

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Система операційного менеджменту пабу «Сенатор», м. Чернігів»

Студента 2 курсу, 3м групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Готельний і
ресторанний менеджмент»

підпис

Слесар
Анастасії Олегівни

Науковий керівник
к.е.н., доцент

підпис керівника

Расулова
Алла Миколаївна

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

підпис гаранта

Ведмідь
Надія Іванівна

Київ – 2018

Київський національний торговельно-економічний університет
Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»

Затверджую

Зав. кафедри готельно-ресторанного
бізнесу
проф. _____ М.Г. Бойко
«___» _____ 2017 р.

ЗАВДАННЯ
на випускню кваліфікаційну роботу студентіві

СЛЕСАР АНАСТАСІЇ ОЛЕГІВНІ

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Система операційного менеджменту пабу «Сенатор», м. Чернігів»

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 роботи: на основі вивчення законодавчих та нормативних актів, міжнародної та національної нормативно-технічної документації, вітчизняної і закордонної наукової літератури, інформаційних ресурсів Інтернет, розкрити науково-теоретичні засади формування системи операційного менеджменту підприємств ресторанного господарства; провести дослідження ефективності операційної та економічної діяльності пабу «Сенатор» та розробити заходи щодо її вдосконалення.

Мета роботи: дослідити теоретичні й прикладні засади формування системи операційного менеджменту підприємств ресторанного господарства та розробити рекомендації щодо її удосконалення.

Об'єкт дослідження: процес формування системи операційного менеджменту підприємств ресторанного господарства.

Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти формування системи операційного менеджменту пабу «Сенатор», м. Чернігів.

4. Перелік графічного матеріалу:

Таблиці: 1. Динаміка основних економічних показників пабу «Сенатор», м. Чернігів за 2015-2017 рр.

2. Оцінка ефективності розвитку пабу «Сенатор»;

3. Матриця SWOT-аналізу пабу «Сенатор»;

4. Прогноз основних економічних показників діяльності пабу «Сенатор»

Рисунки: 1. Стратегічний розвиток пабу «Сенатор»;

2. Основні напрями розвитку системи операційного менеджменту пабу «Сенатор»

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

- 1.1. Сутність та особливості операційного менеджменту на підприємствах ресторанного господарства
- 1.2. Структура системи операційного менеджменту підприємств ресторанного господарства
- 1.3. Методи та показники оцінки ефективності управління операційною діяльністю підприємств ресторанного господарства

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПАБУ «СЕНАТОР», М. ЧЕРНІГІВ

- 2.1. Оцінка системи операційного менеджменту підприємства
- 2.2. Дослідження економічної діяльності пабу «Сенатор»
- 2.3. Визначення впливу факторів зовнішнього середовища на операційну діяльність пабу «Сенатор»

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПАБУ «СЕНАТОР», М. ЧЕРНІГІВ

- 3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення бізнес-процесів операційної системи менеджменту пабу «Сенатор»
- 3.2. Розроблення та реалізація програми удосконалення системи операційного менеджменту пабу «Сенатор»
- 3.3. Оцінка ефективності впровадження заходів

Висновки до розділу 3

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2017 р.- 31.10. 2017 р.	01.09.2017 р.- 31.10. 2017 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	01.11.2017 р.- 31.12.2017 р.	01.11.2017 р.- 31.12.2017 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.01.2018 р.- 11.05.2018 р.	02.01.2018 р.- 11.05.2018 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	14.05.2018 р.- 18.05.2018 р.	14.05.2018 р.- 18.05.2018 р.
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2018 р.	до 18.05.2018 р.
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	18.05.2018 р.- 07. 09. 2018 р.	18.05.2018 р.- 07. 09. 2018 р.
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.09.2018 р.- 10. 09. 2018 р.	07.09.2018 р.- 10. 09. 2018 р.
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2018 р. - 28.10.2018 р.	11.09.2018 р. - 28.10.2018 р.
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	29.10.2018 р.- 31.10.2018 р.	29.10.2018 р.- 31.10.2018 р.
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</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	12.11.2018р. 16.11.2018 р
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	19.11.2018 р.- 10.12.2018 р.	19.11.2018 р.- 10.12.2018 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 «20» грудня 2017 р.

8. Керівник випускної кваліфікаційної роботи, к.е.н., доцент

Расулова А.М.

(прізвище, ініціали)

_____ (підпис)

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

Ведмідь Н.І.

(прізвище, ініціали)

_____ (підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

Слесар А.О.

(прізвище, ініціали)

_____ (підпис)

11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студент Слесар А.О. виконала випускну кваліфікаційну роботу у повному
обсязі, згідно виданого завдання та затвердженого графіку.

Студент обґрунтовано на науково-теоретичному рівні довів необхідність
та перспективність проектування операційних систем підприємств
ресторанного господарства, на основі маркетингових досліджень
аргументовано довів напрями удосконалення операційного менеджменту
підприємства, визначив цільовий сегмент. У роботі були запропоновані
управлінські рішення щодо удосконалення портфелю стратегій для розвитку
операційного менеджменту ресторану, розроблено план реалізації
запропонованих заходів та оцінено соціально-економічну ефективність.

На основі розрахунків було визначено прогнозований обсяг інвестицій,
доходів та прибутків; обґрунтовано період окупності інвестицій.

Випускну кваліфікаційну роботу оформлено згідно вимог.

Випускна кваліфікаційна робота є кваліфікованою випусковою працею і
рекомендується до захисту в ЕК.

12. Керівник
випускної кваліфікаційної роботи

Расулова А.М.

_____ *підпис, дата*

Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

Слесар А.О.

(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. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	
1.1. Сутність та особливості операційного менеджменту підприємств ресторанного господарства.....	10
1.2. Структура системи операційного менеджменту підприємств ресторанного господарства	17
1.3. Методи та показники оцінки ефективності управління операційною діяльністю підприємств ресторанного господарства.....	25
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПАБУ «СЕНАТОР», М. ЧЕРНІГІВ	
2.1. Оцінка системи операційного менеджменту підприємства.....	35
2.2. Дослідження економічної діяльності пабу «Сенатор».....	41
2.3. Визначення впливу факторів зовнішнього середовища на операційну діяльність пабу «Сенатор»	50
Висновки до розділу 2.....	63
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПАБУ «СЕНАТОР», М. ЧЕРНІГІВ	
3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення бізнес-процесів операційної системи менеджменту пабу «Сенатор»	65
3.2. Розроблення та реалізація програми удосконалення системи операційного менеджменту пабу «Сенатор».....	70
3.3. Оцінка ефективності впровадження заходів.....	73
Висновки до розділу 3.....	76
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	80
ДОДАТКИ.....	84

ВСТУП

Актуальність теми. Операційний менеджмент вивчає діяльність з розробки, використання та модернізації бізнес-процесів, спрямованих на виробництво всіх видів продукції та надання різних видів послуг.

Основу виробництва складають ефективність та успішність управління операціями, які за своєю суттю розглядаються як будь-який вид людської діяльності, пов'язаний з переробкою ресурсів в готову продукцію, або надання різних послуг.

Операційний менеджмент компанії виконує життєво важливу роль у справі успішної реалізації стратегічних планів, а також всієї поточної діяльності. На операційну діяльність покладена вся відповідальність за функцію випуску товарів та надання послуг. Задля реалізації цієї функції працює більшість робочих та службовців кожної компанії. Від виконання операційної функції безпосередньо залежить якість продукції, що випускається й, отже, вся зовнішня видима сторона діяльності компанії, з якою мають справу споживачі її продукції.

Для ресторанного бізнесу притаманна висока ступінь взаємодії зі споживачем. Крім того, послуги надаються в присутності клієнта, який миттєво може відкоригувати їх у відповідності зі своїми потребами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед зарубіжних вчених, які зробили значний внесок у розвиток науки управління і зокрема операційного менеджменту слід назвати таких вчених як: Е.І.Адам, Н.Дж.Аквілано, І.С.Баффа, Л.Гелловей, В.Говіндараджан, Р. Джонстон, Г. Мінцберг, Е. Мейо, М. Портер, К.К. Прахалад, Б.Рендер, Д. Рікардо, Ф.Ротлісбергер, Н.Слек, Ф.У.Тейлор, А.Файоль, Г.Форд, Дж. Хайзер, Г.Хамел, М.Хаммер, С.Чамберс, Р.Б.Чейз, Дж.Шанк, К. Дж.Еберт і ін.

Питання управління операційною діяльністю підприємства висвітлені в роботах С.І. Бая, І.Б. Гевко, О.В. Михайловської, В.А. Антонова, В.О.

Василенко, Т.І. Ткаченко, які розглядали особливості управління операційною діяльністю суб'єктів ресторанного бізнесу, але стрімкий розвиток інформаційних технологій та удосконалення науки управління приводить до безперервного підвищення вимог до формування дієвої системи операційного менеджменту підприємств ресторанного господарства.

Мета роботи: дослідити теоретичні й прикладні засади формування системи операційного менеджменту підприємств ресторанного господарства та розробити рекомендації щодо її удосконалення.

Реалізація визначеної мети випускної кваліфікаційної роботи передбачає постановку та вирішення наступних **завдань:**

- розглянути сутність та особливості операційного менеджменту на підприємствах ресторанного господарства;
- дослідити структуру системи операційного менеджменту підприємств ресторанного господарства;
- визначити методи та показники оцінки ефективності управління операційною діяльністю підприємств ресторанного господарства;
- оцінити систему операційного менеджменту підприємства;
- дослідити економічну діяльність пабу «Сенатор»;
- визначити вплив факторів зовнішнього середовища на операційну діяльність пабу «Сенатор»;
- обґрунтувати напрями удосконалення бізнес-процесів операційної системи менеджменту пабу «Сенатор»;
- дослідити розроблення та реалізацію програми удосконалення системи операційного менеджменту пабу «Сенатор»;
- зробити оцінку ефективності впровадження заходів.

Об'єктом роботи є процес формування системи операційного менеджменту на підприємствах ресторанного господарства.

Предметом дослідження випускної кваліфікаційної роботи є теоретичні та практичні аспекти формування системи операційного менеджменту пабу «Сенатор», м. Чернігів.

Методи, які використані при написанні випускної кваліфікаційної роботи. З огляду на актуальність проблеми, основою дослідження стали наукові праці вітчизняних фахівців з теорії і практики щодо роботи системи операційного менеджменту на підприємствах ресторанного господарства, аналітичні матеріали вітчизняних та зарубіжних вчених, законодавчо-нормативні документи та періодичні видання на дану тему. У роботі використано як базовий метод, системний підхід, метод аналізу, узагальнення.

Наукова новизна. Набуло подальшого розвитку вивчення питання та розвитку операційного менеджменту пабу, вдосконалення системи операційного менеджменту, програмного забезпечення, управління.

Практична значущість проведеного дослідження полягає в розробленні методичних рекомендацій керівникам пабів як побудувати дієву та ефективну систему операційного менеджменту.

Публікації. За результати дослідження було опубліковано наукову статтю у збірнику наукових праць студентів-магістрів КНТЕУ, 2018 р. (дод. А).

Структура роботи. Робота складається зі вступу, 3-х розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Сутність та особливості операційного менеджменту підприємств ресторанного господарства

Успішність та швидкість вирішення економічних завдань визначальною мірою залежать від ефективності управлінської діяльності, що зумовлює необхідність докорінного оновлення усіх підсистем менеджменту відповідно до вимог сьогодення.

За сучасних умов господарювання все більшого значення набуває операційний менеджмент, який забезпечує результативність основної повсякденної діяльності підприємств, що, у свою чергу, створює реальне підґрунтя для успішної реалізації їх загальних господарських цілей та місії в цілому.

Операційний менеджмент підприємств ресторанного господарства відноситься до однієї з базових функцій – виробництва, головний зміст якої полягає в діяльності зі створення продукції споживчого призначення. Особливістю операційного менеджменту підприємств ресторанного господарства є спрямованість на вирішення завдань основної діяльності, які мають стратегічну важливість для будь-якого підприємства ресторанного господарства [16].

Поняття операційного менеджменту трактується багатьма вченими по-різному, що пов'язано із його багатогранністю і пошуком найбільш вдалого визначення (табл. 1.1).

Порівняльний аналіз існуючих на сьогодні тлумачень поняття «операційний менеджмент» виявив недостатню конкретність і чіткість визначень цієї досить автономної частини менеджменту.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «операційний менеджмент» у фахових публікаціях

Джерело інформації	Визначення поняття операційний менеджмент
Гелловей Л. [7]	Операційний менеджмент – це всі види діяльності, які пов'язані із навмисним перетворення (трансформацією) матеріалів, інформації або покупців.
Белінський П.І. [3]	Виробничий (операційний) менеджмент – це управління діяльністю, яка направлена на створення товарів та послуг шляхом перетворення входів у виходи (готові товари та послуги).
Ідельманов С.В. Лобов С.В. [11]	Виробничий (операційний) менеджмент – це управління діяльністю, яка відноситься до створення товарів та послуг шляхом перетворення входів (необхідних ресурсів усіх видів) у виходи (готові товари та послуги).
Курочкін А.С. [13]	Під операційним менеджментом автор має на увазі сукупність принципів, методів і засобів управління підприємством в умовах ринкових відносин шляхом раціонального використання усіх видів з метою підвищення якості та ефективності виробництва продукції (надання послуг) і збільшення прибутку
Чейз Річард Б., Еквілайн Ніколас, Якобс Роберт Ф. [27]	Операційний менеджмент – це діяльність пов'язана з розробкою, використанням і удосконаленням виробничих систем, на основі яких виробляється основна продукція або послуги компанії.

Джерело: доопрацьовано автором на основі джерел [3], [7], [11], [13], [27]

Виходячи з того, що операційний менеджмент притаманний кожній організації та є управлінською діяльністю, спрямованою щодо виробничих процесів певної організації на рівні окремих операцій, нами пропонується така дефініція: операційний менеджмент – це менеджмент у процесі створення товарів і надання послуг, який здійснюється на рівні операцій, починаючи із забезпечення організації входами (потрібними ресурсами) та впродовж їх трансформації у виходи (готові товари й послуги).

Операційний менеджмент – це цілеспрямована діяльність з керування операціями придбання потрібних ресурсів, їхньої трансформації в готовий продукт (послугу) з поставкою останнього (останніх) споживачу (рис. 1.1).

Рис. 1.1. Сутність операційного менеджменту підприємства ресторанного господарства [22]

Операційний менеджмент замикається в своїй основі на операціях планування, організації і керування організацією (надалі – операційною системою) [25].

Операційний менеджмент підприємств ресторанного господарства центральною лінією проходить через усю діяльність щодо створення (чи зміни стану) продукту шляхом перетворення необхідних ресурсів у потрібні товари, послуги за визначальної ролі операційних менеджерів і оперативної інформації [27].

Мета операційного менеджменту підприємств ресторанного господарства – формування ефективної системи керування операціями у виробництві. Він націлений на побудову керувальних систем, що забезпечують виконання необхідних дій і процедур для одержання результату [21].

Щоб з'ясувати місце операційного менеджменту підприємства ресторанного господарства в системі управління підприємством і сформулювати уявлення про підприємство слід чітко визначити предмет, основне завдання, спрямованість та об'єкт його вивчення (табл.1.2)[23].

Предметом операційного менеджменту підприємства ресторанного господарства є закономірності планування, створення й ефективного використання операційної системи.

Таблиця 1.2

Понятійний апарат операційного менеджменту

Мета операційного менеджменту	Формування ефективної системи управління операціями
Предмет операційного менеджменту	Закономірності планування, створення й ефективного використання операційної системи організації.
Основне завдання операційного менеджменту	Побудова управлінських систем, що забезпечують виконання необхідних дій і процедур для одержання ринкового результату від функціонування операційної системи будь-якої
Спрямованість операційного менеджменту	Ефективність і раціональність в управлінні будь-якими операціями.
Об'єкт вивчення операційного менеджменту	Операції у різних сферах людської діяльності.

Основне завдання операційного менеджменту – побудова керувальних систем, що забезпечують виконання необхідних дій і процедур для одержання ринкового результату від функціонування операційної системи будь-якої організації.

Завданнями операційного менеджменту підприємства ресторанного господарства є постачання, виробництво, реалізація, фінансування, інвестування (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Сутність завдань операційного менеджменту підприємств ресторанного господарства

Галузь	Завдання операційного менеджменту
Постачання	Визначити в кожному періоді додаткову потребу в трудових, матеріальних ресурсах та обладнанні
Виробництво продукції	Розрахувати виробничу програму на поточний період
Реалізація продукції (послуг)	Визначити структуру реалізації за виробами, а також політику цін на досліджуваний період
Фінансова діяльність	Встановити потребу в кредитуванні
Інвестиційна політика	Ухвалити рішення про інвестиції в НДВКР, у розвиток технології і організації виробництва, рекламу

Спрямованість операційного менеджменту підприємств ресторанного господарства – ефективність і раціональність у керуванні будь-якими операціями. Останні можна прийняти за основні показники, що характеризують операційний менеджмент як певного роду діяльність організації (у даному випадку під «організацією» розуміється відносновідособлений структурний підрозділ у загальній системі суспільного розподілу праці).

Операційний менеджмент підприємств ресторанного господарства 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.

Відповідно до цього серед основних завдань управління операціями на підприємствах ресторанного господарства відносяться [26]:

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

Перелік даних завдань, які мають відношення до управління операціями на підприємстві ресторанного господарства не є вичерпним, адже операційний менеджмент має на меті управління усіма видами діяльності на підприємстві ресторанного господарства.

Основні функції операційного менеджменту ресторанного господарства, характерні для підприємств галузі всіх типів, форм власності й організаційно-правових форм діяльності. Конкретизація функцій визначається розмірами підприємств, їх типом, спеціалізацією, організаційно-правовими формами діяльності[26].

Для глибшого розуміння ролі операційного менеджменту актуальним є розгляд основних функцій операційного менеджменту (табл. 1.4).

