

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Система операційного менеджменту ресторану «Леокс», м. Кам'янка-Бузька, Львівська обл.»

Студента 2 курсу, 1м групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Готельний і
ресторанний менеджмент»

Загасайло

Олени Володимирівни

Науковий керівник
к.е.н., доцент

Расулова

Алла Миколаївна

підпис керівника

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

Ведмідь

Надія Іванівна

підпис гаранта

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 випускн кваліфікаційну роботу студентіві

ЗАГАСАЙЛО ОЛЕНІ ВОЛОДИМИРІВНІ

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Система операційного менеджменту ресторану «Леокс», м. Кам'янка-Бузька, Львівська обл.»

Затверджена наказом ректора від «__» _____ 20__ р. № _____,

«__» _____ 20__ р. № _____,

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 підприємства ресторанного господарства; провести дослідження ефективності системи операційного менеджменту ресторану «Леокс», м. Кам'янка-Бузька, Львівська обл. та розробити заходи щодо її вдосконалення.

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

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

Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти формування системи операційного менеджменту ресторану «Леокс», м. Кам'янка-Бузька, Львівська обл.

4. Перелік графічного матеріалу:

Таблиці: 1. Динаміка основних економічних показників ресторану «Леокс», м. Кам'янка-Бузька за 2015-2017 рр.

2. Оцінка ефективності системи якості послуг ресторану «Леокс»;

3. Матриця SWOT-аналізу;

4. Прогноз основних економічних показників діяльності підприємства

Рисунки: 1. Модель операційного менеджменту ресторану «Леокс», м. Кам'янка-Бузька;

2. Основні напрями удосконалення системи менеджменту ресторану «Леокс», м. Кам'янка-Бузька.

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ СИСТЕМОЮ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

- 1.1. Сутність і значення операційного менеджменту підприємства ресторанного господарства
- 1.2. Функції, задачі та методи операційного менеджменту підприємства ресторанного господарства
- 1.3. Основні етапи формування системи операційного менеджменту підприємства ресторанного господарства

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСТОРАНУ «ЛЕОКС», м. КАМ'ЯНКА-БУЗЬКА, ЛЬВІВСЬКА ОБЛ.

- 2.1. Оцінка складових операційної системи підприємства
- 2.2. Аналіз ефективності системи операційного менеджменту підприємства
- 2.3. Дослідження факторів впливу на систему операційного менеджменту ресторану

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСТОРАНУ «ЛЕОКС». м. КАМ'ЯНКА-БУЗЬКА, ЛЬВІВСЬКА ОБЛ.

- 3.1. Формування заходів щодо вдосконалення системи операційного менеджменту на підприємстві
- 3.2. Проектування портфелю послуг та вибір процесу обслуговування підприємства
- 3.3. Оцінювання соціально-економічної ефективності при оптимізації операційних можливостей підприємства

Висновки до розділу 3

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

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 випускню 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 кафедрі</i>	01.11.2018 р	01.11.2018 р
11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	12.11.2018р. 16.11.2018 р	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 «___» _____ 201__ р.

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

Расулова А.М.

(прізвище, ініціали)

(підпис)

9. Гарант освітньої програми, д.е.н., професор ініціали)

Ведмідь Н.І.

(підпис)

(прізвище,

10. Завдання прийняв до виконання
студент-дипломник

Загасайло О.В.
(прізвище, ініціали)

_____ (підпис)

11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студент Загасайло О.В. 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.

Випускна кваліфікаційна робота оформлено згідно вимог.

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

12. Керівник

випускної кваліфікаційної роботи _____
підпис, дата

Расулова А.М.

Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Загасайло О.В.
(прізвище, ініціали)
може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої
програми

_____ **Н.І. Ведмідь**
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

_____ **М.Г. Бойко**
(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 2018 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ СИСТЕМОЮ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	10
1.1. Сутність і значення операційного менеджменту підприємства ресторанного господарства	10
1.2. Функції, задачі та методи операційного менеджменту підприємства ресторанного господарства	22
1.3. Основні етапи формування системи операційного менеджменту підприємства ресторанного господарства	26
Висновки до розділу 1	33
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСТОРАНУ «ЛЕОКС», м. КАМ'ЯНКА-БУЗЬКА, ЛЬВІВСЬКА ОБЛ.	36
2.1. Оцінка складових операційної системи підприємства	36
2.2. Аналіз ефективності системи операційного менеджменту підприємства	51
2.3. Дослідження факторів впливу на систему операційного менеджменту ресторану	60
Висновки до розділу 2	68
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСТОРАНУ «ЛЕОКС», м. КАМ'ЯНКА-БУЗЬКА, ЛЬВІВСЬКА ОБЛ.	70
3.1. Формування заходів щодо вдосконалення системи операційного менеджменту на підприємстві	70
3.2. Проектування портфелю послуг та вибір процесу обслуговування підприємства	83
3.3. Оцінювання соціально-економічної ефективності при оптимізації операційних можливостей підприємства	88
Висновки до розділу 3	93
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	98
ДОДАТКИ	104

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Наразі визнано, що у діяльності закладів ресторанного господарства відбуваються дуже динамічні зміни, які проявляються в удосконаленні методів господарювання та залученні відповідного передового досвіду розвинутих країн, у фінансовій самостійності ресторанних підприємств, у розвитку методів підвищення конкурентоспроможності їхньої продукції і послуг.

Слід зазначити, що діяльність суб'єктів господарювання є інтегрованим управлінсько-економіко-технологічним процесом, який усередині підприємства складається з безлічі окремих операцій, які проводяться на різних управлінських, технічних та технологічних рівнях. Ці операції забезпечують підприємству перехід від одного стану зовнішнього середовища до іншого (або перешкоджають йому).

Оскільки ефективне функціонування ресторанного бізнесу напряду залежить від правильно налагоджених бізнес-процесів підприємств галузі, остільки наразі важливо сформувавши стратегію та тактику ресторанних підприємств у визначенні асортименту страв і виробленої готової продукції, виявленні ринкової ніші та потенційних клієнтів, у забезпеченні продукції і послуг, у ціноутворенні та торговельній політиці, що ї визначає актуальність теми дипломного дослідження.

Питання сутності та значення операційного менеджменту розглядаються в роботах багатьох вітчизняних вчених, зокрема: О. О. Бакаєва, О. П. Кутаха, Л. А. Пономаренка, І. Б. Андренко, О. В. Арефєвоє, В. Г. Сахаєва, О. В. Борисової, О. М. Сумець, К. М. Танькова, В. Е. Ніколайчука, В. Г. Кузнєцова, В. В. Смиричинського, А. В. Смиричинського та інших. Розгляду важливих питань операційного менеджменту присвячені також роботи іноземних дослідників: Л. Гелловея, Р. Б.Чейза, Н. Дж. Еквілайна, Р. Ф. Якобса.

Науковці, які займалися питаннями дослідження операційного менеджменту: Портер М., Робсон М., Уллах Ф., Хаммер М., Еселінг К. С. та Німвеген Х. В., Шеєр А., Давенпорт Т., Демінг В., Харінгтон Г., Мартін Дж., Хаммер М., Чампі Дж.,

Самуйлов К. Е., Л. Гелловея, Р. Б.Чейза, Н. Дж. Еквілайна, Р. Ф. Якобса тощо.

Водночас, у літературних джерелах не достатньо висвітлюється питання особливостей операційного менеджменту ресторанного господарства та можливостям підвищення його ефективності. Проте, за наявності значної кількості наукових праць присвячених проблематиці операційного менеджменту, невирішеними залишаються питання саме їх визначення і застосування в технологічних і управлінських підсистемах підприємств ресторанного господарства в цілому. що обґрунтовує актуальність теми статті та її мету.

Для досягнення зазначеної мети у роботі поставлено такі **завдання**:

- визначити сутність та значення операційного менеджменту для підприємств готельно-ресторанного господарства;
- проаналізувати функції та задачі операційного менеджменту;
- дослідити основні етапи формування системи операційного менеджменту на підприємстві готельно-ресторанного господарства;
- здійснити оцінку складових операційної системи ресторану;
- провести аналіз ефективності системи операційного менеджменту підприємства;
- сформулювати заходи щодо вдосконалення системи операційного менеджменту на підприємстві;
- дослідити особливості використання агрегатного планування при оптимізації операційних можливостей підприємства;
- здійснити проектування послуг та вибір процесу обслуговування підприємства.

Об'єктом дослідження випускної кваліфікаційної роботи є операційна система ресторану «Леокс», м. Кам'янка-Бузька, Львівська обл.

Предметом дослідження випускної кваліфікаційної роботи є теоретичні, методологічні та практичні аспекти операційного менеджменту підприємств ресторанного господарства.

Методи дослідження: індукції і дедукції – щодо узагальнення основних результатів роботи та формулювання висновків; причинно-наслідкових зв'язків – під час дослідження складових операційної системи підприємств готельно-ресторанного господарства, їх властивостей і впливу на ефективність роботи підприємства; системного підходу, моделювання і порівняння – під час аналізу основних технологій операційного менеджменту; комплексного аналізу – для удосконалення концептуальних підходів щодо управління операційною системою; агрегатного планування – під час розрахунку співвідношення між попитом і операційними можливостями організації; проектування – для розробки процесу обслуговування на підприємстві.

Інформаційну базу дослідження становлять: монографії та аналітичні статті вітчизняних і зарубіжних авторів; інформаційні матеріали, опубліковані в періодичних виданнях; а також новітня інформація, отримана з офіційних сайтів мережі *Internet*.

Новизна роботи полягає в тому, що автором було систематизовано підходи щодо управління операційною системою підприємства ресторанного господарства та сформовано заходи щодо вдосконалення системи операційного менеджменту.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні положень, висновків та рекомендацій, що можуть бути методичною основою для розроблення ефективного інструментарію управління системою операційного менеджменту на будь-якому підприємстві ресторанного господарства.

Публікації. Основні положення випускної кваліфікаційної роботи опубліковано у збірнику наукових статей, 2018 р. (дод. А).

Структура випускної кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів та висновків. Загальний обсяг роботи 109 стор. основного тексту, робота містить 12 рисунки та 21 таблиць. Перелік використаних джерел складає 53 найменувань, 4 додатки представлені на 10 стор.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ СИСТЕМОЮ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Сутність і значення операційного менеджменту для підприємств ресторанного господарства

Під час вивчення будь-якої управлінської діяльності одним із ключових моментів є розгляд функціонального поля та об'єкта управління, а в контексті операційного менеджменту – операційної системи й операційного процесу відповідно.

Група американських авторів на чолі з Р.Б. Чейзом в своїй відомій книзі «Виробничий та операційний менеджмент» дає наступне визначення: «Операційний менеджмент – це діяльність, пов'язана з розробкою, використанням і удосконаленням виробничих систем, на основі яких виробляються основна продукція або послуги компанії» [66, с. 32].

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.

Предметом операційного менеджменту є закономірності планування, створення й ефективного використання операційної системи організації [27, с. 137].

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 Щоб з'ясувати місце операційного менеджменту в системі управління підприємством і сформулювати уявлення про підприємство слід чітко визначити предмет, основне завдання, спрямованість та об'єкт його

вивчення (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Понятійний апарат операційного менеджменту [32, с. 54]

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
Спрямованість операційного менеджменту	Ефективність і раціональність в управлінні будь-якими операціями.
Об'єкт вивчення операційного менеджменту	Операції у різних сферах людської діяльності.

Операційний менеджмент спрямований на досягнення ефективності в управлінні будь-якими операціями. В операційному менеджменті під ефективністю слід розуміти визначений ступінь досягнення поставлених операційною системою цілей. Для організації ефективність – це задоволення потреб споживачів і отримання максимально можливого прибутку.

Особливістю змісту операційної системи є те, що її елементами насамперед виступають люди й машини. Крім того, виявляється, що більшість подібних систем перетворюють одну кількість ресурсів-входів (матеріалів, грошей) в іншу, більш цінну, кількість ресурсів-виходів (товарів, послуг). Тому така система зазвичай містить чотири класи елементів: люди, машини, матеріали і гроші. Така система є основою підприємницького процесу, досконалість взаємодії її елементів забезпечує ефективність діяльності підприємства і його успішність на ринку [25, с. 86].

Отже, ефективність функціонування суб'єкта, що господарює, залежить від якісно сформованої операційної системи.

Відповідно до цього серед основних завдань управління операціями на

підприємствах готельно-ресторанного бізнесу виділяють:

- забезпечення автоматизації діяльності готельного комплексу;
- прийняття на роботу і підготовка висококваліфікованого обслуговуючого персоналу;
- стимулювання роботи співробітників готельного комплексу шляхом поліпшення умов праці та встановлення вищої заробітної плати;
- постійний контроль за ефективністю діяльності готельного комплексу;
- координація роботи всіх його підрозділів; постійний пошук і освоєння нових ринків;
- визначення конкретних цілей розвитку готельного комплексу; виявлення пріоритетності цілей розвитку готельного комплексу;
- розробка стратегії розвитку готельного комплексу і системи заходів щодо її реалізації;
- пошук джерел ресурсів, необхідних для забезпечення реалізації стратегії розвитку;
- контроль за виконанням поставлених завдань та інші [50, с. 180].

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.

Основою для організації управління операційною системою підприємства є операційна функція, під якою можна розуміти «... дії, в результаті яких виробляються товари або надаються послуги» [55, с. 49].

Широко відомі терміни «виробництво» й «операції» мають багато спільного, однак під виробництвом в основному розуміють випуск товарів і переробку сировини. Термін «операції» ширший, він включає в себе не тільки виробництво товарів, але й надання послуг.

Підприємства розрізняються за видами діяльності, що входять до операційної функції. Вони виробляють товари і зазвичай є матеріало- і енергоємними, тобто споживають значні обсяги сировини, напівфабрикатів і паливно-енергетичних ресурсів. До таких організацій належать об'єкти будівництва, машинобудівні підприємства, хлібозаводи тощо. Продукція цих підприємств розрахована на масового споживача, як приклад - хлібобулочні вироби.

У той же час, підприємства сфери послуг (вокзали, перукарні) витрачають незначну кількість вихідних матеріалів та енергії. Однак їхні послуги зазвичай є індивідуальними і визначаються вимогами клієнтів.

Використовуючи методологію системного підходу, можна встановити, що будь-яке підприємство є відкритою системою, яка перетворює вхідні величини (сировину, напівфабрикати, працю тощо) у вихідні (продукцію та послуги).

Повна система виробничої діяльності підприємства називається операційною і є центральною ланкою будь-якого підприємства з випуску продукції або надання послуг. У цій системі, створеній на основі раціонального (вертикального та горизонтального) поділу праці та сполучення в часі і просторі предметів, засобів і самої праці, реалізується операційна функція, тобто сукупність дій з переробки (перетворення) ресурсів, одержуваних із зовнішнього середовища, і видачі результатів діяльності в зовнішнє середовище.

Операційна система складається з таких підсистем [69, с.296-297]:

- 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).

Переробна підсистема підприємства виконує виробничу роботу, безпосередньо пов'язану із перетворенням вхідних ресурсів у вихідні результати. У процесі функціонування підприємства частина матеріальних і енергетичних ресурсів піддається перетворенню, а частина споживається під час виробничого процесу. Функціонування переробної підсистеми вимагає певних капіталовкладень, регулярного надходження інформації від підсистеми управління про зміни технологій аналогічних виробництв на інших підприємствах, про стан ринку сировини, матеріалів, енергії та кінцевих продуктів, створених переробною підсистемою.

Забезпечувальна підсистема не пов'язана з виробництвом товарів чи послуг, однак забезпечує діяльність переробної. До забезпечувальної підсистеми належать обчислювальний центр, ремонтно-експлуатаційні, транспортні служби, охорона, експедиція, будівельні підрозділи, підрозділи соціально-побутового характеру тощо; її структура залежить від потреб і особливостей операційного процесу, який відбувається у переробній підсистемі. Залежно від специфіки виробництва, певні підрозділи забезпечувальної підсистеми можуть бути елементами переробної.

Підсистема управління (планування і контролю) призначена для забезпечення функціонування переробної та забезпечувальної підсистем. У ній визначають цілі, політику, основні напрямки розвитку операційної системи, планують випуск продукції та необхідні для цього ресурси. Підсистема управління коригує діяльність інших підсистем операційної системи, забезпечує їхнє взаємоузгоджене і ритмічне функціонування. Для цього вона постійно отримує необхідну внутрішню інформацію про стан переробної та забезпечувальної підсистем, наявність сировини, ресурсів тощо. Із зовнішнього середовища в цю підсистему надходить інформація про попит на продукцію, вартість ресурсів, тенденції розвитку технології, законодавчі та нормативні акти тощо.

Підсистема управління (планування і контролю) є своєрідною переробною підсистемою, ресурсом і продуктом діяльності якої є інформація [23].

Функціонування підсистеми управління забезпечують відповідні засоби й інструменти для роботи з інформацією.

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

- планування (стратегічного, перспективного, поточного й оперативного);
- реалізації виробничих процесів на перспективу їхнього розвитку на прогностичний період (10 і більше років), на п'ятирічну перспективу, поточну річну перспективу і оперативну поквартальну та помісячну реалізацію планів з усіх видів робіт, ресурсів і організаційних заходів, необхідних для отримання запланованого прибутку;
- організаційних питань — організаційних заходів щодо реалізації інвестиційних і інноваційних прогнозів, особливостей управління інноваційною системою в менеджменті операційної системи підприємства, управління підготовкою і забезпеченням оновленого підприємства;
- координаційних питань — координаційних заходів щодо організації управління оновленою операційною системою в системі менеджменту інноваційного персоналу й економічного обґрунтування управлінських рішень в умовах подолання підприємством економічних ризиків і небезпеки кризових явищ і ситуацій;
- мотиваційних питань — мотиваційних заходів щодо врахування матеріальних і соціально-психологічних особливостей людини (винагорода, задоволеність роботою, гідні умови праці, високий статус на підприємстві, висока

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

- контрольних заходів менеджера щодо своєчасного виявлення небезпеки економічних ризиків, різних конфліктів на підприємстві та їхнього своєчасного подолання, а також відхилень від існуючих нормативів Держстандарту якості продукції і ліквідації цих негараздів [41, с. 66].

Однією з необхідних підсистем функціонування операційного менеджменту є управління матеріально-технічним забезпеченням і збутом продукції. Воно значною мірою відображає початкову стадію технологічного процесу – виробництво та постачання необхідних матеріалів, запасів сировини та напівфабрикатів (вхідних інформаційного процесу, перетворених операційною системою на її вихідні — готову продукцію). До обов'язків матеріально-технічного забезпечення входить своєчасна доставка в операційну систему підприємства усіх видів ресурсів (сировини, матеріалів, комплектуючих виробів, технологічного обладнання, інструментів, транспортних засобів, палива, тепло-електроенергії, води тощо) в обсягах, необхідних для належного функціонування операційного процесу виробництва необхідної продукції.

На вибір форми постачання операційної системи можуть впливати різноманітні фактори. Залежно від цих факторів операційна система забезпечує себе ресурсами за допомогою товарно-сировинних бірж, аукціонів, різних посередницьких підприємств і власного виробництва комплектуючих виробів тощо. На великих підприємствах роботу із забезпечення всіма видами ресурсів здійснюють відділи матеріально-технічного забезпечення.

Під час формування управлінської структури матеріально-технічного забезпечення необхідно врахувати основні управлінські функції: здійснення маркетингових досліджень ринку постачальників за видами ресурсів, доступними цінами і простотою схем постачання та їхньою стабільністю; стратегічне

(перспективне, поточне) прогнозування потреб в усіх видах ресурсів; завчасна підготовка заявок на необхідні ресурси, подання їх у планові служби управління і здійснення управлінської діяльності з реалізації планів забезпечення ресурсами (укладання необхідних контрактів тощо); управління прийняттям, розміщенням, зберіганням, забезпеченням ресурсами робочих місць разом з технічним, планово-економічним, фінансовим управлінням; проведення економічного обґрунтування норм запасів і контроль за їхнім станом; розроблення управлінських заходів щодо економії усіх видів ресурсів; управління оперативним обліком надходження усіх видів ресурсів, їхнім економічним аналізом, використанням і стимулюванням поліпшення їхнього використання; управління контролем якості усіх видів ресурсів і термінів виконання їхніх замовлень [44, с. 233].

Управління збутовою діяльністю операційної системи і після реалізаційним обслуговуванням покупців (замовників) виготовленої продукції здійснюється управлінською структурою збутової діяльності. У ринкових умовах господарювання збут продукції для підприємства має вирішальне значення, оскільки існує жорстка конкуренція серед виробленої продукції. Управлінська структура служби збуту залежить від масштабів виробництва, обсягів збутової діяльності, кількості та інтенсивності обслуговування покупців тощо. Стратегія збутової діяльності базується на досягненні конкурентних переваг підприємства і створенні свого ділового іміджу. Для цього, перш за все, необхідно розробити систему маркетингово-комунікаційного менеджменту в операційній системі підприємства.

Для успішної реалізації продукції недостатньо запропонувати високоякісну продукцію за привабливою ціною на товарному ринку. Потрібно домогтися того, щоб високоякісні властивості продукції підприємства стали відомі багатьом покупцям. Суть системи маркетингово-комунікаційного менеджменту підприємства спрямована на інформування покупців на товарному ринку про свою діяльність і запропоновану високоякісну продукцію в поєднанні з ціллю розробки

менеджером операційної системи стратегічного попиту та реалізації продукції, що ґрунтується:

- на рекламі як основному засобі управління маркетинговою комунікацією та управлінні стимулюванням збуту;
- на досягненні взаєморозуміння між виробником продукції і суспільством, що формує позитивний імідж виробника (паблік-рілейшнз);
- на управлінні персональною реалізацією продукції, управлінні виставковою діяльністю і оцінюванні ефективного функціонування стратегічного прогнозування попиту та реалізації продукції [27, с. 231].

Економічне обґрунтування управлінських рішень, пов'язаних з управлінням системою матеріально-технічних запасів споживання в системі операційного менеджменту, зводиться до відповідного виду діяльності, об'єктом якого є:

- створення та зберігання запасів оптимального рівня усіх видів ресурсів;
- забезпечення стратегії завчасної реалізації продукції;
- усунення необхідності безперервних поставок усіх видів ресурсів;
- можливість доставки продукції споживачу у будь-який час;
- забезпечення стабільності виробництва та реалізації продукції згідно з її попитом і отримання прибутку за рахунок купівлі ресурсів за нижчою ціною і продажем їх, у майбутньому, за вищою.

Витрати від впровадження управлінських рішень в систему матеріально-технічних запасів споживання залежать від [14]:

- вартості предметів закупівлі усіх видів ресурсів, витрат на оформлення замовлень, транспортних витрат, витрат на зберігання матеріально-технічних запасів споживання (витрати на утримання приміщень, операції з переміщенням запасів тощо);
- вартості інвестиційного капіталу, кредитів вкладених в запаси споживання, податків, страхування тощо;
- витрат, пов'язаних із дефіцитом будь-яких ресурсів, які були б відсутні без

впровадження управлінських рішень в систему матеріально-технічних запасів споживання: втрачений робочий час, спричинений відсутністю тих чи інших ресурсів;

- витрати на прискорення доставки необхідних ресурсів і готової продукції до замовника, а також витрати на втрачений обсяг збуту, судові позови клієнтів і додаткові кошти на відновлення відносин тощо.

Економічне обґрунтування управлінських рішень, пов'язаних із впровадженням управлінських рішень в операційну інфраструктуру операційного менеджменту підприємства (управління ремонтними, інструментальними, енергетичними, транспортними і складськими господарствами), має особливості забезпечення ефективного функціонування операційної системи підприємства в попередженні можливих порушень в управлінні допоміжно-обслуговуючих заходів.

Управління забезпеченням операційної системи здійснюється із використанням різного дорогого оснащення: вимірювальних інструментів, верстатних та слюсарних знарядь, штампів, різних допоміжних інструментів тощо. У цій системі, створеній на основі раціонального (вертикального і горизонтального) поділу праці і сполучення в часі і просторі предметів, засобів і самої праці, реалізується операційна функція, тобто сукупність дій по переробці (перетворенню) ресурсів, одержуваних із зовнішнього середовища, і видачі результатів діяльності в зовнішнє середовище (рис. 1.1).

У структурі операційної системи (рис. 1.1) беруть участь різні складові елементи управлінської діяльності підприємства.

При інтеграції первинних систем "людина-машина" створюється виробнича дільниця. Системою більш високого порядку і рівня є цехи, виробництво і підприємство в цілому. Таким чином підприємство є складною ієрархічною системою з вищеназваними сходинками ієрархії.

Виробництво на підприємстві є центральним ядром. Воно функціонує завдяки

раціональному сполученню в часі та просторі засобів, а також предметів праці і самої праці. Як об'єкт управління виробництво є системою, що динамічно розвивається, елементи якої взаємопов'язані і взаємозалежні.

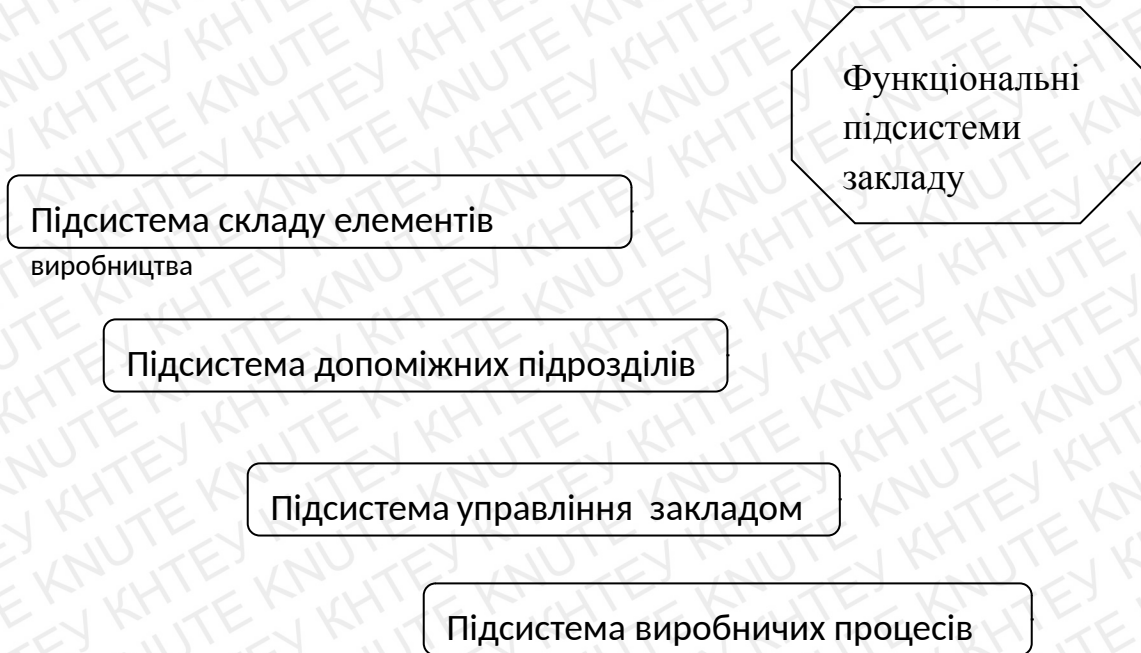


Рис. 1.1. Структура операційної системи підприємства [28, с. 56]

Для економічного обґрунтування управлінських рішень, пов'язаних із менеджментом операційної системи підприємства, в цілях вибору оптимальних варіантів цих управлінських рішень необхідно узагальнити показники управлінської діяльності (достовірну статистичну техніко-економічну інформацію), використовуючи також експертні оцінки менеджерів високої фахової підготовки. Системне уявлення виробництва як об'єкта управління можна відтворити за допомогою схеми на рис. 1.2.

На основі сформованого масиву достовірної техніко-економічної інформації будується статистична оптимізаційна модель показників економічного обґрунтування управлінських рішень, пов'язаних із менеджментом операційної системи підприємства

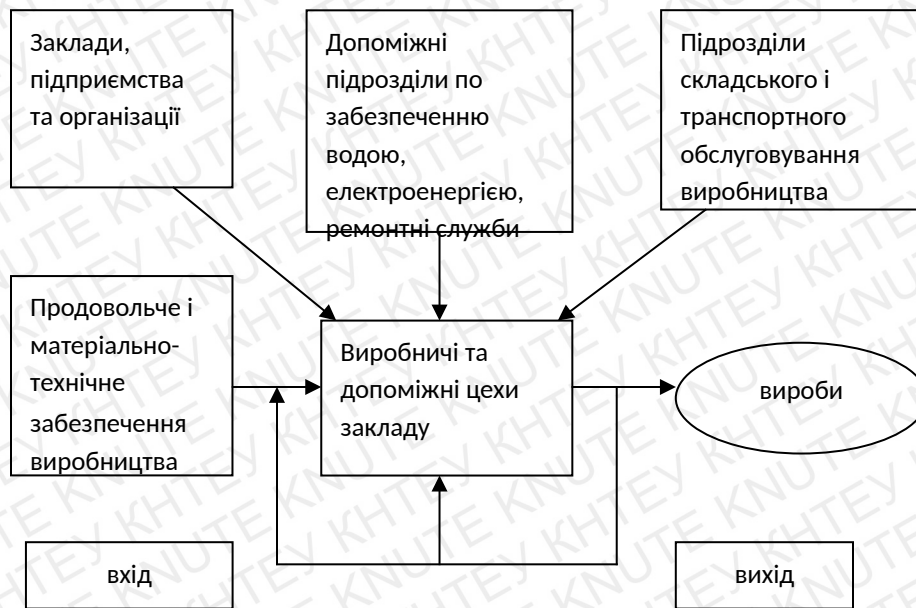


Рис. 1.2. Системне оточення виробництва закладу ресторанного господарства [24]

Отже, операційна система є сукупністю взаємопов'язаних підсистем, які забезпечують процес створення продукту діяльності й отримання прибутку. Функціонування цієї системи полягає в організації руху та взаємодії ресурсів підприємства, в результаті чого створюється продукт, який після його реалізації приносить грошові кошти з приростом у вигляді чистого прибутку.

Досить істотним в операційній системі є те, що її елементи мають бути взаємопов'язаними (взаємозалежними, взаємодіючими). Найрізноманітніші частини можуть бути об'єднані в ціле, але це ціле ще не є системою, доки не сформовано певний діючий механізм.

Будь-яка система може розглядатися як підсистема певної більш великої системи. Система перебуває в постійній взаємодії із зовнішнім середовищем як певною сукупністю елементів.

Зміна властивостей останніх впливає на систему, а також на ті об'єкти, елементи зовнішнього середовища, властивості яких змінюються в результаті поведінки системи.

Поряд із вивченням теоретичних аспектів необхідно досліджувати фактори

впливу на управління операційною системою, адже характеристика цих факторів допомагає виявити тенденції розвитку підприємства.

1.2. Функції, задачі та методи операційного менеджменту підприємства 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.

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

Проаналізуємо основні принципи менеджменту ресторанного бізнесу:

1. Інтегрованість методів багатьох функціональних видів менеджменту.

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

2. Комплексний характер формування управлінських рішень.

Всі управлінські рішення по різних аспектах діяльності тісним чином

взаємозв'язані і надають пряму або непрямую 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. Врахування специфічних умов діяльності конкретних підприємств ресторанного бізнесу.

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

4. Високий динамізм управління.

Навіть найефективніші управлінські рішення, розроблені й реалізовані на

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

5. Варіативність підходів до розробки окремих управлінських рішень.

Реалізація цього принципу передбачає, що підготовка кожного управлінського рішення в різних сферах діяльності підприємства ресторанного господарства повинна враховувати і альтернативні можливості дій. За наявності альтернативні проектів управлінських рішень їх вибір для реалізації повинен бути заснований на системі критеріїв, що забезпечують досягнення високих кінцевих результатів діяльності підприємства ресторанного господарства. Система таких критеріїв встановлюється самим підприємством.

б. Орієнтованість на стратегічну мету розвитку підприємства ресторанного бізнесу.

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

В цілому фактори впливу на управління операційної системи підприємства поділяються на фактори зовнішнього середовища, проміжного середовища та внутрішнього середовища операційної системи.

Зовнішнє середовище – це сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість організації і на які організація не може впливати взагалі або має незначний вплив.

Проміжне середовище – це сукупність факторів, які формують довгострокову

прибутковість організації і на які вона може впливати через встановлення ефективних комунікацій.

Внутрішнє середовище організації – це сукупність факторів, які формують її довгострокову прибутковість і перебувають під безпосереднім контролем керівників та персоналу організації.

Для діагностики факторів управління операційної системи використовуються численні методи стратегічного аналізу.

Методики стратегічного аналізу зовнішнього середовища спрямовані на:

- встановлення та оцінку чинників середовища, які становлять загрозу або сприяють розвитку підприємства;
- на вивчення змін, що впливають на поточну діяльність підприємства, і встановлення їх тенденцій;
- розробку можливих реакцій на розвиток чинників середовища;
- відкриття нових способів створення деякої корисності, які мають цінність для споживачів.

Таким чином, дослідження показали, що ефективність управління операційною системою підприємств значною мірою визначається сукупністю факторів зовнішнього та внутрішнього порядку та яка передбачає поділ їх за характером походження та способом впливу і охоплює як організаційні, економічні, так і соціальні фактори. Така структуризація факторів підвищує можливість управління ними відповідно до стратегічних цілей кожного підприємства. Прикладний аспект ранжування факторів за характером їх походження та способом впливу на діяльність підприємств полягає в тому, що залежно від того, які фактори домінують, формується система управління підприємством. Зважаючи на це, проведене нами дослідження дало підстави зробити висновок про необхідність радикальних змін на макроекономічному рівні з метою створення умов для успішної діяльності підприємств. На рівні ж підприємств, необхідними умовами забезпечення успішної їх діяльності є

активізація маркетингових досліджень, реструктуризація цінової політики, технічне переобладнання, впровадження інновацій.

1.3. Основні етапи формування системи операційного менеджменту на підприємстві ресторанного господарства

Операційна стратегія в сучасній літературі з управління розглядається як загальна політика і плани використання ресурсів підприємств, націлені на максимально ефективну підтримку їх довгострокової конкурентної стратегії [30]. В окремих підходах під операційною розглядають стратегію, яка визначає принципи управління окремим ланками організаційної структури і ланцюга створення доданої вартості [59]. На думку окремих авторів, під операційною слід вважати стратегію розвитку операційної системи організації [88]. Операційний менеджмент у готельно-ресторанному господарстві включає ряд етапів, що загалом формують операційну політику підприємств.

Основними етапами формування системи менеджменту на підприємстві ресторанного господарства є:

1. Формування системи менеджменту обслуговування на ресторанному підприємстві

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

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

На первинному рівні система обслуговування розглядається як система «людина-людина», в якій працівник підприємства ресторанного господарства взаємодіє зі споживачем, надаючи йому послуги. Внаслідок механізації праці

обслуговуючого персоналу працівник і обладнання, використане при цьому, створюють систему «людина-машина». Інтеграція цих систем призводить до створення певних підрозділів у системі обслуговування, що складаються з основних і допоміжних працівників, обладнання і приміщень.

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:

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

Метою ООС підприємства ресторанного господарства є своєчасне надання споживачам високоякісної продукції та послуг [48, с. 89].

Цілі закладів ресторанного господарства і його важливої складової – організаційно-обслуговуючої системи збігаються: своєчасне надання споживачам високоякісної продукції та послуг. Цілі підсистем організаційно-обслуговуючої системи конкретизуються залежно від функцій, які вони виконують: підсистеми «роздавальня» – реалізація якісної продукції при чеканні початку обслуговування в межах визначеного часу (5 хв.); підсистеми «зал» – відсутність відмов на обслуговування, тобто кожний споживач, якого обслужили на роздавальні, знайде вільне місце у залі; підсистеми «збір посуду» – використаний посуд не може залишатися у залі більше наперед визначеного терміну (0,1,2,3 хв.); підсистеми

«санітарна обробка посуду» – використаний столовий посуд без зволікань повинен оброблятися відповідно до санітарно-гігієнічних вимог і своєчасно надходити на роздавальню для того, щоб виключити випадки затримки процесу обслуговування через нестачу столового посуду і наборів на роздавальні; використаний посуд не може залишатися у залі більше визначеного терміну (до 3 хв.);

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

Дві підсистеми «роздавальня» 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.

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 пропускнуої спроможності різних підсистем, пропорційне забезпечення їх інформацією, матеріальними ресурсами, кадрами [49, с. 91].

Такий підхід дозволяє розглядати всю проблему організації обслуговування споживачів у закладах ресторанного господарства як цілісну, виявити наслідки і взаємозв'язки окремих рішень в окремих підсистемах. Як свідчить аналіз, порушення вимог хоча б в одній підсистемі призводить до зниження якості обслуговування споживачів у системі в цілому.

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, що обслуговуються працівником (кухарем, кондитером тощо). Кожний механізм і працівник, що його обслуговує, являє собою систему «людина-машина», що складається з двох взаємодіючих елементів. При інтеграції первинних систем «людина-машина» створюється виробнича діяльність [49, с. 93].

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

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.

Зовні 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 [46, с. 148].

У складі виробничої системи виділяють функціональні підсистеми:

- підсистема виробничих процесів включає технічну підготовку виробництва, основні виробничі процеси, забезпечення якості продукції, організацію праці;
- підсистема складу елементів виробництва об'єднує основні виробничі фонди, предмети праці, кадри;
- підсистема допоміжних підрозділів підприємства включає складське, тарне господарство, транспортне обслуговування, продовольче і матеріально-технічне забезпечення;
- підсистема управління підприємством здійснює планування, фінансування, облік, технічний розвиток підприємства, соціальний розвиток колективу.

До складу виробничої системи включають такі ресурси:

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

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 [47, с. 218].

3. Формування менеджменту системи підприємства ресторанного господарства

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

Для забезпечення стабільного та ефективного функціонування підприємства необхідне якісне правове забезпечення системи менеджменту з таких напрямків:

- 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.

Ресурсне забезпечення – важлива ланка роботи підприємства. Його метою є своєчасне забезпечення підприємства необхідними видами ресурсів високої якості і в достатній кількості [51, с. 80].

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

Характеризуючи організаційно-економічні заходи раціонального

використання матеріально-технічних і трудових ресурсів не можна не відмітити особливе значення і роль таких заходів, як удосконалення організації матеріально-технічного забезпечення, впорядкування системи ціноутворення, застосування системи економічного стимулювання працівників за раціональне використання матеріальних ресурсів, економне використання обладнання, інвентарю, паливно-енергетичних ресурсів, здійснення контролю за економним використанням всіх видів ресурсів на підприємствах.

Інформаційне забезпечення системи менеджменту є визначальним фактором обґрунтованості прийнятого рішення та ефективності функціонування підсистеми матеріально-технічного забезпечення підприємств ресторанного господарства [61, с. 150].

Для удосконалення операційної діяльності підприємств в ресторанному бізнесі 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.

Система показників ефективності господарської діяльності має: відображати витрати всіх видів ресурсів, що споживаються на підприємстві; створювати передумови для виявлення резервів підвищення ефективності виробництва; стимулювати використання всіх резервів, наявних на підприємстві; забезпечувати інформацією стосовно ефективності виробництва всі ланки управлінської ієрархії; виконувати критеріальну функцію. Тобто для кожного з показників мають бути визначені правила інтерпретації їх значень.

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.

Життєдіяльність підприємства багато в чому залежить саме від того, якою мірою забезпечена фінансова віддача ресурсів та наскільки досягається рівень прибутковості в процесі формування витрат. Співвідносити витрати і доходи – головне завдання кожного учасника господарської діяльності.

Водночас абсолютна сума прибутку не характеризує рівня ефективності господарської діяльності. Щоб зробити висновок про рівень ефективності господарювання, отриманий прибуток необхідно порівняти з понесеними витратами або активами, які забезпечують підприємницьку діяльність, тобто визначити рентабельність.

Висновки до розділу 1

1. З теоретичних позицій визначено, що операційна система – це система виробничої діяльності підприємства, яка є центральною ланкою будь-якого підприємства з випуску продукції або надання послуг. У цій системі, створеній на основі раціонального (вертикального та горизонтального) поділу праці та сполучення в часі і просторі предметів, засобів і самої праці, реалізується операційна функція, тобто сукупність дій з переробки (перетворення) ресурсів.
2. Встановлено, що структура управління операційною системою охоплює всі можливі дії, процеси, прийоми, пов'язані з безпосереднім випуском продукції (наданням послуг).
3. Доведено, операційний менеджмент можна розглядати як цілеспрямовані управлінські дії щодо розробки, використання та вдосконалення виробничих систем, на основі яких виготовляються основна продукція або послуги підприємства (організації).

4. 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.
5. 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.
6. Встановлено, що під операційною стратегією розуметься сукупність взаємопов'язаних управлінських рішень щодо розробки загальної політики та планів використання ресурсів підприємства (організації), що спрямовані на ефективну підтримку його довгострокової конкурентної стратегії в частині розвитку операційної системи.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСТОРАНЕ «ЛЕОКС» м. КАМ'ЯНКА-БУЗЬКА, ЛЬВІВСЬКА обл.

2.1. Оцінка складових операційної системи підприємства

Ресторан «Леокс» працює більше 15 років. Побудований в 2002 р., капітальний ремонт був проведений в 2011 р. Ресторан розташований за адресою: вул. Незалежності, 16, с. Кам'янка-Бузька, Львівська область. Україна.

Своїм гостям ресторан «Леокс» надає повний комплекс послуг, необхідних для повноцінного відпочинку. В п'ятницю і суботу працює джаз-клуб «Леокс».

Ресторан «Леокс» оформлений в класичному та досить вишуканому стилі. 200 місць, музика (живий звук). Заклад розрахований на проведення різного роду урочистостей, корпоративів, тощо. Ресторан пропонує широкі можливості з організації корпоративних вечірок, банкетів, днів народження, весіль та інших святкових дат та ритуальних заходів. Це прекрасне місце для відпочинку з сім'єю і друзями. Дуже смачна кухня і привітний персонал. Велика територія, зелені галявини, берег Дніпра. Відкриті тераси, затишний головний будинок або понтони на воді. Величезний спектр можливостей – козир закладу. Зазвичай частіше за все в ресторані гості святкують дні народження, хрестини й ювілеї.

Заклад має зручне розташування, автостоянка. Тип кухні: українська, європейська. Працюють малий зал на 50 місць, великий зал на 150 посадкових місць, танцювальний зал, літній дворик, мангальна зона, музика (живий звук).

Необхідними умовами ефективного функціонування ресторанного комплексу (зали ресторану, кафе, бари, мангальний майданчик і барбекю) є наявність рекреаційних ландшафтів, оздоровчих ресурсів, природно-заповідних об'єктів, територій історико-культурного призначення.

Ринок окремих ресторанів і ресторанів при готелях Львівської області

нараховує близько 800 ресторанів, точніше 827. Сегментацію цього ринку можна провести за декількома ознаками:

- ціновому діапазону розраховуючи на 1 відвідувача (рис. 2.1);
- місцю розташування,

Найбільшу частку в обсязі ресторанного ринку займають ресторани з ціновим діапазоном від 10 до 20 у.о., аналогічним ресторану «Леокс», становлять 41% ринку.

Проведені дослідження свідчать про те, що ринок Львівської обл. значно насичений ресторанами з європейською кухнею. Проте, ресторан «Леокс» пропонує своїм клієнтам і страви креативної кухні. На рис. 2.1 графічно представлена популярність груп кухні ресторанів по поширенню в області.

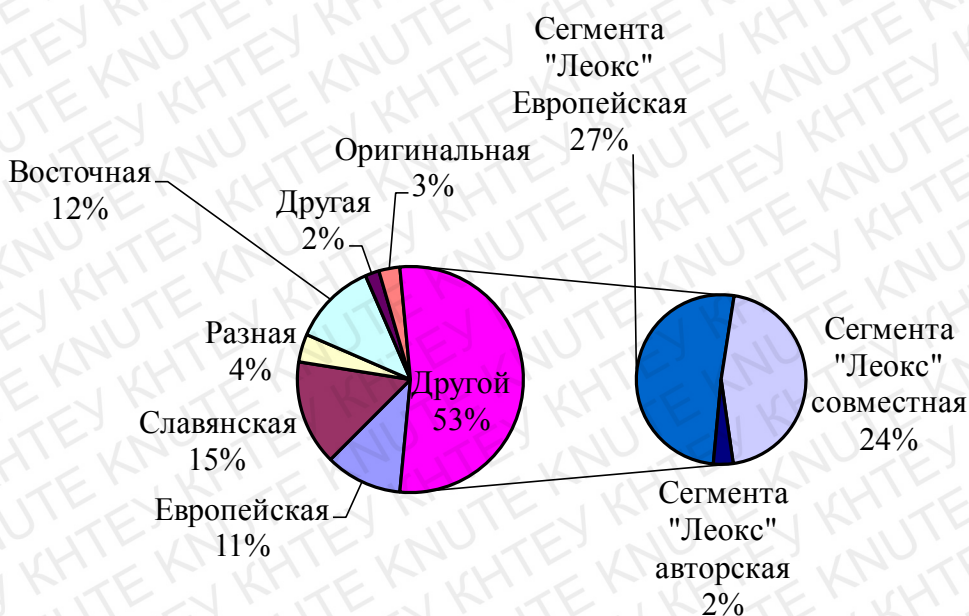


Рис. 2.1. Сегментація Львівської обл. за кухнями ресторанів

З рис. 2.1 видно, що 53% ресторанів мають кухні, які можуть скласти конкуренцію ресторану «Леокс», з них 2% – надають страви авторської кухні, 27% – європейської кухні й 24% – кухні європейської разом з іншими.

Отже, очевидно, що найпоширенішими є ресторани зі слов'янською кухнею, більшу частку яких зазвичай посідає вітчизняна (українська) кухня.

Для визначення перспективних напрямків розвитку ресторану «Леокс» і розробки заходів щодо їхнього впровадження необхідно розглянути доцільність збільшення частки креативної кухні в меню ресторану і розрахувати ефект від запропонованих заходів.

Ресторани-конкуренти найближчих населених пунктів

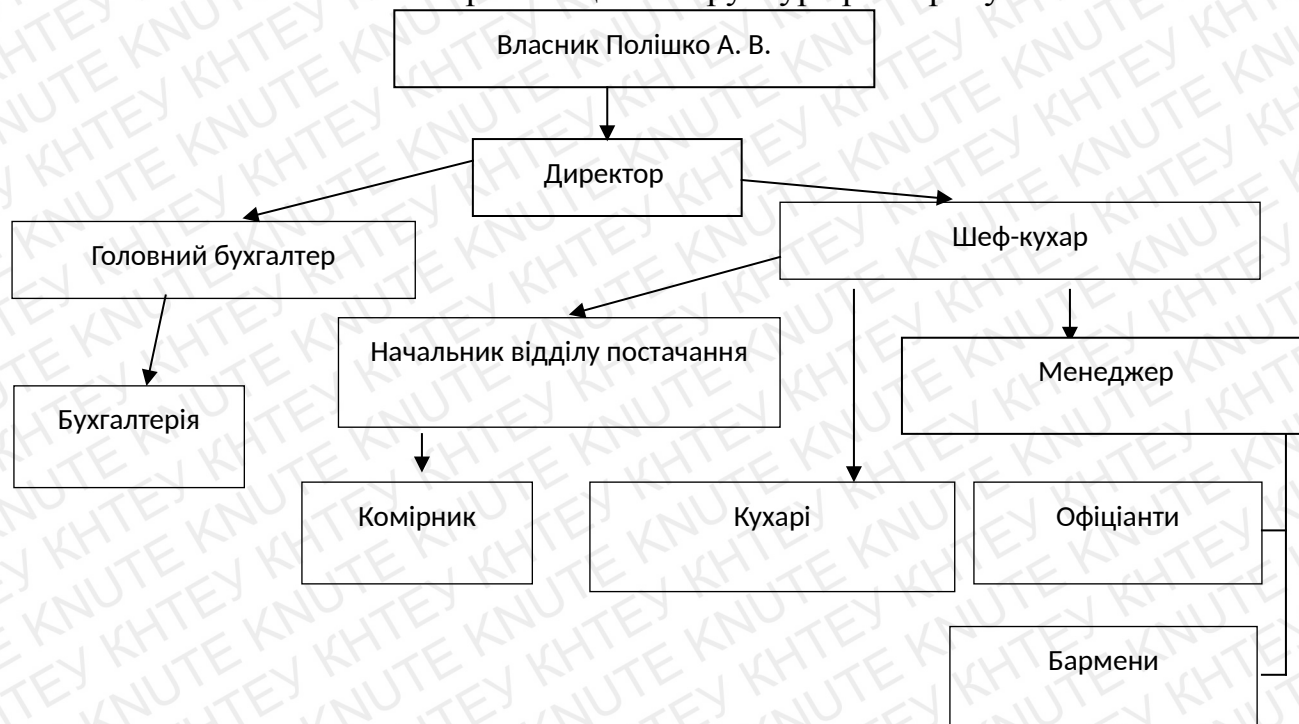
- База відпочинку «Лісна», Україна, Львівська область, Кам'яно-Бузький р-н, с. Руда
- Ресторан «Южный Буг» - [Україна, Львівська область, Кам'янка-Бузький район, м. Кам'янка-Бузька](#), с. Руда
- [Готель «Диканька»](#) - 23.3029 км, смт. Куликів, вул. Незалежності, 11 (12 км. траси Львів — Рава-Руська)
- [Ресторан «Диканька» \(Куликів\)](#) - 23.3534 км, смт. Куликів, вул. Незалежності, 11 (12 км. траси Львів — Рава-Руська)
- [Ресторан «Будьмо!» \(Малехів\)](#) - 30.2937 км, с. Малехів, вул. Київська, 20
- [Готель «Марс»](#) - 30.3934 км, вул. Київська, 16
- [Конференц-зали з буфетамі барами готелю «Марс»](#) - 30.9754 км, с. Малехів, вул. Київська, 16
- [Готель-ресторан «Статус»](#) - 31.1115 км, вул. Київська, 6
- [Конференц-зал з кафе готелю «Варшава»](#) - 31.2652 км, Львів-Малехів, вул. Жовківська, 1
- [Готель «Варшава» з рестораном](#) - 31.2652 км, Львів-Малехів, вул. Жовківська, 1
- [Сауна з кафе-баром у готелі «Варшава»](#) - 31.2726 км, Львів-Малехів, вул. Жовківська, 1.

Із представленого переліку ресторанів значну конкуренцію ресторану «Леокс» може скласти лише ресторан «Будьмо» у передмісті Івано-Франківська, в асортименті якого є багата винна карта: закарпатських, грузинських, французьких,

чілійських вин, алкогольних виробів власного приготування (настоянки, наливки, первак). Конкурент пропонує страви Європейської, Української і Авторської кухні, традиційної кухні Галичини, в поєднанні з гуцульською та польською кухнею.

Організаційна структура ресторану «Леокс» представлена на рис. 2.2.

Рис. 2.2. Організаційна структура ресторану «Леокс»



Готельно-ресторанний комплекс «Леокс» має зручний конференц-зал, обладнаний за всіма вимогами теперішнього часу (табл. 2.1).

Для організації конференцій ресторан надає все необхідне, що включає в себе сучасний конференц-сервіс. Оренда конференц-залу, здатного комфортно розмістити до 40 осіб.

У вартість оренди конференц-залу включено:

- Оренда конференц-залу.
- Стандартне обладнання (стілці з пюпітрами, столи)
- Мультимедійний *LCD* екран (діагональ 55) з можливістю підключення будь-якого інформаційного носія.

- *Blue Ray* програвач. Відтворює відео і звук в 3D форматі.

Таблиця 2.1

**Вартість оренди конференц-залу готельно-ресторанного комплексу
«Леокс» у 2018 р.**

Оренда залу - формат «Цілий день» (з 9.00 – 18.00)	1600 грн.
Оренда залу - формат «Половина дня» з (9.00-13.00 або 14.00-16.00)	850 грн.
Оренда залу - формат «Дві години»	500 грн.
Оренда конференц-залу більше вказаного часу оплачується додатково	250 грн/год.
Оренда залу - формат «Цілий день» (з 9.00 – 18.00)	2300 грн.
Оренда залу - формат «Половина дня» з (9.00-13.00 або 14.00-16.00)	1200 грн.
Оренда залу - формат «Дві години»	700 грн.
Оренда конференц-залу більше вказаного часу оплачується додатково	350 грн/год.

До послуг клієнтів багатоканальний вільний доступ до Інтернет, великий екран. Це ідеальне місце для конференцій, тренінгів, семінарів, переговорів, бізнес-зустрічей, презентацій та прес-конференцій.

Безперебійна робота підприємства забезпечена за рахунок своєчасного постачання сировини, налагодженої роботи оснащення і кваліфікації робітників.

На всіх етапах виробничого циклу, починаючи від одержання сировини й закінчуючи реалізацією споживачам готової продукції, проводиться лінійний контроль над якістю.

Проведемо оцінку складових операційної системи досліджуваного підприємства. Операційна система готельно-ресторанного комплексу «Леокс» складається з таких підсистем:

– управління або планування і контролю (одержує інформацію із зовнішнього і внутрішнього середовищ 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).

Переробна підсистема готельно-ресторанного комплексу «Леокс» виконує виробничу роботу, безпосередньо пов'язану із перетворенням вхідних ресурсів у вихідні результати. У процесі функціонування готельно-ресторанного комплексу «Леокс» частина матеріальних і енергетичних ресурсів піддається перетворенню, а частина споживається під час виробничого процесу.

Функціонування переробної підсистеми вимагає певних капіталовкладень, регулярного надходження інформації від підсистеми управління про зміни технологій аналогічних виробництв на інших підприємствах, про стан ринку сировини, матеріалів, енергії та кінцевих продуктів, створених переробною підсистемою.

Забезпечувальна підсистема ресторану «Леокс» не пов'язана з виробництвом товарів чи послуг, однак забезпечує діяльність переробної. До забезпечувальної підсистеми ресторану «Леокс» належать ремонтно-експлуатаційні, транспортні служби, охорона, експедиція, будівельні підрозділи, підрозділи соціально-побутового характеру тощо; її структура залежить від потреб і особливостей операційного процесу, який відбувається у переробній підсистемі.

Підсистема операційного управління ресторану «Леокс» призначена для забезпечення функціонування переробної та забезпечувальної підсистем. У ній визначаються цілі, політику, основні напрямки розвитку операційної системи, планується випуск продукції та необхідні для цього ресурси. Підсистема управління коригує діяльність інших підсистем операційної системи ресторану «Леокс», забезпечує їхнє взаємоузгоджене і ритмічне функціонування. Для цього вона постійно отримує необхідну внутрішню інформацію про стан переробної та забезпечувальної підсистем, наявність сировини, ресурсів тощо. Із зовнішнього середовища в цю підсистему надходить інформація про попит на продукцію, вартість ресурсів, тенденції розвитку технології, законодавчі та нормативні акти

тощо. Підсистема управління (планування і контролю) є своєрідною переробною підсистемою, ресурсом і продуктом діяльності якої є інформація.

У структурі операційної системи беруть участь різні складові елементи управлінської діяльності ресторану «Леокс».

Проаналізуємо більш детально складові операційної системи досліджуваного підприємства.

Матеріально-технічні ресурси. Загальна характеристика постачальників необхідних матеріально-технічних ресурсів для готельно-ресторанного комплексу «Леокс» здійснюється за допомогою табл. 2.2. Такі постачальники, як Концерн «Ярослав», Фабрика «Віка», здійснюють поставку своїх товарів раз на рік та якщо це потрібно. Постачальники ТОВ «Vetta», ТОВ «Денрос» здійснюють поставку раз в місяць, оскільки це засоби гігієни та засоби для прибирання.

Постачальники харчових продуктів: ПАТ «Українська фруктово-овочева компанія», ТОВ «Галаксі», ТОВ «Наша Ряба», ТОВ «Рибка», ТОВ «Вінлайн» здійснюють поставку 2 рази на тиждень. Постачальники ПАТ «Лакталіс-Україна», ПАТ «Київхліб» поставляють товар кожного дня, ТОВ «Август-Кий» – раз на тиждень.

Менеджери ресторану, працюючи з екзотичною кухнею або якимись ексклюзивними продуктами, змушені миритися з монополізмом і високими цінами трьох-чотирьох, а то і меншої кількості фірм-постачальників. Проте, спробами організувати постачання напряду, на відміну від минулих років, сьогодні складно і дорого. Власники ресторану «Леокс» давно вже впевнилися, що купувати продукти у фірм-постачальників все-таки дешевше, ніж займатися самостійними поїздками, митницею і сертифікацією. У порівнянні з попередніми роками керівництво ресторану охоллоло і до базару. Воно воліє мати справу з фірмами, які постачають продукцію як у ресторани, так і на той же базар.

Досліджуване підприємство може у будь-який момент змінити постачальників необхідних матеріально-технічних ресурсів на інших, більш привабливих для підприємства.

Постачальники з рестораном «Леокс» знаходяться в ділових стосунках, затримки у поставці товару не буває, необхідності змінювати постачальників не виникає. Асортимент продукції основних постачальників ресторану «Леокс» наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основних постачальники ресторану «Леокс»

Постачальник	Вид продукції
Винороб Немирів Шустів	Алкогільні напої
Оптовий склад №2	М'ясні, сирокочені, сирні
Оптовий склад №2	Консервація, приправи, прянощі
Овощебаза №5	Городин, фрукти
Молокозавод №15	Молочна продукція
Рошен	Кондитерські вироби
ПАТ «Львівхліб», БКК	Хлібо-булочні вироби

Згідно з табл. 2.3, безпосередньої залежності ресторану «Леокс» від постачальників немає. Основними критеріями вибору постачальника є:

- вартість товарів чи послуг;
- якість обслуговування;
- віддаленість постачальника від закладу ресторанного господарства;
- терміни виконання поточних та експертних заявок;
- наявність у постачальника резервних потужностей;
- система управління якістю продукції у постачальника;
- кредитоспроможність та фінансовий стан постачальника.

Ресторан «Леокс» використовує як джерела постачання продовольчих ресурсів підприємства харчової промисловості, імпорт, та постачальників з якими працює вже протягом певного періоду, проте весь час шукаються найбільш альтернативні варіанти – збалансування ціни і якості, швидкості поставки.

Таблиця 2.3

Постачальники різної сировини і харчових продуктів для ресторану «Леокс»

Підприємство-постачальник	Назва сировини	Термін поставки	Регулярність постачання
ТМ «Наша ряба»	М'ясо птиці, курячі субпродукти	На 2 день після замовлення	Двічі на тиждень
ТОВ «Центр Спар»	Свинина, яловичина, субпродукти, риба, морепродукти	Наступного дня після замовлення	Двічі на місяць
ПП «Караван»	М'ясні, рибні н/ф, птиця, солодоші, чай, кава, крупи, свіжі та морожені овочі і фрукти, посуд, засоби гігієни, різноманітна кулінарна продукція	Наступного дня після замовлення	За домовленістю будь-якого дня
ООО «Верона»	Риба, морепродукти	На початку місяця, перша декада	Щомісяця
ЧП «Вознюк»	Оселедці, сьомга, крабові палички	Наступного дня після замовлення	Раз на тиждень
ТОВ «Дари Ланів»	Крупи, мука, цукор, соки, панірувальні сухарі, консервовані овочі, приправи	На початку місяця, перша декада	Щомісяця
ТОВ «Олга»	Води «Росинка», «Оболонь», пиво «Оболонь» в кегах та пляшках	Через два дні після замовлення	Згідно необхідності
ТМ «Данон»	Молочні продукти	Наступного дня	Щотижня
Обухівський молокозавод	Молочні продукти	Понеділок, середа, п'ятниця – дні поставки	Згідно необхідності
ТМ «Торчин Продукт»	Майонез, кетчуп, соуси, мариновані овочі	Наступного дня	Щотижня
ТОВ «Кедр»	Різні сорти кави	Наступного дня	2 рази в місяць
ТОВ «Аркадія Олівія»	Маслини, оливки, оливкове масло	Понеділок, четвер	Згідно необхідності
ТОВ «Яблуко»	Овочі та фрукти	За 2 дні	Двічі в місяць
ТМ «Джафа»	Соки	За 2 дні	Двічі в місяць
ТМ «Сандора»	Соки	Наступного дня	Двічі в місяць
ТОВ «Кока-Кола»	Безалкогольні напої «Кока-Кола», «Фанта», «Спрайт», «Бонаква», «Фруктайм»	Вівторок, четвер	Двічі в місяць
ТМ «Славутич»	Пиво «Славутич» та «Арсенал» в пляшках та кегах	Четвер	Згідно необхідності
Агро-комбінат «Пуща Водиця»	Овочі, соки, шампінйони, консервовані овочі, полуниця	Власним транспортом без попереднього замовлення	Згідно необхідності
ТМ «Стожар»	Олія для смаження	Наступного дня	Щотижня

Ресторан знаходиться на етапі зростання щодо життєвого циклу підприємства, тому працює над тим, щоб залучати нових клієнтів і не втратити своїх клієнтів як

сталих так і потенційних, відповідно до цього постачальниками вибираються найкращі підприємства в Україні, про те на останню роль відіграє також наближеність підприємства – постачальника, умови контракту та звісно ціна продукції. З деякими постачальниками ресторан працює давно і має злагоджені, чіткі домовленості.

Договори на поставки товарів ресторан “Леокс” укладає безпосередньо з постачальниками чи фірмами-дистриб’юторами. В таких договорах указується асортимент, кількість продуктів, їх вартість, строки і порядок постачання, відповідність сторін за порушення сторін договору.

Також є ряд фізичних осіб з якими в ресторану дуже налагоджені зв’язки, щодо постачання продуктів рослинництва та тваринництва відповідно до встановлених законодавством вимог.

Важливу роль на ринку постачання почали відігравати все зростаючі мережі супермаркетів та гігамаркетів, продуктових магазинів. Їх перевагою поряд з іншими є те, що вони завжди мають необхідну сировину в великих об’ємах за оптовими цінами, надають послугу доставки власним транспортом, за який не потрібно платити і можливо дуже швидко, навіть цього дня, отримати замовлення. Крім того, більшість з таких магазинів на даний час мають послугу безготівкового розрахунку, як з передплатою так і без неї, що для багатьох закладів ресторанного господарства в деяких випадках є дуже вагомим показником. На вимогу клієнта магазини до кожного товару надають сертифікат якості, що теж важливо.

Нижче пропонується зведена таблиця 2.3 підприємств-постачальників з урахуванням всіх особливостей описаних вище.

Важливо вказати те, що до таблиці були внесені постачальники та ту сировину, яка надходить в заклад ресторанного господарства, про те деякі постачальники не є виробниками продукції, а частіше дистриб’юторами, тому нижче буде вказано продукції яких торгівельних марок надається перевага.

Такі продукти, як хліб, молоко, безалкогольні напої, м’ясо, риба,

напівфабрикати надходять безпосередньо з підприємств харчової промисловості та заготівельних підприємств, які на даний час пропонують широкий вибір маринованих овочів, консервованих фруктів та маринованих м'ясних та рибних закусок. На сипучі продукти, такі як борошно, цукор, м'ясо, масло ресторан має спеціальні домовленості. Так як наприклад, цукор, що подається безпосередньо гостям виготовляється імпортується з Німеччини. Джеми та мед в однопорційних упаковках теж іноземного виробництва. Ресторан тісно співпрацює з відомим вітчизняним виробником молочної продукції фірмою “Danon”, яка поставляє для ресторану “Леокс” – звичайні та фруктові йогурти, молоко 3,5% жирності та обезжирене, ряжанку, які подаються безпосередньо гостеві без подальшої обробки, а сметану, молоко та кефір приготування та заправки страв постачає Обухівський молокозавод. Постачальником фруктових соків на даному етапі діяльності є фірми “Jafa”, “Sandora”, а солодкої води – “Росинка” та “Оболонь”.

Потрібно зауважити, що на цьому рисунку наводиться динаміка частки кожного із виробників відповідної продукції (натуральні соки та безалкогольні напої) у своєму секторі. Можна зробити висновок, проаналізувавши нижче наведені дані, частка цих підприємств дещо змінюється, проте це не головне, а основним чинником є те, що підприємство націлює свою діяльність на співпрацю із цими компаніями, оскільки вони забезпечують виконання усіх факторів (наведених у анкеті) і відповідно впливають, звісно посередньо, але впливають на діяльність ресторану та його стратегію розвитку, через виключення фактору пошуку нових постачальників по даним видам продукції, оскільки вони повністю задовольняють потреби даного закладу ресторанного господарства.

На алкогольні і безалкогольні напої зарубіжного виготовлення ресторан також має договори з фірмами-дистриб'юторами. Замовленням таких напоїв займається безпосередньо директор ресторану. Найбільшим попитом серед відвідувачів користуються алкогольні напої наступних торговельних марок : ТМ «Клінков» – коньяки, ТМ «Хортиця» - горілка, ТМ «Винодел» – вино, ТМ «Винний Дім

ЛОГОС» – вино, ТМ «*Askanely&Brothers*» – грузинські вина, свого клієнта мають дорогі коньяки та вина виробництва Італії, Франції.

Пиво в ресторані «Леокс» теж представлено багатьма відомими виробниками, тут є: “*Beks*”, “*Stella Artoir*”, “*Heineken*”, «Оболонь», «Славутич». З асортименту пива вітчизняного виробництва найбільшим попитом користується пиво ТМ “Славутич”, але це пиво продають в даний час майже всі підприємства ресторанного господарства і тоді питання постає лише в ціновій політиці даного закладу порівняно з іншими, як конкурентної переваги даного закладу ресторанного господарства.

Важливо зазначити, що гарячі напої готуються з сировини найбільш відомих найкращих в рейтингу фірм. Чаї крупно листові, що готуються переважно суміші китайського і японського виробництва і замовляються на базах. Також постачальником чаю для ресторану виступає ТОВ “Українська чайна компанія” та «Майский чай», а кава на підприємство надходить від фірми “Кедр”, саме з цими постачальниками співпрацюють більшість закладів ресторанного бізнесу.

На підприємстві створені певні товарні запаси, об’єм яких установлюється в залежності від виду товарів, попиту на них та швидкості використання, а також терміни зберігання. За звичай, запаси продуктів, що швидко псуються – 2-3 дні.

Згідно необхідних розрахунків і визначається кількість і асортимент продукції, що потрібно замовити. Можливі такі випадки, що розрахунки були невірними і тому потрібні додаткові завезення продукції, так як можливе використання молочної продукції певного виду або води певної ємкості за один день згідно розрахунку за декілька днів. Все це обговорюється в договорах, тому не виникає жодних проблем. Але найчастіше в таких випадках ресторан «Леокс» користується послугами ПП «Караван», де є змога поповнити будь-які запаси щодо необхідної питної води чи напоїв.

Нормальна робота ресторану потребує безперебійного забезпечення матеріально-технічними засобами, які вже були перераховані раніше. Від

раціональної організації матеріально-технічного забезпечення залежить виконання виробничої програми, якість їжі, культура обслуговування споживачів.

Важливо зазначити, що ресторан «Леокс» не має відповідної служби постачання, тому в більшості випадків директор співпрацює з товарознавцем даного закладу та адміністраторами, які вказують на необхідність в посуді, склі та скатертинах і серветках.

Інформація. У ресторані «Леокс» стратегічні рішення приймає директор і його заступники. Найбільш важливі рішення приймаються є груповими, і іноді приймаються разом із засновниками підприємства на засіданнях, які проводяться щомісяця. Тактичні рішення приймаються начальниками структурних підрозділів та поточні проблеми вирішують на місцях. Для прийняття рішень, наприклад, від яких залежить правильна організація роботи підприємства, соціальні і трудові умови роботи колективу, у нарадах беруть участь начальники середньої ланки та їх заступники. На таких нарадах, як правило, керівник підприємства пропонує висловитися кожному з учасників наради усно, іноді у письмовій формі із зазначенням переваг та недоліків який або розглянутої проблеми.

Для опрацювання управлінського рішення, виявляються існуючі проблемні ситуації, які склалися в роботі і причини їх виникнення. Дану роботу виконують керівники, яких стосується існуюча проблема і швидке її вирішення.

Збирається необхідна інформація, наприклад, по вивченню ринків, майбутніх конкурентів, попит та пропозицію, збільшенні або зниженні темпів реалізації, з виділенням переваг і недоліків по окремих групах товарів. Зібрана інформація виноситься на обговорення колективом, уповноваженим брати участь у прийнятті рішення. Спільно розробляється кілька можливих варіантів рішення, із зазначенням обмежень (законодавчих, фінансових), в межах яких необхідно прийняти рішення, зазначаються переваги і недоліки, наслідки. Надалі приймається те рішення, яке принесе більший комерційний чи соціальний ефект більшості колективу підприємства.

Для підвищення ефективності управлінських рішень керівники всіх підрозділів застосовують до осіб недобросовісно виконаних доручених їм вказівки адміністративні заходи впливу (зняття премій, надбавок, мат. допомоги, догану, сувору догану). Осіб, які якісно виконують доручення заохочують преміально і просувають по службі. Прийняті рішення керівником ресторану «Леокс» оформлюються наказом. Керівник доводить інформацію про прийняте рішення кожному зі своїх заступників, які в свою чергу доводять чіткі вказівки в письмовій формі (ставлять свою резолюцію на копії наказу) керівникам структурних підрозділів про послідовність дій, які необхідно виконати в ситуації, що склалася і в конкретні терміни, визначають ресурси і кошти, які можуть використовуватися.

Керівники структурних підрозділів ресторану призначають відповідальних виконавців за реалізацією даного рішення, і контролюють правильність і своєчасність виконання рішення.

Трудові ресурси. Аналізуючи використання трудових ресурсів на підприємстві, необхідно розглянути структуру працюючих в динаміці.

Загальна чисельність працівників ресторану «Леокс» у 2017 р. збільшилася на 14 осіб в порівнянні з 2016 р. Розглядаючи структуру працівників підприємства, необхідно відзначити, що найбільшу питому вагу в загальній чисельності займає чоловічий персонал – 55,2 %, жінок – 44,8 %. За віком в корпорації персонал вікової категорії 18-28 років має найбільшу питому вагу – 48,3 %; а найменшу питому вагу має персонал віком старше 56 років (4,9%).

Тобто, трудовий колектив готельно-ресторанного комплексу «Леокс» є досить молодим. Крім того, в ресторані працюють переважно працівники, стаж роботи яких у відповідній галузі від 3 до 10 років, тобто є передумови та досвід для успішного і ефективного ведення діяльності.

Розвиток як управлінського, так і іншого персоналу для ресторану «Леокс» є суттєвим елементом виробничих інвестицій. Професійне навчання кадрів ресторану спрямоване на підвищення якості професійного складу працівників,

носить безперервний характер і здійснюється протягом їх трудової діяльності з метою поступового розширення та поглиблення знань, умінь і навичок відповідно до вимог виробництва.

На підприємстві «Леокс» не ефективно використовують технології навчання та розвитку виробничого та управлінського персоналу підприємства. За рівнем освіти переважає персонал із середньою освітою – 37,8 %.

Кількість працівників, які 2017 р. пройшли перепідготовку становить всього 2 особи. Також в 2017 р. підвищили кваліфікацію всього 12 осіб, з них не було жодного керівника. Кількість працівників, які підвищують свій професійний рівень, тобто розвиваються, повинна бути значно більшою, а програма здійснення навчання кадрів у ресторані «Леокс» – удосконаленою.

Загальна кількість осіб, які 2017 р. навчалися безпосередньо на виробництві, зменшилося на 80% порівняно із 2016 р. Кількість працівників, які 2017 р. пройшли перепідготовку зменшилася на 8 осіб порівняно із 2016 р. Тобто на підприємстві спостерігається негативна тенденція зростання числа навчених осіб на виробництві.

Процедурою організації професійного навчання займається відділ кадрів підприємства. Порівняємо загальні кількісні показники підготовки кадрів у готельно-ресторанному комплексі «Леокс» за 2016-2017 рр. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Підготовка кадрів ресторану «Леокс» за 2016-2017 рр.

Назва показників	Навчено всього осіб, за роками		роки: перепідготовка	
	2016	2017	2016	2017
Навчено новим професіям (первинна профпідготовка, перепідготовка), безпосередньо на виробництві, всього	10	2	10	2
	5	1	5	1
За формами навчання:				
- індивідуальна;	-	-	-	-
- курсова;	5	1	5	1
У навчальних закладах різних типів за договорами, усього	5	1	5	-

Розглянемо стан підвищення кваліфікації працівників ресторану «Леокс» за

2016-2017 рр. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Підвищення кваліфікації працівників ресторану «Леокс» за 2016-2017 рр.

Назва показників	Навчено всього осіб, за роками		У тому числі:			
			професіонали, фахівці		кваліфіковані та ін. робітники	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Підвищили кваліфікацію, всього	3	12	0	3	3	9
у тому числі: безпосередньо на виробництві	3	12	0	3	3	9

Кількість осіб, які підвищили кваліфікацію безпосередньо на виробництві 2017 р., зростає на 300% порівняно з 2016 р., тобто з 3 осіб до 12 осіб відповідно. Проте спостерігається негативна тенденція до відсутності осіб управлінського персоналу, які підвищили свою кваліфікацію. Відповідно, у період 2016 - 2017 рр. керівників, які підвищили свою кваліфікацію не було.

За видами навчання кількість професіоналів і фахівців, які у 2017 р. підвищили свою кваліфікацію на виробництві становить 3 особи. Також спостерігається збільшення кількості кваліфікованих і інших робітників, які підвищили свою кваліфікацію безпосередньо на виробництві. У 2016 р. кількість кваліфікованих та ін. робітників становила 3 чол., а в 2017 р. – 9 чол. Проте за сьогоденних ринкових умов цього недостатньо, кількість працівників, які підвищують свій професійний рівень, тобто розвиваються, повинна бути значно більшою, а програма здійснення навчання кадрів – удосконаленою.

Інноваційна техніка і технології. На сьогоднішній день інновації в готельно-ресторанному бізнесі є обов'язковим процесом для кожного готельно-ресторанного комплексу, в тому числі і для ресторану «Леокс». Проведемо аналіз інновацій, що використовуються в ресторані «Леокс».

2.2. Аналіз ефективності системи операційного менеджменту підприємства

Для здійснення якісного виконання виробничої програми в розпорядженні ресторану знаходяться певні види встаткування, які найбільше повно відповідають технологічному циклу й задовольняють наступним ряд вимог:

- висока якість; компактність;
- простота в обслуговуванні;
- невисока енергоємність;
- відносно невисока ціна.

На основі висновків експертів, найбільше повно даним вимогам відповідає продукція шведської фірми “*Electrolux Fudservice*”, яка і була закуплена та встановлена у ресторані (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Характеристика основних засобів ресторану «Леокс»

Найменування	Кількість	Балансова вартість, грн.
пекарська шафа	1	25360
тістомісильні машини	2	35000
машинка для нарізки гастрономії	1	1500
універсальний привід з набором змінних механізмів	1	3000
холодильне встаткування	3	75000
торгово-технічне встаткування	10	25000
УСЬОГО		164860

З 2012 р. у ресторані «Леокс» використовуються новітні технології очистки технічної води – технологія очистки води, що дозволяє досліджуваного підприємству відновити до 78% води для повторного використання.

В готельно-ресторанному комплексі «Леокс» встановлено люмінесцентне освітлення – люмінесцентні лампи споживають в 3-5 разів менше електроенергії і значно скорочують витрати підприємства на електрику.

Слід також зауважити, що переважна більшість обладнання, що

використовується рестораном знаходиться в експлуатації досить тривалий термін, що в свою чергу впливає на якість кінцевого продукту (страв) та послуг. У зв'язку з цим підприємство щорічно планує заходи, що направлені на ремонт та модернізацію наявного обладнання, подовження строків їх ефективної експлуатації.

У сфері виробництва, в цілях збільшення довіри до якості кухні ресторану «Леокс», була вдосконалена виробнича зона ресторану. Цей складний єдиний організм, виконаний за спеціальним замовленням французькими фахівцями, оснащений новітнім обладнанням і передовими інженерними системами, що дозволяє досягати максимальної зручності та високій технологічності у творчому процесі.

Зміни в меню привели до того, що тепер меню ресторану «Леокс» не залишить байдужими найдосвідченіших гурманів. У ньому подано авторське бачення сучасного напрямку «Ф'южн», в якому застосовуються нотки Італійської, Французької, Української, Японської, Кавказької і багатьох інших кухонь світу. Велику увагу приділено спеціальному дитячому меню, що є ще одним аргументом родинності ресторану «Леокс».

З 2013 р. у ресторані «Леокс» діє система он-лайн замовлення, що включає як безпосередньо замовлення самої їжі, так і бронювання столиків. Замовляти їжу он-лайн можна на дім або самому заїхати в ресторан за готовими стравами. Попередньо сплативши рахунок он-лайн, клієнт ресторану просто називає своє ім'я і відразу ж отримує замовлення.

Для зручності гостей та обслуговуючого персоналу у ресторані «Леокс» використовується технологія радіочастотної ідентифікації, що виступає альтернативою пейджерам і біпером. При замовленні їжі біля стійок і прилавків, гість самостійно вибирає столик і очікує доставки свого замовлення. Після приготування страви за високого завантаження ресторану ідентифікувати замовлення буває складно, відповідно, офіціанти втрачають час на пошуки

столиків.

Радіочастотна ідентифікація столиків значно спрощує роботу офіціантам і прискорює доставку страв гостям. Дана технологія ґрунтується на зчитуванні спеціальних міток, які прикріплюють до внутрішньої сторони столиків, а також настільних пристроїв відстеження. Останні зчитують мітки і запам'ятовують місцезнаходження столиків. Настільні пристрої також ведуть облік часу від моменту замовлення до подачі блюд на стіл, відслідковують найбільш популярні столики.

Настільні пристрої з індивідуальним номером видаються клієнту при прийомі замовлення біля прилавків. Навіть якщо гість тимчасово відлучається (вийшов на вулицю, в туалет і т.д), офіціанти ресторану готельно-ресторанного комплексу «Леокс» більше не відчують проблеми з пошуком клієнта і його столика.

QR-код – це маркетингова інновація, яка відмінно працює в ресторані «Леокс». В маленькому квадратику двомірного штрих-коду міститься докладна інформація про ресторан, меню і акції. Відвідувачі також можуть познайомитися з сайтом даного закладу, запросити приєднатися до груп в соціальних мережах і підписатися на інформаційну розсилку.

QR-коди розміщені у ресторані на столиках, а також на чеках, які вручають кожному відвідувачу. *QR*-код легко відсканується мобільним телефоном, камерою планшета або ноутбука і зберігається в закладках гаджета відвідувачів.

З 2014 р. ресторан «Леокс» використовує *Microinvest EMenu Pro*. Даний пристрій встановлений на стаціонарних пристроях для кожного столика і використовується як інтерактивне електронне меню, повністю заміняє свій паперовий аналог. За допомогою фотографій і описів електронного меню відвідувачі ресторану самостійно розглядають, вибирають страви, напої та роблять замовлення.

Дане програмне рішення використовується і як робоче місце офіціанта. Через *Microinvest EMenu Pro* офіціант ресторану «Леокс» відзначає, обробляє і відправляє

отримані замовлення в реальному часі, і таким чином оптимізує процес обслуговування відвідувачів.

Також, у даному ресторані, з початку 2014 року, почали використовувати самопідігрівуючі тарілки, що нагріваються до 60 градусів при натисканні на спеціальну кнопку. Самопідігрівуючі тарілки тримають тепло до 30 хвилин, при цьому їх можна багаторазово перезаряджати. Даний вид інновацій дуже популярний у відвідувачів ресторану, але він є дуже затратний, оскільки кожна така тарілка коштує 230 євро. Тому, на сьогоднішній день даний вид інновацій пропонується лише *VIP*-відвідувачам ресторану.

Діяльність підприємства, що досліджується, має як позитивні, так і негативні показники, його суттєвим недоліком є низька активність у пошуку нових ринкових можливостей.

Таким чином, провівши аналіз операційної діяльності та процесу управління ресторану «Леокс», нами було виявлено ряд негативних тенденцій в організації операційної діяльності, яких можна уникнути завдяки впровадженню і реалізації наступних заходів:

1. Розробка обґрунтованої стратегії розвитку підприємства. Впровадження нових видів послуг з використанням нових технологій, що дозволить спрямувати діяльність готельно-ресторанного підприємства на досягнення визначених стратегічних цілей та тактичних завдань, що дозволяють забезпечити високоефективну фінансово-господарську діяльність, його виживання та конкурентоспроможність.

2. Впровадження операційної стратегії – стратегії лідерства по витратам, що буде спрямована на зниження витрат надання послуг та виробництва продукції порівняно з конкурентами, шляхом впровадження інноваційних енергозберігаючих технологій, які дозволять ресторану «Леокс» значно знизити собівартість послуг, що надаються.

3. Впровадження операційної стратегії – стратегії підвищення якості –

впровадження системи управління якістю (СУЯ) за стандартом *ISO 9001:2009*. Сьогодні, коли споживач може вибирати з величезного числа пропонованих послуг, однією з найважливіших детермінант існування і розвитку ресторанного підприємства на ринку є якість пропонованих ним страв і послуг. Відповідність системи управління якістю на підприємстві міжнародному стандарту *ISO 9001* припускає зміну організаційної структури підприємства, перебудування всіх етапів виробничого циклу: від проектування послуги до її збуту. Підприємство повинно сертифікувати все виробництво в цілому та опрацювати сертифікацію системи якості.

Проведемо оцінку ефективності системи операційного менеджменту досліджуваного підприємства шляхом аналізу фінансово-економічних показників діяльності ресторану «Леокс» за 2015-2017 рр. Інформаційною базою аналізу фінансово-економічної діяльності ресторану «Леокс» виступає фінансова звітність суб'єкта малого підприємництва, що наведена в Додатках Б-Е.

Дані табл. 2.7 свідчать про те, що дохід від реалізації продукції ресторану «Леокс» в 2015 р. складав 946,7 тис.грн.

В 2016 р. дохід від реалізації продукції збільшився на 344,4 тис. грн. у порівнянні з 2015 р. У 2014 р. дохід від реалізації продукції збільшився у порівнянні з минулорічним показником на 428,2 тис.грн., або на 33,17 %.

Чистий дохід від реалізації в 2016 році становив 1079,4 тис. грн., у 2017 р. даний показник збільшився на 353,4 тис. грн. (або на 32,74%) та становив 1432,8 тис. грн. Інші операційних доходів готельно-ресторанного комплексу «Леокс» в 2016 р. не було, в 2017 р. року – 0,6 тис.грн., що на 0,6 тис. грн. більше за показник 2016 р. Інших доходів ресторану «Леокс» протягом 2015-2017 рр. не було.

Собівартість реалізованої продукції ресторану «Леокс» збільшилася в 2017 р. у порівнянні з 2016 р. на 341,4 тис.грн, або 49,09% і становила 1036,9 тис. грн. Інші операційні витрати готельно-ресторанного комплексу «Леокс» щорічно зростали і в 2017 р. становили 446,0 тис. грн., що на 42,58 % більше за показник 2016 р.

Чистий прибуток ресторану «Леокс» в 2016 р. становив 56,2, а у 2017 р. даний показник значно знизився. Чистий збиток в 2017 р. становив 49,5 тис.грн. Зменшення даного показника відбувалося за рахунок зменшення кількості відвідачів готельно-ресторанного комплексу.

Таблиця 2.7

Динаміка фінансових результатів ресторану «Леокс» за 2015-2017 рр.

тис. грн.

Показник	Роки			Відхилення			
	2015	2016	2017	2016/2015		2017/2016	
				абсолютне	відносне, %	абсолютне	відносне, %
1. Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	946,7	1291,1	1719,3	344,40	36,38	428,20	33,17
2. Непрямі податки та інші відрахування з доходу	0	211,7	286,5	211,70	-	74,80	35,33
3. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	946,7	1079,4	1432,8	132,70	14,02	353,40	32,74
4. Інші операційні доходи	136,1	0	0,6	-136,10	-100,00	0,60	-
5. Інші доходи	0,1	0	0	-0,10	-100,00	0,00	-
6. Собівартість реалізованої продукції	372,2	695,5	1036,9	323,30	86,86	341,40	49,09
7. Інші операційні	562,7	312,8	446	-249,90	-44,41	133,20	42,58
8. Інші витрати	1,6	0	0	-1,60	-100,00	0,00	-
9. Податок на прибуток	0	14,9	0	14,90	-	-14,90	-100,00
10. Чистий прибуток (збиток)	146,4	56,2	-49,5	-90,20	-61,61	-105,70	-188,08
11. Рентабельність діяльності	0,056	0,05	-0,03	-0,01	-10,71	-0,08	-160

Слід відмітити, що зменшення товарних запасів характерно для досліджуваного підприємства, що швидко реалізує продукцію, не затримуючи значні обсяги запасів на складах. Але в разі накопичення запасів можливі декілька варіантів розвитку подій:

1. Продукція накопичилась на складі і не може бути швидко реалізована. Це можна пояснити специфікою роботи підприємства, а також неможливістю

швидкого перетворення товарів в грошові кошти в наслідок, наприклад, дії фактору передоплати.

2. Немає ринку збуту продукції, що призводить до залучення кредитів банківських установ.

Проаналізуємо показники рентабельності готельно-ресторанного комплексу «Леокс» за 2015-2017 рр. (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Показники рентабельності ресторану «Леокс» за 2015-2017 рр.

Показник	Норм. значення	Роки			Відхилення			
		2015	2016	2017	2016/2015		2017/2016	
					абсолютне	відносне, %	абсолютне	відносне, %
1. Коефіцієнт рентабельності активів	>0	0,03	0,02	-0,2	-0,01	-33,33	-0,22	-1100
2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0	0,04	0,02	-0,02	-0,02	-50,00	-0,04	-200
3. Коефіцієнт рентабельності діяльності	>0	0,056	0,05	-0,03	-0,01	-10,71	-0,08	-160

В ресторані «Леокс» протягом 2017 р. відбувалося зниження показників прибутковості підприємства. Показники рентабельності ресторану «Леокс» в 2017 р. знаходяться на дуже низькому рівні, що свідчить про зниження ефективності діяльності підприємства.

Показник рентабельності активів зменшується із 0,02% до рівня -0,02%. Це зменшення обумовлено зменшенням доходної бази підприємства. Зменшується також рентабельність діяльності підприємства з 0,05% до рівня 0,03%.

У ресторані «Леокс» протягом 2017 р. є зниження показників прибутковості підприємства. Показники рентабельності готельно-ресторанного комплексу «Леокс» у 2017 р. знаходяться на дуже низькому рівні, що свідчить про зниження ефективності діяльності підприємства.

Показник рентабельності активів зменшується із 0,02% до рівня -0,02%. Це зменшення обумовлено зменшенням доходної бази підприємства. Зменшується

також рентабельність діяльності підприємства з 0,05% до рівня 0,03%.

2.3. Дослідження факторів впливу на систему операційного менеджменту ресторану

Для дослідження факторів впливу на систему операційного менеджменту ресторану «Леокс» проведемо комплексний аналіз середовища досліджуваного підприємства

Зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства визначається багатьма факторами. Одним із головних є якість менеджменту ресторану «Леокс» та стратегічне мислення його власника і персоналу.

Стратегія позиціонування ресторану «Леокс» є основою стратегічного планування, за допомогою якого на підприємстві вирішується комплекс проблем, пов'язаних з цілеспрямованою переорієнтацією асортименту ресторанно-розважальних послуг, впровадженням і використанням нових технологій, розвитку маркетингу, удосконалюванням структури керування підприємством, своєчасною і якісною підготовкою і перепідготовкою кадрів.

Зовнішніми чинниками середовища функціонування «Леокс» є: низький рівень виробничої культури та недостатній рівень договірної дисципліни; низька культура поведінки українців у ресторанах, барах, диско-барах та клубах; ворожість українців до іноземців; демографічні проблеми, безробіття, недостатній рівень адаптації нашого суспільства до світового науково-технічного прогресу. Дослідження цих факторів у їхньому взаємозв'язку дозволяє прийняти такі управлінські рішення, які б сприяли підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Для аналізу проміжного середовища діяльності підприємства використаємо методику М. Портера. Він вважав, що на конкуренцію впливають такі п'ять сил:

1. Суперництво, яке існує на ринку між товаровиробниками.
2. Загроза від продуктів-замінників.
3. Вплив постачальників ресурсів в галузі.

4. Вплив споживачів продукції підприємств галузі.

5. Можливість появи нових конкурентів.

Визначимо ступінь впливу цих сил на діяльність підприємства «Леокс» (табл. 2.7). За даними табл. 2.7 можна зробити висновок, що на діяльність підприємства здійснюють вплив п'ять сил конкуренції на діяльність підприємства на рівні 3,2 бали. При цьому найбільший вплив здійснюється з боку клієнтів (оскільки від активності клієнтів щодо придбання ресторанно-розважальних продуктів та послуг залежить дохід ресторанного підприємства) та постачальників (через нестабільність цін на ресторанно-розважальні послуги у зв'язку із девальвацією гривні та існуванням тенденцій до зростання вартості відпочинку).

Охарактеризуємо детальніше вплив 5 сил конкуренції на діяльність «Леокс».

1. Суперництво, яке існує на ринку між підприємствами. На ресторанному ринку львівської області функціонує значна кількість ресторанно-розважальних фірм, які надають аналогічні послуги. За таких умов ресторану «Леокс» досить складно нарощувати присутність на ринку.

Таблиця 2.9

Розрахунок впливу п'яти сил конкуренції на діяльність ресторану «Леокс»

Показник	П'ять сил впливу				
	загроза появи товару-замінника	загроза появи нових конкурентів	рівень конкуренції на ринку	вагомість впливу клієнтів	ваг. впливу постачальників
Коефіцієнт питомої ваги сили	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Оцінка показника (за 5-бальною шкалою)	2	3	3	4	4
Відносна оцінка показника	0,4	0,6	0,6	0,8	0,8
Сумарна вага впливу	3,2				

2. Загроза від продуктів-замінників. Специфіка ресторанно-розважальних продуктів робить їх унікальними, але, наприклад, за неможливості скористатись відпочинком у ресторанно-розважальному комплексі, споживач може відвідати торгово-розважальний центр, або влаштувати відпочинок самостійно вдома чи в іншому місці. Тому загроза виникнення товарів-замінників у діяльності ресторану «Леокс» досить суттєва.

3. Вплив постачальників ресурсів в галузі є також досить суттєвим, оскільки від умов, на яких ресторанно-розважальна фірма закуповує ресурси, залежить дохід ресторану. За даних умов постачальники можуть переглядати свою цінову політику, що може призвести до відмови у співпраці з ними, може існувати затримка у постачанні ресурсів або ж раптове підняття реалізаційних цін у закладі. Це може знизити імідж досліджуваного підприємства у конкурентному середовищі. Постачальники здатні проявити ринкову владу над учасниками ресторанної галузі загрозою підвищення цін чи зниження якості продуктів та послуг, які надають.

4. Вплив споживачів продукції підприємств галузі. Конкурентна сила споживачів визначається попитом, який вони формують внаслідок своїх потреб та сподівань. Саме їх ресторан «Леокс» має задовольнити у повному обсязі відповідно до визначених умов. Якщо покупець володіє інформацією про попит та пропозицію ресторанно-розважальних продуктів, фактичні ринкові ціни та альтернативні варіанти продуктів чи послуг, існуючих конкурентів, це забезпечує йому більше можливостей отримати прийнятну ціну у порівнянні з іншими.

5. Можливість появи нових конкурентів на ресторанно-розважальному ринку досить висока, оскільки даний вид бізнесу останнім часом приваблює все більшу частину креативних особистостей. Можливо з такою ситуацією пов'язаний факт присутності дуже великої кількості ресторанно-розважальних підприємств в Україні.

Адаптація моделі п'яти конкурентних сил за М. Портером до середовища діяльності ресторану «Леокс» дозволяє стверджувати, що найінтенсивніше і

найгостріше конкуренція відбувається як результат діяльності підприємств – суб'єктів ресторанно-розважальної інфраструктури, тобто внаслідок внутрішньогалузевої конкуренції.

В цілому найбільш впливовим конкурентом «Леокс» на ринку львівської області є: ресторан «Диканька», ресторан «Будьмо!», [готель-ресторан «Статус»](#), ресторан «Південний Буг» (табл. 2.10).

В цих закладах існують аналогічні послуги, якість сервісу та цінова політика схожі, що створює певний конкурентний тиск на діяльність ресторану «Леокс».

Підприємства на матриці розміщені у певних сегментах, відповідно до співвідношенням ціна-якість та популярності закладу.

Таблиця 2.10

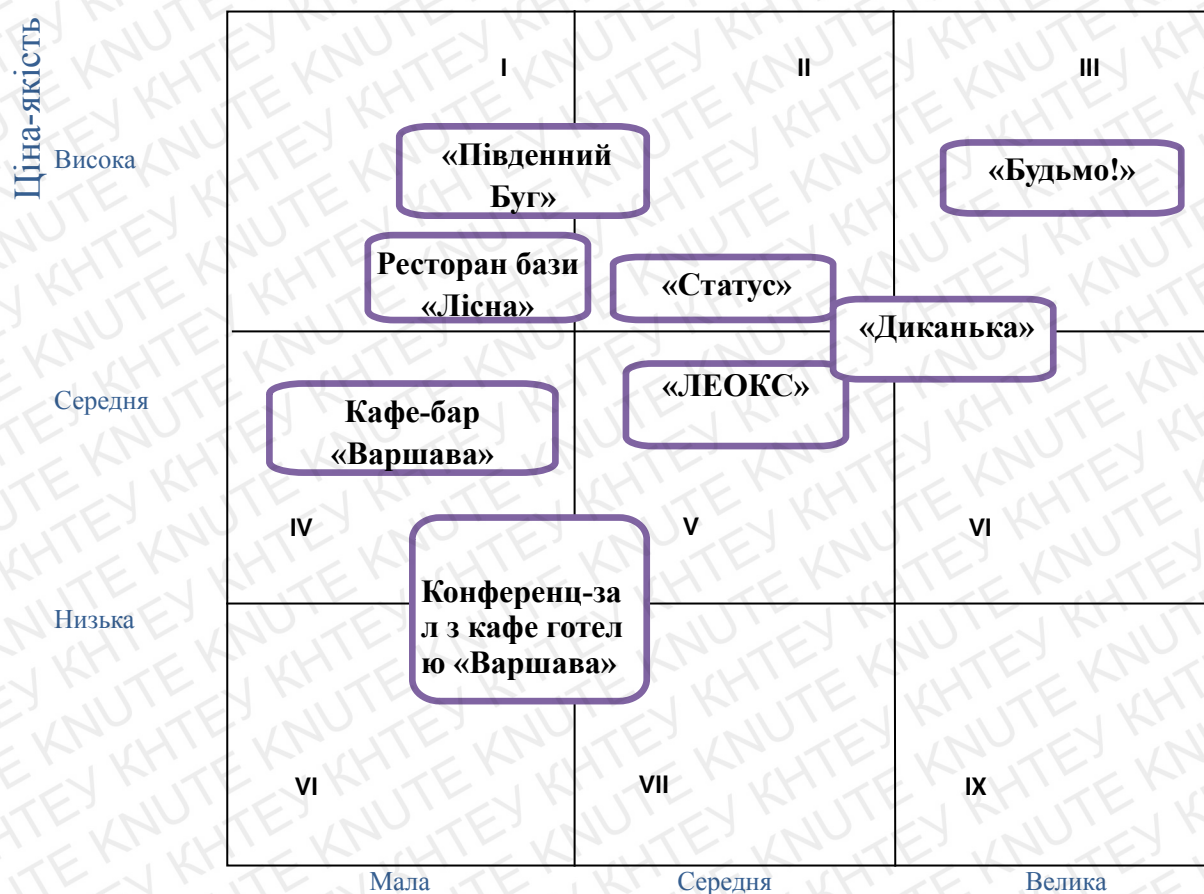
Дані для карти побудови стратегічних груп конкурентів ресторану «Леокс»

Найменування конкурента	Середній чек, грн.	Рівень популярності (згідно опитування)	Ступінь конкуренції
Ресторан «Диканька»	400-500	22%	Значний
Готель-ресторан «Статус»	500-600	18%	Значний
Ресторан «Південний Буг»	600-700	12%	Слабкий
Сауна з кафе-баром у готелі «Варшава»	300-400	6%	Слабкий
База відпочинку з рестораном «Лісна»	700-800	11%	Середній
Готель «Варшава» з рестораном	300-400	7%	Слабкий
Конференц-зал з кафе готелю «Варшава»	300-400	8%	Середній
Ресторан «Будьмо!»	1000-1200	28%	Значний

Карта стратегічних груп показала, що досліджуване підприємство знаходиться у п'ятій групі конкурентів, що вказує на існування можливостей виходу компанії у

групу більш сильних конкурентів. Проте на практиці цього буде досягти більш складно, оскільки лідери, що знаходяться у 3 і 2 групі конкурентів, зайняли досить міцне положення на ринку і подолати їх тиск буде досить складно.

Для аналізу конкурентів підприємства наведемо карту стратегічних груп конкурентів (рис. 2.4).



Популярність ресторанно-розважального комплексу

Рис. 2.4. Карта стратегічних груп конкурентів ресторану «Леокс»

Отже, можна побачити, що вплив конкурентів на діяльність ресторану «Леокс» є суттєвим, а тому в маркетинговій діяльності потрібно дотримуватись захисних стратегічних дій, що дозволять підтримувати наявну кількість клієнтів із можливістю їх поступового нарощення. Для цього варто розвивати рекламну діяльність та диверсифікувати канали збуту своєї продукції. На основі цього

керівництву досліджуваного підприємства можна звертати увагу на подальші дії у ринковому середовищі, в тому числі в стратегії позиціонування.

Порівняємо досконалість елементів маркетинг-мікс «Леокс» та його основних конкурентів (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Елементим маркетингу ресторану «Леокс» та основних конкурентів

Елемент маркетингу	«Леокс»	«Будьмо!»	«Диканька»	«Статус»
Кухня	4,2	5	5	4
Ціна	4,9	3	4,2	4,9
Розважальні заходи	4,5	4,4	5	4
Дизайн	3,8	5	5	3,8
Рівень маркетингу	3	4,8	4,8	3,5
Місце розташування	4,5	5	5	4,5
Якість обслуговування	4,5	5	4,8	4,6
Всього	29,4	32,2	33,8	29,3

З наведеної у табл. 2.9 інформації можна побачити, що за елементами маркетингу підприємство «Леокс» не має конкурентних переваг серед інших гравців на ринку, оскільки основні конкуренти краще використовують маркетингові можливості.

Також досить слабка активність ресторану в сфері просування своєї продукції, тому цей елемент маркетингу у майбутньому потрібно посилити. Досить суттєвим чинником, який дозволяє нарощувати обсяги продажу продуктів є той, що на сайтах зазначених компаній-конкурентів ресторану «Леокс» існує можливість придбання ресторанно-розважальних продуктів. Такий сервіс є невитратним, але дієвим маркетинговим прийомом, що дозволяє збільшити обсяги продажу своєї продукції, тому для ресторану «Леокс» варто розглянути можливість його реалізації у комплексі із посиленням рекламної кампанії.

Таким чином, аналіз зовнішнього середовища підприємства дав змогу встановити, що сильними сторонами є значний ринковий досвід, низькі витрати в порівнянні з іншими операторами ресторанно-розважального бізнесу, ефективні

зв'язки у зовнішньому середовищі. Що стосується загроз, котрі мають місце для даного підприємства, то їх існує більше, ніж можливостей. Це пояснюється несприятливими умовами зовнішнього середовища. В такому випадку, необхідно зміцнювати свою позицію на ринку ресторанно-розважальних послуг за рахунок чіткої стратегії, правильного способу формування цілей та впровадження новітніх автоматизованих систем та технологій.

Карта стратегічних груп показала, що ресторан «Леокс» знаходиться у другій групі конкурентів, що вказує на існування можливостей виходу компанії у групу більш сильних конкурентів. Проте на практиці цього буде досягти більш складно, оскільки лідери, що знаходяться у 2 і 3 групі конкурентів, зайняли досить міцне положення на ринку і подолати їх тиск буде досить складно.

Метою відвідування більшості споживачів ресторанів є відпочинок. Так як ресторан приваблює своїх споживачів вишуканим інтер'єром, спокійною атмосферою та неповторними стравами від шеф-кухаря рис. 2.5.

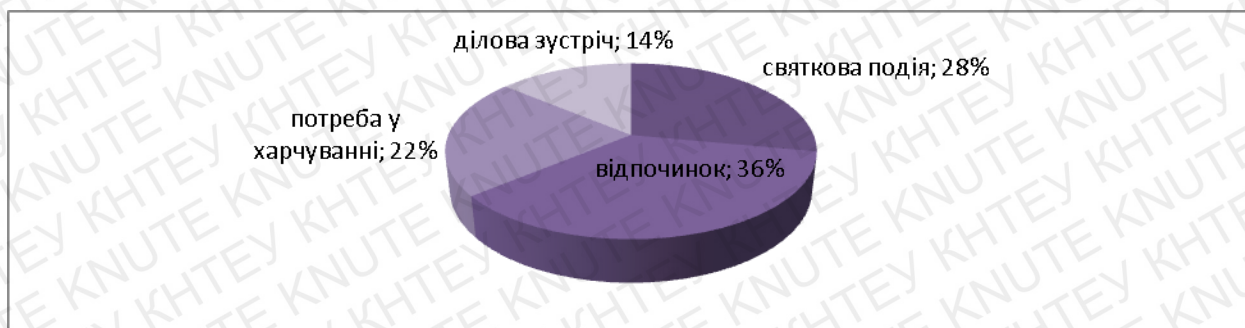


Рис. 2.5. Мета відвідування споживачів ресторану «Леокс»

За даними діаграми (рис. 2.6) видно, що найбільш приваблює відвідувача (33%) рівень обслуговування, що підтверджує високий рівень професіоналізму та культури обслуговування персоналу. 23% споживачів відвідують ресторани задля якісних та смачних страв. І це очевидно, адже це ресторан вишуканої європейської та української кухонь з професіоналами-кухарями, що може задовольнити смаки найвибагливішого споживача.



Рис. 2.6. Оцінка рівня обслуговування споживачів ресторану «Леокс»

Загалом кожній категорії дали високу оцінку. Найнижчий відсоток 8% має пункт щодо ціни, так як цінова категорія ресторану – екстра (450-630 грн). Найвищі результати мають пункти щодо обслуговування персоналом, що свідчить про його високу культуру та професіоналізм. Приємний персонал та висока культура обслуговування дає змогу ресторану все більше мати постійних споживачів, що свідчить про його високу ефективність.

Споживачі згодні платити великі гроші, але очікують обслуговування на найвищому рівні, постійну увагу до них та задоволення їх найрізноманітніших потреб. А від цього залежить прибуток та ефективність діяльності ресторану.

Після аналізу анкет ми можемо сказати, що корпоративна культура ресторану має значний вплив на якість обслуговування споживачів, адже при відсутності стандартів обслуговування, професіоналізму персоналу, негативному соціально-психологічному клімату в колективі, підприємство не буде користуватися попитом споживачів, не буде постійних споживачів та позитивного іміджу закладу.

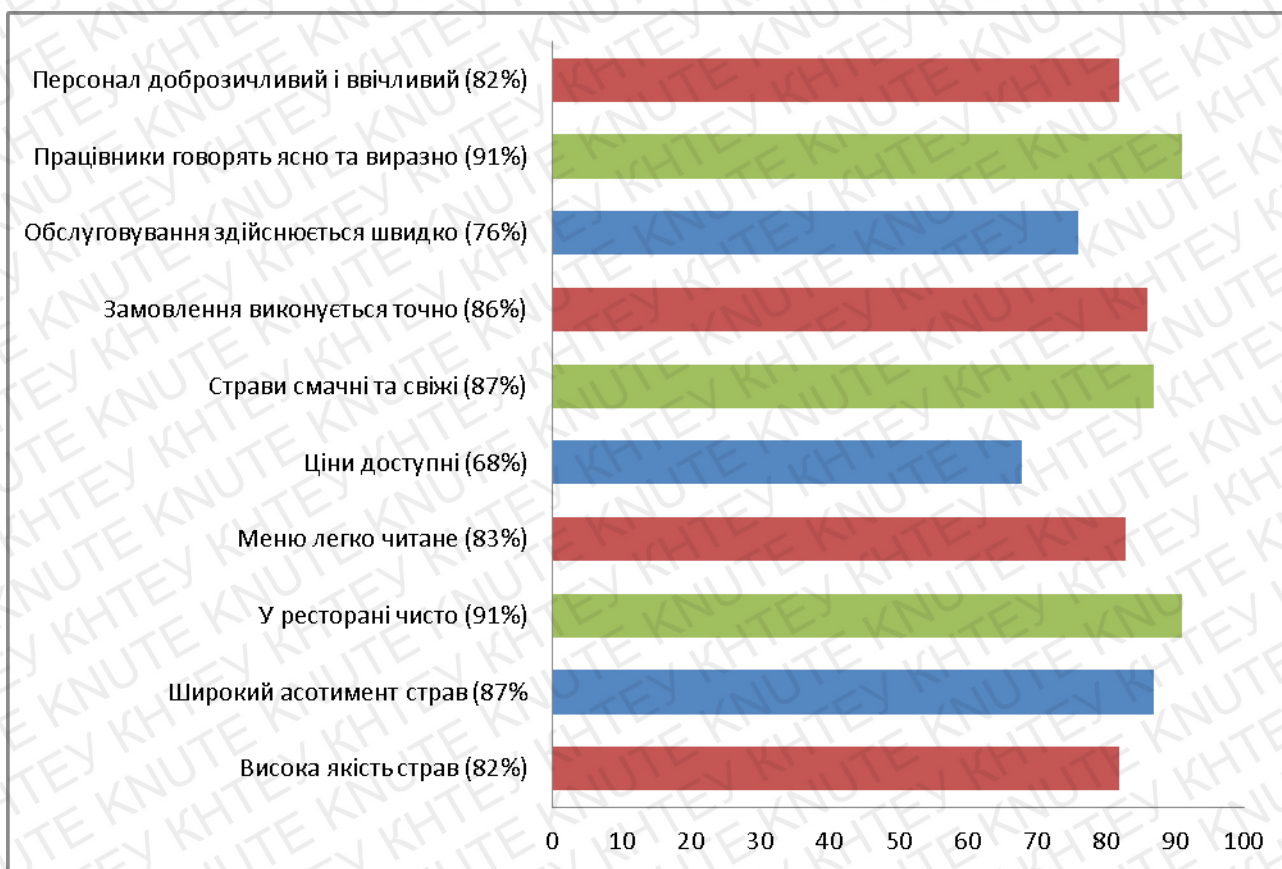


Рис. 2.7. Рівень задоволення попиту в ресторані «Леокс» за категоріями

На основі проведеного SWOT-аналізу ми визначили узагальнені і систематизовані основні фактори, що стримують розвиток ресторану «Леокс» (табл. 2.12).

Щодо асортименту продукції, то проведений аналіз меню дозволив визначити, що загальна кількість страв в меню складає не менше 60 страв.

Крім того, необхідно визначити життєвий цикл страв, які пропонуються відвідувачам.

Важливо зазначити, що ресторан «Леокс» відносно молодий і знаходиться на стадії життєвого циклу зростання. Але це не дозволяє стверджувати, що на цій же стадії знаходяться пропоновані кулінарні страви та вироби. Як вдалося дослідити асортиментний перелік страв був змінений вже тричі від часу відкриття ресторану, при чому з меню виключалися страви, які користувалися найменшим попитом.

SWOT-аналіз ресторану «Леокс»

<p>СИЛЬНІ СТОРОНИ (S):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Стильний імідж ресторану - Орієнтація діяльності ресторанів в значній мірі на задоволення потреб клієнтів - Висока якість обслуговування - Номера для людей з обмеженими можливостями - Сучасне обладнання 	<p>Слабкі сторони (W):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Слабка організація маркетингової інформаційної системи на підприємстві - Відсутність відділу маркетингу - Практично відсутня реклама
<p>МОЖЛИВОСТІ (O):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Розширення асортименту послуг - Збільшення інтенсивності туризму - Розвиток інформаційних технологій - Використання сучасних систем автоматизації - Можливість обслуговування додаткових груп споживачів 	<p>ЗАГРОЗИ (T):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Жорстокість конкуренції - Зміна смаків і потреб клієнтів - Інфляційні процеси - Зниження кількості мешканців у готелі

Тому більшість страв, що внесені в меню, що розглядається мають порівняно сталий попит, це питання буде досліджено нижче. Вдалося виявити, що мало страв з морепродуктів та риби, а також субпродуктів, проте попит на ці страви є, що виявилось з аналізу асортименту різних ресторанів та анкетного опитування відвідувачів досліджуваного закладу. В більшості страви, представлені в меню не відрізняються рівнем складності в приготуванні один від одного.

Провівши аналіз операційної діяльності та процесу управління рестораном «Леокс», нами було виявлено ряд негативних тенденцій в організації операційної діяльності, яких можна уникнути завдяки впровадженню і реалізації наступних заходів:

- Розробка обґрунтованої стратегії розвитку підприємства.
- Впровадження нових видів послуг з використанням нових технологій, що дозволить спрямувати діяльність підприємства на досягнення визначених

стратегічних цілей та тактичних завдань, які дозволяють забезпечити високоефективну господарсько-фінансову діяльність ресторанного комплексу, його виживання та конкурентоспроможність.

– Впровадження операційної стратегії – стратегії лідерства по витратам, що буде спрямована на зниження витрат надання послуг та виробництва продукції порівняно з конкурентами, шляхом впровадження інноваційних енергозберігаючих технологій, які дозволять готельно-ресторанному комплексу «Леокс» значно знизити собівартість послуг, що надаються.

– Впровадження операційної стратегії – стратегії підвищення якості – впровадження системи управління якістю (СУЯ) "за стандартом ISO 9001:2009", адже наразі, коли споживач може вибирати з величезного числа пропонованих послуг, однією з найважливіших детермінант існування і розвитку готельно-ресторанного підприємства на ринку є якість пропонованих ним послуг. Відповідність системи управління якістю на підприємстві міжнародному стандарту ISO 9001 припускає зміну організаційної структури підприємства, перебудування всіх етапів виробничого циклу: від проектування послуги до її збуту. Підприємство повинно сертифікувати все виробництво в цілому та опрацювати «сертифікацію системи якості».

Висновки до розділу 2

Підсумовуючи проведений аналіз фінансово-економічних показників ресторану «Леокс», можна зробити висновок:

1. Встановлено, що операційний менеджмент досліджуваного підприємства є неефективним, оскільки фінансовий стан підприємства «Леокс» станом на кінець 2017 р. є нестабільним. Підприємство залежить від зовнішніх джерел фінансування і є неплатоспроможним. Рівень рентабельності діяльності ресторану «Леокс» досить низький. Діяльність підприємства, що досліджується

має як позитивні, так і негативні показники, його суттєвим недоліком готельно-ресторанного комплексу «Леокс» є низька активність у пошуку нових ринкових можливостей.

2. Протягом 2015-2017 рр. кількість обслужених клієнтів у ресторані «Леокс» поступово зменшувалася. Зменшення кількості обслужених гостей пов'язано з важкою політичною та економічною ситуацією, що склалася в нашій країні.
3. Результатом аналізу діяльності ресторану є висновок про те, що з метою збільшення споживчого ринку керівництво закладу повинне розширити асортименти страв та ретельно відстежувати їх якість.
4. Аналіз ресторанів-конкурентів показав, що по кухні, ціновому діапазоні і рівню цін основним конкурентом досліджуваного підприємства є ресторан «Будьмо».
5. В подальших дослідженнях менеджерам необхідно визначити зони обслуговування ресторана «Леокс» і його основного конкурента, розрахувати потенційний приріст ринку і розробити комплекс заходів щодо розширення діяльності ресторану.
6. Своїм гостям готельно-ресторанний комплекс «Леокс» надає повний комплекс послуг, необхідних для повноцінного відпочинку. Ресторан «Леокс» оформлений в класичному та досить вишуканому стилі. Ресторан пропонує широкі можливості по організації корпоративних вечірок, банкетів, днів народження, весіль та інших святкових дат.
7. Операційний менеджмент досліджуваного підприємства є неефективним, оскільки фінансовий стан підприємства готельно-ресторанного комплексу «Леокс» станом на кінець 2017 року є не стабільним.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСТОРАНУ «ЛЕОКС», М. КАМ'ЯНКА-БУЗЬКА

3.1. Формування заходів щодо вдосконалення системи операційного менеджменту на підприємстві

У сучасних умовах будь-яке підприємство, в тому числі і ресторан «Леокс», зацікавлене у підвищенні конкурентоспроможності своєї продукції та послуг. Фактор конкуренції носить примусовий характер, змушуючи виробників під загрозою витіснення з ринку невпинно займатися конкурентоспроможністю своїх товарів/послуг, а ринок об'єктивно і суворо оцінює результати їх діяльності.

Підвищення ефективності сучасного виробництва та забезпечення конкурентоспроможності продукції та послуг ґрунтується в основному на нових рішеннях у сфері операційних стратегій підприємства, а також на застосуванні нових організаційних форм та економічних методів господарювання, які використовують на різних стадіях циклу «наука-виробництво» та реалізують відповідні ланки операційного управління на рівні підприємств, об'єднань, наукових і проектних організацій.

Провівши аналіз операційної діяльності та процесу управління у ресторані «Леокс», нами запропоновано наступні шляхи та напрямки удосконалення операційної діяльності та операційного менеджменту підприємства:

1. Впровадження операційної стратегії – стратегії лідерства за витратами, шляхом впровадження інноваційних енергозберігаючих технологій, які дозволять ресторану «Леокс» значно знизити собівартість виробленої продукції.
2. Підвищення ефективності операційної діяльності у ресторанному комплексі «Леокс» можливе через впровадження операційної стратегії – стратегії підвищення

якості – впровадження системи управління якістю (СУЯ) «за стандартом ISO 9001:2009».

Сьогодні, коли споживач може вибирати з величезного числа пропонованих товарів і послуг, однією з найважливіших детермінант існування і розвитку підприємства на ринку є якість пропонованих їм виробів або послуг. Якщо ж підприємство прагне до залучення іноземних клієнтів (туристів), тоді його продукція повинна відповідати міжнародним стандартам якості і повинна мати сертифікат відповідності системи якості міжнародному стандарту ISO 9001. Відповідність системи управління якістю на підприємстві міжнародному стандарту ISO 9001 припускає зміну організаційної структури підприємства, перебудування всіх етапів виробничого циклу: від проектування продукції до її збуту. Підприємство повинно сертифікувати все виробництво в цілому та справити "сертифікацію системи якості".

Тому, як однією із альтернатив удосконалення операційної діяльності у ресторані «Леокс», нами пропонується для даного підприємства впровадити стратегію підвищення якості, шляхом реалізації у діяльність підприємства системи управління якістю .

Причини для впровадження системи управління якістю у ресторані «Леокс» «за стандартом *ISO 9001:2009*» наступні:

- одержання переваги перед конкурентами;
- спрощення і здешевлення процесу одержання ліцензій та/або дозволів;
- підвищення іміджу ресторану «Леокс» в очах іноземних і українських партнерів, та інвесторів;
- зниження непродуктивних витрат та підвищення якості продукції (послуг);
- удосконалення системи управління і підвищення її ефективності;
- підвищення відповідальності й дисциплінованості персоналу ресторану «Леокс»;

· оптимізація бізнес-процесів відповідно до вимог споживачів на основі залучення всіх співробітників ресторану «Леокс» в процеси вдосконалювання.

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

Одним із перших етапів розроблення СУЯ ресторану «Леокс» є визначення її меж: тобто тих управлінських, виробничих і допоміжних процесів на підприємстві, що впливають на кінцеву якість продукції і/або послуг, а також тих, що їх вимагає Стандарт і які можуть виявитися для підприємства новими.

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

Приступаючи до визначення та описування процесів, у ресторані «Леокс» слід прийняти єдині підходи до документування у межах СУЯ, щоб забезпечити її єдність, прозорість, релевантність, можливість об'єктивного аналізування тощо.

Тому, наступним доцільним кроком, на нашу думку, є вивчення вимог Стандарту *ISO 9001:2009* до документації СУЯ та формування загального бачення того, коли і які документи в ресторані «Леокс» слід розробити та впровадити. Наведемо програму впровадження СУЯ у ресторані «Леокс».

Для побудови та впровадження у ресторані «Леокс» СУЯ, проект впровадження системи управління якістю має передбачати залучення та спільної роботи з зовнішніми консультантами.

Визначимо вартість інвестиційних витрат на проект провадження СУЯ «за стандартом *ISO 9001:2009*» у досліджуваному підприємстві. Вартість початкових витрат на розробку та впровадження СУЯ наведена в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

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

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

* вартість послуг на розробку та впровадження системи управління якістю узято з офіційного сайту ТОВ "Віконсалт", що надає послуги з підготовки і впровадження систем управління якістю [59]

Як видно з табл. 3.1, сума початкових витрат на розробку та впровадження системи управління якістю у ресторані «Леокс» становить 31,9 тис.грн.

Вартість поточних витрат на розробку та впровадження системи управління якістю у ресторані «Леокс» наведена в табл. 3.2. Згідно з табл. 3.2, загальна

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

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

Таблиця 3.2

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

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

Конкурентоспроможність продукції та послуг ресторану «Леокс», зважаючи на економічні умови господарювання, головним чином залежить від ціни. Природно, що ціна залежить від собівартості продукції та послуг, де досить високу частку займають енерговитрати. Скорочення матеріальних витрат та підвищення конкурентоспроможності продукції та послуг ресторану «Леокс», на нашу думку, можливо досягнути шляхом введення свідомо здійснюваних операційних стратегій, спрямованих на економне використання паливно-енергетичних ресурсів. Якщо ставити завдання підвищення конкурентоспроможності за рахунок впровадження стратегії лідерства по витратам, тобто шляхом введення інноваційних енергозберігаючих технологій, це призведе в кінцевому підсумку до зниження собівартості продукції та послуг ресторану «Леокс», не впливаючи на її якість.

Економне використання паливно-енергетичних ресурсів передбачає систему свідомо здійснюваних заходів, спрямованих на скорочення матеріальних витрат

суспільного виробництва, на усунення різного роду втрат. В умовах розвиненого конкурентного ринку інноваційні енергозберігаючі технології стають ефективним засобом вирішення проблеми конкурентоспроможності товарів.

Одним з ефектів від заходів енергозбереження є підвищення інноваційної діяльності підприємства. За даними фахівців, частка енерговитрат в собівартості продукції в Україні досягає 30-40% [6-7], що значно вище, ніж, наприклад, у західноєвропейських країнах. Однією з основних причин такого стану є застарілі енерговитратні технології, устаткування і прилади. Треба пам'ятати, що проблеми енергозбереження у ресторані «Леокс» слід розглядати не тільки як комплекс технічних завдань.

Пропонується здійснити кілька заходів щодо зменшення енерговитрат, а відповідно збільшення конкурентоспроможності продукції та послуг ресторану «Леокс»:

1. Використання частотного перетворювача.
2. Утеплення несвітлопрозорих зовнішніх огорожень, заміна подвійного скла на потрійне.
3. Утилізація тепла витяжного повітря з проміжним теплоносієм.
4. Встановлення автоматичних терморегуляторів в опалювальних приладах, що дає можливість врахувати побутові тепловиділення і теплонадходжень від сонячної радіації через вікна.

До 75% всієї електроенергії, що споживається у ресторанному комплексі «Леокс» використовується для приведення в дію всіляких електроприводів.

На більшості вітчизняних підприємств, в тому числі і ресторані «Леокс» встановлені електродвигуни з певним запасом потужності в розрахунку на максимальну продуктивність обладнання, незважаючи на те, що годинник його пікового навантаження складають всього 15-20% від загального часу роботи. Якщо середня навантаження двигуна становить менше 45 % номінальної потужності, то заміна його менш потужним електричним двигуном завжди доцільна. При

навантаженні електродвигуна більше 70 % номінальної потужності можна вважати, що заміна його недоцільна. При навантаженні електродвигуна в межах від 45 до 70 % номінальної потужності доцільність його заміни повинна бути підтверджена техніко-економічним розрахунком на базі даних про зменшення сумарних втрат активної потужності в електричній системі і в електродвигуні.

Режим енергозбереження особливо актуальний для механізмів, які частину часу працюють з меншим навантаженням, – конвеєри, витяжки, вентилятори і т.п. Комплексно підійти до вирішення цієї проблеми дозволяє автоматизація технологічних і виробничих процесів на базі перетворювачів частоти. Зокрема, добре себе зарекомендували частотно-електроприводи з вбудованими функціями оптимізації енергоспоживання. Суть полягає в гнучкій зміні частоти обертання залежно від реального навантаження, що дозволяє заощаджувати до 30-50% споживаної електроенергії. При цьому, як правило, не потрібна заміна встановленого електродвигуна, що особливо актуально при модернізації виробництв.

Крім зниження витрати електроенергії, економічний ефект від застосування частотно-регульованих електроприводів досягається шляхом збільшення ресурсу роботи електротехнічного і технологічного обладнання ресторану «Леокс», що стає додатковим плюсом.

Порівняння витрат фактичної електроенергії при використанні двигуна потужністю 75 кВт і при управлінні повітряним потоком різними методами представлений в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Порівняння витрат фактичної електроенергії у ресторані «Леокс»

Потік	Потужність двигуна	З перетворювачем N101		З вентильним регулюванням	
(%)	(кВт)	Потужність, яка споживається, кВт	Втрати, кВт	Потужність, яка споживається, кВт	Втрати, кВт

100	75	81	6	80	5
90	50,6	56	5,4	77	21,2
80	31	35	4	74	43
70	18,8	22	3,2	69	50,2
60	12	15	3	64	52

Для забезпечення вентиляції потрібна установка з параметрами 75 кВт/380 В/50 Гц із регулюванням повітряного потоку до 70 %. Підрахуємо, яка буде економія після застосування для керування приводом вентилятора перетворювача.

При вартості 1 кВт електроенергії 1,67 грн, повна вартість спожитої електроенергії за 30 днів і 24 години роботи в добу становитиме:

Вартість 1 кВт електроенергії * Потужність, яка споживається, кВт* 24 год * 30 днів $0,63*69*24*30=24840$ (грн.)

При застосуванні перетворювача вартість спожитої електричної енергії складе: $0,63*22*24*30=7920$ (грн.)

Економія за рахунок зниження витрат електроенергії кожний місяць складе: $24840-7920=16920$ (грн.).

Проаналізувавши ціни на перетворювач, було встановлено, що перетворювач керування установкою потужністю 75 кВт коштує 40000 грн.

Утеплення грн. надходження зовнішніх огорожень, заміна подвійного скла на потрійне. Утилізація тепла витяжного повітря. Встановлення автоматичних терморегуляторів в опалювальних приладах.

Ефективність проведених енергозберігаючих заходів представлена у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Ефективність проведених енергозберігаючих заходів у ресторані «Леокс»

Показники	Витрати	
	кВт-г/м2	%
Використання енергії до впровадження заходів	364	100

Додатково прийняті енергозберігаючі технологічні рішення (у порівнянні з витратами до їх впровадження):	Економія енергії	
1. Утеплення не світлопрозорих зовнішніх огорожень	89,1	24,5
2. Енергоефективні конструкції вікон - від підвищення теплозахисних якостей	6,6	1,8
- від зниження інфільтрації	5,2	1,4
3. Утилізація тепла витяжного повітря	54,3	14,9
4. Додаткові грн. надходження (промислові та від людей)	81,3	22,4
5. Додаткові грн. надходження від сонячної радіації	5,3	1,5
Разом	242	66,5
Разом енерговитрати після впровадження заходів	122	33,5

Проведені розрахунки показують, що за рахунок заходів з енергозбереження витрати енергії на опалення у ресторані «Леокс» скоротяться на 66,5%.

Отже, як один із засобів удосконалення операційної діяльності ресторану «Леокс» та підвищення рівня його інноваційної діяльності в частині операційного управління, рекомендується впровадження на підприємстві інноваційних енергозберігаючих технологій.

Відповідальність за впровадження системи управління якістю та впровадження енергозберігаючих технологій у ресторані «Леокс» пропонується покласти на нововведену посаду головного інженера підприємства.

Проведемо порівняльний аналіз економічної доцільності впровадження запропонованих альтернативних проектів удосконалення операційної діяльності у ресторані «Леокс».

Аналіз сценаріїв розвитку проекту дозволяє оцінити вплив на проект можливої одночасної зміни декількох змінних через ймовірність кожного сценарію. Прогноз для спрощення представлено обмеженою кількістю сценаріїв до двох: реалістичний, песимістичний (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Розрахунок річного ефекту від запропонованих проектів

згідно з прогнозом бухгалтерії ресторану «Леокс»

Показник	Проект впровадження енергозберігаючих технологій		Проект впровадження системи управління якістю (СУЯ) "за стандартом ISO 9001:2009"	
	Реалістичний прогноз	Песимістичний прогноз	Реалістичний прогноз	Песимістичний прогноз
% від абсолютного значення виручки від реалізації	16,7	8,35	15,2	7,6
Всього, тис. грн.	287,12	143,56	261,33	130,67

Як видно з табл. 3.5, загальногосподарським ефектом від впровадження енергозберігаючих технологій для ресторану «Леокс» за песимістичним сценарієм фінансового відділу підприємства є збільшення прогнозованої виручки від реалізації продукції на 8,35 %, або 143,56 тис.грн., за реалістичним сценарієм – на 16,7%, чи 287,12 тис. грн. готельний агрегатний планування операційний

Загальногосподарським ефектом від впровадження системи управління якістю (СУЯ) «за стандартом ISO 9001:2009» для ресторану «Леокс» за песимістичним сценарієм фінансового відділу підприємства є збільшення прогнозованої виручки від реалізації продукції на 7,6%, або 130,67 тис.грн., за реалістичним сценарієм – на 15,2%, чи 261,33 тис. грн.

Визначимо необхідний об'єм інвестицій для впровадження запропонованого проекту підвищення рівня операційної діяльності у ресторані «Леокс». Вартість витрат на впровадження у ресторані «Леокс» енергозберігаючих технологій наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Вартість початкових витрат на впровадження у ресторані «Леокс» енергозберігаючих технологій

Стаття витрат	Сума витрат, тис.грн.
---------------	-----------------------

Перетворювач керування установкою потужністю 75 кВт	12
Витрати на встановлення перетворювача керування	4
Утеплення не світлопрозорих зовнішніх огорожень	18,6
Встановлення енергоефективних конструкції вікон	9
Всього	43,6

Отже, згідно табл. 3.6, вартість початкових витрат на впровадження у ресторані «Леокс» енергозберігаючих технологій становитиме 43,6 тис.грн.

Відповідальність за впровадження енергозберігаючих технологій пропонується покласти на керівника ремонтно-технічної служби.

Вартість поточних витрат на впровадження у ресторані «Леокс» енергозберігаючих технологій наведена в табл. 3.7. Таким чином, вартість поточних витрат на впровадження у ресторані «Леокс» енергозберігаючих технологій становитиме 9,3 тис.грн. Загальні витрати на впровадження у ресторані «Леокс» енергозберігаючих технологій становитимуть 52,9 тис.грн.

Таблиця 3.7

Вартість поточних витрат на впровадження у ресторані «Леокс» енергозберігаючих технологій

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

Отже, на підставі аналізу результативності запропонованих проектів підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства можна зробити висновок, що проект впровадження енергозберігаючих технологій є більш прибутковим.

Схема грошових потоків від впровадження енергозберігаючих технологій у ресторані «Леокс» за реалістичним сценарієм наведена в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Схема грошових потоків від впровадження енергозберігаючих технологій у ресторані «Леокс» за реалістичним сценарієм

Параметр	Значення параметру по роках					
	2016	2017	2018	2019	2020	Разом
Чистий прибуток тис.грн.	194,68	205,56	239,89	279,95	326,70	1246,77
Амортизація (квартальна норма 15%)	26,16	26,16	26,16	26,16	26,16	130,80
Грошовий потік по проекту, тис.грн	220,84	231,72	266,05	306,11	352,86	1377,57
Обсяг інвестицій, тис.грн	390,52					390,52
Коефіцієнт дисконтування при ставці дисконту $d = 25\%$	0,80	0,64	0,51	0,41	0,33	-
Дисконтовані грошові потоки	176,67	148,30	136,22	125,38	115,62	702,19
Дисконтовані інвестиції тис.грн	312,42					
Чиста теперішня вартість проекту (NPVt)	389,78					
Індекс прибутковості (PI)	1,25					
Термін окупності інвестицій (PBP), років	4,01					
Внутрішня норма рентабельності (IRR), %	71,03					

На підставі аналізу показників ефективності інвестиційних проектів можна зробити висновок, що найбільш привабливим для підвищення рівня операційної діяльності та системи операційного менеджменту у ресторані «Леокс» є проект

впровадження енергозберігаючих технологій, оскільки даний проект є більш ефективнішим у порівнянні з проектом впровадження СУЯ.

Схема грошових потоків від впровадження системи управління якістю у ресторані «Леокс» за реалістичних сценарієм наведена в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Схема грошових потоків від впровадження системи управління якістю у ресторані «Леокс» за реалістичних сценарієм

Параметр	Значення параметру по роках					
	2016	2017	2018	2019	2020	Разом
Чистий прибуток тис.грн.	181,87	189,56	218,37	251,56	289,80	1131,16
Амортизація (квартальна норма 15%)	19,14	19,14	19,14	19,14	19,14	95,70
Грошовий потік по проекту, тис.грн	201,01	208,70	237,51	270,70	308,94	1226,86
Обсяг інвестицій, тис.грн	390,52					390,52
Коефіцієнт дисконтування при ставці дисконту $d = 25\%$	0,80	0,64	0,51	0,41	0,33	-
Дисконтовані грошові потоки	160,81	133,57	121,61	110,88	101,23	628,09
Дисконтовані інвестиції тис.грн	312,42					
Чиста теперішня вартість проекту (NPVt)	315,67					
Індекс прибутковості (PI)	1,01					
Термін окупності інвестицій (PBP), років	4,95					
Внутрішня норма рентабельності (IRR), %	50,6					

У табл. 3.11 подано порівняння показників ефективності запропонованих проектів для ресторану «Леокс». Як видно з таблиці, індекс прибутковості за реалістичним сценарієм становить:

- для проекту впровадження енергозберігаючих технологій – 1,25%;

- для проекту впровадження системи управління якістю (СУЯ) «за стандартом ISO 9001:2009» – 1,01%.

Отже, впровадження проекту енергозберігаючих технологій дозволить утримати ефективність операційної діяльності у ресторані «Леокс» на рівні не нижче 1,25%.

Таблиця 3.11

Показники ефективності запропонованих проектів для ресторану «Леокс»

Проект	Показники			
	NPV, тис. грн.	PI	PP, років	IRR, %
Проект впровадження енергозберігаючих технологій	389,78	1,25	4,01	71,03
Проект впровадження системи управління якістю (СУЯ) "за стандартом ISO	315,67	1,01	4,95	50,6

Період окупності проектів становить:

- для проекту впровадження енергозберігаючих технологій – 4,01 роки
- для проекту впровадження СУЯ - 4,95 років

Внутрішня норма рентабельності проектів становить:

- для проекту впровадження енергозберігаючих технологій – 71,03%
- для проекту впровадження СУЯ – 50,6%

Отже, обидва запропоновані до реалізації альтернативні проекти підвищення рівня операційної діяльності та системи операційного менеджменту у ресторані «Леокс» є ефективними та економічно доцільними.

Впровадження енергозберігаючих заходів є вагомим кроком на шляху підвищення рівня інноваційного потенціалу як підприємства, так і продукції, яку воно випускає. Застосування у практичній діяльності ресторану «Леокс» моделі ISO 9001 дозволить через належне документування системи управління якістю затвердити раціональний та результативний порядок виконання усіх дій, робіт, операцій у межах управлінських, виробничих і допоміжних процесів з метою

досягнення запланованих цілей у сфері якості, орієнтації персоналу на максимальне виконання потреб і запитів відвідувачів, постійного удосконалення методів роботи, безумовного виконання нормативних галузевих і законодавчих вимог.

Впровадження у ресторані «Леокс» системи управління якістю послуг дає змогу не тільки підвищити якість послуг, а й значною мірою значно зменшити витрати підприємства (зокрема, на виправлення невідповідної послуги), що, зі свого боку, сприятиме зростанню прибутку, зниженню сукупних витрат, підвищенню економічної ефективності підприємства, а якість послуг та продукції – вищою, а отже більш конкурентоспроможною.

3.2. Використання агрегатного планування при оптимізації операційних можливостей підприємства

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

Агрегатне планування – це форма тактичного, середньострокового плану. Термін „агрегування” означає об'єднання, укрупнення ресурсів у блоки. Агрегатне

планування передбачає визначення обсягу та часу виробництва в середньострокові періоди (наприклад, поквартально, помісячно).

Мета агрегатного планування - забезпечити задоволення сукупного попиту на продукцію при мінімізації загальної суми витрат. Агрегатне планування може використовуватися як у виробничих, так і у сервісних системах.

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

Іншими цілями можуть бути мінімізація відхилень використовуваної робочої сили, рівнів запасів або здобуття необхідних стандартів у пропонованому сервісі.

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

Агрегатне планування у ресторанно-готельному комплексі «Леокс» повинно бути спрямоване:

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

Для ресторану ресторану «Леокс» до складу пріоритетів при агрегатному плануванні слід віднести досягнення такого рівня і якості обслуговування, який не тільки дозволив задовольнити усі наявні вимоги споживачів, але і передбачити виникнення потенційних побажань можливих клієнтів. Крім того, агрегатне планування для ресторану «Леокс» має насамперед ґрунтуватися на плануванні потреби в людських ресурсах і управлінні попитом з орієнтацією на наявні можливості залучення для цього трудових ресурсів. При значному попиті на

послуги при плануванні досягається регулювання великих об'ємів попиту і розробкою методів повнішого використання трудових ресурсів в періоди прогнозованого падіння попиту.

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

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

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

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

Економетричні методи зосереджуються на операціях з конструювання відповідних моделей плану, тобто певного умовного образу (набору формалізованих або неформалізованих співвідношень факторів) об'єкту

дослідження, тобто сукупності витрат і результатів діяльності підприємства, на основі попереднього вивчення стану якої та визначення суттєвих характеристик, що дозволяють виявити залежності (результуючі та визначальні зв'язки) між параметрами цього об'єкту та іншими факторами.

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

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

З цієї точки зору виділяють дві основні групи агрегатних стратегій (табл. 3.12):

- чисті стратегії (моделі поведінки, за які в часі відбуваються зміни тільки одного фактору);
- змішані (використовують комбінацію змінних, що дозволяє отримати найбільш відповідний дійсності виробничий план).

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

Таблиця 3.12

Характеристика основних видів агрегатних стратегій

Група стратегій	Стратегія	Зміст стратегії
Чисті	Управління рівнем запасів	Регулювання логістичних витрат підприємства шляхом маніпулювання обсягом закупок ресурсів
	Управління зайнятістю	Варіювання чисельності робочих наймів і звільненням
	Управління робочим часом	Варіювання темпів виробництва шляхом використання наднормового часу або часу простоїв
	Субпідряд	Передача виконання окремих виробничих операцій стороннім виробникам
	Управління наймом	Використання тимчасово найманих робітників
	Дія на попит	Регулювання обсягів продаж з використанням різних засобів просування товару (реклама, прийоми просування товарів, збільшення персональних продажів, зниження цін)
	Управління замовленням	Затримка виконання замовлення в період високого попиту
	Управління асортиментом	Виробництво різносезонних виробів
	Змішані	Управління наймом з субпідрядом
Управління зайнятістю з субпідрядом		Варіювання чисельності робочих наймів і звільненням з передачею виконання окремих виробничих операцій стороннім виробникам
Управління рівнем запасів з оглядом на попит		Регулювання логістичних витрат підприємства шляхом маніпулювання обсягом закупок ресурсів при змінах обсягів продаж з використанням різних засобів просування товару
Управління рівнем запасів з оглядом на замовлення		Регулювання логістичних витрат підприємства шляхом маніпулювання обсягом закупок ресурсів при затримуванні виконання замовлення в період високого попиту
Управління асортиментом з		Виробництво різносезонних виробів, реалізація яких забезпечується змінами обсягів продаж з використанням

	оглядом на попит	різних засобів просування товару
--	------------------	----------------------------------

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

Тому підтримувати постійний темп виробництва в даному випадку немає можливості.

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

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

Можна запропонувати для ресторану «Леокс» наступні стратегії:

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

3.3. Оцінювання соціально-економічної ефективності при оптимізації операційних можливостей підприємства

Ресторанний бізнес є однією із найбільш значущих складових індустрії гостинності. Водночас, ресторанний бізнес, з одного боку, є одним із засобів високоліквідного використання капіталу, а з іншого — середовищем із високим ступенем конкурентності. У всьому цивілізованому світі він є одним із найбільш розповсюджених видів малого бізнесу, тому заклади та підприємства ведуть між

собою постійну конкурентну боротьбу за сегментацію ринку, за пошук нових та за утримання постійних споживачів їхньої продукції та послуг.

Ефективність діяльності являє собою комплексне відображення кінцевих результатів використання всіх ресурсів виробництва за визначений проміжок часу. За допомогою визначення ефективності діяльності підприємства ресторанного господарства можна побачити чи доцільно дане підприємство використовує отримані ресурси, чи якісно надаються послуги, чи повністю задоволені споживачі ними. З економічної сторони рахується правильність використання ресурсів, різниця між прибутком і затратами, доцільність роботи даного підприємства. Розглядаючи фактори, які формують ефективність діяльності підприємства ресторанного господарства, слід зазначити такі:

- ефективне використання виробничих, сировинних і матеріальних ресурсів;
- підвищення продуктивності праці;
- досягнення найбільших результатів при найменших затратах;
- збільшення задоволеності споживачів за допомогою надання додаткових послуг.

Отже, ефективність підприємств ресторанного господарства залежить від чотирьох основних факторів, проте важливо зауважити, що підприємствам необхідно слідкувати за змінами в економіці та ринку послуг громадського харчування. Потрібно постійно підтримувати високий рівень сервісу та створювати нові привабливі для споживачів умови, для того, щоб підприємство ставало ще більш популярним.

Ефективність — це економічна категорія, що відображає співвідношення між одержаними результатами і витраченими на їх досягнення ресурсами, причому при вимірюванні ефективності ресурси можуть бути представлені або в певному обсязі за їх первісною (переоціненою) вартістю, або частиною їх вартості у формі виробничих витрат (виробничо-спожиті ресурси).

Суть показника економічної ефективності розкривається через співвідношення між ресурсами та результатами виробництва, за якого отримують вартісні показники ефективності виробництва. Оцінка ефективності проводиться з певною метою (оцінювання розвитку бізнесу, оцінювання доцільності інвестування капіталу) для конкретних споживачів такої інформації (власники підприємства, менеджери, інший персонал), на певному рівні в межах підприємства (можна оцінювати ефективність діяльності підприємства в цілому, а можна – ефективність використання окремих груп його активів), на підприємствах різних розмірів та організаційно-правових форм, публічних (цінні папери яких обертаються на ринку) і непублічних. Першим важливим кроком в процесі підвищення ефективності операційної діяльності є вимірювання значень показників ефективності, що характеризують поточний стан функціонування операційної системи підприємства (організації).

Головним індикатором ефективності операційної діяльності є її результативність. Економічний аспект результативності функціонування операційної системи в невиробничій сфері може бути оцінено за допомогою показників:

- середня чисельність працівників;
- річний обсяг товарообороту (виручки, операційного обороту);
- темпи зростання (зниження) товарообороту (виручки, операційного обороту);
- обсяг випуску на 1 м² площі в натуральних і вартісних одиницях;
- прибутковість;
- дохідність;
- енергоозброєність як відношення споживаної електроенергії до кількості відпрацьованих людино-годин;
- фондоозброєність;
- фондovіддача;
- фондоємність;

- оборотність;
- швидкість обігу.

Ефект операційного менеджменту не зводиться лише до економічних результатів. Дуже важливим аспектом є соціальний ефект, який характеризує непряму результативність операційної системи.

Для визначення економічних індикаторів ефективності ресторану виділяється три рівні стратегічного вибору: вибір класу ресторану, спеціалізація, адміністрування, — по відношенню до яких індикатори економічної ефективності бізнесу є релевантними. Тому ми пропонуємо їх аналізувати лише в контексті здійсненого стратегічного вибору, який і визначає нижню межу інвестиційних і операційних витрат.

Для вітчизняного ресторанного бізнесу ця проблема постає особливо актуально через нетривалий життєвий цикл окремого автентичного ресторану — близько 3-5 років. Представлена методика на основі критеріїв окупності витрат та оцінки ефективності бізнесу дозволяє відшкодувати необхідну суму на покриття інвестиційних витрат до періоду настання чергової точки біфуркації — здійснення стратегічного вибору напрямку розвитку ресторану. Наприклад, такими напрямками можуть бути стратегії концентрованого зростання і комбінованого розвитку; стратегії об'єднань тощо. Для сегментації управлінської інформації щодо взаємозалежності між управлінськими рішеннями зі стратегічного вибору напрямків розвитку ресторану і рівнем відшкодування операційних і інвестиційних витрат в процесі його функціонування ми пропонуємо використати механізм ступінчастої калькуляції сукупних витрат, який полягає у групуванні витрат, релевантних до рівня стратегічного вибору і визначенні відповідних цільових і фактичних показників маржинального доходу.

На першому етапі необхідно провести аналіз факторів формування доходу ресторану (за показниками кількість місць для гостей, кількість оборотів 1 місяця

для гостей на день, середня тривалість перебування 1 гостя в ресторані, середній чек на 1 гостя) і визначити цільовий рівень виручки в розрахунку на рік або квартал. Наступним етапом є групування витрат за рівнями стратегічного вибору і визначення суми витрат на 1 рік (квартал).

Перший рівень стратегічного вибору — це вибір класу ресторану. За цим стратегічним вибором необхідно проаналізувати місце розташування закладу, персонал і технічне оснащення. Значення за цими показниками розраховуються на 1 рік (квартал) роботи ресторану виходячи з нормативного строку покриття капітальних витрат. В розрахунку на 1 рік (квартал) роботи ресторану необхідно розрахувати наступні показники:

- За напрямом «Місце розташування ресторану»: загальна площа закладу, м²; загальна площа прилеглої території, м² ; плата за землю, грн; вартість оформлення дозвільної документації, грн.; архітектурно-будівельний проект та інженерно-будівельні роботи, грн.

- За напрямом «Персонал»: загальна кількість працівників (по видам робіт і категоріям у відповідності до штатного розпису), витрати на оплату праці співробітників (крім кухарів, барменів, офіціантів та інших категорій, зайнятих безпосередньо обслуговуванням гостей).

- За напрямом «Технічне оснащення»: витрати на додаткові сервіси, грн.; матеріально-технічне оснащення приміщень для гостей, кухні, бару, адміністративних приміщень (за видами обладнання, в т.ч. програмне забезпечення).

Результуючим показником стратегічного вибору за вибір класу ресторану є «Маржинальний дохід 1», який розраховується на 1 рік (квартал) роботи ресторану як різниця між доходом і витратами, пов'язаними з вибором класу ресторану.

Другий рівень стратегічного вибору – це вибір спеціалізації ресторану. За цим стратегічним вибором необхідно проаналізувати витрати за наступними статтями: дизайнерські і опоряджувальні роботи в приміщеннях для гостей; меблі і фірмовий одяг, столовий текстиль, столовий посуд, прибори для гостей, скляні вироби для бару. Значення показників розраховуються на 1 рік (квартал) роботи ресторану виходячи з нормативного строку покриття інвестиційних витрат.

Результуючим показником за вибір спеціалізації ресторану є «Маржинальний дохід 2», який розраховується як різниця між «Маржинальним доходом 1» і витратами, пов'язаними із вибором спеціалізації закладу. Третій рівень стратегічного вибору – це ексклюзивність меню. Ці витрати потрібно згрупувати за номенклатурними групами в меню, розподіливши значення маржинального доходу 2 між цими групами пропорційно до часток відповідних груп в виручці від реалізації в середньому за рік.

Останнім пунктом третього рівня стратегічного вибору є Адміністрування. Від показника «Маржинальний дохід 3» необхідно відняти адміністративно-управлінські витрати, витрати на підготовку маркетингових і спеціальних заходів, комунальні платежі та інші поточні витрати і знайти цільовий показник прибутку до оподаткування, який є оціночним показником ефективності бізнесу. Представлений підхід до певної міри нівелює недоліки традиційного методу оцінки ефективності ресторанного бізнесу на підставі коефіцієнтного фінансового аналізу підприємства (розрахунок показників рентабельності, ліквідності, оборотності та платоспроможності) за даними статистичної фінансової звітності. Недоліки традиційного підходу обумовлені тим, що принципи калькулювання собівартості продукції за чинними стандартами бухгалтерського обліку та відповідними методичними рекомендаціями по їх застосуванню не дозволяють диференційовано по відношенню до ключових індикаторів розвитку бізнесу ідентифікувати

відшкодування поточних і інвестиційних витрат в розрахунку на 1 місце в ресторані відповідного класу.

Висновки до розділу 3

1. Доведено на підставі аналізу показників ефективності інвестиційних проектів можна зробити висновок, що найбільш привабливим для підвищення рівня операційної діяльності та системи операційного менеджменту у ресторані «Леокс» є проект впровадження енергозберігаючих технологій, оскільки даний проект є більш ефективнішим у порівнянні з проектом впровадження системи управління якістю (СУЯ) "за стандартом ISO 9001:2009". При цьому, обидві запропоновані до реалізації альтернативні проекти підвищення рівня операційної діяльності та системи операційного менеджменту у ресторані «Леокс» є ефективними та економічно доцільними.

2. Впровадження у ресторані «Леокс» системи управління якістю послуг дає змогу не тільки підвищити якість послуг, а й значною мірою значно зменшити витрати підприємства (зокрема, на виправлення невідповідної послуги), що, зі свого боку, сприятиме зростанню прибутку, зниженню сукупних витрат, підвищенню економічної ефективності підприємства, а якість послуг та продукції – вищою, а отже більш конкурентоспроможною.

3. Запропоновано, щоб ресторан «Леокс» використовував змішану стратегію на основі запропонованих стратегій (реклама, підтримка постійної чисельності персоналу).

4. З нашої точки зору, найкращим рішенням для ресторану «Леокс» є впровадження електронного меню, яке стало закономірним витком розвитку засобів автоматизації ресторанного бізнесу. Завдання електронного меню просте – передати деталі замовлення від відвідувача безпосередньо на кухню, не

привертаючи офіціанта. Переваги такого підходу очевидні: відвідувачеві не потрібно витрачати час на очікування офіціанта з паперовим меню; ресторатору можна скоротити штат співробітників залу, а також отримати ряд додаткових переваг.

5. Обґрунтовано, що ефективним рішенням для ресторану «Леокс» є впровадження електронного меню, яке стане закономірним етапом розвитку засобів автоматизації ресторанного бізнесу. Завдання електронного меню просте – передати деталі замовлення від відвідувача безпосередньо на кухню, не привертаючи офіціанта. Переваги такого підходу очевидні: відвідувачеві не потрібно витрачати час на очікування офіціанта з паперовим меню; ресторатору можна скоротити штат співробітників залу, а також отримати ряд додаткових переваг.

ВИСНОВКИ

В роботі проведено дослідження теоретичних та практичних аспектів управління функціонуванням операційної системи.

Проведене дослідження специфіки операційного менеджменту на підприємствах 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. Операційна система ресторану «Леокс» складається з таких підсистем: управління або планування і контролю (одержує інформацію із зовнішнього і внутрішнього середовище 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). Операційний менеджмент досліджуваного підприємства є неефективним, оскільки фінансовий стан підприємства «Леокс» станом на кінець 2017 р. є не стабільним. Пропонується впровадження і реалізація наступних заходів: розробка обґрунтованої стратегії розвитку підприємства; впровадження операційної стратегії – стратегії лідерства по витратам, шляхом впровадження інноваційних енергозберігаючих технологій, які дозволять готельно-ресторанному комплексу «Леокс» значно знизити собівартість послуг, що надаються; впровадження операційної стратегії – стратегії підвищення якості – впровадження системи управління якістю за стандартом *ISO 9001:2009*.

4. Вартість поточних витрат на впровадження у ресторані «Леокс» енергозберігаючих технологій становитиме 9,3 тис.грн. Загальні витрати на впровадження у ресторані енергозберігаючих технологій становитимуть 52,9 тис.грн. Загальна вартість витрат на розробку та впровадження системи управління якістю у ресторані «Леокс» становитиме 43,7 тис. грн.

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

6. Впровадження у ресторані «Леокс» системи управління якістю послуг дає змогу не тільки підвищити якість послуг, а й значною мірою значно зменшити витрати підприємства (зокрема, на виправлення невідповідної послуги), що, зі свого боку, сприятиме зростанню прибутку, зниженню сукупних витрат, підвищенню економічної ефективності підприємства, а якість послуг та продукції – вищою, а отже більш конкурентоспроможною.

7. На нашу думку, ресторан «Леокс» повинен використовувати змішану стратегію на основі запропонованих стратегій (реклама, підтримка постійної чисельності персоналу). Також, на нашу думку, найкращим рішенням для ресторану «Леокс» є впровадження електронного меню, яке стало закономірним витком розвитку засобів автоматизації ресторанного бізнесу. Завдання електронного меню просте - передати деталі замовлення від відвідувача безпосередньо на кухню, не привертаючи офіціанта. Переваги такого підходу очевидні: відвідувачеві не потрібно витрачати час на очікування офіціанта з паперовим меню; ресторатору можна скоротити штат співробітників залу, а також отримати ряд додаткових переваг.

10. Операційний менеджмент досліджуваного підприємства є неефективним, оскільки фінансовий стан підприємства ресторану «Леокс» станом на кінець 2017 р. є нестабільним. Пропонується впровадження і реалізація наступних заходів: розробка обґрунтованої стратегії розвитку підприємства; впровадження операційної стратегії – стратегії лідерства по витратам, шляхом впровадження інноваційних енергозберігаючих технологій, які дозволять готельно-ресторанному комплексу «Леокс» значно знизити собівартість послуг, що надаються; впровадження операційної стратегії – стратегії підвищення якості - впровадження системи управління якістю (СУЯ) «за стандартом ISO 9001:2009».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України : станом на 12 лют. 2014 р.: відповідає офіц. тексту. - Харків : Право, 2014. - 215 с.
2. Цивільний кодекс України : станом на 1 січ. 2014 р.: відповідає офіц. тексту. - Офіц. вид. - Х.: Право, 2014. - 436 с.
3. Закон України “Про якість та безпеку харчових продуктів і продовольчої сировини” (від 23 грудня 1997 року № 771/97-ВР) //Стандартизація, сертифікація, якість. - 1998. - № 1. - С.2-7.
4. Наказ МЗЕЗторгу України від 24.07.2002 р. № 219 «Про затвердження Правил роботи закладів (підприємств) громадського харчування».
5. Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 30.07.2012 № 876 “Щодо скасування обов’язкової сертифікації готельних послуг та послуг харчування».
6. ДСТУ 4281:2004. Заклади ресторанного господарства. Класифікація. – К.: Держспоживстандарт України, 2004.
7. HoReCa: навч. посіб. : у 3 т. Т.1. Готелі / [А. А. Мазаракі та інші] ; за ред. А. А. Мазаракі. – Київ : КНТЕУ, 2016. – 348 с.
8. Абасов В. А. Формування механізмів ефективної операційної діяльності підприємства: Дис...на здоб. наук. ступ. д-ра філософії в галузі економіки/ МКА; МАУП; Міжнар. відкр. ун-т. - К., 2011. - 192 с.
9. Аветисова А. О. Ресторанні мережі: конкурентні переваги, проблеми, перспективи розвитку / А. О. Аветисова // Вісник соціально-економічних досліджень. - 2013. - № 28. - С. 117-123.

10. Алькема В. Г. Операційна стратегія як чинник економічної безпеки розвитку виробничого підприємства / В. Г. Алькема // Формування ринкової економіки. - 2011. - № 25. - С. 62-73
11. Аналіз господарської діяльності: навч. посіб./ [За заг. ред. І.В. Сіменко, Т. Д. Косової]. - К.: ЦУЛ, 2013. - 384 с.
12. Антонова В. А. Конкуренція і управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства / В. А. Антонова // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. - 2012. - № 1 (21). - С. 54-57.
13. Антошкіна Л.І. Потенціал і розвиток підприємства : навч.-метод. посіб. : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Л. І. Антошкіна, О. Л. Горяча. - Донецьк : Юго-Восток, 2012. - 450 с.
14. Базалінська О.Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика: навч. посіб./ [Базалінська О.Я.]. - 2-ге вид. - К.: ЦУЛ, 2011. - 328 с.
15. Бачевський Б. Є. Потенціал підприємства : монографія / Б. Є. Бачевський; Східноукр. нац. ун-т ім. Володимира Даля. - Луганськ : Ноулідж, 2013. - 733 с.
16. Белінський П. І. Менеджмент виробництва та операцій : Підручник / П. І. Белінський- К. : Центр навчальної літератури, 2005. - 624 с.
17. Білявський В. М. Оптимізація процесу управління операційною системою підприємства / В.М. Білявський. – Вісник Львівської комерційної академії : журнал. – 2014. – № 43. – С. 76-79.
18. Бойко І. Операційна стратегія/ І. Бойко, О. Бойко. Концептуальні засади формування менеджменту в Україні. - К.: Видавничий дім "Персонал", 2010. - С.104-109.
19. Борисова О. В. Тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні / О. В. Борисова // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2012. – Вип. 1(2). – С. 331–338.
20. Бутенко О. П. Аналіз ринку ресторанного господарства України та

перспективи його розвитку / О. П. Бутенко, І. В. Дядюшкіна // Економічний простір. – 2013. – № 74. – С. 73–81.

21. Василенко В. О. Виробничий (операційний) менеджмент: Навчальний посібник / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко ; за редакцією В. О. Василенка. - Київ: ЦУЛ, 2003. - 532 с.

22. Економічна ефективність інноваційних процесів у готельно-ресторанному бізнесі: конспект лекцій для магістрів спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа» / укл.: М. В. Чорна, О. В. Михайлова. – Х. : ХДУХТ, 2017. – 101 с.

23. Завальнюк В. В. Сучасний стан та тенденції розвитку закладів готельно-ресторанного господарства [Електронний ресурс] / В. В. Завальнюк // Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України: зб. наук. пр. IV Міжнар. наук.-практ. конф. 18-20 трав. 2016 р. – Вінниця: Вид.-ред. від. ВТЕІ КНТЕУ, 2016. – Ч. 2. – С. 210-221.

24. Капінос Г. І. Операційний менеджмент : навч. посіб. / Г. І. Капінос, І. В. Бабій. – К. : Центр учбової літератури, 2013. — 352 с.

25. Кравець О.М. [Ринок ресторанних послуг: тенденції та перспективи розвитку](#) / О.М. Кравець, Ю.Д. Солнишкіна : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих науковців [«Перспективи розвитку економічної системи України»], (Харків, травень 2015 р.) / [ред. кол.: О. І. Угоднікова, Б.В. Буряков]; Харк.нац.унів.міськ.госп.ім О.М. Бекетова. – Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. – С. 90–94.

26. Кравченко Е.А. Операционный менеджмент в сфере производства и услуг / Е. А. Кравченко; Одес. нац. политехн. ун-т, Ин-т бизнеса, экономики и информ. технологий, каф. менеджмента. - О.: Букаев Вадим Вікторович, 2012. - 125 с.

27. Ламперт К. Психология отелей, ресторанов и баров // Hotel und Barpsychologie. Psychologie fur die Gastronomie / К. Ламперт. – Харьков : Гуманитарный центр, 2015. – 272 с.

28. Левицкая И.В., Постовая В.В. Стратегическое управление развитием предприятий ресторанного бизнеса // «Young Scientist». – 2017- № 2 (42), February, С. 271-275.

29. Лесник А.Л., Чернышев А.В. Практика маркетинга в гостинично-ресторанном бизнесе.- М.: Омела- Л, 2016 - 401 с.

30. Лутай Л.А. Операційний менеджмент : навч. посіб. для студентів ВНЗ / Л. А. Лутай, В. О. Шпандарук; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського, Ін-т післядиплом. освіти, Каф. економіки і менеджменту. - Донецьк: ДонНУЕТ, 2013. - 254 с.

31. Мельник І. М., Бабійчук Р. І. Суть та види стратегій підприємств готельно-ресторанного господарства // Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції "Інновації в управлінні асортиментом, якістю та безпекою товарів і послуг" (м. Львів, 7 грудня 2017 р.) - Львів: Растр-7, 2017. - 368 с. - С. 304-307.

32. Михайлова М. В. Удосконалення комплексу маркетингу закладів ресторанного господарства з урахуванням специфіки ресторанних послуг / М. В. Михайлова // Бізнес Інформ. - 2013. - № 8. - С. 215-219.

33. Момот В. М. Способи управління якістю на підприємствах ресторанного типу / В. М. Момот, В. В. Нежурко // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. - 2013. - № 3 (15) - С. 71-78.

34. Морщенок Т. С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства / Т.С. Морщенок // БізнесІнформ. – 2014. – № 11. – С. 38–41.

35. Науменко М. О. Шляхи забезпечення якісного обслуговування споживачів на підприємствах ресторанного господарства / М. О. Науменко // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2013. - № 36. - С. 179-181.

36. Никифорчин М. Д. Суть та основні поняття операційної ефективності в діяльності підприємства / М. Д. Никифорчин // Науковий вісник Херсонського державного університету. – Херсон, 2013. – Вип. 3. – С. 88–92.

37. Омеляненко Т. В. Виробнича стратегія підприємства: монографія / Т. В. Омеляненко. — К. : КНЕУ, 2013. — 277 с.

38. Організація обслуговування у підприємствах ресторанного господарства: підручник для вищих навч. закладів / За загальною редакцією П'ятницької Н. О. / А. А. Мазаракі, Н. П. Благополучна, І. І. Гайовий, О. М. Григоренко, Т. Є. Литвиненко, Г. Т. П'ятницька, Н. О. П'ятницька, А. М. Расулова, М. Л. Світлична. — К.: Центр учбової літератури, 2011. — 584 с.

39. Осокіна А.В., Чичкан-Хліповка Ю.М. Теоретико-прикладні аспекти управління операційною ефективністю підприємства // Чернігівський науковий часопис. Серія 1. Економіка і управління. —Чернігів, 2015. - №1 (6). - С. 46-56.

40. П'ятницька Г. Інноваційні ресторани технології : основи теорії : навч. посіб. для вищ. навч. закл. / Г. П'ятницька, Н. П'ятницька. — К. : Кондор-Виробництво, 2013. — 250 с.

41. Петрук Ю. І. Аактуальні завдання управління розвитком підприємств ресторанного господарства в Україні // Економіка, № 4 (130), липень-серпень 2014. С. 41-47.

42. Скавронська І. В. Пріоритетні напрямки розвитку ресторанної справи України в контексті світового досвіду / І. В. Скавронська // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. - 2012. - Вип. 2. - С. 232-244.

43. Скопень М. М. Інформаційні системи і технології в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі: підручник / [М. М. Скопень, М. К. Сукач, О. П. Будя, О. І. Артеменко, Л. А. Хрущ]. — К.: Ліра-К, 2017. — 764 с.

44. Сумець О. М. Операційний менеджмент : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / О. М. Сумець; Харк. нац. техн. ун-т сіл. госп-ва ім. Петра Василенка. - Х.: Міська друкарня, 2013. - Ч. 1: Теоретична платформа операційного менеджменту. - 2013. - 347 с.

45. Трут О. О. Операційний менеджмент: підруч. - К.: Академвидав, 2013. - 348 с.

46. Яшина О. В. Особливості розвитку ресторанного господарства в Україні / О. В. Яшина // Вісник Львівської комерційної академії. - 2013. - № 38. - С. 137-141.
47. Chase R. B. (2004), Operations management for competitive advantage / Tenth edition // R. B. Chase, F. R. Jacobs, N. J. Aquilano. – N.-Y. : Irwin McGraw-Hill, – 765 p.
48. Heizer J.R. (2011), Operations management / J. R. Heizer, B. A. Render. - New Jersey: Prentice Hall, - 720 p.
49. Hill V. The Encyclopedia of Operations Management / V. Hill. – New Jersey : FT Press, 1 edition, 2012. – 408 p.
50. Kamauff J. Manager's Guide to Operations Management / J. Kamauff. – N.-Y. : McGraw-Hill, 1 edition, 2009. – 272 p.
51. Russell S. Roberta. (2010), Operations Management : Creating Value Along the Supply Chain / Roberta S. Russell, Bernard W. Taylor. – 7 edition. – N.-Y. : John Wiley & Sons, Inc. – 832 p.
52. Stevenson W.S. (2008), