

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: СИСТЕМА ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСТОРАНУ «ПЛАН Б», М. КИЇВ

Студента 2 курсу, 1-ї групи
спеціальності 073
«Менеджмент»
спеціалізації
«Готельний і ресторанный
менеджмент»

Панченко
Олени Олегівни

*підпис
студента*

Науковий керівник
к.е.н., ст.викл.

Даниленко Марія
Іванівна

*підпис
керівника*

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

Ведмідь Надія Іванівна

*підпис
гаранта*

Київський національний торговельно-економічний університет

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

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

_____ М. Г. Бойко
« » _____ 2017 р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентові

Панченко Олені Олегівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Система операційного менеджменту ресторану «План Б», м. Київ. Затверджена наказом ректора від «18» грудня 2017 р. № 4328.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 1 листопада 2018 року

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

Мета роботи – дослідження теоретичних засад системи операційного менеджменту та формування практичних рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність суб'єкта ресторанного бізнесу

Об'єкт дослідження – процес застосування системи операційного менеджменту у діяльності суб'єкта ресторанного бізнесу

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади системи операційного менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу

4. Перелік графічного матеріалу, рис.: «Операційний менеджмент у системі менеджменту організації», «Структура операційної системи підприємства ресторанного господарства», «Структура операційного менеджменту», Організаційна структура ресторану «План Б».

Табл.: «Визначення категорії «операційний менеджмент» у наукових дослідженнях», «Динаміка ресурсного забезпечення ресторану «План Б» за 2015-2017 рр.».

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

1.1. Економічна сутність та структура системи операційного менеджменту підприємства

1.2. Особливості операційного менеджменту у діяльності суб'єктів ресторанного бізнесу

1.3. Методичні підходи до оцінювання системи операційного менеджменту підприємств ресторанного господарства

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСТОРАНУ «ПЛАН Б», М. КИЇВ

2.1. Дослідження фінансово-господарських показників діяльності ресторану

2.2. Оцінка ефективності системи операційного менеджменту ресторану

2.3. Аналіз факторів впливу на формування системи операційного менеджменту ресторану

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСТОРАНУ «ПЛАН Б», М. КИЇВ

3.1. Обґрунтування напрямків розвитку системи операційного менеджменту ресторану

3.2. Розроблення заходів щодо удосконалення системи операційного менеджменту ресторану

3.3. Прогнозування успішності реалізації запропонованих заходів

Висновки до розділу 3

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

6. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2017 р.- 31.10. 2017 р.	25.09.2017 р.
2	<i>Оформлення і затвердження</i>	01.11.2017 р.-	28.12.2017 р.

	<i>завдання на випускню кваліфікаційну роботу</i>	31.12.2017 р.	
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.01.2018 р.- 11.05.2018 р.	11.05.2018 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	14.05.2018 р.- 18.05.2018 р.	18.05.2018 р.
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2018 р.	18.05.2018 р.
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	18.05.2018 р.- 07. 09. 2018 р.	01.09.2018 р.
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.09.2018 р.- 10. 09. 2018 р.	10.09.2018 р.
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2018 р. - 28.10.2018 р.	28.09.2018 р.
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	29.10.2018 р.- 31.10.2018 р.	31.10.2018 р.
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедрі</i>	01.11.2018 р	01.11.2018 р.
11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	12.11.2018р. 16.11.2018 р	16.11.2018 р.
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	19.11.2018 р.- 30.11.2018 р.	30.11.2018 р.
13	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>

7. Дата видачі завдання «28» грудня 2017 р.

8. Керівник випускної кваліфікаційної роботи Даниленко М.І.
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми Ведмідь Н.І.
(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник (підпис студента)

11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи _____

12. Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____

(підпис, дата)

13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента _____

О.О. Панченко

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми _____

Н.І.Ведмідь

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри _____

М.Г. Бойко

(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 2018 р.

ЗМІСТ

Вступ.....	7
Розділ 1. Теоретичні основи системи операційного менеджменту у ресторанному бізнесі	
1.1 Економічна сутність та структура системи операційного менеджменту підприємства.....	12
1.2 Особливості операційного менеджменту у діяльності суб'єктів ресторанного бізнесу	20
1.3 Методичні підходи до оцінювання системи операційного менеджменту підприємств ресторанного господарств.....	28
Висновки до розділу 1.....	35
Розділ 2. Прикладні засади системи операційного менеджменту ресторану «План Б», м. Київ	
2.1 Дослідження фінансово-господарських показників діяльності ресторану	36
2.2 Оцінка ефективності системи операційного менеджменту ресторану..	49
2.3 Аналіз факторів впливу на формування системи операційного менеджменту ресторану	57
Висновки до розділу 2.....	61
Розділ 3. Удосконалення системи операційного менеджменту ресторану «План Б», м. Київ	
3.1 Обґрунтування напрямків розвитку системи операційного менеджменту ресторану.....	63
3.2 Розроблення заходів щодо удосконалення системи операційного менеджменту ресторану.....	67
3.3 Прогнозування успішності реалізації запропонованих заходів	75
Висновки до розділу 3.....	85
Висновки та пропозиції.....	87
Список використаних джерел.....	91
Додатки.....	101

ВСТУП

Актуальність дослідження. Особливість функціонування сфери ресторанного господарства в економічному та соціальному прояві полягає у забезпеченні якості життя населення засобами задоволення фізіологічних потреб. Динамічний розвиток цієї галузі обумовлює появу підприємств ресторанного господарства різних типів та цінкових категорій, що дає можливість споживачам обирати таке підприємство ресторанної сфери, що найбільш підходить для них за всіма критеріями. Ефективність діяльності будь-якого підприємства ресторанного господарства залежить від багатьох факторів, до яких можна віднести конкурентне позиціонування підприємства, специфіка та технологія створення бренду ресторану, що забезпечить високу лояльність споживачів, визначення чітких стратегічних перспектив розвитку діяльності, проведення оптимальної фінансової та маркетингової діяльності.

Функціонування сучасних підприємств ресторанного господарства супроводжується рядом трансформацій операційної діяльності, пов'язаними з розвитком виробничих процесів, пошуком нових форм обслуговування, появою нових видів технологій. Система операційного менеджменту, яка включає в себе питання планування, організації, мотивації та контролю, потребує глибокого дослідження та постійного удосконалення з метою створення конкурентоспроможної продукції, формування лояльності споживачів до підприємства та підвищення продуктивності праці персоналу. Операційний менеджмент суб'єктів ресторанного бізнесу складається з ряду взаємопов'язаних елементів: виробництво, обслуговування, перевезення, продажі, професійна підготовку персоналу. Дослідження цих компонентів та їх вибір їх оптимальних форматів обумовлює актуальність наукової статті.

Поряд з готельною індустрією ресторанне господарство отримує значну частку доходів як від внутрішнього, так і міжнародного туризму, активізує валютні надходження, створює умови для «експорту» послуг і включення їх до міжнародного ринку. Створення міжнародних ресторанних ланцюгів,

поглиблення спеціалізації ресторанної пропозиції (від класичної національної кулінарії до молекулярної кухні), збільшення кількості світових ресторанів, що мають відзнаку «Мішлен», а також впровадження нових технологій приготування страв та обслуговування клієнтів обумовлюють динамічний розвиток даної галузі.

Удосконалення управління підприємствами ресторанного бізнесу було розглянуто в роботах таких вчених, як: Г. Александрова, І. Андренко, М. Бойко, Р. Вакуленко, Ю. Волкова, А. Змійова, Г. Зінов'єва, А. Капліна, М. Мальська, Г. Муніна, О. Чернишова, І. Пандяка, О. Щетиніна та інші. Незважаючи на численні публікації, проблема вивчення характерних ознак системи управління ресторанним бізнесом в сучасних умовах залишається актуальною.

Мета і завдання дослідження. Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад системи операційного менеджменту та формування практичних рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність ресторану «План Б».

Досягненню поставленої мети сприяє виконання основних *завдань дослідження:*

- розкрити економічну сутність та структуру системи операційного менеджменту підприємства;
- встановити особливості операційного менеджменту у діяльності суб'єктів ресторанного бізнесу;
- обґрунтувати методичні підходи до оцінювання системи операційного менеджменту підприємств ресторанного господарства;
- дослідити фінансово-господарські показники діяльності ресторану «План Б»;
- надати оцінку ефективності системи операційного менеджменту ресторану;
- проаналізувати фактори впливу на формування системи операційного менеджменту ресторану;

- обґрунтувати напрямки розвитку системи операційного менеджменту ресторану;
- розробити заходи щодо удосконалення системи операційного менеджменту ресторану;
- спрогнозувати успішність реалізації запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження: процес застосування системи операційного менеджменту у діяльності ресторану «План Б».

Предмет дослідження: теоретичні, методологічні та практичні засади системи операційного менеджменту ресторану «План Б».

Методи дослідження. Для виконання поставлених завдань у випускній кваліфікаційній роботі застосовано методи теоретичного та емпіричного дослідження: діалектичний, індукції, дедукції, аналізу, синтезу – при визначенні сутності понять операційного менеджменту, системи операційного менеджменту підприємства, дослідженні структури системи операційного менеджменту підприємства; економіко-статистичні, порівняння, групування – при визначенні динаміки та структури основних економічних показників ресторану «План Б»; анкетування та опитування – при аналізі факторів впливу на формування системи операційного менеджменту ресторану «План Б»; абстрагування та узагальнення – при написанні висновків та пропозицій щодо вирішення поставлених завдань; економіко-математичні – при оцінюванні ефективності запропонованих заходів. Для забезпечення достовірності сформульованих висновків та наданих рекомендацій окремі методи застосовано у поєднанні з використанням офісних програм.

Джерелами інформації виконаного дослідження є міжнародні документи та нормативно-правові акти України, зокрема, положення, інструкції, що регламентують господарську діяльність закладів ресторанного господарства; наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених-економістів, матеріали науково-практичних конференцій з питань системи операційного менеджменту підприємства; аналітичні звіти консалтингових компаній про стан ринку ресторанного господарства України та, зокрема, м. Києва. Дослідження процесу

застосування системи операційного менеджменту підприємства виконувалось на матеріалах ресторану «План Б», м. Київ. У роботі містяться результати розрахунків, зроблені на основі даних фінансової звітності ресторану «План Б» за 2015-2017 рр.

Наукова новизна одержаних результатів. У випускній кваліфікаційній роботі виконано комплексне дослідження теоретичних, методологічних та практичних засад системи операційного менеджменту ресторану «План Б». Запропоновані наукові положення та висновки, які містять елементи наукової новизни, полягають у такому:

удосконалено:

структурно-логічну модель оперативного управління координаційним центром ресторану з направленням основних функцій координаційного центру на збір і обробку інформації, проведення аналітичної роботи та розробку стратегій відповідно до попиту на ресторанный послуги, що надасть можливість керівництву ресторанного бізнесу оперативно приймати управлінські рішення;

набуло подальшого розвитку:

обґрунтування теоретико-методичних аспектів системи операційного менеджменту закладу ресторанного господарства шляхом визначення його об'єкта, суб'єктів, предмета, завдань, функцій, принципів, методологічної бази та інструментів реалізації.

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що вони мають прикладний характер і спрямовані на удосконалення методологічних та практичних інструментів формування і реалізації системи операційного менеджменту «План Б».

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати випускної кваліфікаційної роботи доповідалися автором та отримали позитивну оцінку на науково-практичній конференції.

Публікації. Окремі, найвагоміші положення випускної кваліфікаційної роботи опубліковано у науковій статті на тему «Система операційного

менеджменту суб'єктів ресторанного бізнесу» у збірнику статей студентів Київського національного торговельно-економічного університету (дод. А).

Загальна характеристика структури та обсягу роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи складає 91 сторінку. Зміст випускної кваліфікаційної роботи проілюстровано 8 таблицями, 19 рисунками та 3 додатками. Список використаних джерел налічує 91 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

1.1. Економічна сутність та структура системи операційного менеджменту підприємства

Одним з головних завдань розвитку економіки України є підвищення ефективності виробництва продукції, необхідної для споживача. Операційний менеджмент, який покликаний забезпечувати результативність основної повсякденної діяльності підприємств, за сучасних умов господарювання набуває все більшого значення. Це, в свою чергу, створює реальне підґрунтя для успішної реалізації загальних господарських цілей і місії підприємства в цілому.

Питанням впровадження операційного менеджменту на підприємствах присвячено праці С. Бай, В. Іванова, Н. Микитенко [7], В. Василенко, Т. Ткаченко [15], В. Дорофійенко, В. Колосюк [31], І. Гевко [19], О. Трут [79] та ін. А. Стерлігова та А. Фаль вивчали зміст і характеристики операційних систем виробничих підприємств і сучасних інтегрованих концепцій управління організаціями [71]; Р. Рассел та Б. Тейлор – теоретико-методологічні аспекти створення вартості в ланцюжку харчування [15]; Р. Чейз – найуживаніші методики проектування процесів, прогнозування, планування, постачання, збуту і розміщення виробництва [82]. Але питанням дослідження сутності управління операційною системою підприємства та забезпечення її ефективної діяльності поки що приділено недостатньо уваги.

Прискорений розвиток технологій та зростання міжнародної конкуренції змушують по-іншому розглянути весь комплекс питань управління операційними підрозділами, відповідальними за випуск товарів та обслуговування. Більше того, на сучасному етапі постає необхідність узгодження дій між різними суб'єктами господарювання, які входять в один технологічний цикл.

Задля практичної реалізації мети підвищення економічної ефективності діяльності, конкурентоспроможності за допомогою збільшення задоволеності клієнтів, виникає необхідність системної розробки та обґрунтування механізмів операційного менеджменту. Досвід розвинених країн свідчить, що підвищення конкурентоспроможності підприємств залежить саме від операційного менеджменту, який являє собою нову концепцію управління підприємства на сучасному етапі розвитку економіки.

О. Сумець вважає, що операційний менеджмент спрямований на досягнення ефективності в управлінні будь-якими операціями. В операційному менеджменті під ефективністю слід розуміти визначений ступінь досягнення поставлених операційною системою цілей. Для організації ефективність – це задоволення потреб споживачів і отримання максимально можливого прибутку. Ефективність характеризується такими показниками: величиною очікуваного корисного ефекту (результату), імовірністю його досягнення і витратами ресурсів на досягнення цього ефекту із заданою ймовірністю [73, с. 92].

Автор повністю погоджується із О. Арефєвою, що операційний менеджмент має забезпечувати ефективне і раціональне ведення продуктивної виробничої діяльності. Кожне підприємство виконує свої операційні функції, тобто здійснює діяльність з виробництва продукції або надання послуг, які потребують суб'єкти зовнішнього середовища. Основою його діяльності є операційна система, яка вимагає відповідного управління, підготовки менеджерів, переважні компетенції яких ґрунтуються на аналітичному мисленні та здібностях, можливостях і вмінні сприймати та оцінювати переваги нових технологій, застосовувати широке коло знань у галузі аналізу, організації виробництва, системотехніки, технології, поведінкових і соціальних наук. Якщо операційна функція буде виконуватись не ефективно, тоді й все підприємство в цілому не зможе досягти успіху [4, с. 265].

Операційний менеджмент відноситься до однієї з базових функцій будь-якого підприємства – виробництва, головний зміст якої полягає в діяльності зі створення продукції споживчого призначення. Особливістю операційного менеджменту є спрямованість на вирішення завдань основної діяльності, які мають стратегічну важливість для будь-якого підприємства. Поняття операційного менеджменту трактується багатьма вченими по-різному, що пов'язано із його багатогранністю і пошуком найбільш вдалого визначення (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення категорії «операційний менеджмент» у наукових дослідженнях

№ з/п	Автор, назва роботи	Зміст визначення
1	Ткачова С.С. Операційний менеджмент: навч. посіб. / С.С. Ткачова, Т.П. Іванова; Харк. держ. ун-т харч. та торгівлі. – Харків: ХДУХТ, 2009. – 238 с.	Операційний менеджмент — це діяльність, пов'язана з розробкою, використанням і удосконаленням виробничих систем, на основі яких виробляється основна продукція та/або послуги компанії. Операційний менеджмент – це управління процесами створення товарів та надання послуг посередникам або кінцевим споживачам, який здійснюється на рівні операцій, починаючи із забезпечення організації «входами» (необхідними ресурсами усіх видів), та впродовж їх трансформації у «виходи» (готові товари і послуги).
2	Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Виробничий (операційний) менеджмент: Навчальний посібник. За редакцією В.О. Василенка. – Київ: ЦУЛ, 2003.- 532 с.	Операційний менеджмент — це діяльність з управління процесом придбання матеріалів, їхнього перетворення в готовий продукт і постачанням цього продукту покупцю
3	Гэлловэй Л. Операционный менеджмент. Принципы и практика. – СПб.: Питер, 2000.- 320 с.	Операційний менеджмент — це всі види діяльності, пов'язаної з навмисним перетворенням (трансформацією) матеріалів, інформації або покупців.
4	Белінський П.І. Менеджмент виробництва та операцій: Підручник. - Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 624 с.	Операційний менеджмент як управління діяльністю, яка належить до створення товарів та послуг шляхом перетворення входів (необхідних ресурсів усіх видів) у виходи (готові товари та послуги).
5	Чейз Р. Производственный и операционный менеджмент / Р. Чейз. – М.: Вильямс, 2007. – 1184 с.	Операційний менеджмент – це діяльність, пов'язана з розробкою, використанням і удосконаленням виробничих систем, на основі яких виробляються основна продукція або послуги компанії.
6	Михайловська О.В. Операційний менеджмент: [начальний посібник] / О.В. Михайловська. – К. Кондор, 2008. – 550 с.	Операційний менеджмент – це діяльність, яка пов'язана із перетворенням організацією різних видів ресурсів (входів) у товари та послуги (виходи).

Традиційно прийнято вважати операційний менеджмент чимось зв'язаним головним чином з виробничою діяльністю чи фізичною зміною стану продуктів. Тому найчастіше його визначають так: операційний менеджмент - це діяльність по управлінню процесом придбання матеріалів, їх перетворення в готовий продукт і постачанням цього продукту покупцю.

Частково погоджуючись з даним визначенням, вважаємо його занадто узагальненим. Воно містить у собі функцію закупівлі, функцію виробництва і функцію фізичного розподілу, що, хоча і тісно зв'язані з операціями, звичайно вважаються окремими дисциплінами. Ще важливіше те, що дане визначення є обмежуючим, оскільки не допускає яких-небудь інших дій, не зв'язаних з фізичним виробництвом.

Порівнюючи представлені дефініції, можна зробити висновок, що вони не суперечать одна одній. Зважаючи на сферу наукових досліджень, найбільш повно, на наш погляд, сутність операційного менеджменту відображає останнє з наведених визначень.

Операційний менеджмент, на думку Л. Лопатенко, займає центральну ланку в життєвому циклі продукції, тобто виробництву продукції передують стадії стратегічного управління, маркетингу, науково-дослідної роботи тощо (рис. 1.1). Після стадії виробництва продукції настають стадії підготовки до функціонування, експлуатації тощо. Решта елементів менеджменту організації забезпечують управління відповідними функціональними зонами й оптимізують діяльність фірми загалом [49].

На думку П. Белінського, при системному підході будь-яка система (об'єкт) розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів, що має вихід (мету), вхід, зв'язок із зовнішнім середовищем, зворотний зв'язок. У системі «вхід» переробляється у «вихід» [9, с.14].



Рис. 1.1. Операційний менеджмент у системі менеджменту організації

Джерело: [49].

Найважливішими принципами системного підходу є:

- процес прийняття рішень має починатися з визначення і чіткого формулювання конкретних цілей;
- усю проблему необхідно розглядати як єдине ціле, як єдину систему і з'ясувати всі наслідки й взаємозв'язки кожного часткового рішення;
- необхідно визначити й аналізувати можливі альтернативні шляхи досягнення цілей;
- цілі окремих підсистем не повинні суперечити цілям усієї системи;
- сходження від абстрактного до конкретного та єдність аналізу й синтезу, історичного та логічного.

Специфіка операційної системи визначається:

- особливостями операційного процесу;
- рівнем технологічності процесу, у межах економічно доцільного використання автоматичного, напівавтоматичного і спеціального обладнання;
- складом устаткування та приладдя;
- організацією робочих місць;
- складом та кваліфікацією працівників;
- особливостями системи менеджменту.

Теоретики операційного менеджменту по різному підходять до представлення структури операційної системи. Так, В. Козловський, Т. Маркіна, В.Макаров [45, с. 28] вважають, що операційні менеджери можуть керувати різними системами з виробничими/операційними функціями. Концепції систем є різними: складські системи, системи планування, системи постачання, ремонту і догляду за устаткуванням. Операційний менеджер проектує систему для того, щоб досягти визначеної мети або виконати визначену місію. Як правило, операційна система включає систему перетворення, що конвертує вхідні матеріали в продукцію та/або послуги. М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [50, с. 596] операційною системою називають повну систему виробничої діяльності підприємства. Під час розгляду структури операційної системи виділяються наступні підсистеми: підсистема переробки, підсистема забезпечення, підсистема планування і контролю.

Підсистема планування і контролю одержує від підсистеми переробки інформацію про стан системи і незавершене виробництво. Інформація надходить із внутрішнього середовища: про цілі, політики, основні напрямки діяльності, розвитку тощо. Інформація про попит на товари, вартість ресурсів, тенденції розвитку техніки та технологій, про зміни законодавчої бази - надходить із зовнішнього середовища. Ця підсистема на підставі отриманої інформації виробляє рішення. Як правило, рішення стосуються

планування виробничих потужностей, диспетчеризації, управління матеріально-виробничими запасами, контролю якості тощо.

Підсистема переробки перетворює ресурси «на вході» в готову продукцію і послуги – «на виході». У різних наукових підходах вона виконує однакові функції, але може мати різні назви: підсистема перетворення, трансформуюча підсистема, переробна підсистема.

Підсистема забезпечення безпосередньо не пов'язана з виробництвом продукції і послуг, але виконує необхідні функції щодо забезпечення функціонування підсистеми переробки.

Р. Фатхутдінов [80, с.28] у складі операційної структури виділяє такі підсистеми: цільову, забезпечення, функціональну, управляючу (рис. 1.2).

