукції (надмірні запаси, порушення режимів зберігання сировини та готових страв).

Викликами 2020 р. для економіки всього світу (в тому числі і для України) стала пандемія COVID-19, що призвела до вимушених карантинних заходів. Вкрай негативно карантинні заходи позначилися на закладах громадського харчування та підприємствах ресторанного бізнесу. Зокрема, для НВО КНТЕУ факторами, що загрожують діяльності підприємства, стали:

- повний карантин та закриття закладів громадського харчування весною 2020 р.;

- вимоги до зменшення кількості посадочних місць для того, щоб можна було тримати соціальну дистанцію між відвідувачами;
- заборона проведення масових заходів (банкетів, весіль, тощо);
- переведення студентів на дистанційне навчання;
- впровадження «карантину вихідного дня» у листопаді 2020 р. в період дії якого закладам громадського харчування дозволено працювати лише «на виніс» або «на замовлення» із доставкою замовлень клієнтам.

Враховуючи загрози, що постали у 2020 р., додатковими недоліками операційної системи НВО КНТЕУ можна виділити:

- в роботі підприємства не використовується комплексна система автоматизація управління (АСУ) закладом громадського харчування;
- робота НВО КНТЕУ не налаштована під вимоги працювати «на виніс» або «на замовлення» – заклад не має сайту, мобільного додатку або сторінки в соціальних мережах, де можна було б подивитися меню та зробити замовлення на доставку продукції;
- зменшення потреби у персоналі через обмеження у роботі закладів громадського харчування.

Вдосконалення системи операційного менеджменту є важливим фактором забезпечення високої конкурентоспроможності НВО КНТЕУ та забезпечення прибуткової роботи в умовах кризи. Відповідно, підвищення ефективності системи операційного менеджменту НВО КНТЕУ потребує реалізації наступних заходів:

1. Впровадження автоматизованої системи управління в діяльність НВО КНТЕУ.
2. Оптимізація системи постачання сировини на засадах «точно-в-строк», розробка методичного матеріалу та інструкцій щодо зберігання сировини та продуктів.
3. Розробка та впровадження мобільного додатку, сайту підприємства та сторінки у соціальних мережах із можливістю замовлення страв із доставкою, просування послуг виїзних банкетів (кейтерингу).

4. Оптимізація чисельність персоналу відповідно до ринкових вимог та перекваліфікація персоналу за потреби (наприклад, частина офіціантів може приймати замовлення по телефону або он-лайн, частина офіціантів може бути перекваліфікована в кур'єрів, тощо).

Далі запропоновані напрямки вдосконалення системи операційного менеджменту НВО КНТЕУ будуть розглянуті більш детально.

Важливим інструментом ефективної системи управління ресторанним бізнесом та закладами громадського харчування є їх автоматизація шляхом використання АСУ, що дає змогу скоротити час обслуговування клієнтів, мінімізувати рутинні, затратні у часі операції працівників, зменшити витрати. Використання АСУ в роботі закладів громадського харчування дає можливість в кілька разів поліпшити якість обслуговування в закладі, прискорити процес подачі страв від кухаря до клієнта, проконтролювати видалення страв з замовлень з боку офіціантів, простежити за поточним станом складу, а також відстежувати кожну дію офіціанта (зокрема, за допомогою інтегрованого відеоспостереження) [48].

Використання АСУ в роботі НВО КНТЕУ дасть можливість проведення комплексного контролю роботи персоналу та здійснення моніторингу результативності економічної діяльності підприємства в цілому. Саме автоматизація закладів громадського харчування та ресторанного бізнесу сприяє їх успішному розвитку як злагодженого механізму, який пропонує споживачам якісні послуги, високий рівень сервісу та оперативну роботу персоналу, що в сукупності відповідає європейським стандартам обслуговування.

До зниження результативності системи операційного менеджменту НВО КНТЕУ через надмірний розмір адміністративних витрат, витрат на збут, інших операційних витрат можуть призводити наступні причини:

1. Недоотримання прибутку через заміну персоналу товарів підприємства на власні.

2. Незадоволення клієнтів якістю обслуговування (через не доливання і недоважування для накопичення надлишків з метою їх подальшої реалізації).

3. Невисока швидкість обслуговування клієнтів, помилки в обслуговуванні (незнання персоналом асортименту та цін).

4. Неефективний перерозподіл ресурсів та капіталу, надмірні адміністративні витрати (через те, що на облік і контроль діяльності НВО КНТЕУ часто виділяються невиправдано великі ресурси).

5. Неповний асортимент, надмірні запаси (через відсутність оперативної та точної інформації про наявність товарних запасів).

Впровадження автоматизованої інформаційної системи управління дозволить усунути виділені недоліки в системі операційного менеджменту за рахунок забезпечення НВО КНТЕУ повною інформацією про рух товарів, грошових ресурсів, результативність, підвищить прозорість роботи персоналу, забезпечить чіткий контроль за діями працівників та результатами праці, сприятиме формуванню єдиної системи обліку, бази даних тощо.

При плануванні впровадження АСВУ в роботу НВО КНТЕУ доцільно враховувати, що зазвичай автоматизація закладів громадського харчування та ресторанного бізнесу відбувається зазвичай за допомогою формування комп'ютерної системи управління (Restaurant Management System), яка обслуговує ресторанний цикл у двох зонах: обслуговування й управління. Взаємозв'язок цих двох зон, пристроїв та програмного забезпечення дає змогу сформувати єдину базу даних підприємства, яка акумулює всю оперативну інформацію щодо діяльності закладу громадського харчування (див. Додаток А).

Важливість та ефективність використання АСУ в роботі закладів громадського харчування пояснюється, насамперед, можливістю формування єдиної бази даних, інформація в якій постійно систематизується та оновлюється, й на основі якої керівник може приймати економічно обґрунтовані управлінські рішення.

Основними структурними елементами єдиної бази даних є POS-термінали, призначені для автоматизації роботи офіціантів, касирів, продавців, що прискорює процес обслуговування клієнтів, і POS-принтери, які встановлюються на кухні для друку замовлень, робочому місці офіціантів для друку чеків і рахунків.