Планування – визначає перспективу розвитку операційної системи і її майбутній стан, обумовлює темпи, джерела, методи і форми розвитку операційної системи для досягнення наміченої мети у вигляді конкретних планових моделей (розрахунків), завдань і показників зі встановленням термінів виконання. Складовою цієї функції є прогнозування – оцінка вірогідності характеру змін цілей або шляхів розвитку об'єкта управління, а також ресурсів і організаційних заходів, необхідних для досягнення очікуваних результатів [2].

Організація – реалізація розроблених планів і програм шляхом кооперації людей і знарядь праці. При цьому спільна трудова діяльність людей повинна здійснюватися якісно з щонайвищим результатом при мінімальних витратах ресурсів. Особливість даної функції менеджменту полягає у тому, що тільки вона забезпечує взаємозв'язок людей і підвищення ефективності їх праці.

Соціотехнічний підхід – заснований на розробці виробничих завдань з урахуванням технічної системи, необхідної для виконання виробничих завдань і соціальної організації, в рамках якої ці завдання виконуються.

Основні положення соціотехнічного підходу [2]:

- робота повинна вимагати відомої напруги і містити елементи різноманітності;
- необхідно, щоб на роботі можна було вчитися і продовжувати освіту;

- робота повинна давати можливість реалізувати в певних межах функцію ухвалення рішень;
- необхідність певного ступеня соціальної підтримки.

Таблиця 1.4

Функції операційного менеджменту ресторанного господарства

№	Назва функції	Основний зміст
1	Функція планування	допускає вибір мети організації, а також інструментів і механізмів для її досягнення . Дана функція допускає використання моделювання для виконання операцій у заданому тимчасовому полі.
2	Функція організації	операційні менеджери створюють і постійно розвивають її для реалізації прийнятих планів окремими виконавцями і підрозділами. Ця функція має забезпечувати чіткість виконання операцій, чіткий взаємозв'язок виконавців і підрозділів ОС.
3	Функція мотивації	відбиває необхідність виконання доручень виконавцем, тобто прямих функціональних обов'язків. Завдання функції мотивації – забезпечити виконання роботи усіма виконавцями робіт відповідно до їхніх службових повноважень. Цілі функції мотивації – створення внутрішньої мотивації для виконавців у частині ефективного додержання своїх обов'язків. Реалізація функції мотивації забезпечується операційним менеджером завдяки формуванню навколо виконавців ситуації, що спонукає їх до виконання своєї роботи з найвищою віддачею. Це досягається вмилім керуванням персоналом і адекватним стимулюванням їхньої праці.
4	Функція контролю	під "контролем" розуміється систематичний процес, за допомогою якого операційний менеджер регулює діяльність організації, забезпечуючи її відповідність планам, цілям і нормативним показникам. Методологічні аспекти менеджменту персоналу Для цього операційні менеджери розробляють стандарти і комунікаційні мережі – гаранті того, що виконавці, керівництво, організація реалізовуватимуть відповідні плани до досягнення мети.
5	Функція координації	ця функція є важливою ланкою в діяльності операційної системи, де реалізується визначений комплекс операцій. Без координації система перестає бути ефективною.

Мотивація. Мета мотивації полягає в тому, щоб зіставляти інтереси організації з особистими потребами її працівників.

Керівник у процесі мотивації не стільки прагне до задоволення індивідуальних потреб підлеглих, скільки – до створення механізму, об'єднуючого підлеглих в єдину команду. У центрі уваги функції мотивації знаходяться три поняття: цінність, інструментарій і очікування. Система мотивації включає такі складові: стиль управління; поведінка менеджера в комунікаціях; оплата праці та ін.

Контроль. Суть функції – в завчасному виявленні небезпеки, що насувається, виявленні помилок, відхилень ось встановлених норм, нормативів, стандартів і тим самим в створенні основи для коректування діяльності операційної системи [2].

Дані функції тісно між собою взаємопов'язані та складають єдине ціле.

Таким чином операційна система підприємства ресторанного господарства складається з визначення конкретних цілей розвитку ресторанного господарства, розробки стратегії розвитку підприємств ресторанного господарства і системи заходів щодо її реалізації, пошуку джерел ресурсів, необхідних для забезпечення реалізації стратегії розвитку, контролю за виконанням поставлених завдань та інше, задля правильної роботи підлеглих підрозділів потрібно вірно розподіляти повноваження та розділяти функції операційного менеджменту ресторанного господарства.

1.2. Структура системи операційного менеджменту підприємств ресторанного господарства

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

Ефективність управління операційною системою, а отже і здійснення його ключової функції – планування, визначається продуктивністю системи, тобто

відношенням її «виходу» до «входу»: «все те, що впливає на вхідні або на вихідні величини, викликає зміни в продуктивності». Згідно з цим, вважаємо, що основна мета операційного менеджменту – здійснювати управління створенням продукції та послуг, що відносяться до основної діяльності підприємства, затребувані ринком, підвищують і дають позитивний економічний ефект [5].

Операційна функція містить у собі ті дії, у результаті яких виробляються товари і послуги, що пропонуються споживачам. З огляду на операційну функцію будь-якого підприємства «система виробничої діяльності» підприємства визначається як «операційна система», яка складається з трьох підсистем: переробної, підсистеми забезпечення та підсистеми планування і контролю. Основні процеси у цих системах – це технології.

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

Операційний менеджмент на підприємствах ресторанного господарства включає ряд етапів, що загалом формують операційну політику підприємств (рис. 1.2) [5].

Основними етапами формування системи менеджменту на підприємстві ресторанного господарства є [5]:

1. Формування системи менеджменту обслуговування на ресторанному підприємстві

Система обслуговування споживачів є складовою єдиної системи, якою є діяльність підприємства ресторанного господарства.

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

Рис. 1.2. Етапи формування операційної політики підприємства ресторанного господарства

На первинному рівні система обслуговування розглядається як система «людина-людина», в якій працівник підприємства ресторанного господарства взаємодіє зі споживачем, надаючи йому послуги. Внаслідок механізації праці обслуговуючого персоналу працівник і обладнання, використане при цьому, створюють систему «людина-машина». Інтеграція цих систем призводить до створення певних підрозділів у системі обслуговування, що складаються з основних і допоміжних працівників, обладнання і приміщень [5].

Організаційно-обслуговуюча система (ООС) – це сукупність, складовими якої є цілі, люди, організація та технологія обслуговування, засоби праці, предмети та продукти праці, управління процесом обслуговування.

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

До складу ООС підприємства ресторанного господарства включаються підсистеми [17]:

- роздавальня;
- зал;
- збирання посуду;
- санітарна обробка посуду.

Метою ООС підприємства ресторанного господарства є своєчасне надання споживачам високоякісної продукції та послуг [17].

Цілі підсистем ООС визначаються функціями, які вони виконують [17]:

- підсистема "роздавальня" – реалізація якісної продукції при очікуванні початку обслуговування в межах визначеного часу (5 хв.);

- підсистема "зал" – відсутність відмов на обслуговування;
- підсистема «збір посуду» – використаний посуд не може залишатися у залі більше визначеного терміну (до 3 хв.);
- підсистема «санітарна обробка посуду» – використаний столовий посуд без зволікань повинен оброблятися відповідно до санітарно-гігієнічних вимог і своєчасно надходити на роздачу для того, щоб виключити затримку процесу обслуговування через нестачу столового посуду на роздавальні [49, с. 90].

Порушення вимог хоча б в одній підсистемі призводить до зниження якості обслуговування споживачів у системі в цілому.

Дві підсистеми «роздача» і «зал» є основними, інші – допоміжними. У основних підсистемах ООС головним об'єктом процесу обслуговування є споживач, у допоміжних – предмети праці: столи, столовий посуд і набори, які збирають, миють, сервірують. При обслуговуванні споживачів в основних підсистемах обов'язковим предметом праці є готова продукція і напої. При використанні посуду багаторазового використання процес обслуговування є циклічним. Особливістю роботи підсистем у часі є те, що за винятком підсистеми «роздавальня» вихідний потік з однієї підсистеми є вхідним потоком у наступну, у зв'язку з чим інтенсивність їх роботи є однаковою. Вхідний потік на роздавальню формується із зовнішнього середовища[23].

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 [23].

2. Формування системи менеджменту виробництва підприємства ресторанного господарства

Важливою підсистемою підприємства ресторанного господарства є виробництво або виробнича система, яка задовольняє запити потенційних споживачів за допомогою виробленої продукції. Виробництво на підприємстві є

центральним ядром, що функціонує завдяки раціональному сполученню у часі і просторі засобів, предметів праці і самої праці.

На первинному рівні виробнича система розглядається як група механізмів, щообслуговуються працівником (кухарем, кондитером тощо). Кожний механізм і працівник, що йогообслуговує, являє собою систему «людина-машина», що складається з двох взаємодіючих елементів. При інтеграції первинних систем «людина-машина» створюється виробнича діяльність [23].

Менеджмент виробництва – це система взаємопов'язаних елементів, що характеризують виробництво, йогоорганізацію, технічне обслуговування, а також управління виробничою стратегією, програмою, виробництвом в оперативному режимі, матеріальним забезпеченням виробництва, виробничою системою, ціноутворенням, витратами на виробництво.

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

Ззовні цехи забезпечуються сировиною, напівфабрикатами, предметами матеріально-технічного призначення. Рух цих предметів створює виробничі потоки, узгоджені у часі і просторі на основі закономірностей організації виробництва на підприємстві.

У виробничій системі здійснюються виробничі процеси. Їх основою є технологічні процеси, при здійсненні яких робітник за допомогою засобів праці діє на предмети праці і перетворює їх на продукти праці – готову продукцію. Крім процесів, в яких активну участь бере людина, є і пасивні (природні) технологічні процеси (визрівання тіста, варіння, смаження тощо).

Усі елементи виробничої системи функціонують з метою розробки, проектування, виготовлення продукції. Виробнича система має вхід, вихід і зворотний зв'язок [23].

У складі виробничої системи виділяють функціональні підсистеми[4]:

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 [4]:

- 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.

Завдання кожного виробничого підрозділу можуть бути різними, але основна управлінська мета залишається однією і тією самою для кожного з них: безумовне виконання заданої виробничої програми випуску продукції відповідної якості з мінімальними витратами матеріалів, праці, часу і грошових коштів [4].

3. Формування менеджменту системи підприємства ресторанного господарства

До складу забезпечуючої підсистеми менеджменту підприємства ресторанного господарства належить: методичне, ресурсне, інформаційне, правове забезпечення.

Методичне забезпечення складається з нормативно-методичних документів державного, міждержавного, регіонального, фірмового рівня, в яких викладені і обґрунтовані теоретичні, методичні і практичні рекомендації з розробки, функціонування і розвитку системи менеджменту. У них регламентуються питання екології, безпеки товарів та послуг, прав людини, стандартизації тощо [4].

Для забезпечення стабільного та ефективного функціонування підприємства ресторанного господарства необхідне якісне правове забезпечення системи менеджменту з таких напрямків [25]:

- правові питання функціонування економіки країни (з приватизації, розвитку підприємства, податкової системи, фінансової і кредитної політики; зовнішньоекономічної діяльності тощо);
- закони і нормативні 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.

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

Ресурсне забезпечення – важлива ланка роботи підприємства ресторанного господарства. Його метою є своєчасне забезпечення підприємства необхідними видами ресурсів високої якості і в достатній кількості [25].

Підприємству ресторанного господарства необхідні такі види ресурсів [25]:

- трудові (робітники виробництва, торгової групи і залу, інженерно-технічні робітники і службовці, адміністративно-управлінський персонал);
- матеріальні (сировина, напівфабрикати, паливно-енергетичні);
- основні виробничі фонди (споруди, технологічне обладнання, транспортні засоби тощо);
- фінансові ресурси (власний капітал, залучений капітал, нематеріальні активи тощо).

Інформаційне забезпечення системи менеджменту є визначальним фактором обґрунтованості прийнятого рішення та ефективності функціонування підсистеми матеріально-технічного забезпечення підприємств ресторанного господарства [25].

Отже, ефективний менеджмент ресторанного господарства, повною мірою реалізуючий свою мету і задачі, дозволяє забезпечити високий рівень обслуговування відвідувачів, необхідні темпи економічного розвитку підприємства в стратегічній перспективі, зміцнення його фінансового стану і формування конкурентної переваги на ринку кулінарної продукції, що зрештою обумовлює постійне зростання його ринкової вартості.

Для удосконалення операційної діяльності підприємств в туризмі та готельному господарстві слід врахувати низку специфічних особливостей підприємств: попит, що змінюється на продукцію і послуги; різноманітний асортимент продукції, яку підприємства реалізують безпосередньо споживачам; територіальне розосередження підприємств невеликих розмірів; спеціалізація продукції та послуг і можливість її зміни; процес виробництва і надання послуг здійснюється в присутності споживача; комбінована пропозиція послуг.

1.3. Методи та показники оцінки ефективності управління операційною діяльністю підприємств ресторанного господарства

Методи оцінки ефективності управління операційною діяльністю – це система правил і процедур виконання різних завдань управління з метою вироблення раціональних управлінських рішень.

Методи менеджменту вносять певну упорядкованість, обґрунтованість і ефективну організацію побудови системи управління на виробництві [25].

Менеджмент використовує як загальні методи, які використовують в усіх сферах діяльності (економічні, соціально-психологічні, адміністративно-правові, наукові та інші), так і спеціальні, які відображають специфіку певної діяльності.

Сучасною практикою напрацьовано чотири групи загальних методів управління операційними системами підприємств ресторанного господарства [25]:

- організаційні;
- адміністративні;
- економічні;
- соціально-психологічні.

Організаційні методи – це сукупність засобів і прийомів прямого керуючого впливу на організаційні відносини між працівниками підприємств ресторанного господарства в процесі функціонування системи з метою управління її станом відповідно до умов, що змінюються [25].

Суть цих методів полягає в тому, що для здійснення будь-якої діяльності вона спочатку повинна бути оптимальноорганізована: спроектована, націлена, регламентована, нормована, забезпечена інструкціями, що фіксують правила виконання робіт і поведінку персоналу. Організаційні методи передують самій діяльності, створюють для неї необхідні умови, а отже є пасивними, складаючи базу решти трьох груп – активних методів.

Адміністративні методи – це методи, які реалізуються у вигляді конкретних безальтернативних завдань, що допускають мінімальну самостійність виконавця, внаслідок чого вся відповідальність покладається на керівника, який віддає розпорядження. Ці методи широко застосовувались на промислових підприємствах та у сфері послуг при командно-адміністративній

системі управління економікою в нашій країні. В умовах ринкової економіки адміністративні методи повинні замінитися іншими [25].

Економічні методи - це сукупність прийомів і засобів, що забезпечують використання об'єктивних економічних законів, закономірностей та інтересів у діяльності організації на основі товарно-грошових відносин з метою досягнення її цілей. Виконавцю встановлюються тільки цілі та загальна лінія поведінки, в межах якої він самостійно шукає найбільш прийнятні для нього шляхи їх досягнення. Ініціатива вигідна не тільки для працівника, але й для підприємства, своєчасне та якісне виконання завдань винагороджується, перш за все у вигляді грошових виплат. Таким чином в основі цих методів лежить економічна зацікавленість працівника підприємства ресторанного господарства в результатах своєї праці.

Соціально-психологічні методи – це способи впливу на колективи людей, які базуються на використанні наукових досягнень соціальної та загальної психології в управлінні виробництвом. Концептуально ці методи зводяться до двох основних напрямків: формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі; виявлення та розвитку індивідуальних здібностей кожного, що дозволяють забезпечити максимальну самореалізацію особистості в операційному процесі [25].

Розробка і використання ефективних методів у виробничому та операційному менеджменті включає фундаментальну інформаційну підготовку: якісний аналіз варіантів рішень (альтернатив): об'єктивну оцінку і економічне обґрунтування рішень, які приймаються, і методів їх реалізації: чіткий контроль за реалізацією рішень і методів, які використовуються.

У сфері ресторанного господарства широко використовуються такі спеціальні методи як метод системної орієнтації, моделювання, експерименту, апробації та ряд інших.

Для виконання основних функцій підприємства виробничі та операційні менеджери на основі розробленої разом з керівниками підприємства стратегії у своїй діяльності використовують принципові положення сучасного

менеджменту. Крім того, всі методи операційного менеджменту реалізуються у відповідності до визначених правил та принципів. Розглянемо найбільш значимі з них.

Принципи менеджменту базуються на тому, що система управління є соціально-економічною категорією і не повинна зводитися лише до технічних чи технологічних аспектів, а самі принципи реалізуються у взаємодії. Їхнє поєднання залежить від конкретних умов функціонування системи управління.

Проаналізуємо основні принципи менеджменту ресторанного бізнесу [24]:

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-торгівельного процесу, яким би прогресивним воно не здавалося з позиції інноваційного менеджменту, може бути неефективним з позиції економічної діяльності підприємства і викликати негативні наслідки для його фінансового стану. Тому 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 [24].

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.

6. Орієнтованість на стратегічну мету розвитку підприємства ресторанного бізнесу.

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

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.

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.

Ефективність управління безпосередньо залежить від суб'єкта управління – керівника, від того, як своєчасно та обгрунтовано він приймає рішення та контролює їх виконання. Від керівника та його рішень залежить, в першу чергу, величина втрат від ризиків. Адже усі рішення щодо зниження ризиків приймаються в реальному часі виключно керівниками. При цьому ризики можуть виникати як в процесі операційної діяльності, так і в процесі інвестиційної, фінансової діяльності [8].

Також від керівника залежить організація бізнес-процесів на підприємстві. При впровадженні передових методів організації можливо прискорення бізнес-процесів, використання внутрішньогосподарських резервів та навіть збільшення виробничої потужності підприємства. І все це без додаткових витрат та інвестицій.

Отже, ефективність управління представляє собою підвищення ефективності діяльності підприємства ресторанного господарства за рахунок своєчасних та обгрунтованих управлінських рішень, що дозволяють використати внутрішньогосподарські резерви, а також знизити втрати від операційних, інвестиційних та фінансових ризиків.

В процесі оцінювання ефективності використовуються критерій та показники ефективності. Критерій ефективності - це ознака, на підставі якої формулюється висновок про ефективність/неефективність досліджуваного об'єкту. Показник ефективності – це засіб кількісного виміру рівня ефективності [8].

Критерій ефективності діяльності підприємства ресторанного господарства може розглядатись подвійно: як досягнення максимуму ефекту з кожної одиниці витрат або як досягнення мінімуму витрат на кожну одиницю ефекту.

Розглянемо більш детально показники економічної ефективності операційної діяльності підприємства ресторанного господарства [8].

Розрізняються узагальнюючі показники ефективності операційної діяльності та часткові показники для оцінки ефективності використання окремих

видів ресурсів (основних та оборотних фондів, матеріальних та трудових ресурсів).

В процесі оцінки ефективності діяльності можуть враховуватись або застосовувані ресурси (сукупність живої та уречевленої праці), або споживані (поточні витрати на виробництво продукції) [8].

Відповідно, при визначенні узагальнюючих показників ефективності операційної діяльності підприємств ресторанного господарства може використовуватись або витратний підхід (економічні результати порівнюються зі споживаними ресурсами), або ресурсний підхід (економічні результати порівнюються з застосовуваними ресурсами). Ефективність застосовуваних ресурсів підприємства ресторанного господарства ($E_{зр}$) пропонується визначати як продуктивність праці з урахуванням усіх видів ресурсів:

$$E_{зр} = \frac{V_{чп}}{Ч_{п} + (\Phi_{ос} + \Phi_{об})k_{пвп}} \quad (1.1)$$

де, $V_{чп}$ – обсяг чистої продукції підприємства, тис. грн;

$Ч_{п}$ – чисельність працівників підприємства, осіб;

$\Phi_{ос}$ – середньорічний обсяг основних фондів за відновною вартістю, тис. грн;

$\Phi_{об}$ – вартість оборотних фондів підприємства, тис. грн;

$k_{пвп}$ – коефіцієнт повних витрат праці, що визначається на макрорівні як відношення чисельності працівників дообсягу утвореного зарозрахунковий рік доходу, частки од.

Іншою поширеною модифікацією показника економічної ефективності за ресурсним підходом є рентабельність сукупних активів ($R_{са}$), в чисельнику якого замість обсягу продукції враховується операційний прибуток [10]:

$$R_{са} = \frac{\text{Попер}}{Са} \quad (1.2)$$

де, Попер – операційний прибуток, тис. грн.

К.Уолш пропонує також визначати рентабельність власного капіталу. При цьому даний автор зазначає, що у рентабельності власного капіталу, на відміну

від рентабельності сукупного капіталу, потрібно враховувати чистий, а не операційний прибуток, тому що в ньому виключені відсотки по кредитах. Адже власний капітал, на відміну від сукупного, не враховує позикові кошти.

З метою оцінки економічної ефективності діяльності підприємства за витратним підходом у роботах визначається рентабельність операційних витрат ($R_{\text{вит}}$)[10]:

$$R_{\text{вит}} = \frac{\text{Попер}}{\text{Вит}}, \quad (1.3)$$

де, Вит – операційні витрати, грн.

Змішаний підхід до оцінки економічної ефективності діяльності підприємства розглядається в роботах [10]. В роботі [10] пропонується у знаменнику враховувати як витрати підприємства, так і вартість застосовуваних ресурсів, приведених за допомогою нормативного коефіцієнту економічної ефективності:

$$E = \frac{V_{\text{Г}}}{(C_{\text{о}} + C_{\text{об}} + C_{\text{сперс}}) \times E_{\text{н}} + \text{Вит}}, \quad (1.4)$$

де, Сперс – витрати на навчання персоналу, грн;

$E_{\text{н}}$ – нормативний коефіцієнт економічної ефективності, частки од.

До узагальнюючих показників економічної ефективності діяльності підприємства також відносяться:

- рентабельність продажів:

$$R_{\text{прод}} = \frac{\text{Попер}}{B}, \quad (1.5)$$

де, B – виручка від реалізації продукції, грн.

- рентабельність виробленої продукції:

$$K_{\text{р.вит}} = \frac{\text{Попер}}{V_{\text{Г}}}, \quad (1.6)$$

Але ці показники не є показниками економічної ефективності у класичному розумінні цієї категорії, адже як чисельник, так і знаменник цих показників визначають результати діяльності.

Найбільш поширені часткові показники ефективності операційної діяльності наведено у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Часткові показники ефективності операційної діяльності

Чисельник Знаменник	Обсяг виробництва продукції (V)	Основні засоби (ОЗ)	Оборотні кошти (ОБ)	Матеріальні витрати (МВ)	Чисельність працівників (Ч)
Обсяг виробництва продукції (V)		Фондо- місткість (ОФ/V)	Тривалість 1 обороту (ОБ/ V)	Матеріало- місткість (МВ/ V)	Праце- місткість (Ч/V)
Основні засоби (ОЗ)	Фондо- віддача (V/ОФ)				
Оборотні кошти (ОБ)	Коефіцієнт оборотності (V/ОБ)				
Матеріальні витрати (МВ)	Матеріало- віддача (V/МВ)				
Чисельність працівників (Ч)	Продук- тивність праці (V/Ч)	Фондооз- броєність (ОФ/Ч)			

Для часткових показників, у яких обсяг виробництва продукції розташований у знаменнику розрахункової формули, критерієм ефективності є мінімум їх величини. Для показників, у яких обсяг виробництва продукції розташований у чисельнику, критерієм ефективності є максимум їх величини.

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.

Висновки до розділу 1

На основі проведеного дослідження було зроблено наступні висновки:

1. Доведено, що операційний менеджмент – це цілеспрямована діяльність з керування операціями придбання потрібних ресурсів, їхньої трансформації в

- готовий продукт (послугу) з поставкою останнього (останніх) споживачу (на ринок);
2. Встановлено, що мета операційного менеджменту полягає у формуванні ефективної системи керування операціями у виробництві. ОМ націлений на побудову керувальних систем, що забезпечують виконання необхідних дій і процедур для одержання результату;
 3. Підтверджено, що основне завдання операційного менеджменту – побудова керувальних систем, що забезпечують виконання необхідних дій і процедур для одержання ринкового результату від функціонування операційної системи будь-якої організації. Завданнями операційного менеджменту є постачання, виробництво, реалізація, фінансування, інвестування.
 4. Перевірено, що до основних функцій операційного менеджменту ресторанного господарства, характерні підприємства всіх типів, форм власності й організаційно-правових форм діяльності. Конкретизація функцій визначається розмірами підприємств, їх типом, спеціалізацією, організаційно-правовими формами діяльності.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПАБУ «СЕНАТОР», М. ЧЕРНІГІВ

2.1. Оцінка системи операційного менеджменту підприємства

Паб «Сенатор» належить юридичній особі ПП «РІКСС-ПЛЮС». Це популярний ресторан, що знаходить в центрі міста Чернігів.

Концепція пабу «Сенатор» укладається в одне слово – «компроміс». Простора зала, масивні надійні меблі з темного дерева поєднується з відмінною кухнею з авторським підходом майстерних кухарів. Навіть власне місце розташування – в центрі міста, між адміністрацією міста і академічним драматичним театром, надає презентабельності і солідності закладу.

Просторе приміщення пабу «Сенатор» дозволяє розмістити 150-200 осіб. На цокольному поверсі розташований автономний затишний VIP-зал на 30 персон - прекрасне місце для проведення банкетів, приватних свят з максимальним комфортом. Тут розташований мангала, де кухар-мангальник на очах у гостей ресторану готує смачні страви з м'яса, риби, овочів та грибів.

Паб «Сенатор» має сайт, на якому споживач може замовити будь-які страви з меню пабу. Також завдяки оперативній роботі кол-центру (093) 1-500-700 можливе оформлення замовлення з доставкою в будь-яку точку Чернігова за 30 грн, а також є можливість попереднього замовлення і самовивозу в зручний час з оплатою на місці.

Всі підсистеми менеджменту підприємства взаємодіють між собою. Розглянемо яким же чином вони взаємодіють у пабі «Сенатор» (рис. 2.1).

Дуже важливим в діяльності організації є її побудова, яка закріплює повноваження, завдання та обов'язки працівників у різних підрозділах і на різних рівнях управління.



Рис. 2.1. Система операційного менеджменту пабу «Сенатор»

Організування – вид управлінської діяльності, який відображає процес формування структури управління організацією.

На підприємстві присутні та затверджені такі види організаційних документів як: статут підприємства, організаційна структура, штатний розпис, посадові інструкції, положення про структурний підрозділ, правила внутрішнього трудового розпорядку, план евакуації, сертифікати на продукцію, що продається; книга скарг та пропозицій, медичні книжки працівників, асортиментний список, інструкція по охороні праці, текст закону «Про захист прав споживачів», адреси та телефони органів по захисту прав споживачів, ліцензія на торгівлю алкоголем, план виробничого контролю. Всі документи з печаттю та зберігаються у архівах.

Організаційна структура паб «Сенатор» базується на департаментизації по споживачу, що обумовлено одним чітко визначеним напрямом діяльності підприємства: організація обслуговування споживачів різних верств населення (рис. 2.2).

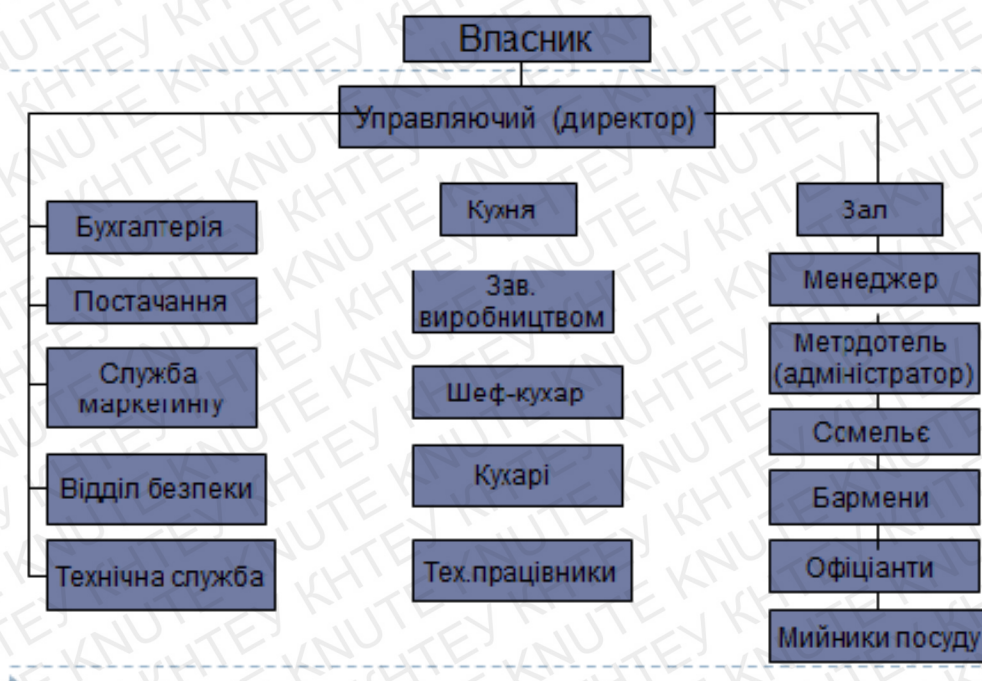


Рис. 2.2. Організаційна структура паб «Сенатор»

У пабі «Сенатор» за його штатним розкладом працює 24 особи.

Таблиця 2.1

Склад працівників пабу «Сенатор» за 2016-2018 рр.

Посада	Кількість, осіб			Зміна	
	2016	2017	2018	У 2017 р.	У 2018 р.
Директор	1	1	1	0	0
Метрдотель (адміністратор)	1	1	1	0	0
Бухгалтер	1	1	1	0	0
Менеджер	1	1	1	0	0
Шеф-Кухар	2	2	2	0	0
Кухарі	5	4	4	-1	0
Тех.працівник	1	1	1	0	0
Сомельє	1	1	1		
Бармен	2	2	1	0	-1
Офіціант	6	5	5	-1	0
Мийники посуду	2	2	2	0	0
Прибиральниця	2	2	2	0	0
Охоронець	2	2	2	0	0
Всього	27	25	24	-2	-1

Слід зазначити, що у 2016 році за штатним розкладом працювало 27 осіб, у 2017 році – 25 осіб, станом на 01.01.2018 року – 24 особи. Як бачимо, плінність кадрів, хоч і невелика, але спостерігається у ресторані.

Переробна підсистема – це підсистема, що здійснює функцію перетворення вхідних затратних ресурсів (енергія, інформація, капітал, матеріали, праця) на вихідні прибуткові результати (товари, послуги).

На підприємство надходить сировина у вигляді продуктів, яка перетворюється в готові страви та напої на «виході».

Слід усвідомити, що усі перетворення ресурсів у переробній підсистемі здійснюються суворо відповідно до прийнятої технології, під якою у широкому значенні розуміють поєднання кваліфікаційних навиків, обладнання, інфраструктури, інструментів і технічних знань, необхідних для здійснення бажаних перетворень у матеріалах, інформації або людях.

Підсистема забезпечення - це система що не пов'язана безпосередньо з виробництвом „виходів", але вона виконує необхідні функції забезпечення безперебійної ритмічної роботи контролюючої підсистема на підставі інформації про стан її діяльності.

Варто зазначити, що підсистема забезпечення складається з трьох функціональних підсистем нижчого порядку: підсистеми технічної підготовки виробництва нових продуктів (послуг); підсистеми технічного обслуговування виробничої системи у процесі її функціонування; підсистеми ресурсного забезпечення виробничих процесів.

Підсистема технічної підготовки виробництва здійснює функції науково-експериментального пошуку, конструкторського розроблення і технологічного проектування та освоєння нових конкурентоспроможних виробів.

Тобто, це введення на підприємство нових страв та напоїв та удосконалення виробництва та обслуговування.

Підсистема технічного обслуговування виробництва передбачає виготовлення робочого і вимірювального інструменту та оснащення, проведення ремонтних робіт та модернізацію устаткування.

Підсистема ресурсного забезпечення підтримує на необхідному рівні виробничий процес запасами матеріалів, енергії, інформації та людськими здібностями. Це весь персонал підприємства, який забезпечую професіональне обслуговування гостей.

Підсистема планування та бюджетування - отримує від переробної підсистеми інформацію про стан системи, виконання графіка випуску продукції та незавершене виробництво і рівень запасів.

Всі ці підсистеми доповнюють та взаємодіють між собою у процесі праці, без жодної із цих підсистем організація не буде ефективно функціонувати.

Підсистема мотивування.

В досліджуваному нами закладі існують дві системи мотивування персоналу: матеріальна та нематеріальна.

1. Матеріальна мотивація працівників - це система заробітної плати. Ставка у всього персоналу підприємства, окрім офіціантів. Офіціанти мають відсоток від замовлення.

Чайові - обов'язково особисті. Це забезпечує якісне обслуговування гостей. Премії - це можуть бути як винагороди за конкретні особисті досягнення, так і

заохочення працівників за виконання плану - відсотки від загальної виручки. Штрафи - як свідчить практика, штрафи є найбільшим стимулом до ефективності праці.

2. Нематеріальна мотивація персоналу в ресторанному бізнесі

- бажання кар'єрного росту
- можливість мати свою точку зору на спосіб виконання своїх обов'язків
- бажання виразити себе в роботі
- бажання отримати нові знання , розвиватися
- відчуття видимості і конкретності результатів праці
- бажання отримати визнання за досягнення успіху
- можливість брати участь у власній кар'єрі
- відчуття приналежності до престижної компанії , приналежності до колективу.

Підсистема контролювання.

Директор відповідає за організацію виробничої, торгової нефінансової діяльності ресторану. Він керує колективом, займається підбором кадрів, приймає на роботу, звільняє на підставі трудового законодавства, здійснює контроль за розстановкою кадрів і культурою обслуговування відвідувачів в закладі, стежить за станом обліку, контролю і збереженням матеріальних цінностей. Директор ресторану контролює своєчасність доставки та якість продукції, створює умови для збереження товарно-матеріальних цінностей. Він контролює роботу всіх ділянок підприємства, у тому числі стежить за якістю своєї продукції, а також дотриманням всіх правил санітарії та гігієни, техніки безпеки та пожежної безпеки.

Заступник директора виконує всі доручення директора, несе відповідальність за вирішення тих питань і за ті ділянки виробництва, які йому доручив директор ресторану.

Шеф-кухар повністю відповідає за виробничий процес, під його керівництвом здійснюється контроль над дотриманням рецептур страв, він повинен строго вимагати від кухарів дотримання технології приготування страв та санітарних норм. Він розставляє працівників кухні відповідно до вимог

виробництва та їх кваліфікації. Завідувач виробництвом щодня складає меню з урахуванням наявних продуктів, здійснює перевірку якості готових страв і кулінарних виробів і їх відповідності рецептурою. Завідувач виробництвом відповідає за своєчасне постачання виробництва і сировиною, інструментами та інвентарем.

Адміністратор протягом дня перебуває на території закладу, керує роботою офіціантів, стежить за правильністю обслуговування відвідувачів, чистотою, порядком і правильністю сервірування столів. Адміністратор також керує роботою барменів, посудомийниць, охоронців, прибиральників. Перед відкриттям закладу він інструктує офіціантів щодо порядку роботи на даний день, перевіряє готовність до обслуговування, переглядає меню. Спостерігає за правильністю відпуску готових страв та їх оформленням. Контролює розрахунок офіціантів з відвідувачами.

Отже, такі підсистеми в пабі «Сенатор», як планування, бюджетування, ресурсне забезпечення, організування, регулювання, мотивація та контроль дуже тісно взаємодіють між собою. Організація не зможе ефективно функціонувати, якщо хоч одна із цих підсистем не буде успішно працювати.

2.2. Дослідження економічної діяльності пабу «Сенатор»

Проведемо аналіз показників фінансово-господарської діяльності пабу «Сенатор» за 2013-2017 рр. Інформаційною базою для аналізу фінансових показників підприємства слугує фінансова звітність ПП «РІКСС-ПЛЮС» за 2013-2017 рр. (Дод. Б).

Таблиця 2.2

Динаміка показників фінансово-господарської діяльності підприємства ПП «РІКСС-ПЛЮС» за 2013-2017 рр., тис.грн.