П. Друкер відповідно до підсистем операційного менеджменту визначає його функції, які можна поділити на технологічні та управлінські. Технологічна функція пов'язана з технологічною діяльністю і не має прямого відношення до управлінської функції. Управлінська функція пов'язана з необхідністю використання матеріальних, фінансових і людських ресурсів. На відміну від працівників виробничих підприємств, які не мають відношення до управління і виконують лише виробничо-технологічну функцію, до обов'язків менеджера входить «...вирішення як управлінських, так і виробничих завдань» [33, с. 125]:

- планування (стратегічного, перспективного, поточного й оперативного);

- реалізації виробничих процесів на перспективу їхнього розвитку на прогностичний період (10 і більше років), на п'ятирічну перспективу, поточну річну перспективу і оперативну поквартальну та помісячну реалізацію планів з усіх видів робіт, ресурсів і організаційних заходів, необхідних для отримання запланованого прибутку;

- організаційних питань – організаційних заходів щодо реалізації інвестиційних і інноваційних прогнозів, особливостей управління

інноваційною системою в менеджменті операційної системи підприємства, управління підготовкою і забезпеченням оновленого підприємства;

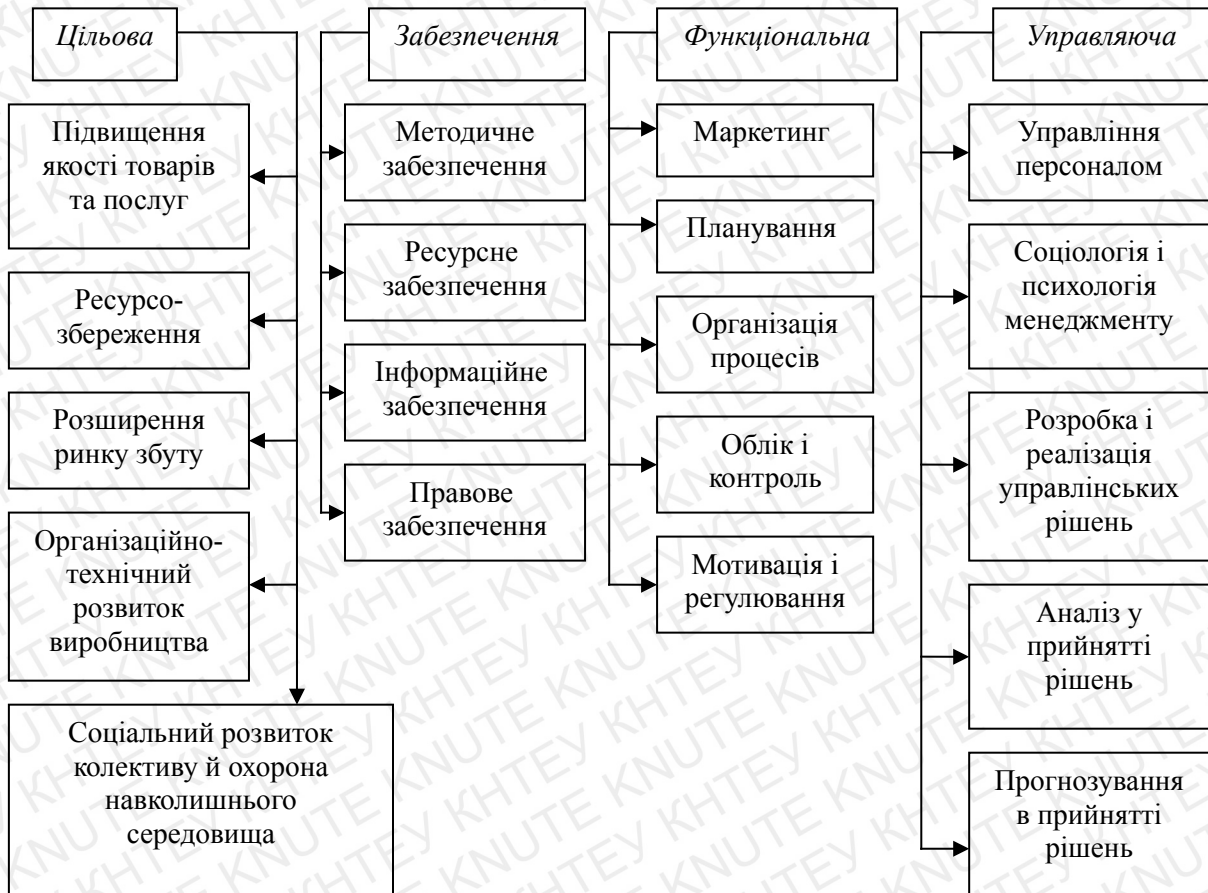


Рис. 1.2. Структура підсистем операційного менеджменту за підходом Р. Фатхутдінова

Джерело: [80].

– координаційних питань – координаційних заходів щодо організації управління оновленою операційною системою в системі менеджменту інноваційного персоналу й економічного обґрунтування управлінських рішень в умовах подолання підприємством економічних ризиків і небезпеки кризових явищ і ситуацій;

– мотиваційних питань – мотиваційних заходів щодо врахування матеріальних і соціально-психологічних особливостей людини (винагорода, задоволеність роботою, гідні умови праці, високий статус на підприємстві,

висока заробітна плата, можливості кар'єрного зростання, зручна система відпусток, похвала колег тощо, інший бік мотивацій становлять покарання працівників у тому чи іншому вигляді);

– контрольних заходів менеджера щодо своєчасного виявлення небезпеки економічних ризиків, різних конфліктів на підприємстві та їхнього своєчасного подолання, а також відхилень від існуючих нормативів Держстандарту якості продукції і ліквідації цих негараздів.

1.2. Особливості операційного менеджменту у діяльності суб'єктів ресторанного бізнесу

На сучасному етапі ресторанне господарство є однією з найбільш прибуткових, ризикованих та достатньо інноваційних сфер здійснення економічної діяльності у світі.

Різноманітні фундаментальні аспекти розвитку ресторанного господарства висвітлено в працях зарубіжних та вітчизняних учених, серед яких особливої уваги заслуговують наукові праці: Г. П'ятницької, В. Найдюк [67], М. Гінди [22], В.А. Гросул, Т.П. Іванової [27], О. Бутенко [14], І. Воловельської [17], О. Борисової [13] та ін. Поряд із накопиченими науковими напрацюваннями із цієї проблематики питання дослідження сучасних тенденцій розвитку підприємств ресторанного господарства потребують подальшого аналізу та науково доопрацювання.

Ресторанний ринок – один із найбільш динамічних ринків в Україні. Він надзвичайно чутливий до економічної ситуації, коливань курсу валют та соціальних чинників. Останні роки він намагається активно відновитися після політичної та економічної кризи 2014 – 2015 рр. Загалом за цей період зникло більше п'яти тисяч підприємств громадського харчування. За

оцінками Rest Consulting, із них близько півтори тисячі ресторанів закрилися, не витримавши кризи, інші – залишилися в окупованій АР Крим та зоні АТО.

Обсяг усього українського ресторанного ринку аналітики оцінюють у 30 млрд. грн. За кількістю закладів (понад 15 тисяч) він уже досягнув показників докризового 2013 року (не враховуючи закладів в АР Крим та зоні АТО) [21]. За даними дослідницької компанії Nielsen, на вересень 2017 року у шести найбільших містах України (Києві, Львові, Одесі, Харкові, Запоріжжі та Дніпрі) функціонувало 10 994 підприємства у сфері харчування. З них найбільша частка припадала на заклади типу кафе і ресторанів – 46 % (5 009 од.). Закладів категорії fast food дещо менше – 40 % (4 427 од.), частка барів, пабів та нічних клубів найнижча – 14 % (1 558 од.).

Слід зазначити, що загальна кількість суб'єктів господарювання є значно більшою, однак майже 90 % – це фізичні особи – підприємці, і лише трохи більше 10 % зареєстровані саме як підприємства. Зокрема, за результатами 2016 року в Україні було зареєстровано 57 696 підприємств тимчасового розміщення й організації харчування, з них 6 544 – це підприємства і 51 152 – фізичні особи – підприємці. Саме цим пояснюється розбіжність даних різних аналітичних компаній: окремі заклади офіційно зареєстровані як фізичні особи – підприємці, а фактично працюють як підприємства для зменшення податкового навантаження на свій бізнес. Одним із показників, що характеризує діяльність закладів харчування, є обсяг реалізації товарів та послуг, який сьогодні демонструє позитивну динаміку.

Різке падіння величини показника у 2014 році, на думку В. Гросул, зумовлене такими чинниками: значним знеціненням гривні, що вплинуло на кредиторську заборгованість підприємств харчування перед банківськими установами; зниженням платоспроможного попиту населення на послуги підприємств, оскільки на перше місце вийшли питання задоволення первинних потреб [27].

На думку М. Гінди, для розвитку ресторанного бізнесу в Україні характерні визначені складності, такі як: плинність персоналу, брак професійних кадрів, технічна невідповідність багатьох приміщень під розміщення підприємств харчування, необхідність в отриманні величезної кількості погоджень та дозвільної документації, залежність від продуктової інфляції і кон'юнктури ринку. Брак кадрів, небажання роботодавців вкладати гроші в навчання персоналу стримує розвиток ресторанної галузі у цілому. Без постійного припливу професіоналів кухарського мистецтва, торгового сервісу важко оцінювати перспективи. Крім потенційних ризиків, рестораторам доводиться враховувати і тенденції економіки, адже макроекономічні чинники потужно впливають на розвиток ресторанного бізнесу в містах. Експерти простежують залежність між розвитком закладів елітного або середнього сегмента ринку громадського харчування і розвитком великого або середнього (дрібного) бізнесу [22, с. 304].

О. Бутенко та Д. Стрельченко серед головних причин, що гальмують розвиток об'єктів ресторанного господарства виокремлюють такі:

- загальний економічний спад у країні та військові дії в зоні АТО впливають на зниження попиту на ресторанный послуги, погіршення показників фінансової стійкості та операційної діяльності об'єктів ресторанного господарства;
- недосконалість законодавства і нормативно-правового поля України для ведення ресторанного бізнесу;
- високий рівень фінансового ризику і корумпованості в Україні, що не сприяє залученню світових брендів ресторанного бізнесу;
- зменшення чисельності контингенту потенційних споживачів унаслідок змін у чисельності та структурі населення країни, пришвидшення темпів росту виїзних туристичних потоків;
- відсутність практичного досвіду антикризового управління у керівників об'єктів ресторанного господарства, що призводить до зменшення

кількості фінансово спроможних підприємств, які вдаються до реалізації стратегії скорочення або ліквідації діяльності взагалі;

– високі ставки орендної плати за приміщення через брак якісних площ негативно впливають на відкриття нових і цінову політику діючих об'єктів ресторанного господарства. Для порівняння: за законодавством США орендна плата не повинна перевищувати 6 % прибутку підприємства-орендаря, а в Україні плата за оренду приміщення становить майже 50 % прибутку;

– велика кількість об'єктів ресторанного господарства, які функціонують на межі банкрутства внаслідок зростання цін постачальників продуктів, затримки платежів і збільшення кредиторської заборгованості, що негативно позначається на ритмічності виробництва тощо [14, с. 23; 17, с. 117; 34, с. 202].

Л. Гірняк робить висновок, що для формування конкурентних переваг і забезпечення ефективної роботи підприємства нині і в майбутньому необхідне розроблення науково обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення ефективності стратегічного управління і функціонування підприємства. Новітні наукові розробки та методики їх упровадження, а так само дані щодо їх практичної ефективності здатні консолідувати консалтингові підприємства, необхідність яких стає все більш очевидною в сучасних умовах конкуренції, що загострюється. Варто відзначити, що нині ресторатори підходять більш професійно до управління своїм бізнесом. Тепер вони проводять стратегічний аналіз ринку, маркетингові дослідження, освоюють нові підходи і методики проведення рекламної діяльності, при цьому все частіше звертаючись до сторонніх фахівців із ресторанного консалтингу [23].

Відповідно до ДСТУ 4281:2004 «Заклади ресторанного господарства. Класифікація» заклади ресторанного господарства класифікують за видами економічної діяльності, торговельно-виробничими ознаками, класами,

комплексом продукції і послуг, сезонністю, потужністю, характером контингенту, методами обслуговування, які використовуються.

Складна класифікація підприємств ресторанного господарства передбачає особливості в менеджменті підприємств:

- процес управління залежить від основних функцій підприємства (виробництво, реалізація, організація споживання продукції харчування);
- підприємства ресторанного господарства сьогодні надають багато нових додаткових послуг, що також ускладнює процес управління підприємством;
- доля ринку, обсяги діяльності, тип та клас підприємства передбачають певну структуру та склад управлінської та виробничої підсистем;
- склад вищого рівня управління залежить від форми власності та організаційно-правової форми підприємства (особливо для підприємств колективної власності);
- процеси виробництва продукції та надання послуг є складними, підприємства мають специфічні системи постачання, ціноутворення, маркетингової діяльності, ресурсного забезпечення тощо;
- підприємства використовують значну кількість робочих професій та управлінських посад, що ускладнює процес розподілу та кооперації праці;
- підприємства ресторанного господарства входять до складу різних комплексів, що відбивається як на виробничому, так і на управлінському процесах.

До галузевих особливостей операційної функції підприємств ресторанного господарства відносяться:

1. множинність типів підприємств;
2. множинність напрямків діяльності;
3. широкий асортимент продукції та послуг (основних та додаткових);
4. складність технологічних процесів виробництва продукції та надання послуг;

5. множинність ресурсів, що використовуються та множинність зв'язків з постачальниками;
6. множинність робочих професій (кондитер, кухар, оператор та ін.) та посад операційних менеджерів (адміністратор зали, шеф-кухар, зав. складом та ін.);
7. висока частка ручної праці у виробництві продукції та наданні послуг;
8. множинність контактних аудиторій (державних, громадських організацій та установ, що регулюють та контролюють діяльність підприємств, якість продукції та послуг);
9. обмежений термін збереження сировини та готової продукції тощо.

Підходи до формування принципів і методичного інструментарію менеджменту ресторанного бізнесу істотно змінюються. Це пов'язано з перетвореннями основних принципів управління економічними процесами, динамічними змінами ситуації на споживчому ринку, поглибленням диференціації грошових доходів населення, розширенням можливостей використання зарубіжного досвіду управління підприємствами ресторанного бізнесу, напрацьованого в країнах з розвинутою ринковою економікою.

Ефективний менеджмент ресторанного бізнесу, організований з урахуванням розглянутих принципів, дозволяє формувати необхідний ресурсний потенціал високих темпів приросту виробничо-торгівельної діяльності, забезпечувати постійне зростання рівня обслуговування відвідувачів і задоволення їх попиту на продукцію (товари, послуги), підвищувати конкурентну позицію підприємства на споживчому ринку, забезпечувати його стабільний економічний розвиток у стратегічній перспективі.

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

зовнішнього середовища. Основою його діяльності є операційна система, яка вимагає відповідного управління, підготовки менеджерів, переважні компетенції яких ґрунтуються на аналітичному мисленні та здібностях, можливостях і вмінні сприймати та оцінювати переваги нових технологій, застосовувати широке коло знань у галузі аналізу, організації виробництва, системотехніки, технології, поведінкових і соціальних наук. Якщо операційна функція буде виконуватись не ефективно, тоді й все підприємство в цілому не зможе досягти успіху.

Основні принципи менеджменту ресторанного бізнесу:

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

2. *Комплексний характер формування управлінських рішень.* Всі управлінські рішення по різних аспектах діяльності тісним чином взаємозв'язані і надають пряму або непряму дію на кінцеву ефективність господарської діяльності підприємства. Так, окреме управлінське рішення, спрямоване на вдосконалення організації або технології виробничо-торговельного процесу, яким би прогресивним воно не здавалося з позиції інноваційного менеджменту, може бути неефективним з позиції економічної діяльності підприємства і викликати негативні наслідки для його фінансового стану. Тому менеджмент ресторанного господарства розглядається як комплексна система дій, що складається з розробки взаємозалежних управлінських рішень, кожне з яких вносить свій внесок у кінцеву результативність господарської діяльності підприємства ресторанного господарства.

3. *Облік специфічних умов діяльності конкретних підприємств ресторанного бізнесу.* Хоча всі підприємства ресторанного господарства, як господарюючі суб'єкти однієї галузевої спрямованості, мають багато загальних характеристик виробничо-технологічних і торгово-господарських процесів, відмінності між їх конкретними організаційними формами, технологіями і умовами господарювання, що використовуються, досить істотні, що відповідно позначається як на особливостях процесу управління їх діяльністю, так і на кінцевих результатах цієї діяльності. Менеджмент ресторанного господарства покликаний враховувати ці відмінності в процесі розробки управлінських рішень по всіх аспектах діяльності з тим, щоб отримати якнайкращі результати для даного підприємства ресторанного господарства. У зв'язку з цим підприємцям, що розпочинають свою діяльність у галузі, слід враховувати той факт, що конкретні управлінські рішення, які використовуються в діяльності окремими ефективно працюючими підприємствами ресторанного господарства, не можуть сліпо копіюватися іншими підприємствами галузі, оскільки вони можуть привести до негативних наслідків.

4. *Високий динамізм управління.* Навіть найефективніші управлінські рішення, розроблені й реалізовані на конкретному підприємстві ресторанного господарства, не завжди можуть бути повторно використані на подальших етапах його діяльності. Це пов'язано з високою динамікою чинників зовнішнього середовища на стадії трансформації економіки, і, в першу чергу, – із зміною кон'юнктури споживчого ринку. Крім того, міняються в часі і внутрішні умови функціонування підприємства ресторанного господарства, особливо на етапах переходу до подальших стадій його життєвого циклу.

5. *Варіативність підходів до розробки окремих управлінських рішень.* Реалізація цього принципу передбачає, що підготовка кожного управлінського рішення в різних сферах діяльності підприємства ресторанного бізнесу повинна враховувати і альтернативні можливості дій. За наявності альтернативні проектів управлінських рішень їх вибір для

реалізації повинен бути заснований на системі критеріїв, що забезпечують досягнення високих кінцевих результатів діяльності підприємства ресторанного господарства. Система таких критеріїв встановлюється самим підприємством.

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

1.3. Методичні підходи до оцінювання системи операційного менеджменту підприємств ресторанного господарства

І. Андренко в еволюції теорії управління різними об'єктами виділяє тринадцять наукових підходів: адміністративний, відтворюючий, динамічний, інтеграційний, кількісний, комплексний, маркетинговий, нормативний, поведінковий, процесний, системний, ситуаційний, функціональний [3].

Як зазначається у дослідженнях І. Кононової [46], найчастіше розглядають інтегровані (синтетичні) підходи до управління: ситуаційний, функціональний, системний та процесний. Для даних підходів характерним є розгляд управління як багатовимірного, комплексного явища, яке пов'язане численними зв'язками як із внутрішнім, так і з зовнішнім середовищем, та визнання синергетичного ефекту. Дані підходи мають свої переваги та недоліки і мають місце при використанні в залежності від цілей та задач підприємства. На думку Л. Ноджак та А. Капліної [56], інтегровані підходи до управління повинні реалізовуватися комплексно, тому що їхнє окреме використання не створить очікуваного сукупного результату. Інші – С. Бельтюков, П. Гончарук, Тадеуш Трочиковски [10; 25; 74] – звертають

увагу на складність побудови єдиної моделі управління за обраними підходами, акцентують увагу на різних аспектах для вироблення спільної концепції управління.

Зокрема, Є. Бельтюков та Н. Безнощенко визначають пріоритетний напрямок формування управління на врахуванні важливості такого фактора як технологія, розглядають її особливості та аспекти формування в розрізі теорії технологічних укладів. В свою чергу, П. Гончарук пропонує формувати управління з урахуванням розвитку нових інформаційних технологій. Такий підхід надає можливість оптимізувати діяльність та мати конкурентну перевагу.

Більшість авторів зазначають необхідність використання інноваційних підходів до управління. У роботі [74] визначено необхідність активізації впровадження інноваційних принципів в управлінні сучасним підприємством. Обґрунтовано, що суб'єкт господарювання повинен сфокусувати свою увагу на стратегію інновацій, побудову гнучкої організаційної структури, управління життєвим циклом інновації, оптимізацію і гармонізацію роботи.

У сучасних ринкових умовах для підприємства, на думку Е. Юрія, висуваються нові вимоги та орієнтири: впровадження сучасних методик управління та технологій; використання новітньої матеріально-технічної бази; залучення висококваліфікованого персоналу; здатність підприємства йти на ризик; адаптація підприємства до конкурентних умов навколишнього середовища та ін. [88].

О. Шатілова робить висновок, що головною умовою виживання підприємства у конкурентному середовищі є вміння враховувати зміни оточення. Підприємство ресторанного бізнесу як система з високим рівнем гнучкості буде найбільше відповідати умовам складного та динамічного середовища [85].

Підприємство ресторанного господарства виконує три важливі функції: виробництво продукції, її реалізацію та організацію споживання. Їх

здійснення потребує створення відповідної виробничо-торговельної структури (рис. 1.3). Згідно зі схематичним зображенням підприємство є системою, до складу якої входить декілька підсистем: виробнича, організаційно-обслуговуюча, матеріального забезпечення, управляюча. У кожній з них вирішується певне коло питань, від успішного розв'язання яких залежить успіх роботи підприємства в цілому.

Управляюча підсистема координує взаємозв'язки між усіма підсистемами підприємства, намагаючись забезпечити ефективність їх функціонування. Підсистема матеріального забезпечення має важливе значення у забезпеченні виробництва сировиною, напівфабрикатами, предметами матеріально-технічного призначення. Виробнича підсистема посідає центральне місце в системі виробничо-торговельної діяльності підприємства. У ній сировина і напівфабрикати перетворюються на готову для споживання продукцію. Організаційно-обслуговуюча підсистема здійснює функції реалізації та організації споживання готової продукції, а також забезпечує надання послуг. Кожна підсистема має специфічні особливості залежно від форми обслуговування, способу розрахунків зі споживачами, типу та спеціалізації підприємства тощо.

Реалізація продукції є змістом збутової діяльності підприємства ресторанного господарства при здійсненні відпуску готової продукції та напівфабрикатів філіям та іншим підприємствам. Збутова діяльність є опосередкованою ланкою між виробництвом і розподіленням та споживанням. Особливості діяльності більшості підприємств ресторанного господарства полягають у тому, що поряд зі збутовою діяльністю головне місце займає організація процесу обслуговування споживачів з використанням методу обслуговування офіціантами чи самообслуговування.

Операційні системи класифікуються за різними критеріями. Двовимірна класифікація М. Мескона базується на характері виходу і типі процесу переробки ресурсів [50]. Виділяються наступні види операційних

систем: проектна, дрібносерійна, масового виробництва та система з безперервним процесом переробки.



Рис. 1.3. Структура операційної системи підприємства ресторанного господарства

Джерело: [76].

Проектна система характеризується тим, що кожна одиниця кінцевої продукції є унікальною за конструкцією, завданням що виконується, місцезнаходженням та за іншими важливими ознаками. Процес виробництва при цьому має одиничний, неповторний характер. На випуск кожної одиниці продукції витрачається відносно тривалий час (тижні, місяці, роки тощо). Усі ресурси операційної системи в даний момент спрямовуються на реалізацію одного або декількох проектів.

Дрібносерійна система виробництва передбачає:

- спеціалізацію окремих підрозділів, цехів чи ділянок на виконанні різних операцій;

- об'єкти переробки (деталі, що обробляються, споживачі, що обслуговуються) проходять через систему одиницями або невеликими групами;

- вимоги до обробки або обслуговування є різними, тому кожний об'єкт (деталь, споживач) просуваються за різними маршрутами з необов'язковим проходженням через усі ділянки.

Система масового виробництва характеризується наступними рисами:

- створенням великих обсягів відносно стандартизованих виходів;
- окремі одиниці продукції є достатньо подібними, хоча можуть бути окремі відмінності в характеристиках і комплектації;

- час просування одиниці продукції крізь систему є відносно коротким (хвилини, години);

- виробничі ресурси упорядковані в певній послідовності і утворюють технологічну лінію (потік, що проходить через усю систему).

Переробна система з безперервним процесом:

- постійно виробляє значні обсяги відносно стандартизованих виходів;
- єдиний спосіб розрізнити окремі одиниці створюваної продукції полягає у вимірі продукту в певних довільних одиницях (за обсягом, довжиною, площею, масою або часом);

- ресурси, що поступають на вхід системи, безперервним потоком проходять крізь неї, перетворюючись у продукт на виході.

Класичні ресторани мають дрібносерійні та проектні операційні системи; кафе швидкого обслуговування мають операційні системи з масовим виробництвом.

Т. Омеляненко, Н. Задорожна в якості класифікаційних ознак для операційних систем пропонують розглядати: тип кінцевого результату операційної діяльності; широту номенклатури та асортименту кінцевого продукту; ступінь гнучкості операційної системи; ступінь дискретності перебігу операційного процесу; метод організації виробництва; спосіб управління запасами сировини або готової продукції; підхід до встановлення

рівня виробничої потужності [58, с. 33].

Серед основних завдань управління операціями на підприємствах ресторанного бізнесу виділяють:

- забезпечення автоматизації діяльності;
- прийняття на роботу і підготовка висококваліфікованого обслуговуючого персоналу;
- стимулювання роботи співробітників шляхом поліпшення умов праці та встановлення вищої заробітної плати;
- постійний контроль за ефективністю діяльності;
- координація роботи всіх його підрозділів; постійний пошук і освоєння нових ринків;
- визначення конкретних цілей розвитку; виявлення пріоритетності цілей розвитку;
- розробка стратегії розвитку і системи заходів щодо її реалізації;
- пошук джерел ресурсів, необхідних для забезпечення реалізації стратегії розвитку;
- контроль за виконанням поставлених завдань та інші.

Ресторанний бізнес є складною сферою, яка має значну кількість специфічних особливостей, важливе місце серед яких займає особливість структури ресторанного продукту, що визначається в його комплексності, у поєднанні матеріальних та нематеріальних благ або в наявності двох різновидів цінностей: продуктової та надання послуг.

У цьому контексті варто запропонувати структурно-логічну модель оперативного управління ресторану (рис. 1.4). Для служби ресторанного сервісу координаційний центр організовує роботу з відділом закупівель. Оскільки в умовах постійних змін ринкового середовища виникає необхідність в оперативному менеджменті, координаційному центру доцільно проводити щоденний аналіз результатів роботи служби ресторанного сервісу. Необхідно оцінювати рух товарно-матеріальних

ресурсів, залишки на складі, рух товару, собівартість товару, закупівлі за період, продажі за період.

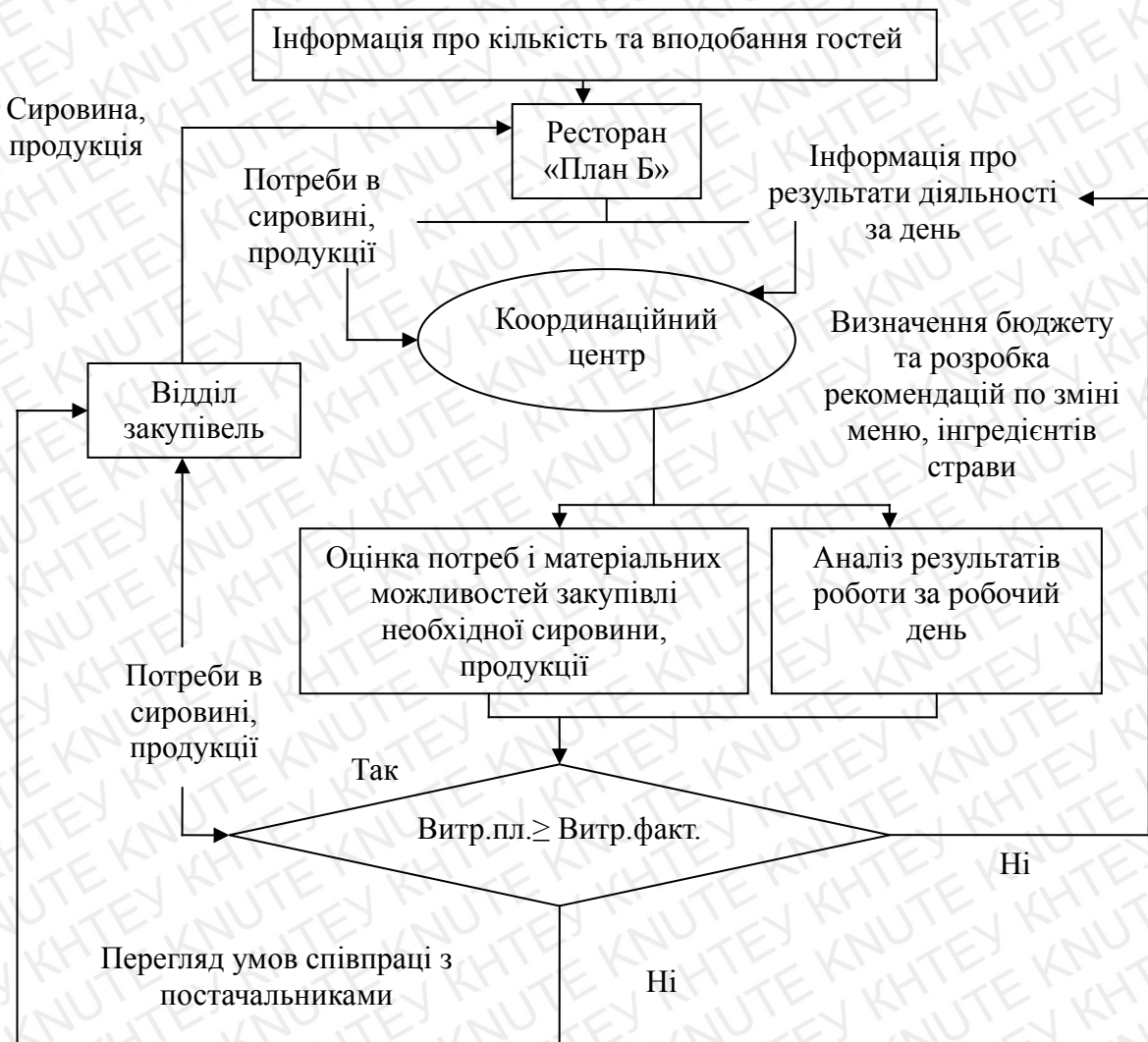


Рис. 1.4. Структурно-логічна модель оперативного управління координаційним центром ресторану

Використання координаційного центру надасть можливість керівництву ресторанного бізнесу оперативно приймати управлінські рішення, оскільки основні функції центру направлені на збір і обробку інформації, проведення аналітичної роботи та розробку стратегій відповідно до попиту на ресторанні послуги. Оскільки умови господарювання досить мінливі, то більша оперативність реакції підприємства на зміни у середовищі

функціонування дозволяє йому ефективніше адаптуватися до нових умов, що дає можливість мати конкурентні переваги на ринку ресторанних послуг.

Висновки до розділу 1

Операційний менеджмент як економічне поняття – це наука про концепції, методи, процедури, технологію створення та функціонування операційної системи, необхідної для реалізації операційної функції, а також цілеспрямована діяльність з управління операціями придбання необхідних ресурсів, їх трансформації в готовий продукт (товар, послугу) з подальшою поставкою його споживачу.

Основними принципами менеджменту ресторанного бізнесу є інтегрованість методів багатьох функціональних видів менеджменту; комплексний характер формування управлінських рішень; облік специфічних умов діяльності конкретних підприємств ресторанного бізнесу; високий динамізм управління; варіативність підходів до розробки окремих управлінських рішень; орієнтованість на стратегічну мету розвитку підприємства ресторанного бізнесу.

Запропоновано структурно-логічну модель оперативного управління ресторану з направленням основних функцій координаційного центру на збір і обробку інформації, проведення аналітичної роботи та розробку стратегій відповідно до попиту на ресторанні послуги, що надасть можливість керівництву ресторанного бізнесу оперативно приймати управлінські рішення.

Визначено об'єкт, суб'єкти, предмет, завдання, функції, принципи, методологічну базу та структуру системи операційного менеджменту підприємств ресторанного господарства. Серед основних завдань управління операціями на підприємствах ресторанного бізнесу є забезпечення автоматизації діяльності; координація роботи всіх його підрозділів; постійний пошук і освоєння нових ринків; виявлення пріоритетності цілей

розвитку; розробка стратегії розвитку і системи заходів щодо її реалізації; пошук джерел ресурсів, необхідних для забезпечення реалізації стратегії розвитку. У структурі операційної системи виділяються підсистема переробки, підсистема забезпечення, підсистема планування і контролю.

РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСТОРАНУ «ПЛАН Б», М. КИЇВ

2.1. Дослідження фінансово-господарських показників діяльності ресторану

Базовим підприємством для написання випускної кваліфікаційної роботи є ресторан «План Б», який розташований та здійснює свою діяльність за адресою: вул. Костянтинівська, 19, м. Київ, Україна.

Гасло закладу наступне: «На Подолі є багато цікавих закладів, але серед них завжди яскраво виділявся паб «План Б». У нашому житті, чітко розписаному по якомусь плану, завжди знайдеться місце для «Плану Б». А «План Б» – це завжди гарний настрій. Драйвова музика, різноманітність спиртних напоїв, фірмових настоянок, коктейлів, затишна атмосфера – ви неодмінно захочете сюди прийти ще раз. У «Плані Б» люблять збиратися творчі люди, а атмосфера сприяє спілкуванню та новим знайомствам. Місце, де цінують кожного гостя, де дотримуються всі традиції старовинних пабів, переосмислених на сучасний манер».

За організаційно-правовою формою «План Б» є товариством з обмеженою відповідальністю.

Ресторан «План Б» є підприємством, яке здійснює свою діяльність на підставі Конституції України, Цивільного та Господарського кодексів України, Закону України «Про підприємництво», інших Законів України, Правил роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства, Статуту та внутрішніх документів.

Підприємство має самостійний баланс, круглу печатку та штамп, торговельну марку, бланки, емблеми та інші засоби візуальної ідентифікації.

Ресторан «План Б» є закладом, який надає різні види ресторанних послуг споживачам: місцевому населенню м. Києва та туристам.

Ресторан «План Б» було створено з метою отримання прибутку шляхом здійснення виробничої, комерційної, посередницької та іншої діяльності.

Основними видами діяльності ресторану «План Б» є такі:

- діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування, що передбачає надання харчування споживачам, незалежно від способу їх подання і споживання.
- обслуговування напоями, що включає приготування і обслуговування напоями для негайного споживання на місці.

Відповідно до статуту, ресторан «План Б» може здійснювати й інші дозволені законодавством види діяльності, якщо спрямовані на досягнення мети його діяльності. Діяльність ресторану, яка передбачає використання та реалізацію алкогольних напоїв, здійснюється на основі відповідної ліцензії.

Організаційна структура ресторану «План Б» передбачає сукупність підрозділів, які забезпечують формування та реалізацію послуг, керівників цих підрозділів та іншого персоналу закладу (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Організаційна структура ресторану «План Б»

Організаційна структура ресторану «План Б» є лінійною. Це означає те, що кожен співробітник ресторану підпорядковується тільки одному керівнику і виконує обов'язки, доручені цим керівником. З урахуванням того, що підприємство є малим за обсягами діяльності та не має складних функціональних зв'язків між підрозділами, така організаційна структура є оптимальною.

Відповідно до класифікації суб'єктів господарювання в Україні за масштабом діяльності (малі, середні, великі) ресторан «План Б» є малим, оскільки середньорічна кількість працюючих становить менше 50 осіб, а річний дохід від реалізації послуг не перевищує 70 млн. грн. Це відповідає ситуації по Україні, оскільки близько 95,7 % закладів ресторанного господарства є малими.

Суттєве переважання частки малих підприємств у сфері ресторанного господарства пов'язано зі специфікою їх господарської діяльності. Заклади ресторанного господарства є складовою туристичної індустрії, яка

відноситься до сфери послуг національного господарства. Послуга, згідно з економічним змістом даного поняття, споживається у момент її надання. На противагу виробничим підприємствам, які мають можливості нарощувати обсяг реалізації продукції шляхом розширення ринків збуту у межах регіонів України, а також здійснювати експорт, результат діяльності закладів ресторанного господарства – надання послуги щодо задоволення потреб споживачів у харчуванні (з організацією споживання та дозвілля або без них), – споживається у місцях розміщення підприємств. З огляду на це, можливості щодо нарощення обсягу реалізації продукції власного виробництва та закупних товарів підприємствами даного виду економічної діяльності обмежуються фактором локації споживачів у місцях функціонування підприємств ресторанного господарства. Відтак, за умови ефективно реалізованої концепції підприємства, розширення бізнесу супроводжується відкриттям нового закладу з іншим територіальним розміщенням, тобто відбувається формування мережі закладів [47].

Основною метою будь-якого суб'єкта господарювання, що здійснює свою діяльність в умовах ринкової економіки, є зростання ринкової вартості, яка визначається вартістю контрольованих та належних йому ресурсів.

Динаміку ресурсного забезпечення ресторану «План Б» за 2015-2017 рр. можна визначити за даними балансу (звіту про фінансовий стан) (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка ресурсного забезпечення ресторану «План Б» за 2015-2017 рр.

тис. грн

№ пор.	Показник	Роки			Відхилення			
		2015	2016	2017	2017/2015		2017/2016	
					Абс.	Відн.,%	Абс.	Відн.,%
1	Основні засоби за залишковою вартістю	51	48	40,4	-10,6	-20,8	-7,6	-15,8
2	Основні засоби за первісною вартістю	122	122	123,5	1,5	1,2	1,5	1,2
3	Необоротні активи, всього за розділом I	51	48	40,4	-10,6	-20,8	-7,6	-15,8
4	<i>Частка в активах, %</i>	45,9	44,4	42,9	-3,0	-6,6	-1,5	-3,4
5	Товари	9	7	5,7	-3,3	-36,7	-1,3	-18,6

6	Дебіторська заборгованість -за товари, роботи, послуги	5	0	9,6	4,6	92,0	9,6	-
7	Інша поточна дебіторська заборгованість	11	8	0	-11,0	-100,0	-8,0	-100,0
8	Гроші та їх еквіваленти	31	41	31,7	0,7	2,3	-9,3	-22,7
9	Витрати майбутніх періодів	4	4	6,7	2,7	67,5	2,7	67,5
10	Оборотні активи, всього за розділом II	60	60	53,7	-6,3	-10,5	-6,3	-10,5
11	<i>Частка в активах, %</i>	54,1	55,6	57,1	3,0	5,6	1,5	2,7
12	Актив балансу, всього	111	108	94,1	-16,9	-15,2	-13,9	-12,9

Примітка: складено автором.

Ресурсне забезпечення закладу ресторанного господарства формують необоротні та оборотні активи, які йому належать та використовуються у господарській діяльності. За даними табл. 2.1 можна говорити про зменшення вартості ресурсів ресторану «План Б» за 2015-2017 рр.: на -16,9 тис. грн або -15,2 %, що є хоч і не дуже суттєвою, проте, негативною зміною. Дослідження динаміки ресурсів закладу ресторанного господарства у розрізі необоротних та оборотних засвідчило більше скорочення обсягу саме необоротних активів, які в ресторані «План Б» сформовані виключно основними засобами (рис. 2.2).

Основні засоби є ресурсами, призначеними для багаторазового використання протягом терміну, більшого, ніж один рік. Вартість необоротних активів (основних засобів) ресторану «План Б» за 2015-2017 рр. зменшилася на -10,6 тис. грн (-20,8 %), в т.ч., за 2016-2017 рр. – на 7,6 тис. грн (-15,8 %).

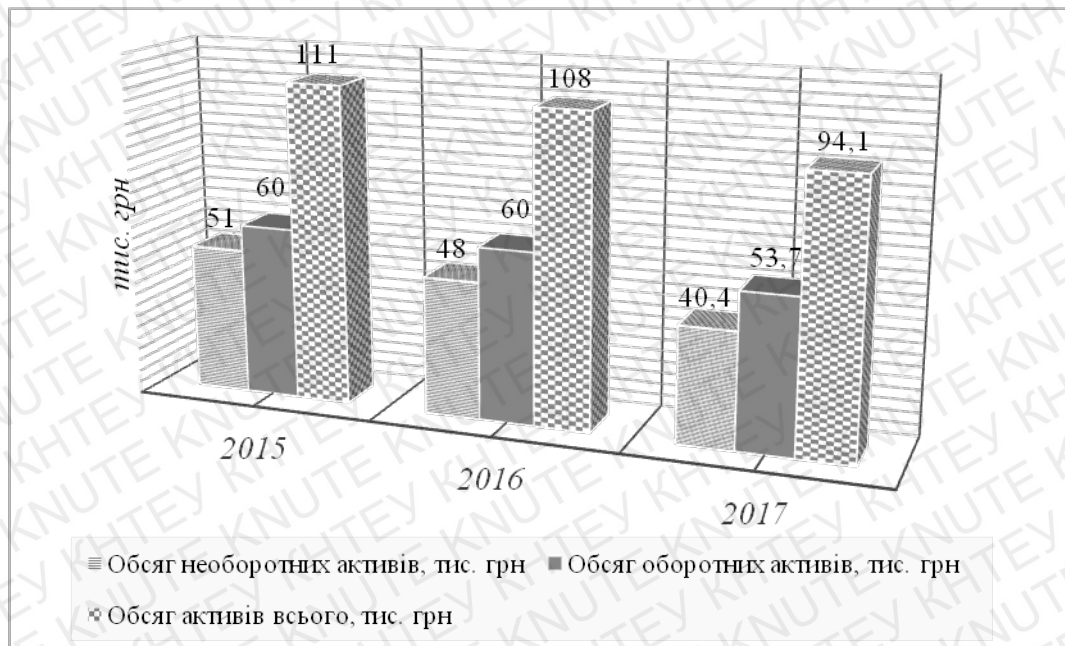


Рис. 2.2. Обсяг оборотних та необоротних активів ресторану «План Б» у 2015-2017 рр.

Це пояснюється поступовим зносом основних засобів та перенесенням їх вартості на вартість послуг ресторану у вигляді амортизації. Первісна вартість основних засобів трохи збільшилася лише у 2017 р.: на 1,5 тис. грн (1,2 %), а отже, протягом аналізованого періоду суттєвого оновлення основних засобів не відбувалося. Це пов'язано з тим, що ресторан «План Б», як і переважна більшість закладів ресторанного господарства м. Києва, працює в орендованих приміщеннях, вартість яких у балансі не відображається. Нематеріальних активів, незавершених капітальних інвестицій, довгострокових фінансових інвестицій та довгострокової дебіторської заборгованості ресторан не має.

Оборотні активи ресторану «План Б», на відміну від необоротних, є ресурсами, призначеними для поточного використання у господарській діяльності закладу ресторанного господарства протягом періоду менше одного року. Склад оборотних активів ресторану «План Б» не є численним. Його формують декілька статей таких як «товари», «дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги», «інша поточна дебіторська заборгованість», «гроші та їх еквіваленти», «витрати майбутніх періодів». Зростання оборотних активів за 2015-2017 рр. спостерігаємо за такими їх

видами як дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги (на 4,6 тис. грн або 92,0 %), гроші та їх еквіваленти (на 0,7 тис. грн або 2,3 %) та витрати майбутніх періодів (на 2,7 тис. грн або 67,5 %). Найбільш суттєва зміна, як бачимо, відбулася по статті дебіторська заборгованість за реалізовані товари та послуги ресторану (рис. 2.3).

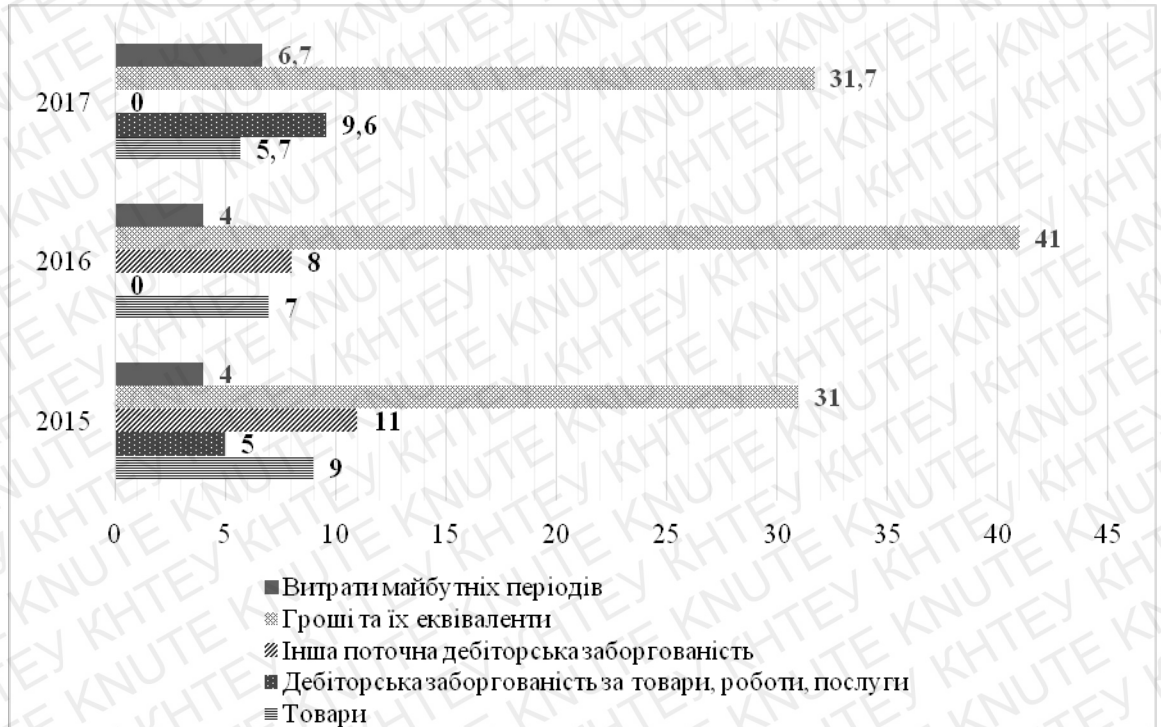


Рис. 2.3. Обсяг оборотних активів ресторану «План Б» за їх видами у 2015-2017 рр.