Усе комп'ютерне обладнання пов'язане між собою за допомогою програмного забезпечення, яке залежно від функціонального призначення поділяється на фронт- та бек-офіси. Так, частина програмно-апаратного комплексу, яка автоматизує функції обслуговування клієнтів, називається «фронт-офіс» (front-office) [48]. Натомість під «бек-офісом» (back-office) прийнято розуміти робоче місце системи автоматизації, користувачеві якого доступні всі компоненти системи (робочі місця директора, завідуючої виробництвом, заступника директора з виконавчих питань, менеджера із закупівлі, адміністраторів, бухгалтера та інших працівників НВО КНТЕУ). Автоматизація ресторанного бізнесу полягає у взаємодії фронт- та бек-офісів, що сприяє формуванню єдиної інформаційної бази даних. Перевага автоматизації для НВО КНТЕУ виступає забезпечення чіткого контролю з боку керівництва за усіма аспектами діяльності підприємства.

Для НВО КНТЕУ пропонується встановити АСУ «ііко» для HoReCa, яка дозволяє управляти усіма бізнес-процесами на підприємстві за допомогою уніфікованої системи автоматизації (схема автоматизації системи управління з використанням «ііко», наведена у Додатку Б).

За допомогою основних функціональних елементів АСУ «ііко» дає можливість не тільки автоматизувати основні процеси управління (управління інфраструктурою, кухнею, виробництвом готових страв), але й містить додаткові складові, які полегшують такі другорядні процеси на підприємстві, як управління доставкою (як було зазначено вище, через вплив факторів зовнішнього середовища, зокрема пандемію COVID-19, НВО КНТЕУ потребує розширення системи операційного менеджменту в напрямку виконання функцій доставки готових страв). Крім того, система

«iiko» дозволяє побудувати ефективну програму лояльності клієнтів завдяки можливостям бонусно-депозитної системи для відвідувачів із врахуванням їх історії замовлень.

До переваг використання АСУ «iiko» в напрямку організації конусної системи для споживачів належать:

1. Можливість автоматичного збору інформації про смаки та вподобання клієнтів, що дозволяє формувати індивідуальну програму лояльності.

2. Реклама підприємства та акційних програм в соціальних мережах, що дає змогу збільшити обсяг замовлень та потік відвідувачів (в період, коли відвідування закладів громадського харчування будуть дозволені урядом).

3. Формування акційних пропозицій на підставі індивідуальних переваг кожного клієнта, що збільшує лояльність постійних гостей.

4. Аналіз результатів маркетингових акцій, що надає можливість усунути неуспішні інструменти реклами на користь успішних.

5. Автоматичне агрегування відгуків клієнтів, що сприяє поліпшенню сервісу та якості їжі.

6. Формування аналітичних звітів, що дозволяє керівництву приймати правильні управлінські рішення.

Система «iiko» включає також ще функцію «кухонний монітор», що дозволяє в умовах кризи швидше обслуговувати відвідувачів. Суть полягає в тому, що роздруківка замовлення на звичайному кухонному принтері не має зворотного зв'язку, тобто блюдо може бути вже готове, але офіціанти про це не знають. Ця обставина часто призводить до подачі на стіл або видачі на доставку остиглої страви і, як наслідок, невдоволення клієнта через затримки. Таку ситуацію виключає рішення «Кухонний монітор», що дозволяє кухареві відзначати готові страви, що, в свою чергу, відображається в системі на терміналах офіціантів. Крім того, в АСУ «iiko» реалізована можливість приготування відкладених страв, тобто при замовленні можна зазначити час,

на який має бути приготована страва. Система сама розрахує час приготування цієї страви і подає кухареві сигнал до початку готування.

Впровадження єдиної інтегрованої автоматизованої інформаційної системи управління «iiko» в роботу НВО КНТЕУ дозволить вирішити одразу декілька важливих завдань підвищення ефективності системи операційного менеджменту підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Напрямки підвищення ефективності системи операційного менеджменту НВО КНТЕУ за рахунок впровадження АСУ «iiko»

№ п/п	Напрямок	Деталізація
1	Автоматизація бізнесу	Здійснивши одноразові інвестиції у встановлення АСУ та навчання персоналу НВО КНТЕУ отримує комплексну систему управління та прийняття економічно раціональних рішень на довгостроковий період. Система працює безперервно та щоразу результативно
2	Збільшення прибутку	Впровадження АСУ забезпечує усунення людського фактору, внаслідок чого стають прозорішими усі процеси на підприємстві, аналіз яких дає змогу визначити «вузькі місця» та пріоритетні альтернативи, які дозволять збільшити прибуток
3	Підвищення лояльності клієнтів	За допомогою можливостей єдиної бази АСУ вся інформація про попередні замовлення клієнта зберігається в системі, таким чином обслуговуючий персонал одразу може запропонувати гостю улюблену страву чи напій, що підвищує його лояльність
4	Посилення реклами	У ресторанному бізнесі найкращою рекламою є рекомендація задоволеного клієнта. Рішення АСУ дозволяє впроваджувати програми лояльності та нараховувати відвідувачам бонуси за замовлення і приведені друзів
5	Організація функції доставки та підвищення швидкості доставки	Завдяки підсистемам та модулям доставки, система надає можливість відпрацювати весь процес доставки з максимальною точністю та якістю, що приводить до оперативного виконання замовлення та отримання конкурентної переваги на ринку
6	Розширення варіантів замовлення	Використання системи автоматизації дозволяє приймати замовлення не тільки по телефону, але й через сайт, соціальні мережі, мобільний додаток, що в цілому розширює вибір та зручність для клієнта, сприяє збільшенню клієнтської аудиторії

Джерело: розроблено автором за матеріалами [48]

З метою подолання недоліки у бізнес-процесах виробництва продукції (наявність надмірних запасів, порушення режимів зберігання сировини та готових страв) в роботі НВО КНТЕУ доцільно:

1. Здійснити оптимізацію системи постачання сировини на засадах «точно-в-строк». Планування постачання можливо на базі інформації, що буде збиратися АСУ «ііко». Відповідальним за розробку нової системи постачання буде менеджер із закупівель.

2. Провести розробку методичного матеріалу та інструкцій щодо зберігання сировини та продуктів, зокрема:

- правил зберігання замороженої продукції;
- правил товарного сусідства;
- правил дотримання температурного режиму при зберіганні різних категорій сировини та продуктів.