Показники	2013	2014	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
						2016 до 2015	2017 до 2016	2016 до 2015	2017 до 2016
Чистий дохід	1316,9	2535,7	3314	2073	2931	1241	858	37,45	41,39

(виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)									
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1118,7	2263,1	2748	1581	2402	-1167	821	-42,47	51,93
Інші операційні витрати	178,6	182,6	219	343	418	24	5	56,62	21,87
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:									
Податок на прибуток від звичайної діяльності	0	19,5	72	28	20	-44	-8	-61,11	-28,57
Чистий прибуток(збиток)	19,6	70,5	273	120	90	-153	-30	-56,04	-25

Джерело : Складено автором на основі фінансової звітності досліджуваного підприємства за 2013-2017 рр.

В 2015 році сумарний обсяг чистого доходу ПП «РІКСС-ПЛЮС» склав 3314 тис.грн. В 2016 році обсяг чистого доходу зменшився на -37,45 %. У 2017 році позитивний приріст склав 41,39 % в порівнянні з роком раніше. Відсутність стабільного доходу від реалізації товарів і послуг вказує на наявність проблем в підприємства. В 2016 році приріст обсягу виручки ПП «РІКСС-ПЛЮС» перевищує приріст собівартості продукції. Це позитивна тенденція, яка вказує на ефективну систему управління витратами. Очевидно, що суб'єкт господарювання використовує доступні резерви скорочення витрат. У 2017 році ситуація протилежна і собівартість змінюється більш швидкими темпами в порівнянні з сумою виручки. Приріст значення показника становить 51.93 % в порівнянні з роком раніше (рис. 2.3).

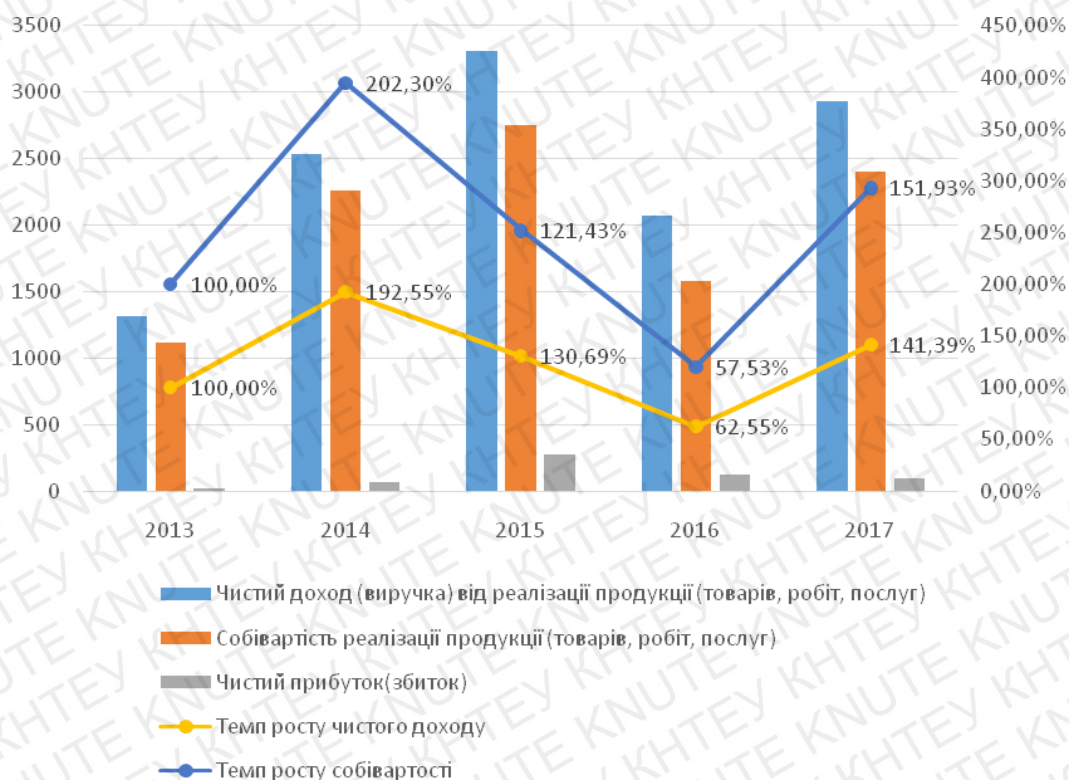


Рис. 2.3. Динаміка обсягів реалізації та собівартості продукції паб «Сенатор» за 2013-2017 рр., тис.грн.

Як результат розглянутих вище факторів підприємство ПП «РІКСС-ПЛЮС» формувало позитивний чистий фінансовий результат протягом всього аналізованого періоду. Це свідчить про те, що підприємство діє ефективно і може генерувати прибуток для своїх інвесторів.

Проте підприємству слід звернути увагу на постійне перевищення темпів росту собівартості реалізованої продукції на темпами росту виручки від її реалізації, в результаті чого підприємство постійно недоотримує частину прибутку та знижує показники рентабельності.

Причинами значного росту собівартості можуть біти ріст цін на матеріали, вплив зміни курсу валюти при закупівлі матеріалів у іноземних постачальників, неефективне використання ресурсів, низька якість та велика кількість браку тощо. Ці причини потребують подальшого детального аналізу.

Проведемо аналіз ділової активності ПП «РІКСС-ПЛЮС» (табл. 2.3). На початок 2017 року значення показника оборотності активів становило 9,09. Це

означає, що за допомогою використання кожної гривні активів було вироблено продукції та надано послуг на суму 9,09 гривень. В 2016 році значення показника знижується і кожна вкладена в активи гривня дозволила отримати 2,86 гривень виручки. Тобто знижується ефективність використання активів загалом. В 2017 році ситуація змінюється і підприємство підвищує ефективність використання активів - на 0,86 грн. в порівнянні з попереднім роком.

Щодо показника фондівдачі, то він вказує на те, що в 2015 році кожна гривня вкладена в основні засоби принесла підприємству 118,36 грн. виручки. В 2016 році ефективність використання виробничих і збутових основних засобів знижується на -82,92. В 2017 році ефективність використання основних фондів продовжує знижуватися і на кожну гривню основних засобів, залучену в операційний процес, підприємством було виготовлено продукції та надано послуг на суму 30,06 грн.

В 2015 році оборотні активи здійснили 9,85 обороти. В 2016 році спостерігається зниження показника на -6,74, тобто наявні оборотні активи використовуються менш ефективно. В 2017 році ситуація змінюється і ефективність використання оборотних активів зростає - на 1,14 грн. в порівнянні з роком раніше.

Таблиця 2.3

**Динаміка показників ділової активності ПП «РІКСС-ПЛЮС»
за 2013-2017 рр.**

Показники	2013	2014	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
						2016 до 2015	2017 до 2016	2016 до 2015	2017 до 2016
Оборотність активів, ресурсівдача, коефіцієнт трансформації, (обороты)	5,21	6,32	9,09	2,86	3,72	-6,23	0,86	-68,55	30,25
Фондовіддача	24,5	36,8	118,36	35,44	30,06	-82,92	-5,37	-70,06	-15,17
Коефіцієнт оборотності обігових коштів (обороты)	6,57	7,63	9,85	3,11	4,25	-6,74	1,14	-68,42	36,67
Період одного обороту обігових коштів (днів)	27,4	32,5	36,55	115,75	84,69	79,19	-31,06	216,64	-26,83
Коефіцієнт оборотності запасів (обороты)	6,54	7,01	11,29	2,18	3,04	-9,11	0,87	-80,72	39,89
Період одного обороту	22,6	28,3	31,9	165,43	118,25	133,53	-47,18	418,59	-28,52

запасів (днів)									
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (оборотів)	42,3	47,6	509,85	58,39	66,61	-451,45	8,22	-88,55	14,08
Період погашення дебіторської заборгованості (днів)	4,63	5,12	0,71	6,16	5,4	5,46	-0,76	773,11	-12,34
Коефіцієнт оборотності готової продукції (оборотів)	5,41	6,65	13,61	4,27	12,14	-9,34	7,86	-68,59	183,95
Період погашення кредиторської заборгованості (днів)	1,32	1,24	0,07	1,48	0,9	1,41	-0,58	0	-39,24
Період виробничого циклу (днів)	25,3	28,1	31,9	165,43	118,25	133,53	-47,18	418,59	-28,52
Період операційного циклу (днів)	26,7	29,4	32,61	171,59	123,66	138,99	-47,94	426,26	-27,94
Період фінансового циклу (днів)	26,2	28,7	32,54	170,11	122,76	137,57	-47,36	422,78	-27,84

Джерело : Складено автором на основі звітної інформації досліджуваного підприємства за 2013-2017 рр.

Так як оборотність постійно коливається, то і середній термін обороту оборотних активів також нестабільний. В 2016 році спостерігається приріст показника на 79,19 днів, а в 2017 році – зниження на -31,06 днів.

Динаміка цього показника вказує на зниження ефективності управління запасами і може бути ознакою зниження збутової активності.

Оборотність дебіторської заборгованості в 2015 році склала 509,85, тобто протягом 2015 року дебіторська заборгованість здійснила 509,85 оборотів. В 2016 році значення показника знизилося на -451,45. Це вказує на зниження ефективності управління дебіторською заборгованістю. В 2017 році тенденція змінюється і на кінець досліджуваного періоду дебіторська заборгованість здійснила 66,61 оборотів.

Період обороту кредиторської заборгованості в 2015 році склав 0,07, тобто в середньому протягом 2015 року кредиторська заборгованість здійснила оборот за 0,07 днів. В 2016 році значення показника виросло на 1,41. Це вказує на підвищення ефективності управління кредиторською заборгованістю, адже це означає, що підприємство використовує кожен окремий гривню цих коштів протягом тривалішого періоду часу. В 2017 р. тенденція змінюється і на кінець

досліджуваного періоду кредиторська заборгованість здійснювала оборот за 0,9 днів.

Період виробничого циклу означає період протягом якого сировина та матеріали набувають форми готового продукту. Позитивною динамікою є скорочення показника і навпаки. На початок 2015 року значення показника становить 31,9 днів. В 2016 році для перетворення сировини в готовий товар було потрібно на 133,53 днів більше. В 2017 ситуація змінюється і виробничий період зменшився до 118,25 днів.

Період операційного циклу означає період протягом якого сировина та матеріали (товари у разі підприємства торгівлі) набувають грошову форму. Позитивною тенденцією є спадна динаміка. В 2016 році спостерігається збільшення операційного циклу в порівнянні з роком раніше на 138,99 днів. В 2017 році напрямок тенденції змінюється і операційний період зменшується на -47,94 днів в порівнянні з роком раніше. Це позитивне явище.

Період фінансового циклу означає період обороту коштів підприємства. Позитивною тенденцією є скорочення показника, однак якщо значення є нижчим нуля, то це свідчить про недостатній обсяг грошових ресурсів для своєчасного розрахунку з кредиторами. Протягом 2015 року значення показника становить 32,54 днів. В 2016 році період фінансового циклу склав 170,11 днів. В 2017 значення показника негативне.

Проведемо аналіз показників ліквідності ПП «РІКСС-ПЛЮС» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка показників ліквідності ПП «РІКСС-ПЛЮС» за 2013-2017 рр.

Показники	2013	2014	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
						2016 до 2015	2017 до 2016	2016 до 2015	2017 до 2016
Коефіцієнт ліквідності поточної (покриття)	1,84	1,96	2,34	4,23	3,63	1,89	-0,6	80,42	-14,17
Коефіцієнт ліквідності	0,47	0,52	0,65	-1,96	0,54	-2,61	2,5	-402,67	-127,55

швидкої									
Коефіцієнт ліквідності абсолютної	0,31	0,39	0,45	0,63	0,23	0,18	-0,4	40,1	-63,39
Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	0,17	0,26	0,31	1,23	1,43	0,92	0,19	298,69	15,76

Джерело : Складено автором на основі звітної інформації досліджуваного підприємства за 2013-2017 рр.

Значення показника ліквідності знаходиться в нормативних межах на початок досліджуваного періоду, тобто підприємство здатне погасити всі свої зобов'язання протягом року. В 2016 році на кожну гривню поточних зобов'язань припадає 4,23 грн. оборотних активів. В 2017 році ліквідність була вкрай високою і на кожну гривню поточних зобов'язань припадає 3,63 грн. оборотних активів.

Щодо показника швидкої ліквідності, в 2015 році підприємство могло швидко погасити 64,81 % поточних зобов'язань. Тобто значення показника в межах нормативного. В 2016 році значення показника становило -1,96. Тобто значення показника нижче нормативного. На кінець досліджуваного періоду - 0,54. Тобто значення показника в межах нормативного.

Щодо показника абсолютної ліквідності, то в 2015 році підприємство могло негайно погасити 0,45 грн. поточних зобов'язань. В 2016 році значення показника становило 0,63, а на кінець досліджуваного періоду - 0,23.

Так як значення показника співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості в 2015 році менше одиниці, це означає, що підприємство отримує більше фінансових ресурсів у формі кредиторської заборгованості (у тому числі товарних кредитів), ніж направляє на формування дебіторської заборгованості (в тому числі, товарних кредитів). В 2016 році значення показника становило 1,23. В 2017 році політика управління кредиторсько-дебіторською заборгованістю була неефективною, адже на кожну гривню кредиторської заборгованості

припадає 1,43 гривень дебіторської заборгованості. Проаналізуємо показники рентабельності ПП «РІКСС-ПЛЮС» (табл. 2.5).

Рентабельність активів протягом аналізованого періоду постійно знижується, що характеризує зниження ефективності використання активів підприємства. Щодо показника рентабельності власного капіталу, то його динаміка є нестабільною, а значення показника – недостатнім. В 2017 році кожна вкладена власниками гривня коштів принесла їм 14,77 копійок чистого прибутку, що не є високим показником.

Рентабельність виробничих фондів протягом останніх трьох років також знижується високими темпами, що показує неефективне їх використання. Рентабельність реалізованої продукції також має тенденцію до зниження. Чистий прибуток, що залишився для самофінансування підприємства, може бути розподілений по статутному і резервному фондам або залишатися як нерозподілений. В активах він може бути спрямований на фінансування будь-яких майнових об'єктів. Нерозподілений прибуток є власністю засновників, і тому збільшує суму власного капіталу, а сума збитку відповідно його зменшує. Так як значення показника більше 1, то це означає, що був не тільки реінвестований прибуток, а й вкладені додаткові кошти інвесторів в роботу підприємства. В 2016 році значення показника більше 1, тобто зростання стимулював не тільки чистий прибуток, але й інші джерела коштів.

Таблиця 2.5

**Динаміка показників рентабельності ПП «РІКСС-ПЛЮС»
за 2013-2017 рр., %**

Показники	2013	2014	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
						2016 до 2015	2017 до 2016	2016 до 2015	2017 до 2016
Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком	44,3	56,3	74,9	16,55	11,44	-58,35	-5,12	-77,9	-30,91
Рентабельність власного капіталу	17,6	19,1	123,53	23,83	14,77	-99,7	-9,07	-80,71	-38,04
Рентабельність	26,3	39,5	975	40	13,95	-935	-26,05	-95,9	-65,12

виробничих фондів									
Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком	1,24	2,32	8,24	5,79	3,07	-2,45	-2,72	-29,73	-46,95
Коефіцієнт реінвестування	0,9	1,02	1,39	1,02	1	-0,37	-0,02	-26,77	-1,64
Коефіцієнт стійкості економічного зростання	0,17	0,21	0,86	0,22	0,14	-0,64	-0,08	-74,82	-36,27
Період окупності капіталу, рік	0,96	1,21	1,34	6,04	8,74	4,71	2,7	352,5	44,74
Період окупності власного капіталу	0,42	0,56	0,81	4,2	6,77	3,39	2,58	418,31	61,4

Джерело : Складено автором на основі звітної інформації досліджуваного підприємства за 2013-2017 рр.

Для визначення необхідності заходів антикризового менеджменту проведемо аналіз фінансової стійкості ПП «РІКСС-ПЛЮС» за 2013-2017 рр.

Умовою й гарантією виживання й розвитку будь-якого підприємства, в тому числі і ПП «РІКСС-ПЛЮС», як бізнес-процесу, є його фінансова стабільність. Якщо підприємство фінансово стійке, то воно в стані «витримати» несподівані зміни ринкової кон'юнктури, і не опинитися на краю банкрутства. Більш того, чим вище його стабільність, тим більше переваг перед іншими підприємствами того ж сектора економіки в одержанні кредитів і залученні інвестицій. Фінансово стійке підприємство вчасно розраховується за своїми обов'язками з державою, позабюджетними фондами, персоналом, контрагентами.

Таблиця 2.6

**Динаміка показників фінансової стійкості ПП «РІКСС-ПЛЮС»
за 2013-2017 рр.**

Показники	2013	2014	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
						2016 до 2015	2017 до 2016	2016 до 2015	2017 до 2016
Власні обігові кошти	287	323	386	504	520	118	16	30,57	3,17
Коефіцієнт забезпечення	0,41	0,52	0,57	0,76	0,72	0,19	-0,04	33,14	-5,29

оборотних активів власними коштами									
Маневреність робочого капіталу	1,10	1,18	1,26	1,92	1,18	0,66	-0,74	51,92	-38,6
Маневреність власних обігових коштів	0,22	0,29	0,34	0,2	0,09	-0,14	-0,11	-41,68	-54,97
Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	0,57	0,63	0,79	0,52	0,85	0,27	0,33	34,17	62,85
Коефіцієнт покриття запасів	0,54	0,69	0,79	0,53	0,85	-0,26	0,32	-32,78	59,07
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,47	0,56	0,61	0,78	0,77	0,18	-0,02	29,25	-2,16
Коефіцієнт фінансової залежності	1,14	1,35	1,65	1,28	1,3	-0,37	0,03	-22,63	2,21
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,72	0,78	0,87	0,89	0,8	0,02	-0,1	2,14	-10,87
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,24	0,31	0,39	0,22	0,23	-0,18	0,02	-45,04	7,28
Коефіцієнт фінансової стабільності (коефіцієнт фінансування)	1,12	1,32	1,54	3,62	3,3	2,08	-0,32	135,17	-8,8
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,23	0,37	0,61	0,78	0,77	0,18	-0,02	29,25	-2,16

Джерело : Складено автором на основі фінансової звітності підприємства за 2013-2017 рр.

Таким чином, за результатами проведеного аналізу можна зробити висновок, що в пабі «Сенатор» за роки свого існування сформувався колектив професіоналів своєї справи, завдяки чому заклад перетворився з невеличкого кафе в популярний паб. Діяльність закладу є прибутковою, проте підприємству слід звернути увагу на постійне перевищення темпів росту собівартості реалізованої продукції на темпами росту виручки від її реалізації, в результаті чого підприємство постійно недоотримує частину прибутку та знижує показники рентабельності. Ефективність використання основних засобів та оборотних активів підприємства також має тенденцію до зниження, що потребує розробки заходів щодо її підвищення.

2.3. Визначення впливу факторів зовнішнього середовища на операційну діяльність пабу «Сенатор»

Найважливішим фактором зовнішнього середовища є конкуренти. У багатьох випадках не споживачі, а конкуренти визначають, які вироби і за якою ціною можна реалізовувати. Недооцінка конкурентів і переоцінка ринків приводять навіть найбільші компанії до значних втрат і криз.

Враховуючи зовнішні і внутрішні фактори, що впливають на сферу ресторанних послуг паб «Сенатор», слід відзначити, що найсильнішими конкурентами паб «Сенатор» на цьому ринку є ресторани «Велюров», «RiverSide», «Старий Чернігів», «Predslava».

Затишний і душевний ресторан «Велюрів» з'явився в Чернігові в червні 2007 року. Він прославився, як дороге і елітне місце з особливим статусом. Ранок тут починається з душевних сніданків, де пахне кавою і плавно переходить в обідній час, де вечір завершується романтичною вечерею при свічках. Ресторан починав з того, до чого зараз прагне вся кулінарна Україна – подачі страв місцевої кухні, душевного обслуговування, приємному інтер'єру і зрозумілої концепції.

Ресторан «Старий Чернігів» розташований в районі «П'ять кутів». У 2008 році тут був зроблений капітальний ремонт, оновлено все обладнання і інтер'єр. Ресторан приймає будь-які урочисті заходи: весілля, ювілеї, корпоративні вечірки, обслуговує недорогими обідами туристичні групи. «Старий Чернігів» має два зали: великий зал на 120 місць на другому поверсі і зал індивідуального обслуговування на 40 осіб на третьому поверсі. Є затишний куточок з шкіряними диванами в холі, який призначений для відпочинку.

На першому поверсі ресторану знаходиться безалкогольний кафетерій «Старочернігівський», де можна провести дитячі свята, замовити меню і клоуна, є караоке. У ресторані працює музичний колектив. За бажанням клієнта тут допоможуть з вибором репертуару, організацією музичної програми, прикрасою залу, замовленням фотографа і відеозйомки. «Старий Чернігів» пропонує

українську кухню, також в меню багато страв європейської кулінарії. Тут також готують страви на винос, а також організують виїзні обслуговування.

Джерелом натхнення для творців клубу-ресторану «RiverSide» послужив подібний формат популярних пляжних клубів на Лазурному березі, де головні світські події відбуваються під час літнього сезону. Ресторан пропонує відвідувачам класичну європейську кухню, національні блюда та мангал-меню, а також широкий вибір алкогольних напоїв та авторських коктейлів.

Стильний і вишуканий ресторанчик «Predslava», який знаходиться в самому центрі міста. Гості та жителі Чернігова добре знають і люблять ресторанчик «Predslava». Саме тут вони призначають романтичні побачення, зустрічаються з друзями, проводять ділові зустрічі. У «Predslava» органічно поєднуються бездоганність смаку і стилю з домашнім затишком. Аромат свіжої випічки і доброї кави, місцеві пейзажі від чернігівських майстрів створюють гармонію. Але найголовніше – тут завжди смачні і якісні страви, а кухарі завжди дивують гостей справжніми шедеврами кулінарної майстерності.

Поруч біля кафе працює магазин-кулінарія, де покупцям завжди пропонуються найсвіжіші кулінарні вироби, смачні тістечка, торти і хліб власного виробництва. Також «Predslava» надає послуги з організації фуршетів і виїзних обслуговувань, що дуже зручно.

Матриця конкурентного профілю наведена в таблиці 2.7 та графічно відображена на рис. 2.4.

Таблиця 2.7

Матриця конкурентного профілю паб «Сенатор»

Ключові фактори успіху	Ваговий коефіцієнт	паб «Сенатор»		«Велюров»		«Старий Чернігів»		«RiverSide»		«Predslava»	
		Рейтинг	Оцінка	Рейтинг	Оцінка	Рейтинг	Оцінка	Рейтинг	Оцінка	Рейтинг	Оцінка
Якість товару	0,25	5	1,25	5	1,25	4	1,0	3	0,75	4	1,0
Ціна товару	0,35	5	1,75	3	1,05	4	1,4	3	1,05	5	1,75

Частка ринку	0,23	3	0,69	2	0,46	2	0,46	1	0,23	2	0,46
Рівень техніч. оснащ.	0,17	3	0,51	5	0,85	2	0,34	2	0,34	2	0,34
Загальна оцінка	1	16	4,2	15	3,61	12	3,2	9	2,37	13	3,55

Матриця конкурентного профілю наведена на рис. 2.4

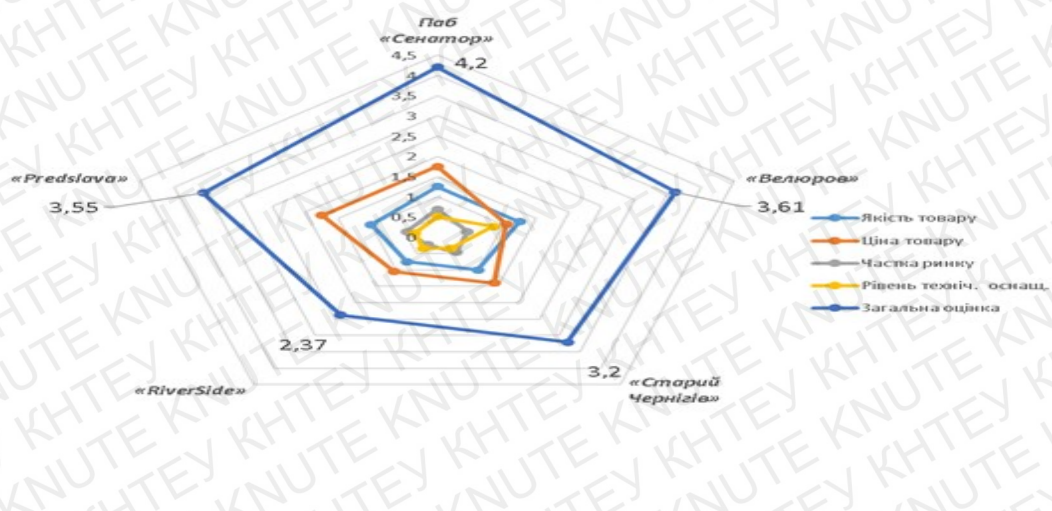


Рис. 2.4. Матриця конкурентного профілю паб «Сенатор»

Виходячи з вищенаведеного конкурентного аналізу, можна говорити про те, що найкраща конкурентна позиція серед підприємств-конкурентів належить паб «Сенатор», оскільки дане підприємство поєднує у собі такі переваги як висока якість продукції та порівняно низьку ціну. В результаті воно має найвищу оцінку 4,2. Далі, наступають на п'яти «Велюров», що займає друге місце (3,61) та «Старий Чернігів» (3,55), така їх позиція пояснюється тим, що підприємства пропонують якісний товар та має найвищий рівень технічного

оснащення.

Одним з інструментів аналізу зовнішнього середовища підприємства є PEST-аналіз. PEST – аналіз для паб «Сенатор» наведений у таблиці 2.8.

Неможливість спрогнозувати розвиток політичних подій в Україні призводить до збільшення ризиків ведення бізнесу та зменшення обсягів інвестицій у розвиток підприємств, в тому числі і паб «Сенатор».

Таким чином, провівши PEST-аналіз, можна зробити висновки, що є ряд факторів, які гостро впливають на діяльність та конкурентоспроможність паб «Сенатор». До них в основному належать нестабільна політична та економічна ситуація в країні.

Складемо узагальнюючий список переліку найбільш важливіших і впливовіших, сильних і слабких сторін паб «Сенатор», що впливають на рівень його конкурентоспроможності. Висновки зроблені за результатами дослідження особливостей діяльності пабу «Сенатор» та спілкування з директором та менеджером підприємства.

– Потенційні внутрішні сильні сторони (переваги)

1. Використовується діловий стиль керування.
2. Домінантні цінності вищого керівництва – ефективність діяльності та мотивація співробітників.
3. Висока кваліфікація працівників.
4. Ефективна система контролю.
5. Ефективна взаємодія різних структурних підрозділів у процесі досягнення цілей підприємства.
6. Часткова оптимізація фінансових показників.

Таблиця 2.8

**Можливості та загрози зовнішнього макросередовища пабу
«Сенатор» із застосуванням PEST-аналізу**

Група факторів	Фактор	Напрямок впливу	Стан фактору
Політичні	Політична нестабільність	-	Масштабні проведення АТО на території України

	Податкове законодавство Зміни в оподаткуванні	+	Дестимулюючий_державний_фіскально- економічний механізм. Не стабільний податковий прибуток З 1 січня 2014 року знижено ставка податку на прибуток до 18%. Очікується подальше зниження ставки податку на прибуток у 2015 р. і вона становитиме 17%, а в 2016 р. –16%.
Економічні	Загальна економічна ситуація_в_країні Рівень інфляції	-	Інфляція в Україні в грудні 2014 р. склала 2,2% в порівнянні з інфляцією в лютому 2014 р. яка була нарівні 0,6%. При цьому інфляція до березня 2013 р. склала 3,4%, до грудня 2013 р. - 3%.
	Комунальні витрати і тарифи на обслуговування	-	Тенденційне подорожчання комунальних витрат і тарифів на обслуговування.
	Кон'юнктура конкретного ринку	-	Жорстка конкуренція на виробництва спортивних товарів регіону, зростання числа потенційних конкурентів
Соціальні	Рівень заробітної плати Мотивація трудової діяльності та її значимість	+/-	Середньомісячна з/п в Україні у 2014 році = 3265 грн (3026 грн у 2013, що відображає зростання у минулому році майже на 8%). Проте на фоні інфляції та зростання безробіття цей показник втрачає позитивний відтінок.
	Імідж підприємства на ринку	-	паб «Сенатор» на ринку України вже більше 7 років і вже встигло завоювати велику прихильність споживачів даного сегменту ринку
	Рівень освіти працівників	+/-	Кількість учнів професійних навчальних закладів зростає у 2014/2015 навчальному році на 3,4%, проте у ВНЗ I-II рівнів акредитації цей показник зменшився на 3,3%, III-IV – зменшився на 6,6% за аналогічний період.
Технологічні	Інновації, що стосуються виробничого процесу та наукових розробок	+	Висока інформаційна обізнаність про ступінь наукових розробок в сфері приготування блюд та техніки і технології їх приготування з застосуванням сучасної техніки
	Інші інновації	+/-	Оновлення продукції та послуг відповідно до вимог ринку.
	Вимоги до кваліфікації працівників	+	Всі працівники, які задіяні в виробництві мають відповідну освіту. На підприємстві працюють тільки кваліфіковані працівники.

– Потенційні внутрішні слабкі сторони (недоліки):

1. Кваліфікація менеджерів середнього рівня не зовсім дозволяє їм справлятися з питаннями планування і контролю.
 2. Поки що не має можливості для виходу на нові ринки.
- Крім того, складемо перелік загальних зовнішніх можливостей та загроз конкурентоспроможності потенціалу паб «Сенатор»:

– Потенційні зовнішні можливості: збільшення доходів підприємства.

– Потенційні зовнішні загрози: соціально-політична нестабільність в Україні та за її межами, знецінення грошових ресурсів, інфляція, зростання конкуренції.

Таким чином, проведений аналіз зовнішнього середовища найважливішим фактором зовнішнього середовища паб «Сенатор» є конкуренти. Паб «Сенатор» та «Велюров» знаходяться в одній стратегічній групі, а отже «Велюров» є головним конкурентом пабу «Сенатор». SWOT-аналіз пабу «Сенатор» показав, що при досить стабільних тенденціях розвитку його конкурентного потенціалу, на сьогоднішній день існують слабкі сторони в системі управління ним.

Залежно від попиту на продукцію досліджуваного підприємства зростає або зменшуються обсяги реалізації, тому доцільним буде провести характеристику попиту на продукцію, що випускає паб «Сенатор» (табл. 2.9).

Попит на товар залежить від його ціни, доходу споживача і цін на інші товари. Аналогічним чином пропозиція залежить від ціни на цей товар і витрат на його виробництво. Наприклад, якщо ціна на пшеницю зростає, то попит на неї знизиться і зміниться обсяг пропозиції.

Таблиця 2.9

Характеристика споживачів пабу «Сенатор»

Особливості попиту	В чому проявляється значення характеристика	Вплив на діяльність підприємства
1	2	3
1. Характеристика основних споживачів	Основним споживачами продукції є працюючі чоловіки та жінки віком від 23 до 50 років, що бажають приємно провести час в компанії друзів. Також споживачами є керівники та менеджери підприємств та фірм, що знаходяться переважно вміста та призначають в даному ресторані ділові зустрічі. Третій цільовий сегмент складають корпоративні споживачи, що час від часу замовляють обслуговування банкетів, фуршетів тощо	Встановлення диференційованої ціни на подібні товари, призначені для різних сегментів. При цьому ціна встановлюється на максимально високому рівні, а поряд із цим розробляється система знижок на певні товари та за постійні покупки. Постійним корпоративним споживачам пропонується гнучка система знижок Інший варіант – встановлення мінімально можливої ціни та створення надбавок для споживачів, що здійснюють закупівлі на найменш вигідних для виробника умовах.

Продовження табл. 2.9

1	2	3
2. Наявність споживачів з високим рівнем доходу	Для споживачів з високим рівнем доходу ціна для споживачів і є ознакою якості	наділення товару особливими якостями та встановити підвищену ціну саме з ціллю відокремлення особливих сегментів споживачів за допомогою ціни

3. Ефект високої ціни товару	проявляється в співставленні споживачами ціни товару до величини сукупного доходу.	Для нівелювання даного ефекту може бути використана актуалізація переваги в якості, асортименті та величині порцій
4. Ефект витрат на зміну товарної марки	Споживач оцінює товар не тільки на основі його корисності та ціни, але і з врахуванням витрат які йому доведеться понести при переході на іншу торговельну марку. Таким чином, чим істотнішими є витрати, пов'язані з організацією та використанням специфічної марки даного товару, тим менше споживачі будуть чутливі до цін в процесі прийняття рішення про купівлю.	Для переманювання потенційних споживачів слід розробити таку стратегію ціноутворення, на основі глибокого та устороннього аналізу споживчих мотивацій, що змушувала б організацію – споживача серйозно замислитись з приводу зміни постачальника.
5. Надійність каналів розподілу	Продукція підприємства продається безпосередньо споживачам.	Використання навіть надійного каналу розподілу, що успішно функціонує, не забезпечує підприємству повної гарантії збуту своєї продукції на умовах, які б забезпечували адекватний рівень економічної ефективності виробничо-комерційної діяльності й створювали б умови для розширеного відтворення. Необхідне освоєння декількох напрямів реалізації кожного виду продукції підприємства з урахуванням його товарних характеристик з огляду на необхідність забезпечення стабільного збуту продукції
6. Прихильність споживачів	позиціонування товару акцентуючи увагу на унікальності, створення стійкого відчуття неправомірності будь – яких порівнянь	Формування стійкої прихильності до даної торгової марки або певного товару

Побудова матриці БКГ складається з наступних етапів:

1. Збір та аналіз інформації про динаміку ринків збуту паб «Сенатор» та її ринкові позиції за кожним стратегічним господарським підрозділом.

2. Визначимо діапазон зміни розмірів ринку збуту. У даному прикладі мінімальне значення – 6 %, а максимальне – 15 %. Цей діапазон відкладаємо на вертикальній вісі матриці БКГ. Для зручності побудови матриці на вертикальній осі визначимо дещо більший діапазон значень: від 0 до 16 %.

Таблиця 2.10

Вартість виробів паб «Сенатор» та його основних конкурентів, грн.

Назва виробу	паб «Сенатор»	Ресторан «Велюров»	Ресторан «Старий Чернігів»	Ресторан «RiverSide»	Ресторан «Predslava»
Бізнес-ланч	75 – 100	75 – 110	70 – 125 грн.	65 – 120	75 – 150 грн.

	грн.	грн.		грн.	
Тільки друга страва	70 – 355 грн.	58 – 285 грн.	75 – 350 грн.	70 – 270 грн.	85 – 365 грн.
Десерти	55 – 150 грн.	48 – 100 грн.	35 – 120 грн.	45 – 150 грн.	50 – 155 грн.
Банкетне меню (в розрахунок на 1 особу)	Від 320 грн.	Від 400 грн.	Від 350 грн.	Від 380 грн.	Від 350 грн.

Таблиця 2.11

Вихідні дані щодо реалізації продукції паб «Сенатор»

Вид продукції	Обсяг реалізації продукції підприємства, тис. грн.	Місткість ринку, млн. грн.	Темпи зростання ринку, %
Бізнес-ланч	291	1730	9
Тільки друга страва	372	1950	15
Десерти	255	1140	13
Банкетне меню (в розрахунок на 1 особу)	285	1025	10

На горизонтальній осі матриці БКГ відкладаємо діапазон зміни відносної ринкової частки стратегічних господарських одиниць фірми (від найбільшого до найменшого) (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Розрахунок частки ринку паб «Сенатор» за видами обслуговування

Вид продукції	Ринкова частка паб «Сенатор», %	Відносна ринкова частка паб «Сенатор», %
Ресторанне обслуговування	16,8	1,1
Організація банкетів	19,1	1,2
Кейтеринг	12,1	2,1
Доставка їжі на замовлення	22,4	0,7

4. Поле матриці розділимо на 4 частини. Розподільні лінії проходять через середні значення діапазонів, відкладених по осях координат. По горизонтальній вісі – 3%, по вертикальній – 8%.

5. Кожний СГП відзначаємо на полі матриці згідно з координатами відносної частки ринку й темпів зростання його ринку збуту. Позицію кожного

СГП у матриці показуємо у вигляді кола, діаметр якого дорівнює питомій вазі СГП у загальному обсязі реалізації підприємства.

Матриця БКГ для паб «Сенатор» наведена на рис. 2.5.

50

10

0

2

1,5

1

0,5

0,1

Відносна частка ринку, %

Рис. 2.5. Матриця БКГ паб «Сенатор»

Поле матриці поділене на 4 поля, відповідно до місцезнаходження у яких виділяють основні види ГП підприємства.

«Важкі діти». ГП, які потрапили в дане поле, діють на перспективних ринках, але займають невелику ринкову частку. На них відводиться значний обсяг фінансових ресурсів підприємства. Такі СГП можуть перейти до розряду «зірок» і «дійних корів», у цьому випадку їх слід підтримувати. Якщо ж на підприємстві немає коштів, то доцільно буде вилучити дані групи товарів зі складу портфеля бізнесу фірми. Звичайно рішення про доцільність цього повинне базуватися на точних економічних розрахунках. Ці СГП є проблемними. У даному прикладі це доставка їжі на замовлення. Рекомендована стратегія – інтенсифікації зусиль, тобто інвестування коштів у розвиток СГП.

«Дійні корови». Це продукція з високою ринковою часткою, які займають стабільні позиції на ринках з невисокими темпами розвитку. «Дійні корови» приносять більше, ніж у них інвестують. Вони становлять найбільшу цінність,

оскільки від них залежить фінансове становище на підприємстві. Вони дають змогу генерувати кошти на розвиток проблемних ГП. В умовах жорсткої конкуренції «дійні корови» можуть перейти до розряду собак.

У даному випадку це ресторанне та банкетне обслуговування. Рекомендована стратегія – підтримання конкурентних переваг, тобто необхідно відстоювати свої ринкові позиції, вкладати в них кошти та розвивати далі.

Загальні висновки стосовно складу та стану бізнес-портфеля паб «Сенатор» є позитивними. Фірма має два ГП з поля «дійних корів» та один «важкі діти», що дає змогу акумулювати кошти на розвиток перспективного СГП з останнього поля.

«Зірки» - кейтеринг. Високе зростання обсягу продажів і висока частка ринку. Частку ринку необхідно зберігати і збільшувати. «Зірки» приносять дуже великий прибуток. Але, незважаючи на привабливість даного товару, його чистий грошовий потік достатньо низький, тому що вимагає значних інвестицій для забезпечення високого темпу зростання.

«Собаки». Темп зростання низький, частина ринку низька, продукт як правило низького рівня рентабельності і вимагає великої уваги з боку керуючого. Від «Собак» треба позбавлятися.

Основними ризиками діяльності пабу «Сенатор» є економічні (інфляція, зокрема, зростання курсу долара), політичні (зростання невпевненості в умовах ведення бізнесу). Фактори, які позитивно впливають на діяльність та конкурентоспроможність пабу «Сенатор», це, в основному, залучення нових технологій, розширення асортименту послуг та продукції, мотивація трудової діяльності в товаристві.

Паб «Сенатор» знаходиться під впливом чинників зовнішнього середовища, які воно не може контролювати, але повинно адаптуватися до них. До таких чинників відноситься стан економіки та ринків, діяльність уряду, структурні тенденції, науково-технічні тенденції, демографічні тенденції та інші. Кількісна оцінка впливу окремих складових середовища на діяльність пабу «Сенатор» наведено у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Фактори зовнішнього середовища пабу «Сенатор»

Фактор	Стан фактора	Тенденції змін	Характер впливу на паб «Сенатор»: «+» позитивний, «-» негативний
1. Економічні фактори			
Рівень інфляції	Значний, близько 8% на рік	Можливе зменшення до 1,0–0,5% на місяць	«-» знецінення грошових ресурсів «+» знецінення довгострокових кредитів і виплат по них «+» можливість гри на курсах валют «-» збільшення ставки кредитування
Зменшення доходів населення через зменшення реальної середньомісячної зарплати	8,3% за 2017 рік	Тенденції суперечливі	«-» низька купівельна спроможність населення «-» потенційне зниження обсягів реалізації
Зниження рівня безробіття	0,2% за останній рік		Тенденції до збільшення в умовах спаду обсягів реалізації та глобальної економічної кризи
Збільшення відсоткової ставки за кредит	4% за 2017 рік	Можливе зменшення в умовах стабілізації економіки	
Збільшення рівня товарообігу на макрорівні	5,6% за 2017 рік	Тенденції суперечливі	
2. Політико-інституціональні фактори			
Нестабільність уряду	—	—	Нестабільність уряду
Збільшення за бюджетом на 2018 рік мінімальної заробітної плати	3723,00 грн. на 01.01.2018 року	—	Збільшення за бюджетом на 2018 рік мінімальної заробітної плати

Експертами оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність досліджуваного підприємства виступали спеціалісти відділу маркетингу та реклами паб «Сенатор». Для оцінювання фактору експертам було надано 2-х бальну шкалу: «+» позитивний вплив, «-» негативний вплив.

Податкове законодавство має позитивний вплив на конкурентоспроможність пабу «Сенатор», так як після прийняття ПКУ щорічно зменшується податок на прибуток до 18% у 2018 р., також зменшилась частка

сплати відрахувань у пенсійний фонд, а отже зменшується податкове навантаження, що дозволяє отримувати більші прибутки.

Інфляція в країні негативно впливає на будь-яке підприємство в Україні, в тому числі і на паб «Сенатор». В умовах великої доларизації економіки та росту курсу долару підприємству потрібно вчасно реагувати зміною цін, однак підвищення цін призводить і до втрати покупців.

Загроза дефолту України, подальше знецінення гривні, відсутність золотовалютних резервів для її підтримки призводить до нестабільності макроекономічної ситуації та має негативний вплив на діяльність пабу «Сенатор».

Вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність пабу «Сенатор» має ряд особливостей, які легко визначити за допомогою матриці SWOT-аналізу (табл. 2.14).

SWOT-аналіз дозволяє виявити і структурувати сильні і слабкі сторони фірми, а також потенційні можливості і загрози. Досягається це за рахунок того, що менеджери повинні порівнювати внутрішні сили і слабкості своєї компанії з можливостями, які дає їм ринок

Виходячи з якості відповідності робиться висновок про те, в якому напрямку організація повинна розвивати свій бізнес і в кінцевому підсумку визначається розподіл ресурсів по сегментах.

Даний аналіз дозволив нам визначити можливості та загрози компанії, її сильні і слабкі сторони, а так само проблеми, що стоять перед нею, які необхідно вирішити для здійснення поставленої мети. У кожній проблемі є своя оцінка, чим вище її значення, тим швидше має бути прийняте рішення по її усуненню.

Таблиця 2.14

Матриця SWOT-аналізу для пабу «Сенатор»

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
<ul style="list-style-type: none"> - оптимальне співвідношення ціни і якості; - висококваліфікований персонал - наявність відповідної матеріально-технічної 	<ul style="list-style-type: none"> - відсутність кадрового резерву; - висока ротація кадрів; - великі трудовитрати (фізичні,

бази та налагоджена логістика; - унікальні пропозиції щодо організації заходів	організаційні, творчі)
Можливості	Загрози
- поширення культури проведення івент-заходів - ефективно вибудовування емоційних зв'язків зі споживачем; - забезпечення максимальної залученості учасників в процес заходу, що викличе їх лояльність в майбутньому; - використання інших елементів масової комунікації, таких як реклама, PR і BTL; - для людей має більш важливе значення якість організації заходу та відповідність їх вимогам	- жорстка конкуренція; - падіння купівельної спроможності населення; - невідповідність заходу цільовій аудиторії; - неефективна маркетингова стратегія

У пабі «Сенатор» планується вирішувати ці проблеми таким способом:

1. Підтримувати якість і не підвищувати ціни. Для цього необхідно оптимізувати меню, вдосконалити логістичну систему.

2. Створення системи мотивації.

Мотивувати співробітників можна матеріальним заохоченням (в якості премії за успішно виконану роботу) і моральним заохоченням (як винесення подяки за успішно виконану роботу).

3. Постійне оновлення лінійки спеціальних пропозицій. Гнучкість та індивідуальний підхід до кожного споживача. Швидка реакція на зміну потреб

4. Формування кадрового резерву.

Постійно проводити підбір персоналу. Створювати резерв, до якого можна звертатися у випадках нестачі персоналу на заходи або на обслуговування кафе корпоративного харчування.

5. Розробка заходів з удосконалення маркетингу.

Таким чином, на сьогоднішній день проблема оцінки адаптивності пабу «Сенатор» до умов конкурентного середовища набуває ще більшої актуальності.

Таблиця 2.15

Формулювання проблемного поля в рамках SWOT-аналізу

	Сильні сторони			Слабкі сторони	
	оптимальне співвідношення ціни та якості	Висококваліфікований персонал	унікальні пропозиції організації	відсутність карового резерву	великі трудовитрати

Загрози	жорстка конкуренція на ринку	Підтримувати якість і не підвищувати ціни	Створення системи мотивації	Постійне оновлення лінійки спеціальних пропозицій	Формування адрового резерву	Створення системи мотивації
	падіння купівельної спроможності населення	Підтримувати якість і не підвищувати ціни	Створення системи мотивації			
	невідповідність заходу цільовій аудиторії	Підтримувати якість і не підвищувати ціни	Гнучкість та індивідуальний підхід до кожного споживача	Швидка реакція на зміну потреб		
	неефективна маркетингова стратегія	Підтримувати якість і не підвищувати ціни	Створення системи мотивації	Розробка заходів з удосконалення маркетингу		
Можливості	Поширення культури проведення івент-заходів					
	ефективне вибудовування емоційних зв'язків зі споживачем					
	забезпечення максимальної залученості учасників в процес заходу, що викличе їх лояльність в майбутньому					
	використання інших елементів масової комунікації					
	Для людей має більш важливе значення якість організації заходу та відповідність їх вимогам					

Висновки до розділу 2

Таким чином, за результатами дослідження в даному розділі можна зробити наступні висновки.

1. В ході дослідження організації діяльності пабу «Сенатор» було з'ясовано, що він є популярним закладом в місті Чернігові. Вдале розташування, затишна атмосфера та смачне меню роблять його привабливим місцем для ділових

зустрічей та відпочинку, а також сильним гравцем на ринку ресторанних послуг міста.

2. Досліджено, що система операційного менеджменту ресторану побудована за класичною для ресторанів схемою, яка включає управління вибором найефективніших організаційних форм функціонування пабу і його структурних одиниць, управління технологічними (виробничими і торговельним) процесами, управління процесом обслуговування відвідувачів, управління персоналом, управління товарооборотом, управління доходами, управління витратами виробництва та обігу.

3. Визначено на основі проведеного SWOT-аналізу вплив факторів зовнішнього середовища на систему операційного менеджменту, конкретизовано можливості та загрози компанії, її сильні і слабкі сторони, а так само проблеми, що стоять перед нею, які необхідно вирішити для здійснення поставленої мети.

4. Доведено, що структура системи операційної менеджменту ресторану знаходиться у безпосередній залежності від особливості процесу надання послуг на підприємстві. Головним, визначальним елементом операційного менеджменту пабу, на наш погляд, є якість роботи і відповідальність персоналу, стабільність і безперервний розвиток компетентності персоналу, залучення працівників, командна робота, а також створення в колективі атмосфери довіри, здорового психологічного клімату стимулюючого хорошу роботу і творчість. Чим швидше персонал зможе перенавчитися на нові стандарти, навчитися працювати на сучасному обладнанні і знаходити різні підходи у вирішенні питань, що виникають в процесі виробництва і реалізації товарів і послуг, тим вище буде ефективність їх роботи, а також роботи всієї організації.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПАБУ «СЕНАТОР», М. ЧЕРНІГІВ

3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення бізнес-процесів операційної системи менеджменту пабу «Сенатор»

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

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

Основними завданнями управління пабом «Сенатор» є створення конкурентних переваг і підвищення конкурентоспроможності, пошук нових шляхів розвитку, оновлення власної політики з урахуванням динамічного розвитку ресторанних послуг. Підвищення конкурентоспроможності здійснюється за рахунок підвищення рівня якості обслуговування та розширення спектру послуг. Це можливе при розвитку наступних напрямків діяльності:

- Стан матеріально-технічної бази;

- Технології обслуговування;
- Компетентність персоналу;
- Внутрішні стандарти якості.

Пріоритетним напрямом розвитку сфери ресторанних послуг є технології обслуговування на основі впровадження міжнародних стандартів. На рис. 3.1 розглянемо більш детально напрямки вдосконалення операційного менеджменту пабу «Сенатор».

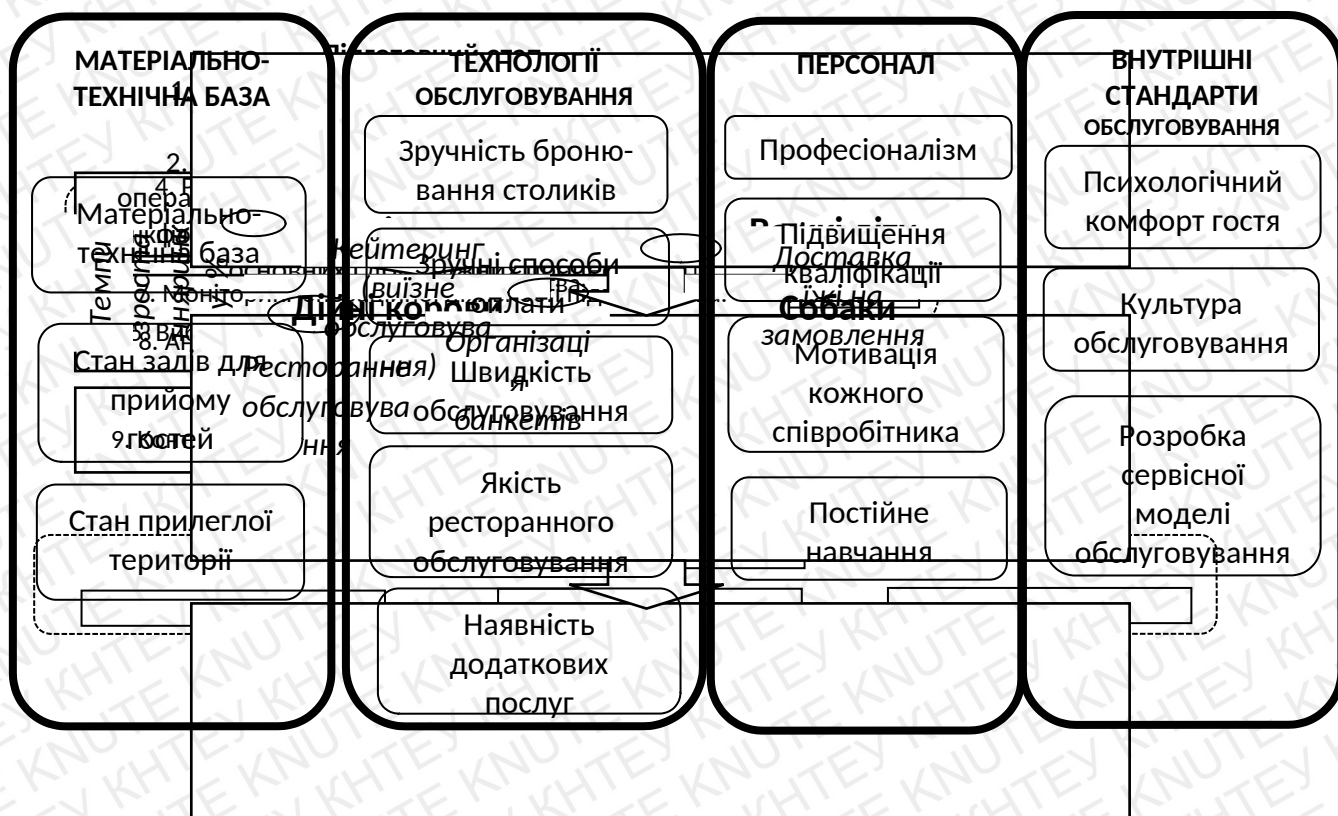


Рис. 3.1. Схема основних напрямків удосконалення операційного менеджменту пабу «Сенатор»

Найбільш важливим чинником розвитку, якому має бути приділена більше уваги в контексті комплексного управління рестораном, має стати формування ідеології виробників ресторанних послуг, що ініціює окремі суб'єкти

господарювання до участі в територіальному управлінні якістю, що призводить до зміни кількісних і якісних результатів функціонування ресторанного господарства. При цьому, основою формування ділового обороту, повинне стати не прагнення до неконтрольованого зростання цін на найпривабливіші за якістю послуги для споживача, а до розвитку принципу гнучкого регулювання співвідношення «якість – ціна».

Основним завданням операційного менеджменту на перспективу є постійне вдосконалення послуг з метою утримання гостей та переведення потенційних споживачів до групи постійних гостей пабу «Сенатор».

В таких умовах виникає потреба в новій стратегії організації івент - заходів, основною складовою якої є орієнтованість на гостя. В основі подібної концепції лежить завдання не набриднути споживачу своєю нескінченною рекламою, спробами змусити його споживати той товар або послуги, які вигідні саме ресторану, а дати йому уявне відчуття свободи та передбачати його потреби, а не нав'язування йому повних способів і обсягів споживання.

Запропонована стратегія впровадження нововведень для пабу «Сенатор» полягає у пошуку принципово нових ресторанних продуктів, ефективних технологій обслуговування, проектування заходів стимулювання збуту, випередження за рахунок цього конкурентів і зайняття на певний час монопольного положення на ринку. І одним з таких заходів стане організація власної міні-броварні пабу «Сенатор», де варитимуть більше десятка власних сортів живого пива, готуватимуть ексклюзивні страви з екологічно чистої сировини, а також організовуватимуться концерти, вечірки, футбольні вболівання та інші тематичні заходи. В маркетингу даного нововведення великий акцент буде зроблено на відкритості виробництва свого головного напою.