Зменшення оборотних активів відбулося за статтями «товари» (на 3,3 тис. грн або 36,7 %), «інша поточна дебіторська заборгованість» (на 11 тис. грн або -100,0 %). Тенденція до зменшення іншої дебіторської заборгованості є позитивною, адже своєчасні розрахунки з контрагентами сприяють покращенню платоспроможності закладу ресторанного господарства.

Основним видом діяльності ресторану «План Б» є надання послуг щодо задоволення потреб споживачів у харчуванні, а тому на балансі підприємства немає незавершеного виробництва та готової продукції. Це пояснюється нематеріальністю послуг та вимогами до негайного споживання на місці і заборони реалізації на наступний день продукції ресторану.

Аналіз структури необоротних та оборотних активів ресторану «План Б» у 2017 році засвідчив майже однакове їх співвідношення з несуттєвим переважанням частки оборотних активів (рис. 2.4).

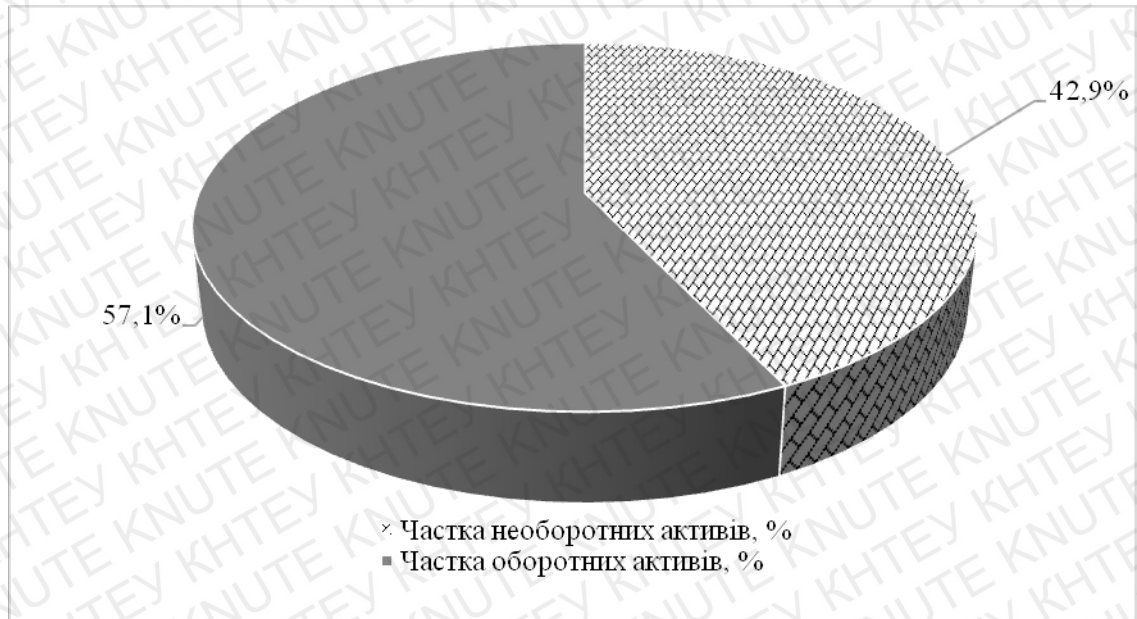


Рис. 2.4. Структура активів ресторану «План Б» за їх видами у 2017 р.

Представлена на рис. 2.4 структура активів ресторану «План Б» узгоджується із основним видом його діяльності, адже, для забезпечення надання послуг з харчування споживачам, заклад ресторанного господарства має розпоряджатися достатнім обсягом оборотних активів для виробництва готових страв, кулінарних виробів, напоїв.

Дослідження структури оборотних активів вказує на суттєве переважання частки грошових коштів та їх еквівалентів: 59 % у 2017 р. (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Структура оборотних активів ресторану «План Б» у 2017 р.

Переважаюча частка грошових коштів у структурі необоротних активів ресторану є нормальним явищем, адже багато споживачів ресторану «План Б» розраховуються за отримані послуги саме готівкою. При цьому, товари у структурі оборотних активів займають 10,6 %, дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги – 17,9 %, витрати майбутніх періодів – 12,5 %.

Нарощення обсягу ресурсів закладу ресторанного господарства відбувається за рахунок джерел їх фінансування. Дані про джерела формування ресурсів відображаються у пасиві балансу (звіті про фінансовий стан) підприємства. Інформація про структуру вкладень у активи та ефективність використання фінансових ресурсів становить цінність для адміністрації закладу ресторанного господарства при прийнятті управлінських рішень.

Проведемо аналіз джерел формування ресурсів ресторану «План Б» за 2015-2017 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка капіталу та зобов'язань ресторану «План Б» за 2015-2017 рр.

тис. грн

№ пор.	Показник	Роки			Відхилення			
		2015	2016	2017	2017/2015		2017/2016	
					Абс.	Відн., %	Абс.	Відн., %
1	Зареєстрований (пайовий) капітал	55	55	55	0,0	-	0,0	-
2	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	41	42	24	-17,0	-41,5	-18,0	-42,9
3	Власний капітал, усього за р. I	96	97	79	-17,0	-17,7	-18,0	-18,6
4	Частка у пасивах, %	86,5	89,8	84,0	-2,5	-2,9	-5,9	-6,5
5	Довгострокові зобов'язання і забезпечення, усього за р. II	0	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
6	Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1	6	7,6	6,6	660,0	1,6	26,7
7	за розрахунками з бюджетом	4	2	5,1	1,1	27,5	3,1	155,0
8	за розрахунками зі страхування	1	1	0,6	-0,4	-40,0	-0,4	-40,0
9	за розрахунками з оплати праці	3	2	1,3	-1,7	-56,7	-0,7	-35,0
10	Інші поточні зобов'язання	6	0	0,5	-5,5	-91,7	0,5	-
11	Поточні зобов'язання і забезпечення, усього за р. III	15	11	15,1	0,1	0,7	4,1	37,3
12	Частка у пасивах, %	13,5	10,2	16,0	2,5	18,7	5,9	57,5
13	Пасив балансу, всього	111	108	94,1	-16,9	-15,2	-13,9	-12,9

Примітка: складено автором.

За даними табл. 2.2 бачимо, що джерела фінансування ресурсів ресторану «План Б» включають власний капітал та поточні зобов'язання. Довгострокових зобов'язань, які утворюються за рахунок взяття довгострокових кредитів та інших позик, заклад ресторанного господарства не має.

Власний капітал ресторану «План Б» сформований за рахунок зареєстрованого (статутного) капіталу та нерозподіленого прибутку. Дослідження динаміки обсягу власного капіталу закладу засвідчило його зменшення на -17 тис. грн (-17,7 %). Це відбулося за рахунок скорочення нерозподіленого прибутку на -17 тис. грн (-41,5 %), адже сума зареєстрованого капіталу протягом аналізованого періоду не змінилася.

Поточні зобов'язання за 2015-2017 рр. збільшилися, але зовсім несуттєво: на 0,1 тис. грн або 0,7 %. Динаміку власного капіталу, поточних зобов'язань і забезпечень та обсягу капіталу в цілому представлено на рис.

2.6.

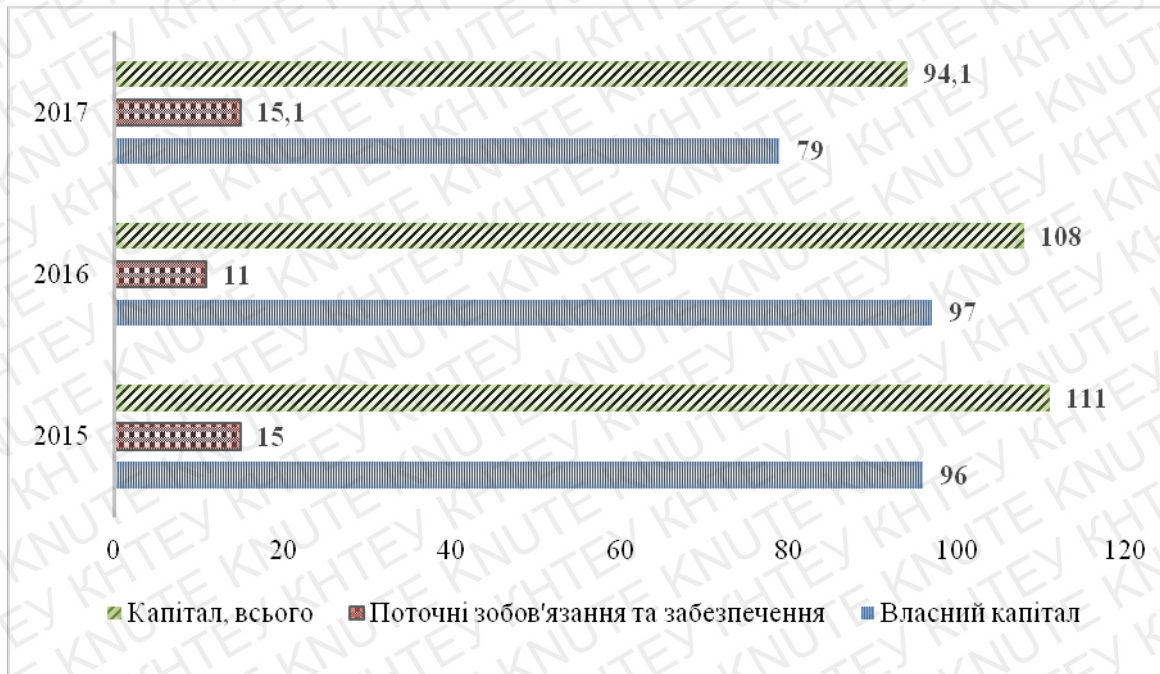


Рис. 2.6. Динаміка обсягу капіталу ресторану «План Б» в цілому та за видами у 2015-2017 рр.

Дослідження структури капіталу ресторану «План Б» у 2017 р. свідчить про те, що домінуючу його частку (84 %) складає власний капітал. Відповідно, частка поточних зобов'язань і забезпечень складає 16 %. Довгострокові зобов'язання і забезпечення відсутні (рис. 2.7).

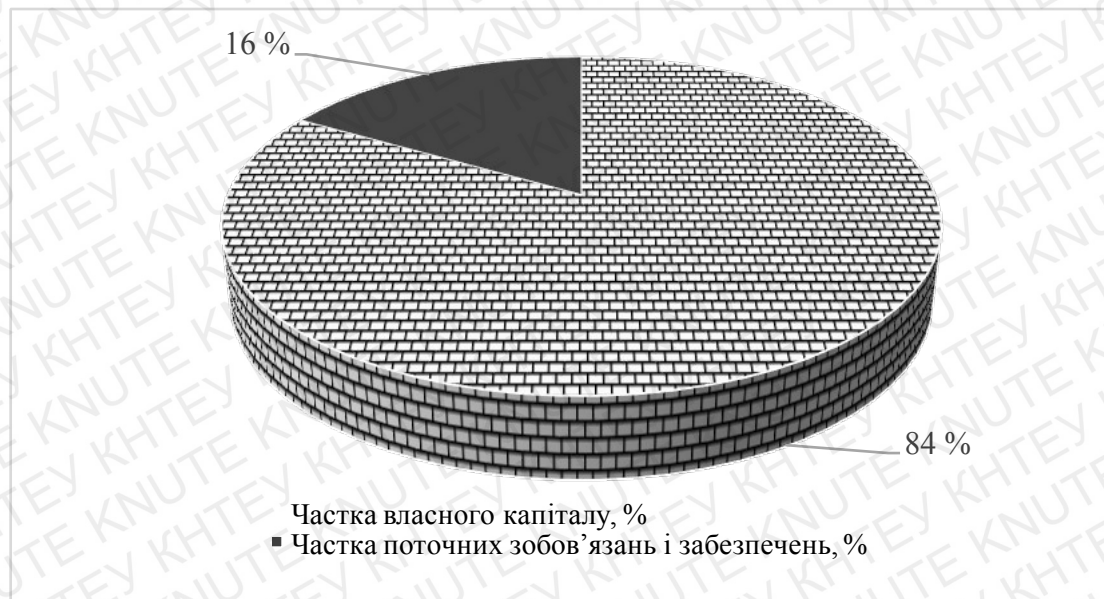


Рис. 2.7. Структура капіталу ресторану «План Б» у 2017 р.

Дотримання раціонального та продуманого підходу при формуванні та розміщенні джерел коштів в активах має важливе значення для підприємства ресторанного господарства, оскільки впливає на рівень платоспроможності та фінансової стійкості закладу, здатність забезпечувати безперебійну господарську діяльність та ступінь залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Здатність своєчасно і в повному обсязі розраховуватися за взятими зобов'язаннями ресторану «План Б» можна визначити шляхом розрахунку коефіцієнтів платоспроможності закладу ресторанного господарства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Динаміка коефіцієнтів платоспроможності ресторану «План Б»
у 2015-2017 рр.**

№ пор.	Назва коефіцієнта	Роки			Відхилення			
		2015	2016	2017	2017/2015		2017/2016	
					Абс.	Відн., %	Абс.	Відн., %
1	Абсолютної ліквідності	2,07	3,73	2,10	0,03	1,58	-1,63	-43,68
2	Швидкої ліквідності	0,48	0,27	0,48	0,00	-1,56	0,21	77,55
3	Поточної ліквідності	4,00	5,45	3,56	-0,44	-11,09	-1,90	-34,80

На основі даних аналітичної табл. 2.3 можемо зробити наступні висновки. Ресторан «План Б» має високий рівень платоспроможності за усіма розрахованими показниками. Це означає, що заклад ресторанного господарства у короткостроковому періоді є спроможним погасити всі свої поточні зобов'язання за рахунок високоліквідних активів.

Разом з тим, у 2015-2017 рр. коефіцієнт абсолютної ліквідності суттєво перевищує еталонне значення (0,2). Аналогічна ситуація з коефіцієнтом поточної ліквідності, який також суттєво відхиляється від еталонного значення (2) (рис. 2.8).



Рис. 2.8. Значення показників платоспроможності ресторану «План Б» у 2015-2017 рр.

Це означає те, що, попри можливість розрахуватися зі своїми зобов'язаннями у будь-який момент, оборотні кошти використовуються закладом недостатньо ефективно, адже знаходяться у вільному обороті у надлишковій кількості. Більш раціонально було б вкласти їх у матеріальну базу ресторану або, наприклад, розмістити на депозиті.

Для формування комплексного уявлення про економічні параметри закладу ресторанного господарства, окрім показників платоспроможності,

слід також провести розрахунок коефіцієнтів фінансової стійкості ресторану «План Б» за 2015-2017 рр. (табл. 2.4).

Як бачимо, фінансова стійкість закладу ресторанного господарства залежить від обсягу і характеру розміщення в активах власного капіталу. Всі розраховані показники, окрім коефіцієнта фінансової стійкості, суттєво перевищують еталонні значення, але, незважаючи на це, ми можемо говорити про високий ступінь фінансової стійкості ресторану «План Б». В динаміці, найбільш суттєва зміна відбулася за показником фінансової стійкості, який зменшився на -1,17 од. (-18,25 %).

Таблиця 2.4

**Динаміка коефіцієнтів фінансової стійкості ресторану «План Б»
за 2015-2017 рр.**

№ пор.	Назва коефіцієнта	Роки			Відхилення			
		2015	2016	2017	2017/2015		2017/2016	
					Абс.	Відн., %	Абс.	Відн., %
1	Автономії	0,86	0,90	0,84	-0,03	-2,93	0,06	-6,53
2	Фінансової стійкості	6,40	8,82	5,23	1,17	-18,25	3,59	-40,67
3	Загальної заборгованості	0,14	0,10	0,16	0,03	18,75	0,06	57,55
4	Маневрування	0,46	0,44	0,43	0,03	-6,56	0,02	-3,40

За іншими показниками протягом 2015-2017 рр. коливання незначні, тому, за параметрами фінансової стійкості закладу ресторанного господарства надаємо позитивну оцінку.

Підводячи підсумки здійсненого дослідження економічної характеристики ресторану «План Б» за 2015-2017 рр. можемо відзначити, що підприємство потребує розширення матеріально-технічної бази, підвищення інтенсивності використання та оборотності коштів. При цьому, заклад ресторанного господарства є достатньо фінансово стійким. Погіршення спостерігаємо щодо динаміки фінансових результатів діяльності ресторану за 2015-2017 рр., адже з прибуткового за три роки підприємство стало

збитковим. Це несприятливим чином відображається на стійкості фінансового стану закладу, оскільки зменшує його нерозподілений прибуток, а, відтак, власний капітал.

Вищезазначене дає підстави говорити про існування потреби у підвищенні ефективності господарювання ресторану «План Б». Вважаємо, що дієвим заходом підвищення рентабельності ресторану «План Б» буде підвищення ефективності бренд-менеджменту задля підвищення його конкурентних позицій, рентабельності та інвестиційної привабливості.

2.2. Оцінка ефективності системи операційного менеджменту ресторану

Основними етапами формування системи менеджменту на підприємстві ресторанного господарства є:

1. Формування системи менеджменту обслуговування на ресторанному підприємстві. До складу організаційно-обслуговуючої системи підприємства ресторанного господарства включаються підсистеми: роздавальня; зал; збирання посуду; санітарна обробка посуду. Підсистеми обслуговування послідовно включаються до роботи і повинні працювати паралельно і ритмічно. У зв'язку з цим при проектуванні системи обслуговування необхідно дотримуватися принципу пропорційності, виконання якого передбачає забезпечення однакової пропускної спроможності різних підсистем, пропорційне забезпечення їх інформацією, матеріальними ресурсами, кадрами.

2. Формування системи менеджменту виробництва підприємства ресторанного господарства. Менеджмент виробництва – це система взаємопов'язаних елементів, що характеризують виробництво, його організацію, технічне обслуговування, а також управління виробничою стратегією, програмою, виробництвом в оперативному режимі, матеріальним

забезпеченням виробництва, виробничою системою, ціноутворенням, витратами на виробництво. У складі виробничої системи виділяють функціональні підсистеми: 1) підсистема виробничих процесів включає технічну підготовку виробництва, основні виробничі процеси, забезпечення якості продукції, організацію праці; 2) підсистема складу елементів виробництва об'єднує основні виробничі фонди, предмети праці, кадри; 3) підсистема допоміжних підрозділів підприємства включає складське, тарне господарство, транспортне обслуговування, продовольче і матеріально-технічне забезпечення; 4) підсистема управління підприємством здійснює планування, фінансування, облік, технічний розвиток підприємства, соціальний розвиток колективу.

До складу виробничої системи включають такі ресурси:

- технічні: виробниче обладнання, інвентар, інструмент тощо;
- технологічні: гнучкість технологічних процесів, наявність конкурентоспроможних ідей, наукові розробки;
- кадрові: кількісний, кваліфікаційний, демографічний склад працівників, їх здатність пристосуватися до змін, цілей виробничої системи;
- просторові: площа виробничих приміщень, територія підприємства, комунікації, можливості їх розширення;
- організаційної структури системи управління: характер і гнучкість управляючої системи, швидкість проходження управляючих дій (впливу) тощо;
- інформаційні: характер інформації про саму виробничу систему і зовнішнє середовище, можливість її розширення і підвищення достовірності;
- фінансові: стан активів, ліквідність, наявність кредитних ліній тощо.

3. *Формування менеджменту системи підприємства ресторанного господарства.* Для забезпечення стабільного та ефективного функціонування підприємства необхідне якісне правове забезпечення системи менеджменту з таких напрямків:

- праві питання функціонування економіки країни (з приватизації, розвитку підприємства, податкової системи, фінансової і кредитної політики; зовнішньоекономічної діяльності тощо);
- закони і нормативно-правові акти по системах: стандартизації, метрології, сертифікації товарів і послуг, захисту прав споживачів, антимонопольній політиці, управлінню якістю продукції, безпеки і охорони праці;
- закони і нормативні акти щодо ресурсозбереження, розвитку виробництва, соціального розвитку колективів, охорони навколишнього природного середовища;
- правове регулювання створення і функціонування підприємств.

На думку В. Іжевського, нові економічні умови, що склалися сьогодні, вимагають інтенсивної інноваційної діяльності, котра потребує нових поглядів на управління цією діяльністю, виділяючи стратегічні та оперативні аспекти (рис. 2.9).

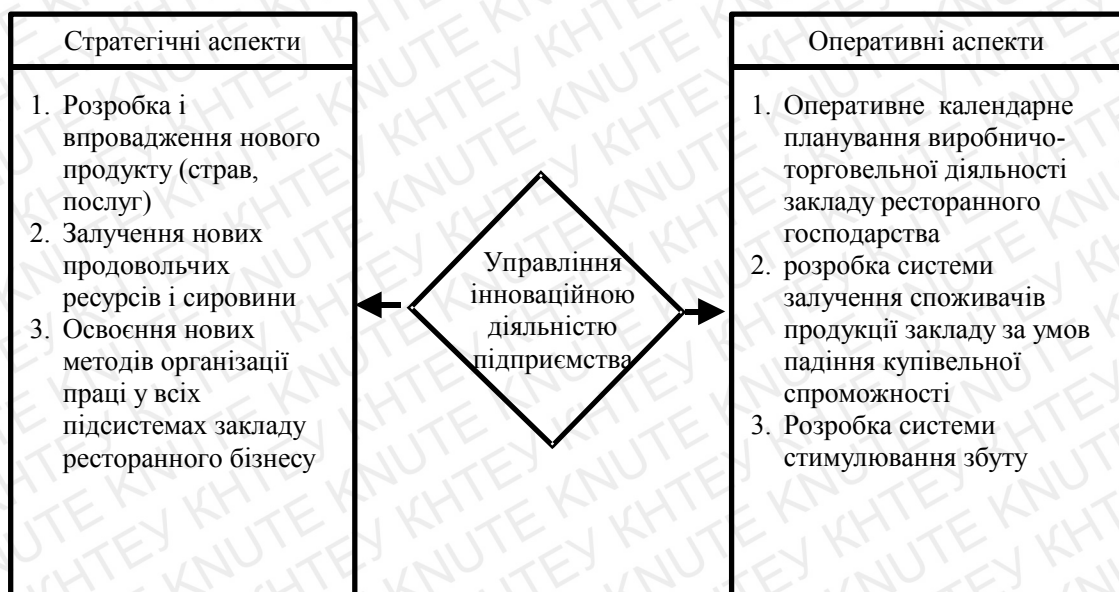


Рис. 2.9. Управління інноваційною діяльністю закладів ресторанного господарства

Джерело: [40].

Інноваційний розвиток ресторанного господарства повинен здійснюватись одночасно у двох напрямках: науково-технічному (матеріальний аспект) і організаційно-управлінському (нематеріальний

аспект). Це дозволить визначити та зафіксувати низку концептуальних положень щодо побудови оптимальної моделі управління інноваційною діяльністю у сфері ресторанного господарства.

Управлінські рішення в процесі управління рестораном приймаються на основі аналізу інформації як об'єкта системи комунікацій, що надходить з внутрішнього та зовнішнього середовища. Однією з проблем є формування комунікаційних потоків та управління ними в умовах невизначеності. Основним призначенням системи комунікацій ресторану є установлення необхідного і достатнього інформаційного обміну між структурними елементами ресторану та із зовнішнім середовищем при задовільній швидкості обміну, мінімальних втратах та спотвореннях повідомлень і необхідному рівню захисту конфіденційних даних. Система комунікацій повинна бути забезпечена вхідними ресурсами, технологіями та взаємодіями між внутрішніми елементами та з зовнішнім середовищем і формуватися на збалансованих групах елементів, які утворюють соціально-економічну та технологічну складові. З огляду на це Н. Шпак запропоновано означення системи комунікацій як сукупності взаємопов'язаних елементів (суб'єктів і об'єктів), які забезпечують обмін інформацією всередині ресторану та із зовнішнім середовищем і утворюють соціально-економічну та технологічну підсистему (рис. 2.10) [86].

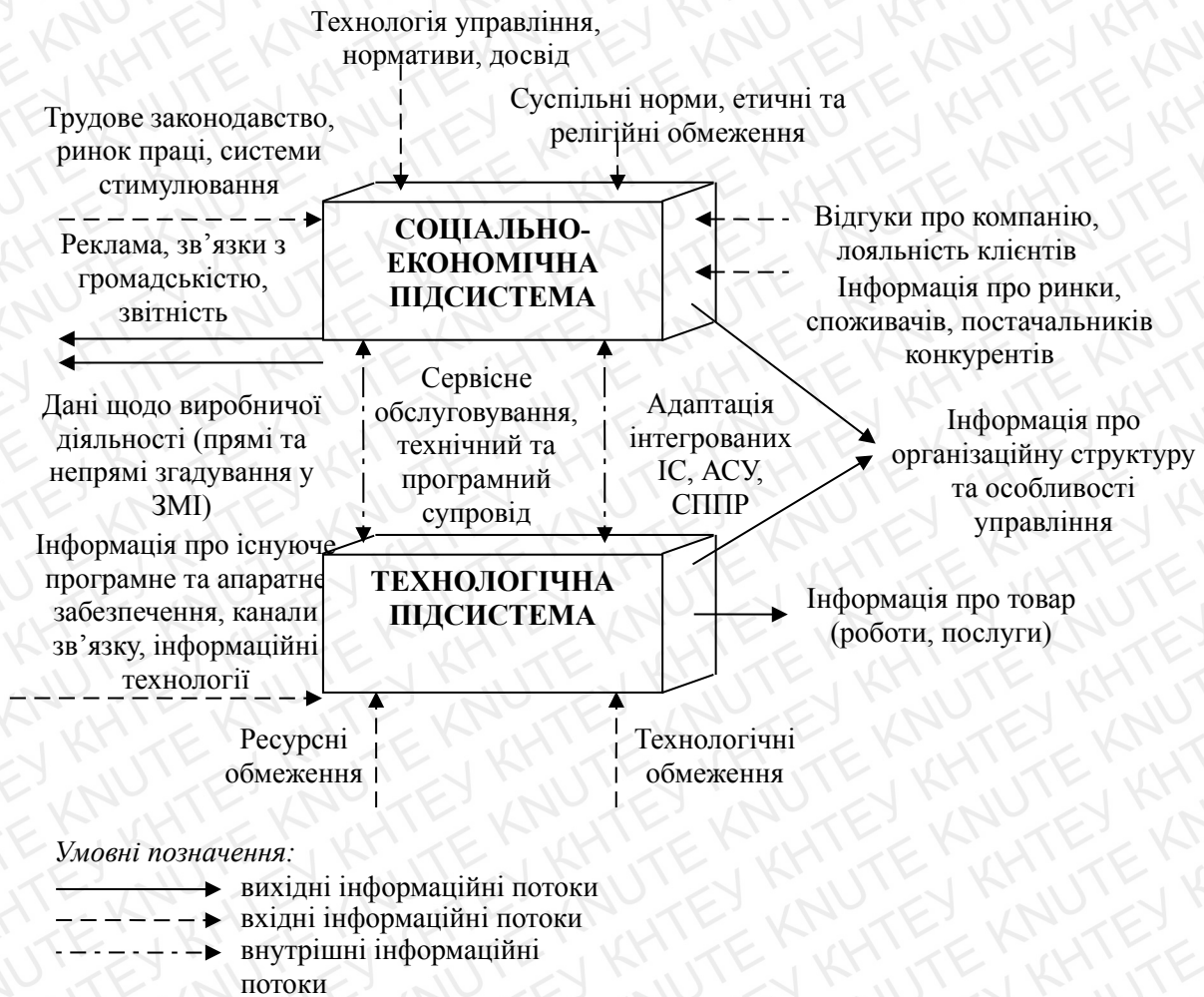


Рис.2.10. Система комунікацій ресторану

Важливість соціально-економічної складової комунікаційної системи пояснюється тим, що повністю автоматизувати обмін інформацією неможливо. Допоки персонал працюватиме з інформацією, його характеристики впливатимуть на ефективність комунікацій (матиме значення професійна кваліфікація персоналу та рівень його володіння ІКТ, психологічні особливості працівників, їхні риси характеру та якість соціальних взаємодій у групах тощо). Кожен з названих елементів соціально-економічної підсистеми комунікацій може бути оцінений за допомогою низки показників. Технологічна складова системи комунікацій є її інструментальною частиною, котра забезпечує автоматизацію обміну інформацією (її основними елементами є апаратне забезпечення, програмне забезпечення та канали зв'язку). Кожен з цих елементів має певні техніко-

економічні характеристики, які надалі визначають ефективність цієї частини системи КМ. Проведені дослідження дозволяють констатувати, що система комунікацій співвідноситься з системою управління інтелектуальним капіталом підприємства та його системою менеджменту загалом. Система управління інтелектуальним капіталом містить окремі структурні елементи, які відповідають за управління науково-дослідними і дослідно-конструкторськими роботами, внутрішніми і зовнішніми комунікаціями, технічними й управлінськими інноваціями, інтелектуальною власністю та ринковими активами. Система комунікацій розвивається завдяки реалізації інтелектуального потенціалу підприємства, а ринкова вартість активів безпосередньо залежить від рівня її розвитку.

Останні технологічні досягнення, які успішно застосовуються в галузі ресторанного господарства:

Приймання кредитних карток. За статистикою, клієнти з кредитками купують набагато більше. Сьогодні транзакції займають секунди, а клієнтів з картами стає все більше. Крім того, тепер у разі оплати за кредитною картою не треба підписувати чек, і власник картки може передати її будь-кому, доручивши сплатити рахунок.

Мобільні термінали. Для приймання платежів за банківськими картами з'явилися бездротові мобільні термінали. За всієї зручності обслуговування за допомогою мобільних пристроїв чек пробивають відразу на касі або в реєстраторі. Також з'явилася система радіовиклику офіціанта. За одного натискання кнопки офіціант має негайно з'явитися у столика. Мобільні термінали допомагають оформляти замовлення безпосередньо біля столика, і замовлення миттєво надходить на кухню або в бар. Принтери на кухні і в барі роздруковують замовлення, а бармен і кухар його виконують. Мобільні термінали дозволяють не тільки обслуговувати клієнтів швидко і грамотно, але й надають ресторану особливого іміджу. Мобільний термінал – це максимальна якість і швидкість обслуговування в ресторані. Для застосування мобільних рішень заклад має бути оснащено «Wi-Fi»-мережею.

Програмне забезпечення. Програмне рішення – це готова бізнес-схема. Новачкові вона допоможе мінімізувати ризики. Як правило, всі новинки техніки з обліку та обслуговування вже входять до цільної, розробленої системи програмного забезпечення, і можна не ламати голову над тим, що придбати і наскільки покупка впишеться в роботу ресторану. Питання лише відповідності специфіці конкретного підприємства. Вибираючи програмне забезпечення, слід враховувати конкретні особливості бізнесу, а також перспективи.

На думку науковців Національного університету «Львівська політехніка», процес управління ресторанним бізнесом є доволі складним та вимагає: контролю за обліковим процесом та поведінкою персоналу, аналізу транзакцій, обліку надходження продуктів, формування вартості страв і напівфабрикатів, процедур списання продуктів, дотримання санітарних і технологічних норм. Потреба автоматизації всіх цих процесів випливає з необхідності врахування великої кількості деталей. Зручність автоматизації процесів у закладах громадського харчування очевидна не тільки з погляду власника, але й з позиції клієнтів, оскільки інформаційні системи дають змогу виконувати розрахунки з відвідувачами оперативніше, забезпечити систему знижок для зареєстрованих клієнтів, здійснювати обслуговування на основі черги, забезпечити меню усіма необхідними інгредієнтами та заощадити час [16].

Розроблення інформаційної системи полягає у створенні зрозумілої та простої у використанні системи надання послуг в ресторанному бізнесі, що скерована на якісну співпрацю з клієнтами та персоналом, а також на підвищення прибутковості та зниження витрат закладу харчування (рис. 2.11).

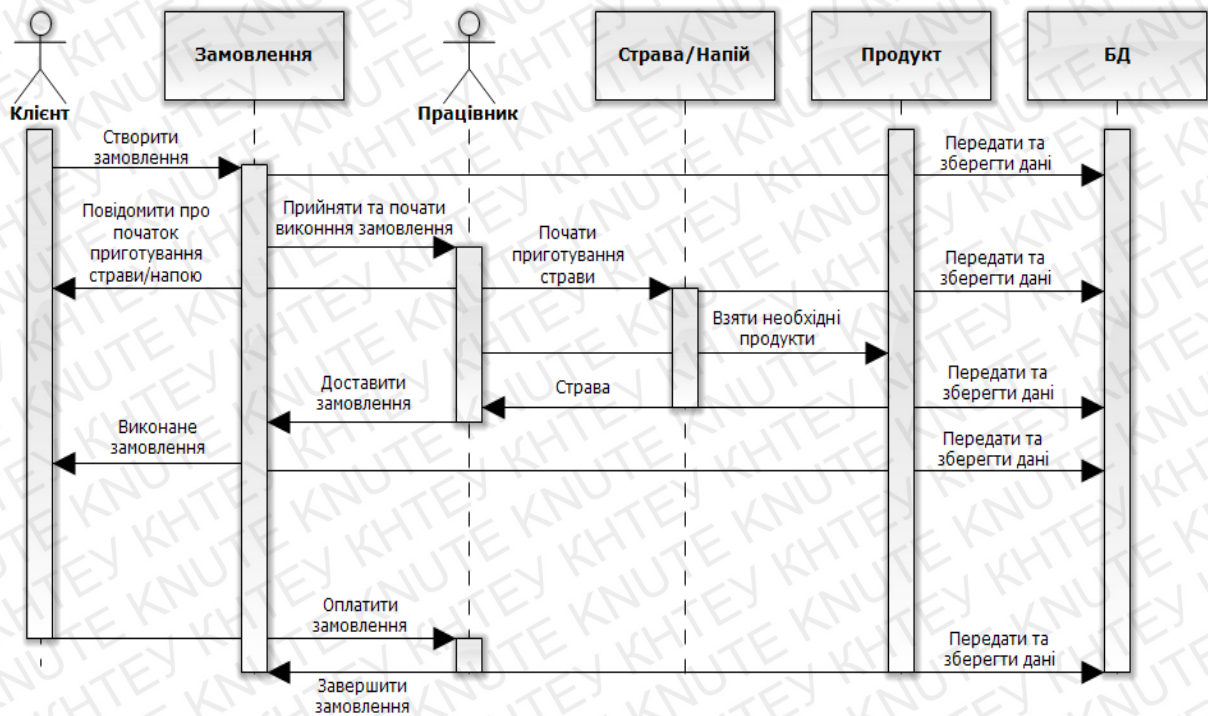


Рис. 2.11. SEQUENCE діаграма для ІС надання послуг у ресторанному бізнесі

Інформаційна система надання послуг у ресторанному бізнесі дає змогу реалізувати такі функції:

- облік продуктів – відображення наявних у базі даних продуктів, додавання нових продуктів, відображення продуктів, які підлягають списанню, видалення з БД продуктів, які підлягають списанню, відображення кількості продуктів;

- облік персоналу – пошук інформації (загальна інформація про працівника, паспортні дані, дані про освіту та роботу), внесення інформації про нового працівника, внесення змін;

- створення рецептів страв, напоїв та редагування меню – внесення даних про страви та напої та редагування цієї інформації, створення рецептів страв, редагування цих рецептів, редактор меню, у якому присутнє додавання та видалення страви в меню, а також причина видалення;

- забезпечення знижок та звітності – встановлення знижок для клієнта (розмір знижки задається), а також відображення кількості замовлень та фінансового стану за поточний день, тиждень та місяць;

- забезпечення терміналу офіціанта – прийом офіціантом виконаного на кухні замовлення, відображення всіх виконаних замовлень та додаткової інформації про них;

- забезпечення терміналу кухні – відображення замовлень та їх деталей для прийому на виконання або відхилення на кухні;

- забезпечення терміналу клієнта – ідентифікація та реєстрація клієнта, вхід без реєстрації, відображення всіх елементів меню, складання та відображення замовлення, стан виконання замовлення, відображення загальної ціни замовлення, оцінка роботи персоналу;

Очікуваний ефект від впровадження ІС надання послуг у ресторанному бізнесі:

- підвищення прибутковості та зниження витрат підприємства;
- поліпшення якості обслуговування відвідувачів;
- запобігання розкраданням та іншим зловживанням з боку персоналу;
- підвищення продуктивності праці персоналу;
- створення систем лояльності (різноманітні системи знижок для постійних клієнтів);
- спрощення фінансової звітності;
- отримання динамічної інформації для ефективнішого управління;
- облік персоналу;
- контроль запасів і якості продуктів;
- полегшення підрахунку собівартості страв і спрощення процесу ціноутворення.

2.3. Аналіз факторів впливу на формування системи операційного менеджменту ресторану

Вплив конкурентів на діяльність ресторану «План Б» є доволі значним. Адже сфера конкурентів представлена підприємствами, які надають аналогічні види послуг і таким чином борються за споживача. При аналізі конкурентів дуже важливо визначити основні фактори, які їх характеризують:

- вибір основних конкурентів за наданням подібних послуг;
- частка ринку основних конкурентів;
- місце розташування конкурентів;
- цілі та стратегії конкурентів;
- методи конкурентної боротьби, що застосовують конкуренти;
- стан торгово-виробничої діяльності конкурентів;
- основні показники ефективності діяльності конкурентів.

Для того, щоб здійснити аналіз конкурентного середовища ресторану «План Б» в ході написання даної роботи було проведено маркетингове дослідження. В районі вулиці Костянтинівської та паралельних вулиць було визначено цілий ряд закладів ресторанного господарства, які мають власну кухню та кількість місць більше 20. В цих закладах застосовуються різні види обслуговування – офіціантами, самообслуговування, обслуговування лише барменами, так і обслуговування з використанням розгалуженої системи працівників. Ті підприємства, що мають лише невеликий перелік продукції, при чому в більшості не власного виробництва і ті, що не використовують обслуговування офіціантами були відкинуті відразу. Використана вибірка серед закладів ресторанного господарства мала на меті звузити коло досліджуваних закладів до найбільш подібних. Основними параметрами вибору можна визначити наступні:

1. Належність до певного сегменту ринку, пов'язаного з обслуговуванням певного континенту споживачів;
2. Місце розташування в одному районі, віддаленість один від одного не більше чим на відстані 500-600 метрів;
3. Наявність власної кухні та глибина асортименту продукції власного виробництва не менше 25 страв;
4. Однакові методи та форми обслуговування споживачів (цей параметр є найбільш відносним);
5. Приблизно однакові можливості формування ресурсного потенціалу (трудових та товарних ресурсів, інвестицій).

Перші три ознаки є найбільш вагомими при визначенні кола підприємств – конкурентів.

Інформація, яка була використана в ході дослідження закладів ресторанного господарства, була первинною і зібрана безпосередньо автором на основі спостережень, проведених в залах даних закладів за їх діяльністю.

Основними конкурентами ресторану «План Б» були визначені три заклади – «Портер», «Пивна дума», «O'Connors».

Аналіз підприємств-конкурентів здійснювався на наступними ознаками, а саме:

- якість обслуговування;
- техніка та культура обслуговування;
- інтер'єр та стан приміщень для споживачів;
- комплексність обслуговування;
- рівень цін на продукцію власного виробництва та покупну;
- кількість місць в закладах ресторанного господарства.

Перші чотири ознаки оцінюють якість продукції та послуг, тому використаємо метод балів для оцінки даного параметру. На основі проведених даних було створено ряд таблиць, до яких заносилися необхідні розрахункові дані. У таблиці 2.5 наведені вихідні дані для оцінки якості продукції і послуг, які одержані в результаті опитування споживачів, а також коефіцієнти вагомості групових показників якості, загальна сума яких дорівнює 20.

Таблиця 2.5

Вихідні дані для оцінки якості продукції та послуг (метод балів), балів

Об'єкт оцінки	Заклади ресторанного господарства				Коефіцієнт вагомості
	«Портер»	«План Б»	«Пивна дума»	«O'Connors»	
Якість обслуговування	5	4,6	4	4,8	5,7
Техніка і культура обслуговування	4,9	4,9	4,6	4,3	5,4
Стан приміщень для споживачів	4,5	4,7	4,6	4,9	4,3
Комплексність обслуговування	4,9	5	4,6	4,6	4,6

У наступну таблицю внесені результати розрахунку узагальнюючого показника якості продукції та послуг по кожному підприємству за 100 бальною шкалою, які були отримані перемноженням балів на коефіцієнт вагомості.

Таблиця 2.6

Оцінка якості з урахуванням вагомості об'єктів, балів

Об'єкт оцінки	Заклади ресторанного господарства			
	«Портер»	«План Б»	«Пивна дума»	«O'Connors»
Якість обслуговування	28,5	26,22	22,8	27,36
Техніка і культура обслуговування	26,46	26,46	24,84	23,22
Стан приміщень для споживачів	19,35	20,21	19,78	21,07
Комплексність обслуговування	22,54	23	21,16	21,16
Сума	96,85	95,89	88,58	92,81
Місце	1	2	4	3

Використаний метод балів дозволив оцінити конкурентів ресторану «План Б» за параметрами якості продукції та послуг. Як виявилось серед чотирьох підприємств ресторанного господарства, які були включені в обстеження, ресторан «План Б» отримав 2 місце, ресторан має перевагу лише на 1 бал в 100-бальній системі, але це важливо якщо розглядати по окремих об'єктах оцінювання. Вдалося виявити, що стан приміщень для споживачів знаходиться хоча й не на 1 місці порівняно з іншими закладами, але має кращий показник порівняно з закладом, що за сумою балів отримав перше місце. Хоча техніка та культура обслуговування в цих підприємствах ресторанного господарства знаходиться на однаковому рівні, але показник якості обслуговування ресторан «План Б» відстає аж на 2 бали – 26,22 проти 28,5, до того ж це майже останнє місце серед досліджуваних закладів ресторанного господарства.

Також при дослідженні конкурентного середовища ресторану «План Б» була спроба оцінити конкурентів за ціновою політикою. Виявлено, що ціни в ресторані «План Б» знаходяться в узагальнюючому значенні майже на однаковому рівні з досліджуваними закладами ресторанного господарства, а взагалі приблизно однаковому рівні для закладів такого рівня та стратегії розвитку. Мається на увазі те, що деякі страви в групі «Холодні закуски» дорожче в ресторані «План Б» порівняно з іншими, проте групи «Перші страви» та «Гарячі закуски» містять страви, ціна яких дуже різниться в бік зменшення.

Інші заклади ресторанного господарства, що знаходяться неподалеку від досліджуваного ресторану мають рівень цін як вищий, так і нижчий, але вони націлені на інший контингент споживачів, відповідно з іншими доходами та частково іншого соціального прошарку.

При аналізі конкурентного середовища закладів ресторанного бізнесу важливо аналізувати також магазини – кулінарії та продажу харчових продуктів. Можемо зазначити, що в досліджуваному районі є такі магазини, але вони мають невеликий асортимент, тому вони не несуть важливого

стратегічного значення для розвитку ресторану. Також доцільно зазначити те, що ті особи, які частіше за все є відвідувачами ресторану «План Б» не будуть купувати продукти в цих магазинах.

При аналізі конкурентного середовища виявилось, що конкуренти здійснюють вплив на вибір стратегії розвитку підприємства, як одна з складових мікросередовища. Суть полягає в тому, щоб виявити які конкурентні переваги має досліджуване підприємство в сторону конкурентів чи їх переваги. Таким чином, може створитися ситуація «гонки за лідером», де лідером може бути як ресторан «План Б», так і інший заклад-конкурент. В такому випадку стратегія ресторану буде полягати або в наслідуванні лідера, або в зацікавленні споживачів конкурентним продуктом чи послугою для переманювання клієнтів або розширення кола споживачів. На дослідженому сегменті ринку вдалося виявити, що ресторан «План Б» не являється лідером, але можна сказати, що в цілому на ринку ресторанного господарства є заклади, які привабливіші для одного сегменту споживачів і ціною, і якістю, і послугами, але ресторан «План Б» займає свою ринкову нішу, можливо проміжну, так як ще немає чіткої стратегії для подальшого розвитку закладу. Тому ресторану «План Б» важливо визначитися на кого рівнятися і що вибрати за ціль.

Висновки до розділу 2

Дослідження організаційно-економічної характеристики ресторану «План Б» засвідчило зміну за такими параметрами. Вартість ресурсів ресторану «План Б» за 2015-2017 рр. зменшилася на -16,9 тис. грн або -15,2%, що є хоч і не дуже суттєвою, проте негативною зміною.

Ресторан «План Б», як і переважна більшість закладів ресторанного господарства м. Києва, працює в орендованих приміщеннях, вартість яких у балансі не відображається. Нематеріальних активів, незавершених

капітальних інвестицій, довгострокових фінансових інвестицій та довгострокової дебіторської заборгованості ресторан не має.

Склад оборотних активів ресторану «План Б» формують такі статті як «товари», «дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги», «інша поточна дебіторська заборгованість», «гроші та їх еквіваленти», «витрати майбутніх періодів». Зростання оборотних активів за 2015-2017 рр. спостерігаємо за такими їх видами як дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги (на 4,6 тис. грн або 92,0 %), гроші та їх еквіваленти (на 0,7 тис. грн або 2,3 %) та витрати майбутніх періодів (на 2,7 тис. грн або 67,5 %).