3. Забезпечити наявність відповідного посуду та кришок для зберігання сировини та продукції; забезпечити наявність стікерів для маркування продукції (визначення дати виробництва та термінів зберігання).

4. Ознайомити персонал з інструкціями щодо правил зберігання сировини та продуктів.

5. Призначити працівників, що будуть відповідати за контроль дотримання інструкцій щодо зберігання сировини та продуктів (шеф-кухар та адміністратори НВО КНТЕУ).

Для збільшення кількості замовлень та переорієнтації на роботу «на виніс» або «на замовлення» із кур'єрською доставкою НВО КНТЕУ пропонується розробити сайт із меню підприємства, а також мобільний додаток закладу для iOS та Android, який користувачі зможуть завантажити на свій смартфон. На сайті НВО КНТЕУ та в мобільному додатку мають бути представлені меню закладу та можливість здійснити замовлення продукції он-лайн. Як було зазначено вище, в умовах обмеження роботи закладів громадського харчування через пандемію COVID-19, для НВО КНТЕУ доцільною також є перекваліфікація персоналу – частина офіціантів може

приймати замовлення по телефону або он-лайн, частина офіціантів може бути перекваліфікована в кур'єрів.

Таким чином, на базі виявлених проблем в системі операційного менеджменту НВО КНТЕУ та викликів 2020 р. для роботи закладів громадського харчування було розроблено комплекс пропозицій щодо підвищення ефективності системи операційного менеджменту підприємства, а саме впровадження автоматизованої системи управління, оптимізацію системи постачання та зберігання сировини та продукції, переорієнтація на приготування страв «на виніс» та систему доставки готових страв, оптимізація чисельність персоналу відповідно до ринкових вимог та перекваліфікація персоналу.

3.2 Прогнозування результативності розроблених заходів

Для прогнозування результативності розроблених заходів буде проведено оцінку необхідних витрат і економії від вдосконалення системи операційного менеджменту НВО КНТЕУ.

Витрати на реалізацію розроблених заходів вдосконалення системи операційного менеджменту НВО КНТЕУ будуть передбачати:

1. Витрати на впровадження АСУ «ііко» в роботу НВО КНТЕУ:
 - купівля АСУ «ііко»;
 - налаштування АСУ «ііко» під роботу НВО КНТЕУ;
 - навчання персоналу роботі в АСУ «ііко»;
 - обслуговування та супровід системи «ііко».
2. Витрати на розробку мобільного додатку, сайту НВО КНТЕУ та сторінки у соціальних мережах із можливістю замовлення страв із доставкою, просування сайту НВО КНТЕУ у пошукових мережах та SMM-маркетинг.

Оптимізація системи постачання сировини на засадах «точно-в-строк», розробка методичного матеріалу та інструкцій щодо зберігання сировини та

продуктів буде здійснена працівниками НВО КНТЕУ (а саме менеджером із закупівель, адміністраторами, шеф-кухарем) в рамках їх посадових обов'язків і не потребує додаткових витрат.

Оптимізація чисельність персоналу відповідно до ринкових вимог та перекваліфікація персоналу за потреби не потребує додаткових витрат.

Систематизація витрат на реалізацію розроблених заходів вдосконалення системи операційного менеджменту НВО КНТЕУ представлена у табл. 3.2 та 3.3.

Таблиця 3.2

Витрати на впровадження АСУ «ііко» в роботу НВО КНТЕУ

Найменування витрат	Кількість співробітників, осіб	Вартість на 1 співробітника, тис. грн.	Загальна сума витрат, тис. грн.
Купівля АСУ «ііко»	-	-	92,0
Налаштування АСУ «ііко» під роботу НВО КНТЕУ	-	-	34,0
Навчання персоналу роботі в АСУ «ііко»	42	1,5	63,0
Обслуговування та супровід системи «ііко» (2500 грн./міс. або 30000 грн/рік)	-	-	30,0
Разом	-	-	219,0

Джерело: розроблено автором

Таким чином, витрати на впровадження АСУ «ііко» в роботу НВО КНТЕУ протягом року роботи системи становитимуть 219,0 тис. грн. При проведенні розрахунків враховувалося, що користувачами системи будуть виступати не всі працівники НВО КНТЕУ, а тільки 42 співробітники (мийники посуду, гардеробниці, прибиральниці користуватися системою не будуть).

У табл. 3.3 представлено витрати на впровадження мобільного додатку, сайту підприємства та сторінки у соціальних мережах, а також їх просування

та SMM-маркетинг. При проведенні розрахунків враховувалася просування та робота SMM-спеціалістів протягом року.

Таблиця 3.3

Витрати на впровадження мобільного додатку, сайту НВО КНТЕУ та сторінки у соціальних мережах їх просування та SMM-маркетинг

Найменування витрат	Витрати на місяць, тис. грн.	Загальна сума витрат на рік, тис. грн.
1	2	3
Розробка мобільного додатку	-	60,0
Розробка сайту підприємства	-	35,0

Продовження табл. 3.3

1	2	3
Підтримка роботи мобільного додатку та сайту	6,0	72,0
Просування сайту у пошукових мережах	3,5	42,0
Створення сторінок у соціальних мережах та SMM-маркетинг	3,0	36,0
Разом	-	245,0

Джерело: розроблено автором

Таким чином, витрати на впровадження мобільного додатку, сайту НВО КНТЕУ та сторінки у соціальних мережах їх просування та SMM-маркетинг протягом року становитимуть 245,0 тис. грн.

Відповідно, загальні витрати на реалізації заходів вдосконалення системи операційного менеджменту НВО КНТЕУ плануються на рівні 464,0 тис. грн. протягом 2021 р. Фінансування розроблених заходів буде здійснюватися за рахунок чистого прибутку НВО КНТЕУ за попередній рік.

Далі буде визначено економічний ефект від реалізації заходів з вдосконалення системи операційного менеджменту НВО КНТЕУ. Економічний ефект від впровадження розроблених заходів з вдосконалення системи операційного менеджменту НВО КНТЕУ може бути поділений на дві складові: фінансову (економічну) та якісну. Відповідно основні характеристики фінансової складової – це реальна економія і прибуток, зокрема:

– відсутність зловживань в системі операційного менеджменту;

- повний контроль за витратами коштів на виробничі та невиробничі потреби;
- оптимізація оплати праці за підсумками роботи кожного працівника кухні, кондитерів, офіціантів, адміністраторів, касирів, продавців;
- точний розрахунок собівартості страви, що дає можливість оптимізації ціни страви;
- введення продуманої політики лояльності для клієнтів (персоніфікація акційних пропозицій залежно від попередніх замовлень).