Абсолютно все обладнання, задіяне у виробництві пива стане видимим зсередини та ззовні пабу «Сенатор». Пиво варитимуть з використанням чеського хмелю, німецького солоду і дріжджів з Бельгії. Зберігатимуть його в кегах. Живе пиво, зварене на очах у гостей пабу «Сенатор», не тільки підніме настрій своїм

запашним ароматом і незабутнім смаком, але і збагатить вітамінами, мінеральними речовинами і мікроелементами. Адже пиво пабірозливається прямо з табірних танків і вистачить його на всіх, оскільки міні-броварня зможе видавати більше 1000 літрів живого пива в день. Основні закуски подаватимуться з м'ясного цеху, страви на мангалі, асортимент холодних закусок, а живу рибу та раків приготують за оригінальними рецептами. Тут завжди пануватиме доброзичлива атмосфера, привітні офіціанти і хороший сервіс.

При оновленні закладу орієнтуємось на середній клас, який має в своєму розпорядженні середній бюджет. Також гарним атрибутом пабу «Сенатор» може стати більярдний стіл або мішень для метання дротиків, які до того ж збільшать прибутковість підприємства.

У нашій країні є перспектива розвитку пабів, орієнтованих на виробництво крафтового пива. Тим більше, що вітчизняний крафт гідно виглядає на тлі промислового пива і навіть імпорту. Український споживач охочіше пробує щось нове в ресторані, кафе або барі, а не вдома. Там він більш готовий до експериментів, а вже потім цікавиться в супермаркеті продуктом, який спробував раніше. Тому незабаром ми будемо спостерігати інтенсивний розвиток саме таких освітньо-дегустаційних майданчиків-пабів.

Асортимент найпопулярніших сортів крафтового пива, що пропонуватиметься гостям пабу «Сенатор»:

1. «Лагер» – тип пива, при виготовленні якого використовується низове бродіння з наступною ферментацією при низькій температурі.
2. «Ель» – вид пива, вироблений верховим бродінням, при більш високій температурі.
3. «Низове бродіння» – спосіб виробництва пива за допомогою дріжджів, яке може зберігатися без пастеризації до 2 років, тоді як пиво, приготоване з використанням дріжджів верхового бродіння, зберігається від 3 до 6 місяців.

4. «ІРА» айпійей – він же Індіан Пейл Ель, британський вид світлого елю, що має багату смакову палітру, один з найпопулярніших сортів крафтового пива.
5. «Імператорський стаут» – відрізняється багатою, насиченою смаковою гаммою, має яскравий фруктовий присмак: сливи, родзинок, чорносливу.
6. «Бланш» – традиційне бельгійське пиво, готують на основі пшеничного маси, в яку додають різні спеції.
7. «Бок (Bock)» – німецьке пиво, яке відрізняється сильною міцністю.

Не дивлячись на те, що крафтове пиво можуть собі дозволити не всі, його популярність невпинно росте. Можливості ринку крафтового пива – цілком високі, не гірші, ніж у живого пива, яке мало велику популярність декількома роками раніше.

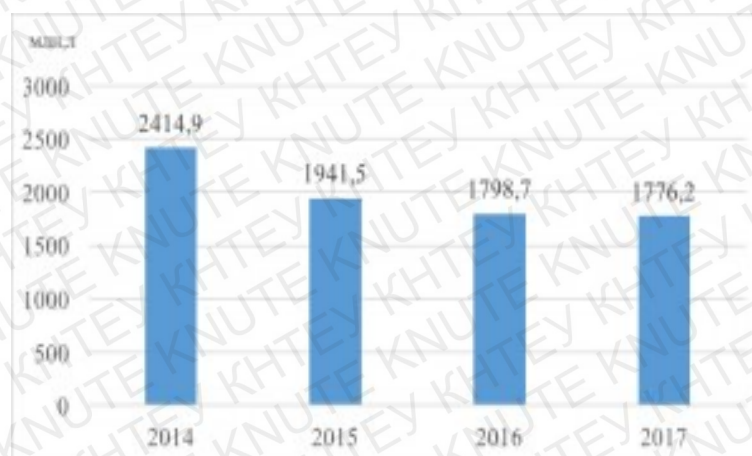


Рис. 3.2. Обсяг ринку крафтового пива м. Чернігів, тис. л

За 2018 рік великі крафт-броварні і більш малі виробники в загальному зварили біля 17 мільйонів літрів хмільного напою. На рівень розвитку пивного ринку вплинула хвиля кризи, що зменшила купівельну спроможність населення. Найбільшого спаду українські пивовари зазнали в 2015 р. (19,6%). В наступних роках ситуація стала поступово покращуватися. В 2016 році темп падіння ринку пивоваріння склав 7,4%, а вже в наступному 2017 – всього 1,3%. В той же час рівень споживання крафтового пива, навпаки, продемонстрував зростання.

Проаналізувавши загальний пивний ринок країни можна зробити висновок, що обсяги виробництва в найближчому майбутньому будуть найбільше залежати від рівня потреб в продукції на внутрішньому ринку. А це на пряму залежить від того, якою буде купівельна спроможність громадян. Другим фактором, який може здійснювати вплив на динаміку росту об'ємів виробництва як крафтового пива, так і пива в цілому, є можливість виходу на міжнародний ринок, чому сприяє зона вільної торгівлі з Євросоюзом. На стан галузі також здійснює серйозний вплив державне регулювання, а саме: серйозне підвищення акцизу і обмеження кількості точок збуту, а також часу реалізації в торгових точках.

3.2. Розроблення та реалізація програми удосконалення системи операційного менеджменту пабу «Сенатор»

Головними партнерами новоствореної міні-броварні в пабі «Сенатор» було обрано:

ТЗОВ ТВК "Перша приватна броварня «Для людей – як для себе!»

Ресторан-пивоварня Пивна Дума

Beerplace.com.ua «Сайт №1 про паби, бари, пивные рестораны и пиво»(<http://beerplace.com.ua/about>)

Для розробки рекламної кампанії обрано Креативне бюро "ВІЖН". Воно здійснює розробку рекламних концепцій, планування рекламних кампаній, розміщення реклами на ТБ, в ефірі радіо, в пресі, зовнішня реклама; виготовлення рекламних роликів, відео кліпів, телепередач, документальних і художніх фільмів.

Важко не погодитись з тим, що якість пива дуже сильно залежить від сировини з якої воно виготовляється. Саме тому для постачання сировини було обрано найкращих і найнадійніших постачальників. Для постачання солоду, хмелю, пивних дріжджів було обрано Компанію «Бір Майстер», яка пропонує широкий вибір високоякісної сировини провідних виробників світу для

створення довершених пивних шедеврів. ТОВ "Бір-майстер" є офіційним дистриб'ютором не тільки вітчизняних, а й європейських виробників сировини (солод, хміль, пивні дріжджі), що гарантує оперативні постачання того чи іншого продукту, чи то концентрат квасного суслу або дріжджі, за найвигіднішими цінами.

Витратні матеріали пропонується закуповувати у наступних постачальників:

- Maxwell&Williams (Україна) - барні аксесуари, вироби з скла і кришталю, посуд сервіровки, столові прибори і предмети сервіровки, фарфоровий та інший посуд.

Вибір обладнання пивоварного заводу залежить від планованих обсягів виробництва. Для міні-пивоварні достатньо придбати дві ємкості для бродіння і технологічну, а також систему переливання рідин, і лабораторне обладнання. Загальні витрати на обладнання плануються на рівні 120 тис.грн.

Паб «Сенатор» має вільне приміщення, яке відповідає всім вимогам для встановлення необхідного обладнання:

- Мінімальна площа – 40 кв. м
- Стіни цеху оброблені керамічною плиткою на висоту більше двох метрів.
- Висота стель – більше трьох метрів, вони пофарбовані емульсійним складом.
- Підлоги водонепроникні і покриті плиткою – керамічною або бетонною.
- Є можливість провести комунікації – газопровід, електроенергію, водопостачання, вентиляцію.

Пивоварня на базі пабу «Сенатор» необхідно додатково найняти технолога і пивовара, а реалізацією і обліком буде займатись раніше підібраний персонал.

MicrosoftProjectProfessional 2013 дозволяє задати базові витрати на розробку проекту та відслідковувати їх на кожному етапі.

Головні витрати на етапі розробки проекту, починаючи з розробки ідеї до безпосередньої реалізації та відкриття ресторану-броварні, пов'язані з трудовими ресурсами, а саме з оплатою праці керівників проекту, юристів,

бізнес-консультантів, бухгалтерів, партнерів, що працюватимуть над розробкою та впровадженням даного проекту.

В таблиці 3.1 наведена планова калькуляція пива.

Таблиця 3.1

Калькуляція виробів

Стаття витрат	Безалкогольне пиво	Світле пиво	Темне пиво
Сировина і основні матеріали (за вирахуванням вартості відходів, що повертаються)	3896,50	4589,73	5070,21
Допоміжні матеріали	1965,20	2148,95	2454,70
Вода	25,63	28,76	30,96
Паливо та енергія на технологічні цілі	198,75	201,35	251,33
Разом прямих матеріальних витрат	6086,08	6968,79	7807,20
Заробітна плата виробничих робітників (основна і додаткова)	300,00	325,50	330,00
Відрахування на соц.заходи	111,00	124,67	126,39
Разом прямої заробітної плати основних виробничих робітників з відрахуваннями	411,00	450,17	456,39
Витрати на утримання й експлуатацію устаткування	215,40	208,75	214,83
Загально-виробничі витрати (розподілені)	502,30	525,41	541,20
Разом витрат на обслуговування виробництва	717,70	734,16	756,03
Виробнича собівартість	7214,78	8153,12	9019,62
Адміністративні витрати	989,00	1005,45	1182,06
Витрати на збут	185,00	196,80	200,00
Всього витрат	8388,78	9355,37	10401,68
Прибуток	1258,32	1450,08	1681,65
Оптова ціна	9647,10	10805,45	12083,33
Сума ПДВ	1929,42	2161,09	2416,67
Відпускна ціна	11576,52	12966,54	14500,00
Ціна за 1 л, грн.	11,58	12,97	14,50

Отже, розрахунок планової калькуляції дозволяє зробити висновок, що ціна на пиво буде не вище середньоринкової та буде привабливою для споживачів, при цьому забезпечуючи пабу покриття всіх затрат та отримання прибутку.

3.3. Оцінка ефективності впровадження заходів

Існують кілька підходів до оцінювання проектів. Один з найвідоміших – це оцінювання за формулою Пасифіко:

$$R_i = \frac{P_t P_c P R_i}{C_i} \quad (3.1)$$

де: i – номер проекту, характеристики i -го проекту:

P_t – імовірність технічного успіху;

P_c – імовірність комерційного успіху;

PR – валовий прибуток;

C_i – очікувані видатки на проект.

Подібних формул існує досить велика кількість.

Недоліком їхнього застосування є некомплексний підхід до оцінювання проекту.

Формулу Ольсена застосовують у тих випадках, коли ціль проекту полягає у впровадженні нових видів продукції або в удосконаленні технології.

Як критерій ранжування цінності проекту виступає

$$R_i = \frac{a S_i P_i}{C_i} \quad (3.2)$$

де: i – номер проекту, характеристики i -го проекту:

a – стратегічний параметр, який можна інтерпретувати як міру рентабельності продажів (відносини прибутку й обороту)

S_i – очікувана сума продажів за період часу;

P_i – імовірність успіху;

C_i – очікувані видатки на проект

Інакше кажучи, показник ефективності зв'язує очікувані майбутні продажі з очікуваними видатками на розробку.

Для вибору альтернативнішого варіанту впровадження та реалізації проекту проведемо оцінку 2-ох проектів за різними методиками.

Проектуємий підрозділ пабу «Сенатор» має два альтернативних варіанти інвестиційних проектів: проект впровадження установки угорської компанії

Ziptechnologies (проект „А”) і проект впровадження установки німецької фірми Бюллер (проект „Б”).

Вартість проекту „А” складає 2,35 млн. грн. Вартість проекту „Б” складає 2,12 млн. грн.

Проведемо оцінку доцільності реалізації проекту за формулою Пасифіко.

$$P_{tA}=0.45, P_{cA}=0.35, PR_A=393506 \text{ грн.},$$

$$P_{tB}=0.55; P_{cB}=0.65; PR_B=781490 \text{ грн.}$$

$$R_A=0,45 \times 0,35 \times 393506 / 2350000 = 0,026$$

$$R_B=0,55 \times 0,65 \times 781490 / 2120000 = 0,132$$

Отже, як бачимо, другий проект виявився кращим, ніж перший.

Оцінимо економічну доцільність проектів за методикою Ольсена:

$$a_A=203020/847340 \times 100=23,96\%$$

$$a_B=547041/1207850 \times 100=45,29\%$$

$$S_A=847340 \text{ грн.}$$

$$S_B=1207850 \text{ грн.}$$

$$P_A=0,3$$

$$P_B=0,7$$

$$C_A=2000000 \text{ грн.}$$

$$C_B=2120000 \text{ грн.}$$

$$R_A=0.2396 \times 847340 \times 0.3 / 2350000 = 0.026$$

$$R_B=0.4529 \times 1207850 \times 0.7 / 2120000 = 0.1806$$

Отже, оцінивши два альтернативні варіанти проектів за методом Ольсена, можна зробити висновок про те, що ефективнішим виявився проект «Б», адже $R_A < R_B$.

Таким чином, обираємо для реалізації проект «Б».

Для оцінки ефективності цих проектів необхідно визначити також термін окупності проекту (дисконтований і недисконтований).

Для дисконтування проекту „А” відсоткова ставка прийнята у розмірі 15%, для проекту „Б” – 17%. Вихідні дані, що характеризують ці проекти (табл. 3.2).

Термін окупності інвестицій або повернення капіталу показує період часу відшкодування витрат інвестиційного проекту грошовими надходженнями. Вибір за критерієм терміну окупності означає вибір проектів з мінімальним терміном окупності. Алгоритм розрахунку терміну окупності полягає в співвідношенні інвестиційних витрат з чистим доходом.

Таблиця 3.2

Вихідні дані для розрахунку терміну окупності інвестиції

Проект	Обсяг коштів, що інвестуються, \$				Сума чистого грошового потоку по рокам, \$				Термін експлуатації, років	Відсоткова ставка, %
	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік		
„А”	3200	6500	1400	–	4120	5210	6142	–	3	15
„Б”	3000	4000	2000	4000	6000	5000	4000	3000	4	17

Розрахуємо термін окупності інвестицій недисконтований (PP)

$$PP_A = \frac{3200 + 6500 + 1400}{4120 + 5210 + 6142} = 0,717$$

$$PP_B = \frac{3000 + 4000 + 2000 + 4000}{6000 + 5000 + 4000 + 3000} = 0,702$$

Розрахуємо термін окупності інвестицій дисконтований ($PP_{диск}$)

$$PP_A^{диск} = \left(\frac{3200}{1+0,15} + \frac{6500}{(1+0,15)^2} + \frac{1400}{(1+0,15)^3} \right) / \left(\frac{4120}{1+0,15} + \frac{5210}{(1+0,15)^2} + \frac{6142}{(1+0,15)^3} \right) = 0,745$$

$$PP_B^{диск} = \left(\frac{3000}{1+0,17} + \frac{4000}{(1+0,17)^2} + \frac{2000}{(1+0,17)^3} + \frac{4000}{(1+0,17)^4} \right) /$$

$$\left(\frac{6000}{1+0,17} + \frac{5000}{(1+0,17)^2} + \frac{4000}{(1+0,17)^3} + \frac{3000}{(1+0,17)^4} \right) = 0,689$$

Отже, відповідно до розрахунків проект «Б» має менший період окупності, а значить є більш привабливим для реалізації.

Розроблений проект впровадження міні-броварні має всі шанси на успішну реалізацію та окупити вкладені інвестиції впродовж терміну 3 – 4 роки.

Соціальна ефективність проекту впровадження міні-броварні в діяльність пабу «Сенатор» проявляється в можливості досягнення позитивних змін в організації заходів з точки зору умов діяльності персоналу.

До числа позитивних змін можна віднести наступні зміни:

- забезпечення належного рівня життя працівників;
- створення умов для реалізації і розвитку індивідуальних здібностей працівників;
- підвищення ступеня свободи і самостійності персоналу;
- створення сприятливого психологічного клімату в колективі;
- зниження рівня збитку, що завдається здоров'ю працівників.

Отже, для персоналу пабу соціальний ефект від проекту полягає у розширенні можливостей для розвитку й реалізації професійних здібностей, для суспільства – у кращому задоволенні суспільних потреб у організації дозвілля і забезпеченні умов для продуктивної зайнятості.

Висновки до розділу 3

Таким чином, на основі результатів даного розділу можна зробити наступні висновки:

1. На основі результатів аналізу особливостей системи операційного менеджменту пабу «Сенатор» було запропоновано напрямок її удосконалення – впровадження міні-броварні.
2. Була підтверджена актуальність впровадження в діяльність пабу «Сенатор» міні-броварні, що підприємства ресторанного бізнесу просто зобов'язані мати незвичний формат, особливу атмосферу, а також вимушені впроваджувати найновітніші технології, методи та методики як на рівні управління закладом, так і на рівні обслуговування.
3. Обґрунтовано вибір технологічного обладнання, визначено асортимент та розраховано калькуляцію різних сортів пива.

4. Проведена оцінка економічної та соціальної ефективності запропонованих заходів, що підтверджує доцільність їх реалізації в пабі «Сенатор».

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження специфіки операційного менеджменту підприємств ресторанного господарства для визначення можливостей підвищення його ефективності для даних підприємств дозволило зробити такі висновки та пропозиції:

1. Операційний менеджмент - це цілеспрямована діяльність з керування операціями придбання потрібних ресурсів, їхньої трансформації в готовий продукт (послугу) з поставкою останнього (останніх) споживачу (на ринок).

2. Мета операційного менеджменту - формування ефективної системи керування операціями у виробництві. Він націлений на побудову керувальних систем, що забезпечують виконання необхідних дій і процедур для одержання результату. Основне завдання операційного менеджменту - побудова керувальних систем, що забезпечують виконання необхідних дій і процедур для одержання ринкового результату від функціонування операційної системи будь-якої організації. Завданнями операційного менеджменту є постачання, виробництво, реалізація, фінансування, інвестування. Основні функції операційного менеджменту ресторанного господарства, характерні для підприємств галузі всіх типів, форм власності й організаційно-правових форм діяльності. Конкретизація функцій визначається розмірами підприємств, їх типом, спеціалізацією, організаційно-правовими формами діяльності.

3. Паб «Сенатор» (ПП «Рікс-Плюс») знаходиться за адресою: м. Чернігів, вул. Магістратська 1. Паб «Сенатор» побудований в 2008 р., капітальний ремонт був проведений в 2016. У пабі понад 200 місць. Столи розраховані на різну кількість гостей, від двох персон до восьми, за одним столом, за необхідності можна посадити до 50 осіб за одним столом. Також є банкетна зала, розрахована

на 30 осіб. Протягом 2012-2014 рр. кількість обслужених гостей у пабі поступово зменшувалася. Зменшення кількості обслужених гостей у пабі «Сенатор» пов'язано з важкою політичною та економічною ситуацією, що склалася в нашій країні.

4. Операційна система пабу «Сенатор» складається з таких підсистем: управління або планування і контролю (одержує інформацію із зовнішнього і внутрішнього середовища про стан переробної підсистеми і підсистеми забезпечення, обробляє цю інформацію і видає рішення про те, як повинна працювати переробна підсистема); переробної (виконує продуктивну роботу, безпосередньо зв'язану з перетворенням вхідних величин у вихідні результати); забезпечення (не зв'язана безпосередньо з виробництвом виходу, але виконує необхідні функції забезпечення переробної підсистеми). Досліджено, що система операційного менеджменту пабу побудована за класичною для пабів схемою, яка включає управління вибором найефективніших організаційних форм функціонування пабу і його структурних одиниць, управління технологічними (виробничими і торговельним) процесами, управління процесом обслуговування відвідувачів, управління персоналом, управління товарооборотом, управління доходами, управління витратами виробництва та обігу.

5. Доведено, що структура системи операційної менеджменту ресторану знаходиться у безпосередній залежності від особливості процесу надання послуг на підприємстві. Головним, визначальним елементом операційного менеджменту пабу, на наш погляд, є якість роботи і відповідальність персоналу, стабільність і безперервний розвиток компетентності персоналу, залучення працівників, командна робота, а також створення в колективі атмосфери довіри, здорового психологічного клімату стимулюючого хорошу роботу і творчість. Чим швидше персонал зможе перенавчитися на нові стандарти, навчитися працювати на сучасному обладнанні і знаходити різні підходи у вирішенні питань, що виникають в процесі виробництва і реалізації товарів і послуг, тим вище буде ефективність їх роботи, а також роботи всієї організації.

6. На основі на основі результатів аналізу особливостей системи операційного менеджменту пабу «Сенатор» було запропоновано напрямок її удосконалення – впровадження міні-броварні.

7. Відповідно до розрахунків проект створення власної броварні коштуватиме підприємству не менше ніж 2,12 млн. грн.. Розроблений в даній роботі проект впровадження міні-броварні в діяльність пабу «Сенатор» має всі шанси на успішну реалізацію.

Паб «Сенатор» є одним з найпрестижніших закладів міста Чернігів, має досить велику залу для розміщення гостей. За відсутності вільних місць, найдовший час очікування страв, приблизно, 1 година. Соціальна ефективність проекту впровадження міні-броварні в діяльність пабу «Сенатор» проявляється в можливості досягнення позитивних змін в організації заходів з точки зору умов діяльності персоналу.

Отже, для персоналу пабу соціальний ефект від проекту полягає у розширенні можливостей для розвитку й реалізації професійних здібностей, для суспільства – у кращому задоволенні суспільних потреб у організації дозвілля і забезпеченні умов для продуктивної зайнятості.

8.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV/Відомості Верховної Ради України (ВВР), №№ 40-44, 2003. - 356с.
2. Закон України "Про туризм" від 15.09.1995 № 324/95-ВР/ Відомості Верховної Ради України (ВВР), N 31, 1995. - 241с.
3. Господарський кодекс України: від 16.01.2003 № 436-IV/Відомості Верховної Ради України (ВВР), № 18, № 19-20, № 21-22, 2003. - 144с.
4. Державний Стандарт України, система управління якістю (основні положення та словник), (ISO 9000:2000, IDT).
5. ДСТУ 3862-99 Ресторанне господарство. Терміни та визначення.
6. ДБН В.2.2-9-99 Громадські будинки та споруди. Основні положення.
7. Про затвердження Правил роботи закладів (підприємств) громадського харчування: Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 24.07.2002, № 219.
8. Про затвердження Рекомендованих норм технічного оснащення закладів громадського харчування: Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 03.01.2003, № 2.
9. Андренко І.Б. Менеджмент готельно-ресторанного господарства: підручник / І. Б. Андренко, О. М. Кравець, І. М. Писаревський ; Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. - Х. : ХНУМГ, 2014. - 431 с.
10. Арефєва О.В. Економіка підприємства: Навч. Посіб./ О.В. Арефєва, В.Г. Сахаєв - К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2012.-237с.
11. Архіпов В. В. Організація обслуговування в закладах ресторанного господарства / В. В. Архіпов. – К.: ЦУЛ, 2007.
12. Бай С.І. Операційний менеджмент: електрон. підруч. / С.І. Бай, Ю.В. Гайдай, Н.В. Микитенко – К.: КНТЕУ, 2012 р.
13. Балабанова, Л. В. Управління персоналом : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак ; М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Київ : ЦУЛ, 2011. – 467, [1] с.

14. Біла О. Г. Фінансове планування і фінансова стабільність підприємств / О.Г. Біла // Фінанси України. – 2007. – № 4. – С. 112–118.
15. Бугай В.З. Аспекти бюджетування в управлінні господарською діяльністю на підприємстві / В.З. Бугай, А.В. Бугай, Ю.Ю. Ренгевич // Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. – 2010. – №4(8). – С. 10 – 16.
16. Бюджетування як система забезпечення інноваційного розвитку підприємства : [монографія] / С.А. Ткаченко, О.М. Потишняк, О.О. Артеменко, С.О. Заїка ; за ред. С.А. Ткаченко, О.М. Потишняк. – Харків : Вид-во «Міськдрук», 2012. – 160 с.
17. Волков В.П. Операційний менеджмент у виробництві і сфері послуг : Навч. посіб. / В.П. Волков, Д.А. Антонюк, Д.Т. Бікулов, К.І. Антонюк. – Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2012. – 244 с.
18. Воробйов Ю. М. Теоретичні основи фінансового капіталу підприємства / Воробйов Ю. М. // Фінанси України. – 2009.
19. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: Підручник. – К: Кондор, 2009.
20. Герасимчук В. Г. Маркетинг / В. Г. Герасимчук. – К. : В шк., 2012. – 327 с.
21. Голошубова Н. О. Організація торгівлі : підручник / Н. О. Голошубова. – 2-ге вид., перероб. та доп. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. – 680 с.
22. Гончарук А. Г. Управление эффективностью деятельности предприятия / Гончарук А. Г. – О.: Астропринт, 2012. – 258 с.
23. Гудзовата О.О. Автоматизовані системи управління готелями [Електронний ресурс] / О.О. Гудзовата - Режим доступу: http://tourlib.net/statti_ukr/gudzovata.htm
24. Дробчак С. З. Особливості управління капіталом підприємства у процесі інтеграції України в глобальну економіку знань / С. З. Дробчак // Актуальні проблеми економіки. – 2010
25. Економіка виробничого підприємства : навч. посіб. / за ред. Й.М.Петровича. – К. : Знання, 2010. – 490 с.
26. Іванов М.М. Операційний менеджмент : навч. посібник для внз / М.М. Іванов, П.В. Комазов. – К. : Центр учб. л-ри, 2012. – 368 с.

27. Завадинська О. Ю. Організація ресторанного господарства за кордоном: навчальний посібник / О. Ю. Завадинська, Т. Є. Литвиненко. – К. : КНТЕУ, 2004.
28. Захарова, О. Привабливий бренд роботодавця: умови створення та інструменти оцінки / О. Захарова // Україна: аспекти праці. – 2015. – № 4. – С. 18–23.
29. Жигалов В. Т. Основи менеджменту і управлінської діяльності / В. Т. Жигалов, Л. М. Шимановська. – К. : Вища шк., 2010. – 223 с.
30. Кардаш В. Я. Маркетингова товарна політика / В. Я. Кардаш. – К. : КНЕУ, 2009. – 124 с.
31. Капінос Г. І. Операційний менеджмент: навч. посіб. / Г. І. Капінос, І. В. Бабій – К.: "Центр учбової літератури", 2013 – 352 с.
32. Комарницький І. Ф. Менеджмент виробництва та операцій (тестові, проблемні ситуації, практичні завдання) : навчальний посібник / І. Ф. Комарницький, П. І. Белінський, В. І. Кравець. – Київ : Центр навчальної літератури, 2015. – 308 с.
33. Колпаков В. Концептуальные основы стратегии управления / В. Колпаков - Персонал. - 2012, № 3. - С. 38-44.
34. Коробов М. Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства / М. Я. Коробов. – К. : Знання, 2010. – 276 с.
35. Лопатенко Л. О. Операційний менеджмент: / Л. О. Лопатенко. – К. : МАУП, 2011. — 128 с.
36. Менеджмент ресторанного господарства : навч. пос. / Л. М. Яцун, Л. Д. Льовщина, О. В. Новікова та ін. – Х. : Світ книг, 2015. – 486 с.
37. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг: навч. посіб. / О. Б. Моргулець – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 384 с.
38. Нечаю Л. І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент / Л. І. Нечаю. – К. : ЦУЛ, 2006.
39. Примак Т. О. Економіка підприємства : навч. посіб. / Т. О. Примак. – К. : Вікар, 2011. – 580 с.

40. П'ятницька Г. Т. Інноваційні ресторанны технології: основи теорії : навч. посіб. для вищ. навч. закл. / Г. Т. П'ятницька, Н. О. П'ятницька. – К. : Кондор видавництво, 2013. – 250 с.
41. П'ятницька Г.Т. Менеджмент ресторанного господарства : навч. посіб. : [для вищ. навч. закл.] / за ред. Г.Т. П'ятницької. – 2-ге вид., перероб. і допов. – К. : Київ. нац. торг-екон. ун-т, 2010. – 430 с.
42. Операційний менеджмент : навч. посібник для вузів / Воронкова В. Г. [та ін.]. – Львів : Магнолія 2016, 2010. – 44
43. Ткачова С. С. Операційний менеджмент : навч. пос. / С. С. Ткачова, Т. С. Пічугіна ; Харк. держ. ун-т харч. та торг. – Х. : ХДУХТ, 2017. – 245 с.
44. Трут О. О. Операційний менеджмент : підручник / О. О. Трут. – К. : Академвидав, 2013. – 348 с.
45. Шарначеев В.П. Стратегічний аналіз: технологія, інструменти, організація / В.П. Шарначеев // Проблеми теорії і практики управління. - 2012. - № 5. - С. 34 - 41.
46. Шило В.П. Фінанси підприємств : теорет.-практ. посіб./В.П. Шило, С.Б. Ільїна, С.С.Боровська, В.В.Барабанові. – К. : ВД „Професіонал”, 2012. - 288 с.
47. Шумейко В. Організаційні структури управління маркетингом на виробничих підприємствах. // Маркетинг в Україні, № 1, 2009.
48. Фінанси підприємств : підручник / А. М. Поддєрьогін, М.Д.Білик, Л.Д.Буряк та ін. ред. проф. А.М.Поддєрьогін. – К.: КНЕУ, 2012. – 546 с.
49. Chris Caliz The restaurant OS [Electronic resource] : [Website] // Techcrunch Electronic data. – 2017. – Access mode: <https://techcrunch.com/2016/04/26/the-restaurant-os/> (viewed on March 20, 2017).
50. Ernst&Young - Режим доступа: <http://www.ey.com/UA/uk/Industries/Real-Estate>
51. Kahrl, William L. Advanced modern food and beverage service / William L. Kahrl (Englewood Cliffs, N. J.) 2011.
52. Porras J., Silvers R. Organization Development and Transformation// Annual Review of Psychology - 42. - 2011. - P. 51-78.
53. Operations management for competitive advantage / R. B. Chase, F. R. Jacobs, N. J. Aquilano. - 10th ed. - Boston [etc.], 2007. – 1184 с.

54. ДОДАТКИ

ДОДАТОК Б

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

На 31 грудня 2017р.

Форма №1	
Код за ДКУД	1801001

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	3	2
первісна вартість	1001	6	6
накопичена амортизація	1002	(3)	(4)
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби :	1010	(377)	370
первісна вартість	1011	566	575
знос	1012	(189)	(205)
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021		
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	()	()
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
Інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	380	372
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	67	88
виробничі запаси	1101	67	88
незавершене виробництво	1102		
готова продукція	1103		

товари	1104		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги :	1125		
Дебіторська заборгованість за розрахунками : за виданими авансами	1130	13	34
з бюджетом	1135	18	7
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	140	50
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	27	36
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти :	1165	47	67
готівка	1166		
рахунки в банках	1167	47	67
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	8	10
Усього за розділом II	1195	320	292
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	700	664

Пасив	Кодрядка	На початок звітної операції	На кінець звітного періоду
А	Б	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	255	255
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	88	88
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	40	22
Неоплачений капітал	1425	()	()

Вилучений капітал	1430	()	()
Усього за розділом I	1495	383	365
II. Довгострокові зобов'язання із забезпечення Відстрочене ніподаткові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	50	50
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	54	86
розрахунками з бюджетом	1620	65	38
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	21	29
розрахунками з оплати праці	1630	74	47
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	3	3
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточні забезпечення	1660	15	10
Доходи майбутніх періодів	1665	6	6
Інші поточні зобов'язання	1690	29	30
Усього за розділом III	1695	317	299
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	700	664

¹ Визначається в порядку, встановленому спеціально уповноваженим органом виконавчої влади у галузі статистики.

ДОДАТОК В

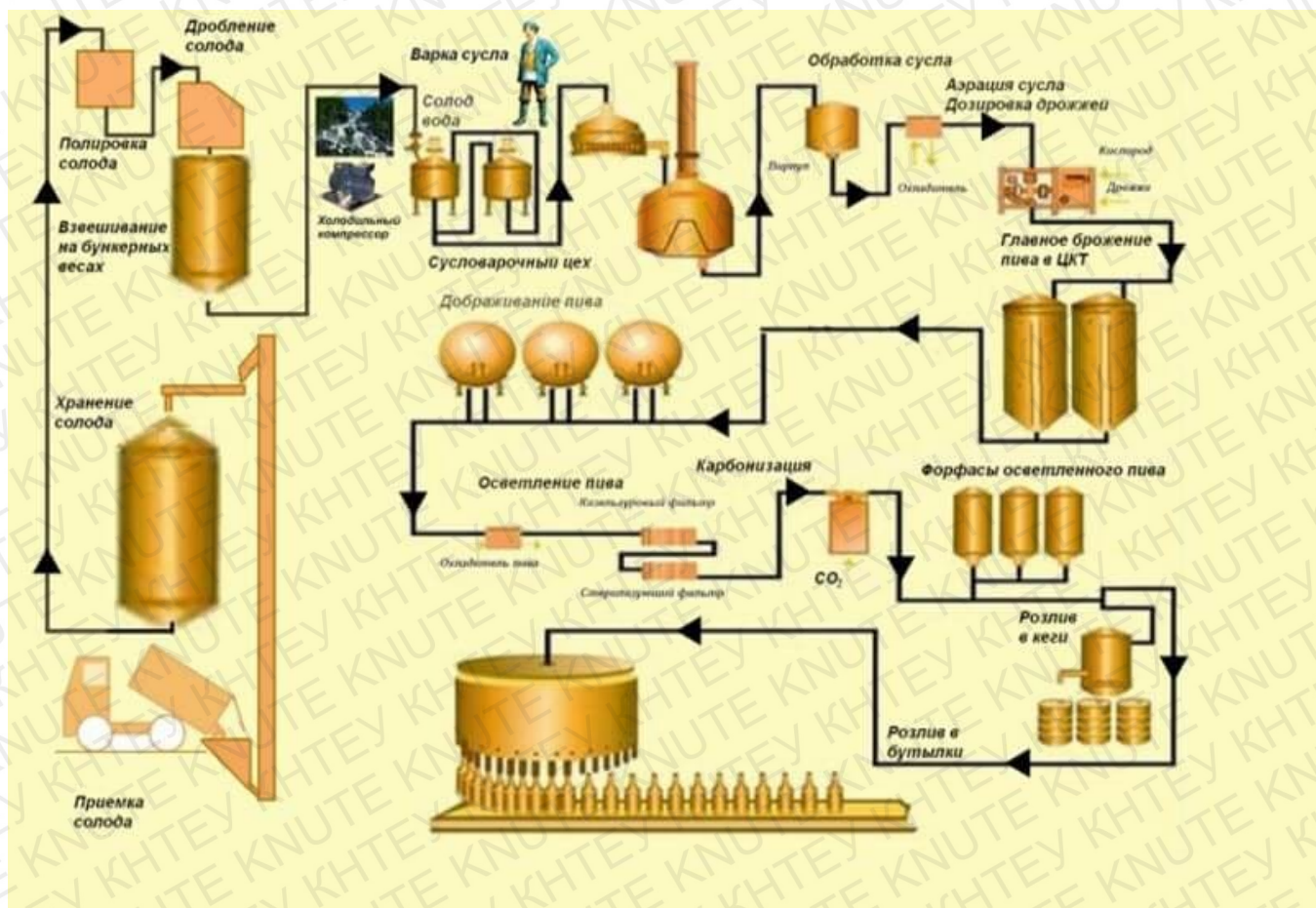


Рис. 1. Схема операций цикла работы мини-броварні