Зменшення оборотних активів відбулося за статтями «товари» (на 3,3 тис. грн або 36,7 %), «інша поточна дебіторська заборгованість» (на 11 тис. грн або -100,0 %). Тенденція до зменшення іншої дебіторської заборгованості є позитивною, адже своєчасні розрахунки з контрагентами сприяють покращенню платоспроможності закладу ресторанного господарства.

Власний капітал ресторану «План Б» сформований за рахунок зареєстрованого (статутного) капіталу та нерозподіленого прибутку. Дослідження динаміки обсягу власного капіталу закладу засвідчило його зменшення на -17 тис. грн (-17,7 %).

Ресторан «План Б» має високий рівень платоспроможності. Це означає, що заклад ресторанного господарства у короткостроковому періоді є спроможним погасити всі свої поточні зобов'язання за рахунок активів.

Проведено аналіз факторів впливу на формування системи операційного менеджменту ресторану «План Б», за результатами чого встановлено, що головним конкурентом ресторану «План Б» є заклад «Портер». Цей же заклад у підсумку має найвищу сумарну оцінку споживачами за критеріями якості обслуговування, кухні (страв та напоїв), співвідношення ціни та якості, атмосфери закладу. Виявлено низку суттєвих негативних факторів формування конкурентоспроможності ресторану «План Б».

Розділ 3. Удосконалення системи операційного менеджменту ресторану «План Б», м. Київ

3.1. Обґрунтування напрямків розвитку системи операційного менеджменту ресторану

Ресторан «План Б» має надійну репутацію, працює на ринку тривалий час, однак його фінансові показники суттєво погіршуються, що вказує на те, що підприємство не досягає своїх мети, ефективність діяльності ресторану знижується. Значною мірою це відбувається внаслідок недосконалої системи операційного менеджменту ресторану.

Узагальнення теоретичних аспектів, пов'язаних з ресторанным господарством, та моніторинг їх рівня у ресторані «План Б» дозволили сформулювати пропозиції випускної кваліфікаційної роботи.

Погодимося з думкою С. Кравцова, який зауважує, що за структурою системи операційного менеджменту сфера послуг суттєво відрізняється від виробничих підприємств. Науковець звертає увагу на те, що у виробничих організаціях операційна діяльність, пов'язана із створенням товарів, таких як телевізори, підручники, автомобілі, є очевидною. В організаціях сервісної сфери її важче визначити. Продукт, що виробляється, може мати досить незвичні форми, наприклад, заповнення різноманітних бланків у банку, отримання усної інформації в довідковому бюро чи прослуховування музичного твору в концертному залі. Тому діяльність із створення продукту праці як промисловими, так і сервісними організаціями можна назвати виробничою чи операційною [48].

В основі операційного менеджменту лежать операції. Одна з особливостей функціонування підприємств ресторанного господарства полягає у тому, що споживання більшості послуг, на відміну від споживання матеріальної продукції, збігається з процесом їх виготовлення. Також відмінною рисою діяльності суб'єктів ресторанного бізнесу є багатофункціональність, що ускладнює процес формування ефективної системи операційного менеджменту. Зокрема, сучасний ресторан у системі операційного менеджменту повинен поєднувати гармонійне виконання наступних функцій:

- виробництво кулінарної продукції;
- реалізація кулінарної продукції;
- організація її споживання.

При цьому функції операційного менеджменту у ресторанному бізнесі, на наш погляд, не відрізняються від загальноприйнятих (рис. 3.1).

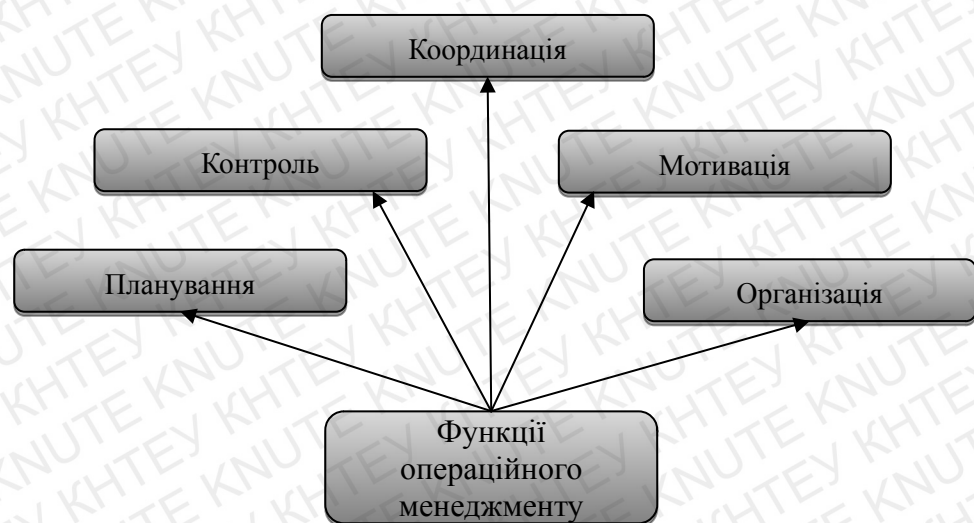


Рис. 3.1. Функції операційного менеджменту

Джерело: розроблено автором на основі [51, 82].

Функція планування впливає на вибір мети операційної системи, а також інструментів і механізмів її досягнення. Ця функція допускає використання моделювання для виконання операцій у заданому часовому полі; моделювання розвитку операційної системи для досягнення поставленої мети. Функція організації. Операційні менеджери створюють і постійно

розвивають її для реалізації прийнятих планів (програм) окремими виконавцями і підрозділами. Функція організації має забезпечувати чіткість виконання операцій, взаємозв'язок виконавців і підрозділів операційної системи і підвищувати ефективність праці.

Функція мотивації забезпечує виконання доручень, тобто прямих функціональних обов'язків. Завдання функції мотивації — забезпечити виконання роботи всіма працівниками відповідно до їх службових повноважень і розробленого плану. Мета функції мотивації — створення внутрішньої мотивації для виконавців. Реалізація функції мотивації забезпечується менеджером завдяки формуванню ситуації, що спонукає до виконання роботи з найвищою віддачею. Це досягається за допомогою вмілого управління персоналом і адекватного стимулювання його праці.

Функція контролю — це систематичний процес, за допомогою якого операційні менеджери регулюють діяльність операційної системи, забезпечуючи її відповідність планам, цілям і нормативним показникам. Функція координації є важливою в управлінні операційною системою. Без координації система перестає бути ефективною.

Всі організаційні методи можна розділити на наступні групи [51]:

- організаційно-регламентують, до яких відносять правові та нормативні методи;
- організаційно-розподільні, до яких відносять підготовку і прийняття рішень у вигляді наказів і розпоряджень, контроль виконання прийнятих рішень.

Адміністративні методи, або методи владної мотивації, зводяться до відкритого примусу людей займатися тим чи іншим видом діяльності або до створення можливості подібного примусу. Методи цієї групи застосовуються, якщо неможливі відхилення від однозначних способів вирішення конкретних завдань. Тобто мова йде про виконання завдань: вони не допускають самостійності виконавця, а вся відповідальність лежить на керівнику, який видає розпорядження. Підставою для застосування методів

даної групи є: законодавчі акти країни і регіону; нормативно-директивні і методичні документи, розроблені підприємством; плани, програми, завдання; система оперативного керівництва вищих органів управління підприємства.

Іншою групою методів операційного менеджменту є економічні методи. Методи даної групи дозволяють виконавцю проявляти ініціативу на основі матеріальної зацікавленості і нести відповідальність за прийняті рішення. Вони припускають непрямий вплив на об'єкт. Керівник встановлює виконавцю тільки цілі і загальну лінію поведінки, в рамках якої він самостійно шукає кращі для нього шляхи. Ініціатива, що проявляється працівником, вигідна як для підприємства - поставлені керівником завдання виконуються з використанням креативних засобів і найчастіше перевиконуються, так і для працівника - передбачається матеріальна винагорода за проявлену ініціативу.

Група соціально-психологічних методів застосовується при безпосередньому управлінні в тих випадках, коли економічні методи демонструють свою обмеженість, особливо при управлінні діяльністю осіб інтелектуальних професій, для яких не тільки гроші є стимулом до роботи.

За результатами аналізу, представленого у другому розділі випускної кваліфікаційної роботи, нами було помічено дисонанс у ціновій політиці ресторану «План Б» та контингентом споживачів, на яких вони орієнтуються у процесі своєї діяльності.

У межах випускної кваліфікаційної роботи нами запропоновано заходи, які на наш погляд, дозволять ресторану «План Б» підвищити свою конкурентоспроможність.

Зазначені аспекти дозволяють виділити групу операцій, які потребують диференціації в процесі управління [48]:

1. Фронт-офіс: маркетингові дослідження, бронювання, CRM, система платежів та адміністрування податків, система обліку.
2. Бек-офіс: приготування їжі, постачання, управління устаткуванням, інвентаризація, управління сміттям.

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

Слід зауважити, що нині для підприємств ресторанного господарства операційний менеджмент не може повноцінно реалізовуватися без урахування хоча б одного з наведених факторів. Без злагодженої роботи бек-офісу, приготування страв високої якості, формування системи постачання сировини та використання новітніх видів обладнання, що прискорюють швидкість виконання операцій, неможливо отримати високу оцінку споживачів при якісному швидкому обслуговуванні у торговельних залах ресторану. У свою чергу, навіть страви найскладнішого приготування не будуть мати схвальних відгуків від відвідувачів, якщо рівень обслуговування не задовольняє їхні вимоги.

На сучасному етапі все більшого значення у роботі операційного менеджменту набувають інформаційні технології. Відомі приклади включають OpenTable для резервування, NCR Aloha POS для перевірки управління та кухонного сповіщення та Shiftboard для управління розкладом персоналу. Ресторани наполегливо працюють над вдосконаленням своїх технологічних можливостей, щоб збільшити рівень задоволення клієнтів, сприяти придбанню та збереженню обладнання, а також оптимізувати прибуток [48].

У зв'язку з високим рівнем конкуренції у сфері необхідною умовою функціонування підприємств ресторанного господарства також є застосування основних елементів інтернет-маркетингу: створення та підтримка веб-сайту, соціальні мережі, мобільний маркетинг та інтернет-системи оплати.

Вважаємо, що запропоновані заходи дозволять покращити якість пропонованих готелем послуг та на основі підвищення ціни покращити його економічний стан.

3.2. Розроблення заходів щодо удосконалення системи операційного менеджменту ресторану

Вдосконалення управління розвитком виробництва ресторанних послуг вимагає використання системного підходу. На сучасному етапі розвитку ресторанного бізнесу, в умовах швидко мінливого зовнішнього середовища і постійно зростаючої конкуренції, система управління повинна адекватно коригуватися відповідно до впливу різних економічних, соціальних та інших факторів. Це коректування повинно бути засноване на системному управлінні внутрішніми і зовнішніми зв'язками всіх її елементів. Застосування системного підходу дозволить адекватно вирішувати проблеми управління розвитком виробництва ресторанних послуг, виробляти відповідні стратегії досягнення поставлених цілей в рамках раціональної та ефективної системи управління. Функціонування системи управління направлено, перш за все, на підвищення ефективності діяльності системи в цілому і основні показники її ефективності слід відшукувати в кінцевих результатах роботи об'єкта управління.

Для виконання функцій управління підприємствами, закладами ресторанного господарства створюється відповідна структура системи управління, яка являє собою сукупність спеціалізованих підрозділів, взаємопов'язаних процесом прийняття та реалізації управлінських рішень.

Система стратегічного управління організацією – це система, яка:

- спирається на вищих керівників і співробітників, що мають мотивовано професійний потенціал, як основу організації;
- спрямовує організацію до всебічного розвитку відносин зі споживачами з метою задоволення їх потреб за рахунок виробництва конкурентоспроможності продукції, надання якісних послуг та встановлення добросусідських відносин;
- визначає ефективність господарської діяльності підприємства через системи оперативного і поточного управління на основі принципів синергії;

- здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, викликане зовнішніми впливами і дозволяє домагатися конкурентних переваг;

- забезпечує сталий розвиток організації в довгостроковій перспективі, не порушуючи гармонію навколишнього простору, завдяки підприємницької стратегії і винахідливості в її реалізації. У сфері ресторанного бізнесу весь план виробничо-господарської діяльності підприємства в цілому повинен базуватися на плані маркетингу.

У разі успішного вирішення наявних проблем через виконання поставлених завдань існують значні передумови та можливості забезпечення розвитку підприємств ресторанного господарства та приведення їхніх послуг у відповідність до світових стандартів та практики. Ці напрями потребують дослідження, тому розглянемо деякі з них більш детально.

Сформовані завдання з реалізації управлінської ініціативи в ресторанному бізнесі об'єднують сукупність актуальних напрямів їх удосконалення, пов'язаних із наданням відповідних послуг населенню, підтримкою відносин із державними органами, організації виробничо-господарських процесів, підвищення ефективності використання капіталу підприємств, використання сучасних технологій та прийомів забезпечення їх конкурентоспроможності на ринку.

Про негативні тенденції розвитку підприємств ресторанного господарства І. Бойчик наводить деякі факти. Хоча масового закриття ресторанів не спостерігається, але підприємства, що функціонують в орендованих приміщеннях та не приділяють значної уваги управлінській активності, функціонують із мінімальною рентабельністю й можуть із часом закритися. Позитивним сигналом для розвитку підприємств громадського харчування є відсутність насиченості українського ринку ресторанних послуг, що за умов зниження попиту означає тільки скорочення кількості

відвідувачів та середньої вартості одного замовлення й не призводить до закриття [11, с. 138].

Л. Мостова виділяє наступні принципи, які визначають напрямки удосконалення системи управління підприємством [53]:

Концентрації. Розглядається у двох напрямках: концентрація зусиль працівників окремого підрозділу або всієї системи управління на вирішенні основних завдань; концентрація однорідних функцій в одному підрозділі системи управління, що виключає дублювання.

Спеціалізації. Розподіл праці в системі управління (виділяється праця керівників, спеціалістів та інших працівників). Формуються окремі підрозділи, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій.

Паралельності. Передбачає одночасне виконання окремих управлінських рішень, підвищує оперативність управління персоналом.

Адаптивності (гнучкості). Означає пристосовуваність системи управління персоналом до цілей об'єкта управління, які змінюються.

Наступності. Передбачає загальну методичну основу проведення робіт з удосконалення системи управління на різних її рівнях та різними спеціалістами, стандартне їх оформлення.

Безперервності. Відсутність перерв в роботі працівників системи управління персоналом або підрозділів, зменшення часу пролежування документів, простоїв технічних засобів управління і т. ін.

Ритмічності. Виконання однакового обсягу робіт в рівні проміжки часу та регулярність повтору функцій управління персоналом.

Прямоточності. Впорядкованість та цілеспрямованість необхідної інформації по виробленню певного рішення. Вона буває горизонтальною та вертикальною (взаємозв'язки між функціональними підрозділами та взаємозв'язки між різними рівнями управління).

Кризові явища в соціально-економічному середовищі України призвели до оптимізації структури персоналу та активізації маркетингових комунікацій у ресторанах дорогих та елітних категорій. Подібна політика

була характерна для підприємств ресторанного бізнесу, що належать до середнього цінового сегмента, які практикували знижки та різні акції. Решта підприємств, прагнучи скоротити операційні витрати, не проводили ніяких заходів, але оптимізували асортимент продукції, чим утримували коло постійних відвідувачів [6, с. 28]. Зазначений перелік заходів нині дозволяє забезпечити існуючі рівні розвитку закладів ресторанного господарства та активізувати його поліпшення після відновлення сприятливих умов в економіці України.

Господарювання й розвиток підприємств ресторанного господарства з 2014 року здійснюється в абсолютно нових, надзвичайно негативних для цього виду бізнесу умовах, які порушили хід реалізації стратегічних планів розвитку всіх без винятку закладів. У результаті наявних подій виникла необхідність підтримки необхідної чисельності відвідувачів для покриття поточних витрат, а виконувати переважну більшість модернізаційних кроків можуть тільки потужні заклади громадського харчування, що мають вдале розміщення або мережу закладів і для яких несприятливі впливи менш відчутно знижують прибутковість бізнесу. Така ситуація концентрує увагу апарату управління підприємств ресторанного господарства на безпосередньому обслуговуванні клієнтів, застосуванні різноманітних маркетингових прийомів їх залучення, серед яких цінові знижки, рекламні акції, спеціальні умови приймання споживачів. Результатом таких заходів є підтримка уваги з боку постійних клієнтів та залучення нових відвідувачів.

Наявні умови ринкового середовища, зумовлені ситуацією в Україні та світі, призвели до вдосконалення організації ресторанного бізнесу, що сприяє підвищенню якості послуг як для існуючих сегментів споживачів, так і для нових. Негативний вплив на розвиток ресторанного господарства мають суспільно-економічні явища, спричинені політичною ситуацією в Україні, що проявляється у відсутності зростання кількості відвідувачів у закладах ресторанного господарства із внутрішніх мешканців та іноземних громадян

через зниження кількості туристів. Підтримує відвідуваність ресторанів тенденція до підвищення рівня доступності харчування, можливість проведення ділових зустрічей та святкових заходів або вирішення в зручному місці поточних питань. Відносно стабільний рівень цін у закладах громадського харчування, надання безкоштовного доступу до мережі Інтернет, позитивна атмосфера у приміщеннях та інші подібні обставини привертають увагу різних категорій відвідувачів, які бажають задовольнити свої первинні потреби, побути в місцях, атмосфера яких пригнічує думки про негативні життєві виклики й тим сприяє відпочинку організму та відтворенню його функціональності. Але зростання запитів споживачів вимагає постійного вдосконалення цих послуг у місцях їх надання, що вимагає врахування передового світового досвіду в організації ресторанної справи.

Важливим аспектом управління підприємствами ресторанного господарства є налагодження належної взаємодії між державними органами, що контролюють економічну діяльність, умови постачання, зберігання, приготування й подачі продуктів харчування, та організації приймання відвідувачів у залах закладу. Зростання навантаження корупційної складової останніми роками ускладнило цей напрям взаємодії, що відображається на якості надання послуг. Звичайно, що окреме підприємство ресторанного господарства не спроможне встановлювати правила співпраці з контролюючими органами, але дотримання рекомендацій та норм обслуговування клієнтів, а також організації функціонування підрозділів забезпечення господарювання сприятиме розвитку ресторанного закладу та зменшуватиме кількість недоліків, за які потрібно буде відповідати перед представниками органів контролю. Ці прагнення в закладах громадського харчування спроможні справити прямий ефект на підвищення якості обслуговування клієнтів, а отже, забезпечити бажане положення на ринку.

Важливе значення для розвитку ресторанної справи в Україні має встановлення контактів із недержавними організаціями, асоціаціями та іншими об'єднаннями учасників цього ринку, оскільки за таких умов можна обмінюватись досвідом, поєднувати інтереси, концентрувати зусилля та контролювати дії у вирішенні масштабних проблем. Особливо ефективною є така співпраця під час представлення вимог підприємств ресторанного господарства у взаємодії з державними органами, у питаннях відстоювання податкової політики, стандартизації діяльності, системи контролю, подолання різноманітних судових спорів.

Наступним актуальним напрямком розвитку підприємств ресторанного господарства можна назвати узгодження взаємозв'язків у системі закупівлі, постачання, транспортування, приймання, зберігання, переробки та споживання продуктових запасів і матеріально-технічного забезпечення. Значні проблеми в закладах громадського харчування на сучасному етапі їхнього розвитку полягають у відсутності злагоджених дій під час закупівлі сировини для приготування страв і продуктів харчування і їх подачі клієнтам. Необхідність підтримання високої якості обслуговування вимагає використання лише свіжої сировини, але цією обставиною досить часто нехтують і використовують напівфабрикати тривалого зберігання, заморожену продукцію, що призводить до втрати кондиції, псування та набуття ознак шкідливості для організму людини, у результаті існує ймовірність псування іміджу та прибутковості закладу внаслідок зниження кількості клієнтів.

Тому управлінський апарат відповідних підрозділів повинен функціонувати з дотриманням галузевих рекомендацій і складати плани закупівель, постачання та використання у виробничих процесах тільки свіжої сировини. За таких умов існуватиме ризик неповного використання запасів, але цінова політика ресторанів і, що головне, призначення націнки повинні бути сформовані таким чином, щоб покривати фактичні та можливі витрати й

спрямовувати решту на розвиток закладу. У більшості випадків вона будується саме на такому підході, але з набуттям високого іміджу ресторанні заклади можуть нехтувати деякими правилами та погіршувати свою постачальницько-збутову політику, що неприпустимо. Висока швидкість використання сировинних запасів та оперативність отримання доходів у результаті їх використання, вимагають від управлінських працівників постійної уваги до господарсько-виробничих процесів, оскільки несуттєва помилка може призвести до зниження ефективності роботи підприємства в ринковому середовищі, особливо якщо воно знаходиться в ньому порівняно незначний час або має невеликі розміри.

Описані обставини вказують на те, що на підприємствах ресторанного господарства важливе місце посідають не тільки підрозділи з приготування продуктів харчування та надання послуг клієнтам. Якщо розглядати певне підприємство галузі, то суттєві функції, покликані залучити клієнтів у заклад та підтримувати його функціонування, виконуються у відділі маркетингу, відділі закупівель, складських підрозділах, планово-економічній службі, бухгалтерському відділі, підрозділі безпеки та інформаційних систем. Лише на основі злагоджених кроків для вирішення поточних, перспективних та стратегічних проблем буде досягатись результативність управління підприємством.

Важливе значення на підприємствах ресторанного господарства має маркетингова діяльність, яка стосується позиціонування закладу в зовнішньому середовищі, доведення інформації про наявні особливості ресторану, які можуть бути цікавими для потенційних клієнтів та існуючих відвідувачів. Робота відділу маркетингу є досить широкою і включає як дослідження ринкового середовища та виявлення нових запитів споживачів, так і обґрунтування необхідності вдосконалення рецептури нових страв та вдосконалення асортименту продукції. Управління маркетинговою роботою повинно здійснюватись галузевим спеціалістом, обізнаним у специфіці ресторанного бізнесу, інакше розвиток підприємства буде стримуватись або

взагалі не відбуватиметься.

А. Аветисова вважає, що в умовах підприємств ресторанного господарства різних областей України значення відділу маркетингу є однаково суттєвим. Наприклад, у великих обласних центрах та містах, де є суттєва конкуренція, лише певна частина закладів має достатню кількість відносно постійних клієнтів, що дозволяє підтримувати високі рівні прибутковості та темпи розвитку. У той же час інші підприємства громадського харчування відчують брак відвідувачів, що знижує ефективність їхньої роботи [1, с. 119]. Відділом маркетингу ця проблема має вирішуватись, і якщо в результаті проведення змін протягом 1-2 років ситуація не змінюється на краще, то подальша діяльність закладу в тому місці буде недоцільною.

На думку В. Архіпова, важливим напрямком управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу є впровадження сучасних інформаційних технологій. У сучасних умовах розвиток й ефективне ведення будь-якого бізнесу пов'язані з інноваційними підходами та автоматизацією всіх видів діяльності. До найпопулярніших інформаційних систем, направлених на автоматизацію управлінських процесів підприємств ресторанного господарства України, можна віднести систему управління рестораном R-Keereg. Вона здатна забезпечити високотехнологічне касове обслуговування клієнтів ресторану з підтримкою будь-якої форми оплати [5, с. 180].

До актуальних напрямів розвитку підприємств ресторанного господарства Е. Агамірова відносить технології креативної кухні та кейтерингу, організацію діяльності тематичних ресторанів; облаштування сенсорних дисплеїв меню Menu Board в холах готелів для ознайомлення з меню внутрішніх ресторанів; проведення різних шоу (наприклад, приготування шеф-поваром фірмових страв на очах у відвідувачів); розповсюдження інформації про ресторан за допомогою QR-коду [2, с. 456]. Використання інформаційних технологій та відносно нових способів обслуговування клієнтів підприємствами ресторанного господарства України

виконує важливі функції з їх розвитку через сприяння підвищенню якості послуг, залученню клієнтів, збільшенню прибутку, отриманню конкурентних переваг на ринку [2, с. 55].

3.3. Прогнозування успішності реалізації запропонованих заходів

Складність вирішення проблем управління розвитком виробництва ресторанних послуг вимагає використання системного підходу. На сучасному етапі розвитку ресторанного бізнесу, в умовах швидко мінливого зовнішнього середовища і постійно зростаючої конкуренції, система управління повинна адекватно коригуватися відповідно до впливу різних економічних, соціальних та інших факторів. Це коректування повинно бути засноване на системному управлінні внутрішніми і зовнішніми зв'язками всіх її елементів. Застосування системного підходу дозволить адекватно вирішувати проблеми управління розвитком виробництва ресторанних послуг, виробляти відповідні стратегії досягнення поставлених цілей в рамках раціональної та ефективної системи управління. Функціонування системи управління направлено, перш за все, на підвищення ефективності діяльності системи в цілому і основні показники її ефективності слід відшукувати в кінцевих результатах роботи об'єкта управління.

Розробленню пропозицій щодо оцінювання ефективності будь-якої діяльності має передувати з'ясування сутності цього поняття. Економічний словник надає декілька підходів до визначення ефективності. Так, під даним терміном слід розуміти:

- співвідношення між результатами виробничо-господарської діяльності самостійного суб'єкта і використаними для одержання цих результатів матеріальними, трудовими і фінансовими ресурсами (затратами);
- максимізацію результату при мінімальних витратах.

В свою чергу, ефективність визначається як «здатність створювати ефект, результативність процесу та визначається як відношення ефекту, результату до витрат, що забезпечили цей результат».

На основі узагальнення представлених визначень, можемо говорити про те, що ефективність заходів щодо удосконалення системи операційного менеджменту ресторану «План Б» є відношенням одержаних за наслідками його проведення результатів до витрат, спрямованих на отримання цих результатів.

Різними науковцями у фахових джерелах виділяється чимало підходів до оцінювання ефективності певних видів діяльності. Вважаємо, що оцінювання ефективності запропонованих для ресторану «План Б» заходів необхідно проводити за двома ключовими напрямками або складовими: брендовою (комунікативною) та економічною (реалізаційною) складовими.

Для оцінки економічної (реалізаційної) складової основним джерелом отримання даних для аналізу будуть звіти щодо операційних продаж, динаміки кількості відвідувачів, фінансові звіти (тижневі, місячні, квартальні тощо). Визначити економічну ефективність відносно просто завдяки доступності і точності даних.

Комунікаційну ефективність можна визначити за показниками досягнення інформаційним повідомленням аудиторії, на яку воно розраховане. Отримати цю інформацію можна за допомогою проведення досліджень і опитувань цільової аудиторії, при цьому виникає потреба інтерпретації даних і виявлення достовірності отриманої інформації. З позиції комунікативної складової можна оцінити витрати на заходи щодо удосконалення системи операційного менеджменту, але дуже складно оцінити її економічний ефект внаслідок впливу безлічі факторів. При оцінюванні впливу вжитих заходів з удосконалення системи операційного менеджменту на комунікативну складову основою інформаційної бази будуть слугувати результати соціологічних опитувань, анкетування та інших способів дослідження реакції споживачів на зміни.

На наше переконання, процес оцінювання ефективності заходів удосконалення системи операційного менеджменту має бути структуровано на три основні стадії (рис. 3.2).

Таким чином, першою стадією оцінки ефективності заходів удосконалення системи операційного менеджменту є проведення так званого «нульового заміру», тобто визначення відправного рівня основних показників. У нашому випадку це такі показники, як кількість споживачів та обсяг реалізації послуг закладу ресторанного господарства.

Можливий і більш широкий підхід, коли досліджується соціально-демографічний склад аудиторії; психографічний склад аудиторії; споживчі звички аудиторії, що важливо для подальших заходів; рівень лояльності аудиторії; рівень знання про бренд; обсяг продажів послуг; структура продажів послуг; грошовий обсяг продажів послуг; лояльність споживачів; структура реклами; сприйняття споживачем позиціонування бренду.

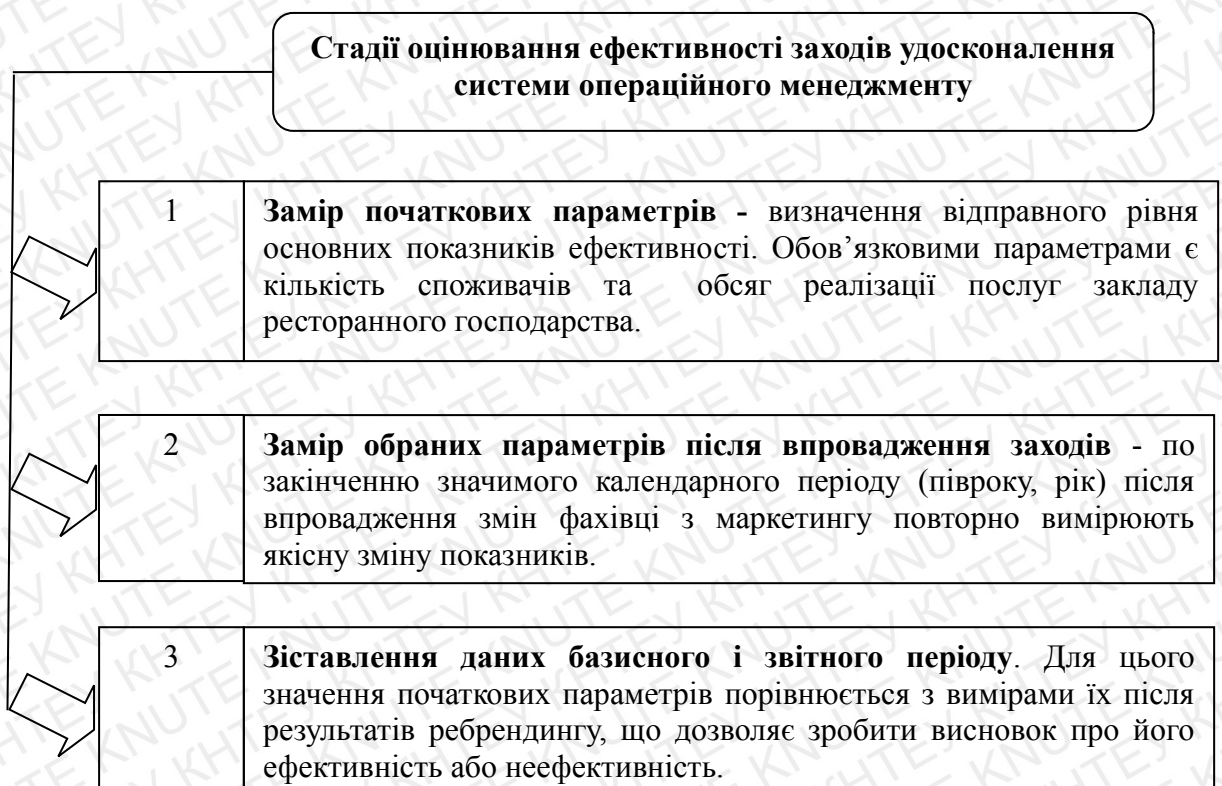


Рис. 3.2. Стадії оцінювання ефективності заходів удосконалення системи операційного менеджменту ресторану «План Б»

«Нульовий замір» передбачає вимірювання параметрів діяльності закладу ресторанного господарства та ступеня лояльності до бренду споживачів ще до проведення будь-яких значущих змін. Особливо важливо здійснити замір початкових параметрів у разі відсутності інформації про них протягом тривалого періоду. В обов'язковому порядку необхідно провести «нульовий замір» до впровадження будь-яких змін в бренд і його позиціонування, інакше доказово визначити ефективність буде практично неможливо.

Наступною стадією оцінки є замір результатів заходів удосконалення системи операційного менеджменту. Замір результатів здійснюється після закінчення визначеного для оцінки періоду (півроку, рік) після впровадження змін. Фахівцями з маркетингу повторно вимірюються ті ж самі параметри, що і на початковій стадії.

У межах останньої стадії оцінювання ефективності відбувається зіставлення даних базисного і звітного періоду. Для цього параметри в «нульовому вимірі» порівнюються з результативною зміною після заходів удосконалення системи операційного менеджменту, що дозволяє зробити висновок про його ефективність.

При проведенні оцінювання ефективності заходів удосконалення системи операційного менеджменту доцільно, за можливості, враховувати вплив факторів зовнішнього середовища, які могли б здійснити суттєвий вплив на параметри діяльності закладу ресторанного господарства та скорегувати частку змін, які відбулися у фінансових та не фінансових показниках закладу саме за рахунок заходів удосконалення системи операційного менеджменту. До таких *факторів* можна віднести:

- ✓ макроекономічну ситуацію у межах держави або регіону діяльності закладу ресторанного господарства;
- ✓ політичну ситуацію в державі або регіоні діяльності ресторану;
- ✓ зміни нормативно-правового регулювання господарської діяльності (зокрема, зміна ставок оподаткування) ресторану;

- ✓ неправомірні дії уповноважених державних органів, що перешкоджають ефективній діяльності закладів ресторанного господарства;
- ✓ суттєві зміни у конкурентному середовищі: злиття, поглинання, поява на ринку нових брендів, зростання маркетингової активності закладів;
- ✓ поведінка та зміна підрядників, партнерів, контрагентів ресторану;
- ✓ зміни звичок та уподобань споживачів закладів;
- ✓ суттєва зміна доходів споживачів закладів ресторанного господарства;
- ✓ форс-мажорні та інші обставини непереборної сили.

На процесі ефективності заходів удосконалення системи операційного менеджменту можуть позначитися також фактори внутрішнього середовища, однак їх вплив відзначається значно меншим рівнем суттєвості, оскільки вони знаходяться у межах управлінського впливу адміністрації закладу та є повністю чи часткового об'єктами системи операційного менеджменту. До таких факторів відносяться:

- ✓ управлінські рішення адміністрації закладу ресторанного господарства;
- ✓ зміни у структурі особового складу органів управління закладу ресторанного господарства чи мережі;
- ✓ конкурентоспроможність закладу та рівень попиту на його послуги;
- ✓ наявний ресурсний та фінансовий потенціал закладу ресторанного господарства, ступінь його рентабельності, платоспроможності та фінансової стійкості та інші фактори.

Практичний розрахунок ступеня впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на результати заходів удосконалення системи операційного менеджменту можна здійснити у межах другої стадії шляхом застосування методів факторного аналізу, який вимагає високої аналітичної кваліфікації фахівця з маркетингу.

На практиці, при оцінюванні ефективності заходів удосконалення системи операційного менеджменту фахівці обмежуються експертною оцінкою або аналізом найбільш вагомих факторів, таких як загальна

макроекономічна ситуація в країні або зміни звичок і складу споживання. Прикладом останнього фактору є зростання користування всесвітньою глобальною мережею.

Для проведення оцінювання ефективності реалізації заходів щодо удосконалення системи операційного менеджменту ресторану «План Б» необхідно також визначитися з критеріями. До основних критеріїв оцінки ефективності системи операційного менеджменту ресторану «План Б» пропонуємо відносити такі (рис. 3.3).

На основі встановлених критеріїв, визначимо відповідні методи, за допомогою яких можна оцінювати ефективність впроваджених заходів. Визначимо та надамо характеристику основним методам оцінки ефективності заходів удосконалення системи операційного менеджменту для ресторану «План Б».



Рис. 3.3. Критерії оцінки ефективності заходів щодо удосконалення системи операційного менеджменту ресторану «План Б»

Опитування нових клієнтів. Опитування можна провести в групах, що представляють ресторан в соціальних мережах і на сайті, а також за допомогою мобільного додатку. Опитування можна здійснювати і шляхом письмового анкетування, безпосередньо роздаючи анкети у закладі ресторанного господарства відвідувачам. Участь в опитуванні, звісно, є добровільною. Опитування споживачів проводиться шляхом застосування вибіркового методу. В анкеті має бути передбачено запитання про те, чи є споживач новим клієнтом або ж вже знайомий із закладом. В останньому випадку, споживач має надати суб'єктивну порівняльну оцінку змінам.

Опитування респондентів рекомендуємо проводити на періодичній основі. Підсумки опитування потрібно обробляти у кінці кожного періоду.

Окрім того, із застосуванням цього методу, можна визначити також характеристики цільової аудиторії.

Підрахунок кількості нових клієнтів. Порівняння показників приросту кількості споживачів за минулі періоди та новий період після проведення заходів удосконалення системи операційного менеджменту. Важливо при цьому забезпечити порівнянність періодів, протягом яких буде досліджуватися динаміка споживачів: вони мають бути однаковими за часовим параметром, а також сезонними характеристиками: не можна порівнювати кількість відвідувачів у період, що охоплює новорічні та різдвяні свята з кількістю відвідувачів, зафіксованих протягом періоду, який включає несвяткові дні.

Аналіз кількості згадок ресторану в засобах масової інформації. Цей оціночний захід передбачає проведення контент-аналізу в медійному просторі та засобах масової інформації (зокрема, у повідомленнях і новинах) для визначення ставлення громадськості до закладу ресторанного господарства.

Аналіз динаміки обсягу продажів послуг щодо надання послуг у задоволенні потреб споживачів у харчуванні, що є основними послугами закладу, а також аналіз змін кількісних параметрів по обсягу реалізації додаткових послуг. Періодами порівняння є часові проміжки до та після проведення заходів удосконалення системи операційного менеджменту.

Порівняння базових та поточних показників кількості відвідувань сайту закладу ресторанного господарства.

Аналіз динаміки відвідувань сайту закладу ресторанного господарства та зростання підписників у соціальних мережах (кількість лайків, репостів, інтегрованості контенту). Варто зазначити, що цей метод носить додатковий характер, оскільки саме по собі зростання кількості відвідувань сайту не гарантує продажу послуг. Відстежити і виявити кількісні показники огляду по аудиторії дозволяє сервіс Google Analytics. *Оцінка ступеня задоволеності споживачів.* Здійснюється шляхом вивчення відгуків про заклад

ресторанного господарства, виражень подяки, кількості та актуальності негативних коментарів і їх джерел. *Аналіз рівня обізнаності потенційних споживачів про бренд.* Встановлюється шляхом вибіркового дослідження, опитування та інших методів.

Прогноз показників фінансово-господарської діяльності ресторану «План Б» з урахуванням усіх наведених заходів підвищення ефективності системи операційного менеджменту наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Результати прогнозування показників фінансово-господарської діяльності ресторану «План Б» з урахуванням запропонованих заходів на 2019 р.

Показники	2017 прогноз без врахування заходів	Умови перспективн ого прогнозу	2019 прогноз без врахування заходів	Приріст	
				тис. грн.	%
Чиста виручка від реалізації (ЧД)	350 100	зростання на 25 %	437 625	87 525	25
Собівартість (СВ)	68 900	зниження на 15%	58 565	-10 335	-15
Валовий: прибуток (ВП)	-94 100		23 525	70 575	75
Інші операційні доходи (ІОД)	10 800	залишаються без змін	10 800	0	0
Адміністративні витрати (АВ)	25 500	зниження на 15%	21 675	-3 825	-15
Витрати на збут (ВЗ)	15 000	зниження на 15%	12 750	-2 250	-15
Витрати на реалізацію заходів підвищення ефективності системи операційного менеджменту	-	будуть понесені витрати у сумі 1 500,0 тис. грн.	1 500	1 500	-
Інші операційні витрати (ІОВ)	270 400	зниження на 15%	229 840	-40 560	-15
Фінансові результати від операційної діяльності до оподаткування	-85 300	-	4 265	89 565	105

Джерело: розроблено автором.

Як видно з табл. 3.1, у 2019 році значення перспективного прогнозу показника фінансового результату від операційної діяльності до

оподаткування складе +4265 тис. грн, що на 105 % вище порівняно зі значенням звичайного ретроспективного прогнозу.

Приріст фінансового результату становить +89 565 тис. грн. Це значення і буде економічним ефектом від реалізації заходів підвищення ефективності системи операційного менеджменту (рис. 3.2.)

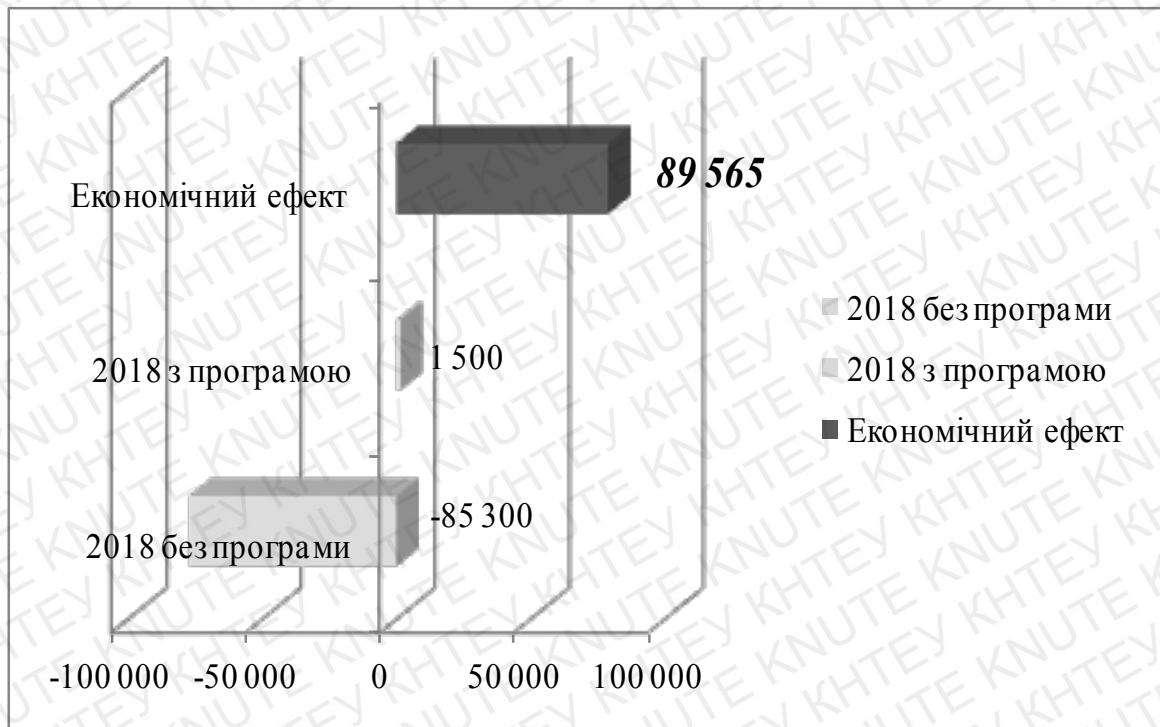


Рис. 3.2. Значення економічного ефекту від реалізації програми підвищення ефективності системи операційного менеджменту ресторану на 2019 рік

Джерело: розроблено автором.

Отже, реалізація заходів підвищення ефективності системи операційного менеджменту дасть можливість отримати економічний ефект у розмірі 89 565 тис. грн. Отримання економічного ефекту у вказаному розмірі буде можливим за рахунок очікуваного зростання обсягу доходів ресторану на 25 %, зниження обсягу витрат на 15 %, а також понесення додаткових інвестиційних витрат на впровадження стратегії у розмірі 1 500 тис. грн.

Висновки до розділу 3

Недосконала система операційного менеджменту ресторану «План Б» обумовила те, що його фінансові показники суттєво погіршуються, що вказує на те, що підприємство не досягає своїх мети, ефективність діяльності ресторану знижується.

Перспектива покращення діяльності ресторану «План Б» полягає у наступному. До переліку додаткових послуг ресторану «План Б» рекомендується включити наявність власної парковки, наявність живої музики, введення системи лояльності для відвідувачів ресторану. Вимоги до персоналу будуть підвищуватися, доцільним буде знання іноземних мов, передбачено навчання сучасним автоматизованим програмам, проведення тренінгів для персоналу. Також має відбутися збільшення асортименту фірмових страв, покращення сезонного меню, підвищення середнього чеку у ресторані до 550 грн. На сьогодні він складає 350-400 грн. Орієнтація на реалізацію частини продукції «на виніс» має передбачати створення зони. Відмова від значної кількості заходів по просуванню, які проводяться у вигляді акцій, промо-заходів, рекламних заходів, знижок, оскільки центральне місце у новій концепції закладу буде займати висока якість та чесна ціна. Щодо представлення основних пропозицій меню ресторану, пропонуємо збільшити кількість графічного матеріалу на веб-сайті ресторану та оптимізувати діяльність модулю бронювання столиків на ньому.

Передбачено, що сформовані рекомендації щодо підвищення ефективності системи операційного менеджменту ресторану «План Б» матимуть економічні наслідки від їх впровадження. Основним економічним показником є виручка від звичайної діяльності, яка залежить від галузі функціонування підприємства, обсягів його діяльності, впровадження науково-технічних розробок, а отже, підвищення продуктивності праці, зниження собівартості, покращення якості продукції.

Досліджено питання оцінки ефективності запропонованих заходів. Визначено стадії оцінювання ефективності заходів удосконалення системи операційного менеджменту ресторану «План Б», які забезпечують логічну

послідовність цього процесу. Сформовано критерії оцінки ефективності заходів щодо удосконалення системи операційного менеджменту ресторану «План Б». Визначено та надано характеристику основним методам оцінки ефективності заходів удосконалення системи операційного менеджменту для ресторану «План Б».

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження теоретичних, методологічних та практичних засад системи операційного менеджменту ресторану «План Б» дозволило сформулювати низку теоретичних узагальнень та практичних рекомендацій.

Операційний менеджмент як економічне поняття – це наука про концепції, методи, процедури, технологію створення та функціонування операційної системи, необхідної для реалізації операційної функції, а також цілеспрямована діяльність з управління операціями придбання необхідних ресурсів, їх трансформації в готовий продукт (товар, послугу) з подальшою поставкою його споживачу.

Основними принципами менеджменту ресторанного бізнесу є інтегрованість методів багатьох функціональних видів менеджменту; комплексний характер формування управлінських рішень; облік специфічних умов діяльності конкретних підприємств ресторанного бізнесу; високий динамізм управління; варіативність підходів до розробки окремих управлінських рішень; орієнтованість на стратегічну мету розвитку підприємства ресторанного бізнесу.

Запропоновано структурно-логічну модель оперативного управління ресторану з направленням основних функцій координаційного центру на збір і обробку інформації, проведення аналітичної роботи та розробку стратегій відповідно до попиту на ресторанный послуги, що надасть можливість керівництву ресторанного бізнесу оперативно приймати управлінські рішення.

Визначено об'єкт, суб'єкти, предмет, завдання, функції, принципи, методологічну базу та структуру системи операційного менеджменту підприємств ресторанного господарства. Серед основних завдань управління операціями на підприємствах ресторанного бізнесу є забезпечення автоматизації діяльності; координація роботи всіх його підрозділів;

постійний пошук і освоєння нових ринків; виявлення пріоритетності цілей розвитку; розробка стратегії розвитку і системи заходів щодо її реалізації; пошук джерел ресурсів, необхідних для забезпечення реалізації стратегії розвитку. У структурі операційної системи виділяються підсистема переробки, підсистема забезпечення, підсистема планування і контролю.

Дослідження організаційно-економічної характеристики ресторану «План Б» засвідчило зміну за такими параметрами. Вартість ресурсів ресторану «План Б» за 2015-2017 рр. зменшилася на -16,9 тис. грн або -15,2%, що є хоч і не дуже суттєвою, проте негативною зміною.

Ресторан «План Б», як і переважна більшість закладів ресторанного господарства м. Києва, працює в орендованих приміщеннях, вартість яких у балансі не відображається. Нематеріальних активів, незавершених капітальних інвестицій, довгострокових фінансових інвестицій та довгострокової дебіторської заборгованості ресторан не має.

Склад оборотних активів ресторану «План Б» формують такі статті як «товари», «дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги», «інша поточна дебіторська заборгованість», «гроші та їх еквіваленти», «витрати майбутніх періодів». Зростання оборотних активів за 2015-2017 рр. спостерігаємо за такими їх видами як дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги (на 4,6 тис. грн або 92,0 %), гроші та їх еквіваленти (на 0,7 тис. грн або 2,3 %) та витрати майбутніх періодів (на 2,7 тис. грн або 67,5 %).

Зменшення оборотних активів відбулося за статтями «товари» (на 3,3 тис. грн або 36,7 %), «інша поточна дебіторська заборгованість» (на 11 тис. грн або -100,0 %). Тенденція до зменшення іншої дебіторської заборгованості є позитивною, адже своєчасні розрахунки з контрагентами сприяють покращенню платоспроможності закладу ресторанного господарства.

Власний капітал ресторану «План Б» сформований за рахунок зареєстрованого (статутного) капіталу та нерозподіленого прибутку. Дослідження динаміки обсягу власного капіталу закладу засвідчило його зменшення на -17 тис. грн (-17,7 %).

Ресторан «План Б» має високий рівень платоспроможності. Це означає, що заклад ресторанного господарства у короткостроковому періоді є спроможним погасити всі свої поточні зобов'язання за рахунок активів.

Проведено аналіз факторів впливу на формування системи операційного менеджменту ресторану «План Б», за результатами чого встановлено, що головним конкурентом ресторану «План Б» є заклад «Портер». Цей же заклад у підсумку має найвищу сумарну оцінку споживачами за критеріями якості обслуговування, кухні (страв та напоїв), співвідношення ціни та якості, атмосфери закладу. Виявлено низку суттєвих негативних факторів формування конкурентоспроможності ресторану «План Б».

Недосконала система операційного менеджменту ресторану «План Б» обумовила те, що його фінансові показники суттєво погіршуються, що вказує на те, що підприємство не досягає своїх мети, ефективність діяльності ресторану знижується.

Перспектива покращення діяльності ресторану «План Б» полягає у наступному. До переліку додаткових послуг ресторану «План Б» рекомендується включити наявність власної парковки, наявність живої музики, введення системи лояльності для відвідувачів ресторану. Вимоги до персоналу будуть підвищуватися, доцільним буде знання іноземних мов, передбачено навчання сучасним автоматизованим програмам, проведення тренінгів для персоналу. Також має відбутися збільшення асортименту фірмових страв, покращення сезонного меню, підвищення середнього чеку у ресторані до 550 грн. На сьогодні він складає 350-400 грн. Орієнтація на реалізацію частини продукції «на виніс» має передбачати створення зони. Відмова від значної кількості заходів по просуванню, які проводяться у вигляді акцій, промо-заходів, рекламних заходів, знижок, оскільки центральне місце у новій концепції закладу буде займати висока якість та чесна ціна. Щодо представлення основних пропозицій меню ресторану,

пропонуємо збільшити кількість графічного матеріалу на веб-сайті ресторану та оптимізувати діяльність модулю бронювання столиків на ньому.

Передбачено, що сформовані рекомендації щодо підвищення ефективності системи операційного менеджменту ресторану «План Б» матимуть економічні наслідки від їх впровадження. Основним економічним показником є виручка від звичайної діяльності, яка залежить від галузі функціонування підприємства, обсягів його діяльності, впровадження науково-технічних розробок, а отже, підвищення продуктивності праці, зниження собівартості, покращення якості продукції.

Досліджено питання оцінки ефективності запропонованих заходів. Визначено стадії оцінювання ефективності заходів удосконалення системи операційного менеджменту ресторану «План Б», які забезпечують логічну послідовність цього процесу. Сформовано критерії оцінки ефективності заходів щодо удосконалення системи операційного менеджменту ресторану «План Б». Визначено та надано характеристику основним методам оцінки ефективності заходів удосконалення системи операційного менеджменту для ресторану «План Б».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аветисова А. О. Ресторанні мережі: конкурентні переваги, проблеми, перспективи розвитку / А. О. Аветисова // Вісник соціально-економічних досліджень. - 2013. - № 28. - С. 117-123.
2. Агамірова Е. В. Управління персоналом у туризмі й готельно-ресторанному бізнесі. – М.: Академія, 2004. – 316 с.
3. Андренко І.Б. Менеджмент готельно-ресторанного господарства: підручник / І.Б. Андренко, О.М. Кравець, І.М. Писаревський. – Х.: ХНУМГ, 2014 – 431 с.
4. Арефєва О.В., Сахаєв В.Г. «Економіка підприємства»: Навч. Посіб.- К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2004.-237с.
5. Архіпов В. В. Організація ресторанного господарства : навч. посібник / В. В. Архіпов. – 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 280 с.
6. Базаров Т.Ю., Єремін Б.Л., Аксьонова й ін. Управління персоналом / Під ред. Базарова Т. Ю. – М.: Академія, 2005. – 216 с.
7. Бай С. Ф. Операційний менеджмент : навч. посіб. / С. Ф. Бай, В. І. Іванова, Н. В. Микитенко – К. : Київ, 2004. – 18 с.
8. Безродна С.М. Управління якістю продукції на підприємствах громадського харчування : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Стелла Миколаївна Безродна. – К., 2014. – 21 с.
9. Белінський П.І. Менеджмент виробництва та операцій: Підручник. - Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 624 с.
10. Бельтюков Є. А. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства за рахунок технологічного вдосконалення / Є. А. Бельтюков, Н. О. Безнощенко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2014. - № 2(2). - С. 56-60.
11. Бойчик І.М. Функціональні елементи ринкової інфраструктури та їх вплив на діяльність виробничих підприємств / І.М. Бойчик // Інноваційна економіка. – 2013. – № 8 [46]. – С. 25-32.

12. Боковець В. В. Розвиток корпоративної культури готельно-ресторанного бізнесу в Україні / В. В. Боковець // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. - 2015. - Т. 20, Вип. 5. - С. 93-96.
13. Борисова О.О. Інноваційний розвиток системи економічної безпеки підприємств сфери ресторанного бізнесу: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 21.04.02 «Економічна безпека суб'єктів господарської діяльності»; Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК». К., 2017. 24 с.
14. Бутенко О.П., Стрельченко Д.О. Стан ресторанного господарства України та перспективи його розвитку. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2016. № 56. С. 18–24.
15. Василенко В. О. Виробничий (операційний) менеджмент : навч. посіб. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 532 с.
16. Вінтоняк С. М. Розроблення інформаційної системи для управління ресторанним бізнесом / С. М. Вінтоняк, Я. П. Кісь, Л. Б. Чирун // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Інформаційні системи та мережі : збірник наукових праць. – 2015. – № 814. – С. 395–409.
17. Воловельська І.В., Лоєнко О. Сучасні тенденції розвитку ресторанного бізнесу в Україні. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2016. № 55. С. 115–118.
18. Гвоздовская В. Управление рестораном, который любит прибыль [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://restoranoff.ru/books/knigi_po_menedzhmentu_i_marketingu/upravlenie_restoranom_kotoryu_lyubit_pribyl/
19. Гевко І. Б. Операційний менеджмент : навч. посіб. / І. Б. Гевко. – К. : Кондор, 2005. – 228 с.
20. Гэлловэй Л. Операционный менеджмент. Принципы и практика. – СПб.: Питер, 2000.- 320 с.

21. Гладских Е. Обзор ресторанного рынка. URL: <https://delo.ua/lifestyle/sytnyj-god-obzor-restorannogorynka-329410.htm> (27.03.2017. Заг. з екрану).
22. Гінда М.І. Тенденції розвитку ресторанного господарства. Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи» (Львів, 29 листопада 2016 р.). Львів: МАУП, 2016. Ч. 1. С. 301–306.
23. Гірняк Л.І. Сучасний стан, перспективи та тенденції розвитку ресторанного господарства в Україні / Л.І. Гірняк, В.А. Глагола // Економіка та управління підприємствами. - № 16. – с. 71-77.
24. Головачук Т. І. Розвиток регіональних процесів у сфері туристичного та ресторанного бізнесу / Т. І. Головачук, Л. В. Гут // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. - 2012. - Вип. 4. - С. 127-131.
25. Гончарук П. А. Information systems in business management / П. А. Гончарук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2014. - № 2 (2). - С. 52-55.
26. [Господарський кодекс України](#), прийн. Верховною Радою України від 16 січня 2003, № 436-4 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
27. Гросул В.А., Іванова Т.П. Тенденції сучасного розвитку підприємств ресторанного господарства в Україні та Харківській області. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». 2017. Вип. 1(49). Т. 1. С. 143–149.
28. Даніалі Ф. Дослідження загальних тенденцій ринку ресторанного господарства України / Фарзам Даніалі // Економіка промисловості. – 2012. –№ 3–4 (59–60). С. 29–34.
29. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

30. Довгаль Г. В. Розвиток готельно-ресторанного та санаторно-курортного комплексу як складова інтенсифікації економіки України / Г. В. Довгаль, Н. І. Данько // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Сер. : Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм. - 2013. - № 1042, вип. 1. - С. 115-118.
31. Дорофійенко В. В. Операційний менеджмент : підруч. / В. В. Дорофійенко, В. В. Колосюк. – Донецьк : ВІК, 2006. – 418 с.
32. Доценко В. Ф. Розвиток мережі закладів ресторанного господарства Столичного регіону України / В. Ф. Доценко, О. В. Арпуль, Н. П. Бондар, Т. В. Ємчук, О. О. Дудкіна // Географія та туризм. - 2012. - Вип. 21. - С. 64-70.
33. Друкер Питер, Ф. Задачи менеджмента в XXI веке.: Пер. с англ.: – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 272 с.
34. Дубодєлова А.В., Кулиняк І.Я. Тенденції розвитку ресторанного господарства Львівщини. Актуальні проблеми економіки. 2016. № 10(184). С. 198–208.
35. Економічний енциклопедичний словник : [у 2 т.] [за ред. С.В. Мочерного]. – Л. : Світ, 2006. – Т.2. – 568 с.
36. Жегус О. В. Вплив фінансово-економічної кризи на розвиток ресторанного господарства / О. В. Жегус, М. В. Михайлова // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. - 2012. - Вип. 2. - С. 545-553.
37. Жегус О. В. Розвиток мережі ресторанного господарства в регіонах України / О. В. Жегус, М. В. Михайлова // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. - 2011. - Вип. 2. - С. 519-526.
38. Завадський Й.С. Економічний словник / Й.С. Завадський, Т. В. Осовська, О.О. Юшкевич. : Кондор, 2006. – с. 356.

39. Закон України «[Про підприємництво](#)», прийнятий Верховною Радою УРСР від 07.02.1991 № 698-ХІІ [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/698-12>
40. Іжевський В. В. Економічна суть інноваційної політики підприємств роздрібною торгівлі та ресторанного господарства / В. В. Іжевський // Вісник Львівської комерційної академії. – Серія економічна. – Вип. 33 – Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2010. – С. 149-156.
41. Інструкція щодо заповнення форм державних статистичних спостережень стосовно торгової мережі та мережі ресторанного господарства, затв. Наказом Держкомстату України від 24.10.2005 № 327 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z1350-05>
42. Капінос Г.І. Операційний менеджмент: навч. посіб. / Г.І. Капінос, І.В. Бабій. – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 352 с.
43. Капліна А. С. Розробка ефективних систем управління розвитком підприємств готельного господарства полтавського регіону / А. С. Капліна // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. : Економічні науки. - 2014. - № 1. - С. 168-173.
44. Кізіма В. Л. Маркетингове дослідження ринку туристичних і готельних послуг України / В. Л. Кізіма, Н. В. Бортнік // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2016. - Вип. 17(2). - С. 37-40.
45. Козловский В.А., Маркина Т.В., Макаров В.М. Производственный и операционный менеджмент. Учебник. – СПб: «Специальная Литература», 1998. – 366 с.
46. Кононова І. В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах / І. В. Кононова // Прометей. - 2013. - № 1. – С. 146-151.
47. Копотієнко Т.Ю. Розвиток мереж підприємств ресторанного господарства у сучасних економічних умовах / Т.Ю. Копотієнко // Україна та ЄС: подолання технічних бар'єрів у торгівлі : матеріали Міжнар. наук.-практ.

- конф., (18-19 берез. 2015 р., м. Київ). - К. : Київ нац. торг.-екон. у-т, 2015. - С. 25 - 27.
48. Кравцов С.С. Система операційного менеджменту ресторану: структура та вимоги до розробки / С.С. Кравцов // Ефективна економіка. – 2018. – № 6. – <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6416>
49. Лопатенко Л. О. Операційний менеджмент: [конспект лекцій для студ. напряму підготов. «Менеджмент»]. — К. : МАУП, 2007. — 128 с.
50. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуори. – 3-е изд., испр. и доп.; пер. с англ. – М.: ООО И.Д. Вильямс, 2008. – 672 с.
51. Михайловська О.В. Операційний менеджмент: [начальний посібник] / О.В. Михайловська. – К. Кондор, 2008. – 550 с.
52. Могилова А. Ю. Бренд-орієнтоване управління підприємством: особливості та перспективи на українському ринку / А. Ю. Могилова // Економічний вісник університету. - 2016. - Вип. 29(1). - С. 144-152.
53. Мостова Л. М. Організація обслуговування на підприємствах ресторанного господарства : навч. посібник / Л. М. Мостова, О. В. Новікова. – К. : Ліра-К, 2010. – 388 с.
54. Насонова О. Ресторанный рынок в 2015 году, итоги и прогнозы [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://lasoon.com.ua/kyev/expert-opinion/olga-nasonova-restorannyj-rynok-v-2015-godu-itogi-i-prognozy>
55. Нечаюк Л.І., Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: Навчальний посібник. 3-тє видання / Л.І. Нечаюк, Н.О. Телеш. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 344 с.
56. Ноджак Л.С. Інтегрований підхід до менеджменту ЗЕД: сутність та складові елементи [Електронний ресурс] / Л.С. Ноджак, О.О. Лебедева // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2007. - № 606. – с. 69-76.

57. Обзор: ресторанный рынок Киева [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://commercialproperty.ua/analytics/top/detail.php?IBLOCK_ID=11&ID=53977
58. Омеляненко Т. В. Виробнича стратегія підприємства : монографія / Т. В. Омеляненко. - К. : КНЕУ, 2013. - 277 с.
59. Петрук Ю. Актуальні завдання управління розвитком підприємств ресторанного господарства в Україні / Ю. Петрук // Економіка. – 2014. – № 4 (130). – С. 41–47.
60. [Петрук Ю.Л.](#) Впровадження інформаційних та автоматизованих технологій у діяльність підприємств ресторанного господарства в сучасних умовах / Ю. Л. Петрук // [Європейські перспективи](#). – 2014. – № 5. – С. 167–172.
61. [Податковий кодекс України](#), прийнятий Верховною Радою України від 2 грудня 2010 р. № 2755-6 (зі змінами і доповненнями) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
62. [Про затвердження Правил роботи закладів \(підприємств\) ресторанного господарства](#), затв. наказом Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 24.07.2002 № 219 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0680-02>
63. Прокопюк А. Сучасні тенденції розвитку ресторанного господарства України та Польщі / А. Прокопюк, Ю.Б. Феленчак // Наук. вісн. НЛТУ України. – 2015. – Вип. 25.4. – С. 258–265.
64. П'ятницька Г.Т. Організація обслуговування у підприємствах ресторанного господарства : підруч. [для вищ. навч. закл.] / П'ятницька Г.Т. [та ін.] – К.: КНТЕУ, 2005. – 632 с.
65. П'ятницька Г.Т. Ресторанне господарство України: ринкові трансформації, інноваційний розвиток, структурна переорієнтація: монограф. / Г.Т. П'ятницька. – К. : КНТЕУ, 2007. – 465 с.

66. Розвиток ресторанного господарства в Україні: структурні трансформації, фінансова стійкість підприємств, прогнози / Г. П'ятницька, О. Григоренко, В. Найдюк // Економіст. - 2013. - № 11. - С. 37-45.
67. П'ятницька Г.Т. Сучасні тренди розвитку ресторанного господарства в Україні / Г.Т. П'ятницька, В.С. Найдюк // Економіка та держава. - 2017. - № 9. С. 66–73.
68. Савенко Ю.М. Основні тенденції ринку громадського харчування / Ю.М. Савенко // Вісник КНУТД. Проблеми економіки організацій та управління підприємствами. – 2014. – №4. – С. 31–37.
69. Санітарні правила для підприємств громадського харчування, включаючи кондитерські цехи і підприємства, [...], затвердж. рішенням Міністерства охорони здоров'я СРСР від 19.03.1991 р. [Електронний ресурс]. – режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/n0001400-91>
70. Сененко І.А. Сучасні підходи до організації управління готельно-ресторанним бізнесом / І. А. Сененко // [Економічний простір](#). - 2015. - № 100. – С. 171-180.
71. Стерлигова А.Н. Операционный (производственный) менеджмент: учеб. пособие / А.Н. Стерлигова, А.В. Фель. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 187 с.
72. Стопова Я. Оптимизация работы ресторана / Я. Стопова, М. Санина // Ресторатор. – 2014. – № 9. – С. 20–25.
73. Сумець О. М. Основи операційного менеджменту : Підручник / О. М. Сумець; під ред. проф. О. Л. Яременко. - К.: ВД «Професіонал», 2004. - 416 с.
74. Тадеуш Трочиковски. Управление на предприятии с использованием моделей инновационного менеджмента / Трочиковски Тадеуш // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2014. - № 3. – с. 229-233.

75. Тенденции ресторанного рынка Украины [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://commercialproperty.ua/cp/archive/article.restaurant_php?anum
76. Ткачова С. С. Операційний менеджмент: навч. посіб. / С.С. Ткачова, Т.П. Іванова; Харк. держ. ун-т харч. та торгівлі. – Харків: ХДУХТ, 2009. – 238 с.
77. Томпсон-мл. Артур А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / Артур А. Томпсон-мл., А.Дж. Стрикленд ; пер. с англ. А.Р. Ганиева. – 12-е изд. – М. ; СПб. : Вильямс, 2013. – 924 с.
78. Трайно В. М. Розвиток маркетингового управління споживачами послуг підприємств ресторанного господарства / В. М. Трайно // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. : Економічні науки. - 2013. - № 1. - С. 270-274.
79. Трут О. О. Операційний менеджмент : підруч. / О. О. Трут. – К. : Академвидав, 2013. – 348 с.
80. *Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент. Учебник для вузов.* 4-е изд. - СПб.: Питер, 2003 г. - 491 с.
81. [Цивільний кодекс України](#), прийнятий Верховною Радою України від 16.01.2003 № 435-4 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/435-15>
82. Чейз Р. Производственный и операционный менеджмент / Р. Чейз. – М.: Вильямс, 2007. – 1184 с.
83. Чумак О.В. Аналіз стану й оцінка тенденцій показників розвитку підприємств ресторанного господарства / О.В. Чумак, І.С. [Андрюшенко](#) // Бізнес-інформ. – 2014. – № 12. – С. 307–313.
84. Шамара І.М. Тенденції розвитку ресторанного господарства як складової туристичної галузі України / І.М. Шамара // Вісник Харків. нац. ун-ту ім. В. Н. Каразіна. – 2013. – № 1042. – С. 151–153.

85. Шатілова О.В. [Еволюція поглядів на сутність гнучкості підприємства](#) / О.В. Шатілова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2015. - № 1. – с. 45-50.
86. Шпак Н.О. Основи комунікаційного менеджменту промислових підприємств: [монографія] / Н.О. Шпак. – Львів: Видавництво національного університету «Львівська політехніка», 2011. – 344 с.
87. Шпір М. Ф. Управління комплексом маркетингу та портфелем брендів підприємства на принципах нарощування цінності для споживачів і вартості бізнесу / М. Ф. Шпір // Інвестиції: практика та досвід. - 2010. - № 10. - С. 55-57.
88. Юрій Е. О. Концептуальні підходи до управління підприємством / Е. О. Юрій, І. Б. Луцик // Науковий вісник [Буковинського державного фінансово-економічного університету]. Економічні науки. - 2014. - Вип. 26. - С. 118-128.
89. Hanna M.D. Integrated operations management. Adding value for customers / M.D. Hanna, W.R. Newman. – 1st ed. – New Jersey: Prentice Hall, 2001. – 753 p.
90. National restaurant association [Electronic resource]. – Access mode : www.restaurant.org
91. Restaurant Industry Forecast (2017) [Electronic resource]. – National restaurant association. – Access mode : <http://imis.restaurant.org/store/detail.aspx?id=FOR2016>

ДОДАТКИ