Натомість якісна складова, крім підвищення якості системи операційного менеджменту НВО КНТЕУ, що в кінцевому підсумку також збільшує прибуток, включає:

- можливість отримання оперативної точної інформації про рух продуктів;
- оперативність передачі завдання на виробництво – прискорення обслуговування відвідувачів;
- підвищення якості приготування страв (контроль за дотриманням калькуляційних карт);
- оперативність і точність розрахунку за замовленнями;
- чіткий розподіл прав і обов'язків персоналу, що зменшує кількість внутрішніх конфліктів у колективі.

Реалізація запропонованих заходів з вдосконалення системи операційного менеджменту НВО КНТЕУ дозволить:

1. Зменшити витрати через помилки в обслуговуванні клієнта.
2. Зменшити втрати сировини через наявність надмірних запасів.
3. Зменшити втрати сировини через порушення режиму зберігання.
4. Зменшити втрати готових страв через порушення режиму зберігання.
5. Зменшити інші операційні витрати за рахунок ліквідації зловживань в системі операційного менеджменту та посилення контролю за витратами коштів на виробничі та невиробничі потреби.

Оцінку зменшення витрат НВО КНТЕУ за рахунок вдосконалення системи операційного менеджменту буде проведено за допомогою методу експертних оцінок. В якості експертів виступатимуть завідувача виробництвом, заступник директора з виконавчих питань та менеджер із закупівлі. Експертні оцінки представлені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Експертні оцінки зменшення витрат НВО КНТЕУ за рахунок
вдосконалення системи операційного менеджменту**

Напрямок зменшення витрат	Оцінки експертів			Середнє арифметичне
	Завідувача виробництвом	Заступник директора з виконавчих питань	Менеджер із закупівлі	
1	2	3	4	5
Зменшення витрат через помилки в обслуговуванні клієнта.	90%	80%	90%	87%
Зменшення витрат сировини через наявність надмірних запасів.	85%	80%	90%	85%
Зменшення витрат сировини через порушення режиму зберігання.	90%	80%	80%	83%
Зменшення витрат готових страв через порушення режиму зберігання.	85%	90%	90%	88%
Зменшення інших операційних витрат за рахунок ліквідації зловживань в системі операційного менеджменту та посилення контролю за витратами коштів на виробничі та невиробничі потреби.	5%	7%	5%	6%

Джерело: розроблено автором

Проведені оцінки експертів свідчать, економічний ефект від вдосконалення системи операційного менеджменту НВО КНТЕУ буде формуватися за рахунок:

- зменшення витрат через помилки в обслуговуванні клієнта на 87%;

- зменшення втрат сировини через наявність надмірних запасів на 85%;
- зменшення втрат сировини через порушення режиму зберігання на 83%;
- зменшення втрат готових страв через порушення режиму зберігання на 88%;
- зменшення інших операційних витрат за рахунок ліквідації зловживань в системі операційного менеджменту та посилення контролю за витратами коштів на виробничі та невиробничі потреби на 6%.

Оцінка зменшення витрат від реалізації розроблених заходів з вдосконалення системи операційного менеджменту НВО КНТЕУ в грошовому вимірі представлена у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Оцінка зменшення витрат НВО КНТЕУ за рахунок вдосконалення системи операційного менеджменту

Показник	Значення у 2019 р., тис. грн.	Відсоток зменшення витрат, %	Зменшення витрат, тис. грн.	Значення у плановому році, тис. грн.
Втрати через помилки в обслуговуванні клієнтів	129,7	87%	112,839	16,861
Втрати сировини через наявність надмірних запасів	172,8	85%	146,88	25,92
Втрати сировини через порушення режиму зберігання	184,6	83%	153,218	31,382
Втрати готових страв через порушення режиму зберігання	278,9	88%	245,43	33,468
Інші операційні витрати	4603	6%	276,18	4326,82
Разом	-	-	934,55	

Джерело: розроблено автором

Як свідчать проведені розрахунки, вдосконалення системи операційного менеджменту дасть можливість зменшити витрати НВО КНТЕУ на 934,55 тис. грн.

Економічний ефект (Eef) від реалізації розроблених заходів розраховується за формулою:

$$Eef = E - B; \quad (3.1)$$

де E – економія (зменшення витрат) внаслідок реалізації розроблених заходів, тис. грн.;

B – витрати на реалізацію розроблених заходів, тис. грн.

Економічний ефект становитиме:

$$Eef = 934,55 - 464,0 = 470,55 \text{ тис. грн.}$$

Економічна ефективність розроблених заходів розраховується за формулою:

$$Ee = \frac{E}{B}; \quad (3.2)$$

Економічна ефективність становитиме:

$$Ee = \frac{934,55}{464,0} = 2,01.$$

Оскільки розрахована економічна ефективність перевищує 1, відповідно впровадження розроблених заходів вдосконалення системи операційного менеджменту є ефективним та доцільним.

Оцінка впливу розроблених заходів вдосконалення системи операційного менеджменту НВО КНТЕУ на роботу підприємства представлена у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Оцінка впливу розроблених заходів вдосконалення системи операційного менеджменту НВО КНТЕУ на роботу підприємства

Показник, тис. грн.	Фактичне значення (2019 р.)	Планове значення	Абс. відхилення, +/-	Темп приросту, %
Чистий дохід від реалізації продукції	51902	51902	0	0,0
Собівартість реалізованої продукції	22368	22832	464	2,1
Валовий прибуток	29534	29070	-464	-1,6
Інші операційні доходи	7770	7770	0	0,0
Адміністративні витрати	17872	17872	0	0,0
Витрати на збут	11003	11003	0	0,0

Продовження таблиці 3.6

Інші операційні витрати	4063	3128,45	- 934,55	-23,0
Фінансовий результат від операційної діяльності	4366	4836,55	470,55	10,8
Фінансові витрати	3672	3672	0	0,0
Інші витрати	212	212	0	0,0
Чистий фінансовий результат	482	952,55	470,55	97,6
Рентабельність роботи підприємства, %	0,9	1,8	0,9	-
Рентабельність послуг, %	2,2	4,2	2,0	-

Джерело: розроблено автором

Проведені розрахунки свідчать, що вдосконалення системи операційного менеджменту НВО КНТЕУ при базовому обсягу чистого доходу від реалізації продукції (51902 тис. грн.) потребує додаткових витрат у сумі 464 тис. грн. Відповідно, собівартість реалізованої продукції збільшиться до 22832 тис. грн. або на 2,1% в порівнянні з базовим роком. Валовий прибуток при цьому зменшиться до 29070 тис. грн. або на 1,6% в порівнянні з базовим роком.

Інші операційні витрати, адміністративні витрати, витрати на збут НВО КНТЕУ є незмінними, тоді як інші операційні витрати зменшаться на суму скорочення витрат (934,55 тис. грн.) і становитимуть 3128,45 тис. грн. (на 23,0% менше в порівнянні з базовим роком).

Фінансовий результат від операційної діяльності НВО КНТЕУ зросте в порівнянні з базовим роком на 10,8% або 470,55 тис. грн. і становитиме 4836,55 тис. грн. Чистий фінансовий результат НВО КНТЕУ збільшиться до 952,55 тис. грн. (на 97,6% або 470,55 тис. грн. в порівнянні з базовим роком).

Збільшення чистого фінансового результату підприємства забезпечить зростання рентабельності роботи з 0,9% у базовому році до 1,8%, а рентабельність послуг НВО КНТЕУ збільшиться з 2,2% до 4,2%.

Таким чином, реалізація розроблених заходів вдосконалення системи операційного менеджменту НВО КНТЕУ є економічно ефективною та доцільною для підприємства.

ВИСНОВКИ

Написання роботи забезпечило досягнення поставленої мети - вивчити теоретичні засади дослідження системи операційного менеджменту та розробити рекомендацій щодо її вдосконалення в діяльності закладу громадського харчування.

Виходячи з проведеного дослідження, було зроблено ряд висновків.

Проведений аналітичний огляд літературних джерел щодо дослідження системи операційного менеджменту виявив, що система операційного менеджменту є цілісним комплексом пов'язаних між собою управлінських операцій, що регулярно виконуються і дозволяють впроваджувати довгострокові стратегії компанії з максимальним прибутком за рахунок забезпечення конкурентоспроможності продукції та підприємства в цілому. Специфіка системи операційної менеджменту закладів ресторанного бізнесу знаходиться у безпосередній залежності від особливості процесу надання послуг на підприємстві. Головним, визначальним елементом операційного менеджменту ресторану, є якість організації бізнес-процесів та специфіка роботи персоналу

Визначена методика оцінки системи операційного менеджменту передбачає комплексне використання загальнонаукових і приватно-наукових методів. Для оцінки результативності системи операційного менеджменту закладу громадського харчування в ході проведення дослідження будуть використані показники ефективності господарської діяльності підприємства, показники ефективності роботи персоналу, показники якості обслуговування клієнтів та показники якості виробничих процесів.

Організаційно-економічна характеристика закладу громадського харчування свідчить, що НВО КНТЕУ є комбінатом харчування, тобто комплексним підприємством, в склад якого входять їдальня, буфети, кафе, мінімаркет, тощо. НВО КНТЕУ має одну об'єднану виробничу групу

приміщень. Загальна чисельність персоналу НВО КНТЕУ станом на 01.10.2020 р. становила 59 працівників. Оцінка економічного стану протягом 2016-2019 рр. виявила, що, незважаючи на зростання чистого доходу від реалізації, розмір чистого прибутку підприємства зменшується. через істотне збільшення адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат. Така тенденція є негативною, потребує виявлення проблем та розробку заходів вдосконалення системи операційного менеджменту підприємства.

Проведене дослідження існуючих бізнес-процесів в системі операційного менеджменту НВО КНТЕУ виявило, що бізнес-процеси в системі операційного менеджменту підприємства розподіляються на бізнес-процеси фронт-офісу, бек-офісу та управління персоналом. Недоліком бізнес-процесів управління персоналом в системі операційного менеджменту НВО КНТЕУ є відсутність чітко регламентованих методик найму, оцінювання кваліфікації та оцінки ефективності персоналу. Крім того, нерегламентованими є заходи додаткової мотивації (відсутнє Положення про преміювання персоналу).

Оцінка результативності системи операційного менеджменту НВО КНТЕУ виявила, що на результативність системи операційного менеджменту підприємства негативно впливає надмірний розмір адміністративних витрат, витрат на збут, інших операційних витрат (призводить до зниження ефективності роботи підприємства, а саме зменшення показників рентабельності). Також існують проблеми у бізнес-процесах фронт-офісу (обслуговування студентів, обслуговування банкетів та реалізація продукції в магазині) в системі операційного менеджменту НВО КНТЕУ та в процесах виробництва продукції (надмірні запаси, порушення режимів зберігання сировини та готових страв). Відповідно було зроблено висновки про необхідність розробки заходів з вдосконалення системи операційного менеджменту НВО КНТЕУ.

Розроблені пропозиції щодо підвищення ефективності системи операційного менеджменту НВО КНТЕУ передбачають впровадження автоматизованої системи управління в діяльність підприємства (а саме АСУ«ііко»), оптимізація системи постачання сировини на засадах «точно-в-строк», розробку методичного матеріалу та інструкцій щодо зберігання сировини та продуктів, розробка та впровадження мобільного додатку, сайту підприємства та сторінки у соціальних мережах із можливістю замовлення страв із доставкою, просування послуг виїзних банкетів (кейтерингу). Важливою також є оптимізація чисельності персоналу відповідно до ринкових вимог та перекваліфікація персоналу за потреби (наприклад, частина офіціантів може приймати замовлення по телефону або он-лайн, частина офіціантів може бути перекваліфікована в кур'єрів, тощо).

Проведене прогнозування результативності розроблених заходів вдосконалення системи операційного менеджменту НВО КНТЕУ виявило необхідність здійснення витрат у сумі 464,0 тис. грн. (а саме 245,0 тис. грн. на впровадження мобільного додатку, сайту НВО КНТЕУ та сторінки у соціальних мережах їх просування та SMM-маркетинг протягом року та 219,0 тис. грн. на впровадження АСУ «ііко»). Фінансування розроблених заходів буде здійснюватися за рахунок чистого прибутку НВО КНТЕУ за попередній рік. Економічний ефект від реалізації розроблених заходів буде сформовано за рахунок зменшення втрат підприємства через недоліки у виробничих процесах та якості обслуговування клієнтів. Розмір економічного ефекту (сума зниження витрат) становитиме 934,55 тис. грн. Оцінка впливу розроблених заходів вдосконалення системи операційного менеджменту на діяльність НВО КНТЕУ свідчить про підвищення прибутковості та рентабельності роботи, відповідно представлені пропозиції є економічно ефективними та доцільними до впровадження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Автоматизация ресторанов, кафе, баров. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://smartcafe.com.ua/uslugi/avtomatizaciya-iiko>
2. Автоматизация ресторанов: от кассы до управленческого учета. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://smartcafe.com.ua/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=iiko%20Одесса&utm_term=%20Вайко%20Впрограмма%20Для%20Вресторана&gclid=Cj0KCQiA48j9BRC-ARIsAMQu3WTN44fvnuCPrFuaWQWy73LMwiKqa_E8NUzSXl8T7Msdp27Xk4SyoRUaAklnEALw_wcB
3. Андренко І.Б., Кравець О.М., Писаревський І.М. Менеджмент готельно-ресторанного господарства. Підручник. – Х.: ХНУМГ, 2014. – 431 с.
4. Архіпов В. В., Русавська В. А. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства : навчальний посібник. К.: ЦУЛ, – 2019. – 342 с.
5. Бодарецька О.М. Особливості мотивування працівників в умовах кризи / О.М. Бодарецька // Моніторинг біржового ринку. – 2015. – № 3. – С. 12-15.
6. Бойко М.Г., Охріменко А.Г., Расулова А.М. Концептуальні основи розвитку корпорацій у туристичному та готельно-ресторанному бізнесі / Науковий вісник ХДУ. Серія Економічні науки № 13, 2015. – С. 35-39.
7. Бочуля Т. В. Аналітичне моделювання в інформаційній системі підприємств ресторанного бізнесу за умов невизначеності [Електронний ресурс] / Т. В. Бочуля, І. Б. Чернікова, О. О. Кваша, І. С. Коробкіна // ScienceRise. – 2017. – № 5(2). – С. 6–11.
8. Бутко М. П. Економічна психологія. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. / М. П. Бутко, А. П. Неживенко, Т. В. Пепа – К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 232 с.

9. Васильков В.Г. Організація операційної діяльності підприємства [Електронний ресурс]: підручник / В.Г. Васильков, Н.В. Василькова. – К.: КНЕУ, 2015. – 502 с.
10. Волковська Я. В. Тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні / Я. В. Волковська // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. – 2015. – Вип. 12. – С. 82-85.
11. Воронюк Т. А. Формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства : дис. ... кандидата екон. наук : 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Одеса: Одеська національна академія харчових технологій, 2019. – 200 с.
12. Гальченко С. І. Основи наукових досліджень: Навчально-методичний посібник / С. І. Гальченко, О. З. Силка. – Черкаси: АММО, 2015. – 93 с.
13. Готельно-ресторанний бізнес: інноваційні напрями розвитку: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 25-27 березня 2015 р. – Київ : Нац. ун-т харч. технол., 2015 р. – 274 с.
14. Гросул В. А. Особливості ідентифікації компонентів бізнес-моделі підприємства ресторанного господарства / В. А. Гросул, Т. П. Іванова // Бізнес Інформ. – 2017. – № 6. – С. 244-249.
15. Давидова О. Ю. Ресторанний менеджмент: підручник / О. Ю. Давидова, А. І. Усіна, І. В. Сегеда. – Х. : ХНУМГ, 2014. – 279 с.
16. Діденко Є. О., Дідук О. А. Види конкурентних переваг підприємств ресторанного господарства та особливості управління ними / Є.О. Діденко, О.А. Дідук // Формування ринкових відносин в Україні. – 2015. – № 12 (175). – С. 107-111.
17. Домбик О. М. Економічна суть діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу / О. М. Домбик / Торгівля, комерція, підприємництво. – 2013. – № 15. – С. 64-66.

18. Дружиніна В. В. Використання експертного методу для оцінки конкурентоспроможності ресторанних закладів у туристичній сфері / В.В. Дружиніна // Економіка і суспільство. – 2019. – Випуск № 20. – С. 221–228.
19. Економіка ресторанного господарства : навч. посібник : рекомендовано МОН України / Н. О. Власова [та ін.] ; ХДУХТ. – Вид. 2-ге, стер. – Х., 2019. – 389 с. : рис.,табл.
20. Іванов М.М. Операційний менеджмент: навч. посіб. / М.М. Іванов, П.В. Комазов. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 368 с.
21. Івченко Л.В. Аналіз фінансового стану підприємств: інформаційне та методичне забезпечення / Л.В. Івченко, О. Є. Федорченко // Фінанси, облік і аудит. - 2015. - Вип. 1. - С. 197-210.
22. Капінос Г.І. Операційний менеджмент [текст]: навч. посіб. / Г.І. Капінос, І.В. Бабій. – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 352 с.
23. Кирніс Н. І. Аспекти конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства в сучасних умовах / Н.І. Кирніс // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2013. – № 5 (61). – С. 135–140.
24. Ковешніков, В. С. Організація готельно-ресторанної справи : навч. посібник / В. С. Ковешніков, М. П. Мальська, Х. Й. Роглев. – Київ : Кондор, 2015. – 752 с.
25. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : монографія/ за заг. ред. О. Г. Янкового. – Одеса : Атлант, 2013. – 470 с.
26. Кравченко В.О. Менеджмент: навчальний посібник / В.О. Кравченко. – Одеса: Атлант, 2018. – 165 с.
27. Кравцов С. С. Система операційного менеджменту ресторану: структура та вимоги до розробки. / С.С. Кравцов // Ефективна економіка. – 2018. – № 6. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6416>

28. Кушнірук В.С. Операційний менеджмент: опорний конспект лекцій для здобувачів вищої освіти ступеня «бакалавр» спеціальності 073 «Менеджмент» денної та заочної форми навчання / В.С. Кушнірук. – Миколаїв: МНАУ, 2017. – 124 с.
29. Левицька І. В. Стратегічне управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу [Електронний ресурс] / І. В. Левицька, В. В. Постова // Молодий вчений. – 2017. – № 2. – С. 271-275
30. Литвиненко Я. В., Литвиненко Т. Є. Напрямки підвищення конкурентоспроможності закладів готельно-ресторанного господарства в Україні. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.nuft.edu.ua/bitstream/123456789/12857/1/hotel%20establishment.s.pdf>
31. Мальська М. П. Ресторанна справа: технологія та організація обслуговування туристів (теорія та практика): підручник / М. П. Мальська, О. М. Гаталяк, Н. М. Ганич. – К. : Центр учбової літератури, 2013. – 304 с.
32. Мельниченко С. В. Ресторанний бізнес в Україні: перспектива чи втрачена вигода? / С. В. Мельниченко, І. І. Присакар // Економічний простір. – 2015. – № 97. – С. 101-116.
33. Менеджмент ресторанного господарства : навч. посібник / Л. М. Яцун [та ін.] ; ХДУХТ. – Х., 2017. – 486 с.
34. Мігус І. Міжнародні стандарти якості послуг суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу [Електронний ресурс] / І. Мігус, А. Бівець // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. – 2016. – Вип. 43(1). – С. 29-34.
35. Момот В.М. Способи управління якістю на підприємствах ресторанного / М.В. Момот, В.В. Нежурко // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2013. – № 3 (15). – С. 71–78.

36. Мошек Г.Є., Поканєвич Ю.В., Соломко А.С., Семенчук А.В. Менеджмент: навч. посіб. для дист. навч. для студ. вищ. навч. закл. – К.: Кондор, 2015. – 392с.
37. Нагернюк Д. В. Основні чинники, що формують конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства. Ефективна економіка. 2016. № 9. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5142>
38. Новікова О. В. Організація харчування та обслуговування туристів на підприємствах ресторанного господарства: навчальний посібник / О. В. Новікова, Л. О. Радченко, К. П. Вініченко, Л. Д. Льовшина, П. П. Пивоваров, Л. І. Чубар. — Х.: Світ Книг, 2014. – 411 с.
39. Обладнання закладів ресторанного господарства. Оцінка технічного рівня : навч. посібник / О. В. Кузьмін [та ін.] ; Національний університет харчових технологій. – Херсон, 2018. – 276 с.
40. Обозна А. О. Аналіз сучасного ринку ресторанних послуг та ефективність їх застосування на підприємстві. / А.О. Обозна, Н.М. Шабельник, І.А. Федотов // Інвестиції: практика та досвід. – 2019. – № 13. – С. 17–23.
41. Омеляненко Т. В. Операційний менеджмент: презентаційний курс [Електронний ресурс] : навч. посіб. / Т. В. Омеляненко, А. В. Осокіна. — К. : КНЕУ, 2016. — 197 с.
42. Операційний менеджмент: Навчально-методичний комплекс дисципліни: навчальний посібник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: Т.А. Коцко. – Електронні текстові дані (1 файл: 2,93 мб). – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. – 120 с.
43. Операційний менеджмент: практикум / О.М. Овдіюк, М.М. Тимошенко, А.М. Пивовар, П.В. Пивовар. – Житомир: ЖНАЕУ, 2015. – 156 с.
44. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства: підручник / за ред. Н. О. П'ятницької. – 2-ге вид. перероб. та допов. – К.: Центр учбової літератури, 2017. – 584 с.

45. Організація харчування та обслуговування туристів на підприємствах ресторанного господарства : навч. посібник : рекомендовано МОН України / О. В. Новікова [и др.] ; ХДУХТ. – Х., 2016. – 411 с.
46. Осовська Г.В. Менеджмент: підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К.: Кондор-Видавництво, 2015. – 563 с.
47. Подольна В. В., Вартова М. В. Особливості просування закладу у сфері ресторанного бізнесу / В.В. Подольна, М.В. Вартова // Ефективна економіка. – 2017. – № 3. – С. 10–17.
48. Присакар І. Управління закладами ресторанного господарства: автоматизація бізнес-процесів / І. Присакар // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. - 2015. - № 3(1). - С. 60–78.
49. Приходько Д. О. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності ресторанів японської кухні. / Л.О. Продан // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – Випуск 14. – С. 516–521.
50. Продан І. О., Баран О. П. Система клієнтоорієнтованого сервісу в закладі ресторанного господарства. Міжнародний бізнес і туризм в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку : збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Тернопіль, 12-13 травня 2016 р.). Тернопіль : ТНЕУ, 2016. – С. 58-62.
51. Разінькова М. Ю. Етапи проведення маркетингового планування в ресторанному бізнесі. / М.Ю. Разінькова // Економіка та держава. – 2020. – № 2. – С. 62–66.
52. Расулова А.М. Потенціал ресторанного бізнесу у розвитку гастрономічного туризму України // Економіка і держава, №5, 2015. – С. 78-83.
53. Ратушняк О.Г. Операційний менеджмент: електрон. навч. посібник / О.Г. Ратушняк. – Вінниця: ВНТУ, 2016. – 243 с.

54. Самодай В. П. Організація ресторанної справи : навч. посіб. / В. П. Самодай, А. І. Кравченко. – Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2015. – 424 с.
55. Сененко І. А. Сучасні підходи до організації управління готельно-ресторанним бізнесом / І. А. Сененко // Економічний простір. - 2015. - № 100. - С. 171-180
56. Скрипко Т.О., Ланда О.О. Менеджмент готельно-ресторанного господарства. Навчальний посібник. - Львів: Видавництво ЛКА, 2017. - 300 с.
57. Смирнитська, М. Б. Охорона праці в галузі. Ресторанне господарство і торгівля : навч. посібник : рекомендовано МОН України / М.Б. Смирнитська, Р.М. Тріщ ; Українська інженерно-педагогічна академія. – Х., 2019. – 362 с.
58. Стратегія підприємства [Електронний ресурс]: навч. посіб. / А.П. Наливайко, Н.М. Гаращенко, Є.В. Прохорова; за заг. та наук. ред. д.е.н., проф., засл. діяча науки і техніки України А. П. Наливайка. – К.: КНЕУ, 2016. – 485 с.
59. Технологічне проектування підприємств ресторанного господарств : навч. посібник / П. П. Павленкова [та ін.]. – Херсон, 2016. – 312 с.
60. Трут О.О. Операційний менеджмент: підручник / О.О. Трут. – К.: Академвидав, 2013. – 348 с.
61. Фортуненко М. І. Фактори конкурентоспроможності закладів швидкого харчування / М.І. Фортуненко // Сучасні підходи до управління підприємством: збірник тез доповідей VII Всеукраїнської науково-практичної конференції (28 квітня 2016 р.). К., Вид-во «Політехніка», 2016. – С. 97-100.
62. Цьохла С. Ю. Економіка санаторного, готельного та ресторанного господарства: навчальний посібник / С. Ю. Цьохла, І. М. Білецька, В. М. Островерхов. – Тернопіль: ТНЕУ, 2013. – 250 с.

63. Чорна М.В., Смірнова П.В., Бугріменко Р.М. Управління витратами: навч. посіб. / М.В. Чорна, П.В. Смірнова, Р.М. Бугріменко, 2017. – 166 с.
64. Яковлєв А.І. [та ін.]; ред. А.І. Яковлєв, С.П. Сударкіна, М.І. Ларка
Організація виробництва: підручник. Харківський політехнічний ін-т, нац. техн. ун-т. – Харків: НТУ «ХПІ», 2016. – 436 с.
65. Шишкіна Є.К. Методологія наукових досліджень [Текст]: навч. посіб. / Є.К. Шишкіна, О.О. Носирєв. – Х.: Вид-во «Діса плюс», 2018. – 200 с
66. NoReCa: навч. посіб.: у 3т. – Т.3. Кейтеринг (2-вид.) / за заг. ред. А.А. Мазаракі. – К.: КНТЕУ, 2017. – 426 с.

ДОДАТКИ

Механізм та основні елементи формування єдиної інформаційної бази даних закладу громадського харчування (суб'єкта ресторанного бізнесу)



Рис. А.1. Механізм та основні елементи формування єдиної інформаційної бази даних закладу громадського харчування (суб'єкта ресторанного бізнесу)

Джерело: [48]

ДОДАТОК В

Схема автоматичної системи управління закладом громадського харчування (суб'єктом ресторанного бізнесу)

з використанням АСУ «iiko»

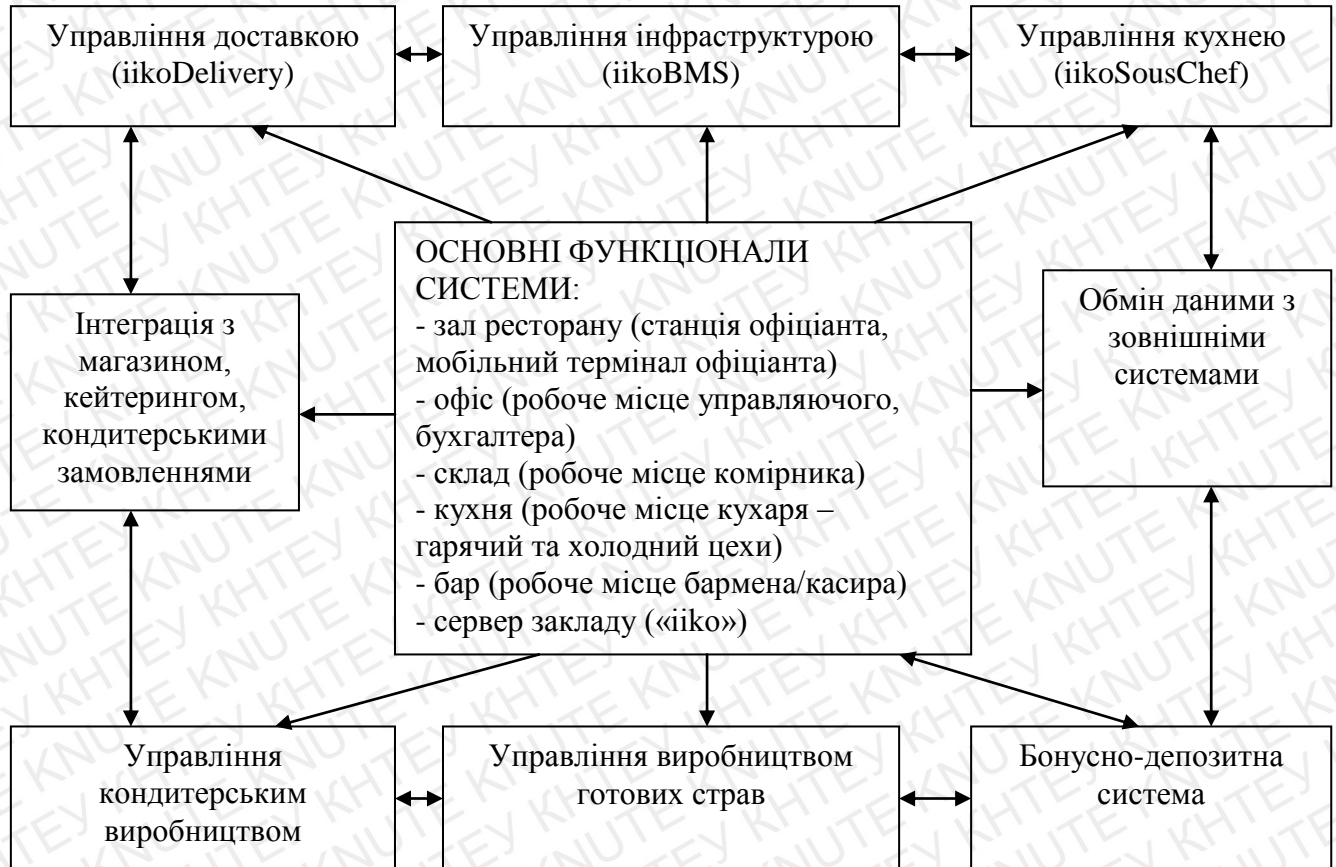


Рис. Б.1. Схема автоматичної системи управління закладом громадського харчування (суб'єктом ресторанного бізнесу) з використанням АСУ «iiko»

Джерело: [48]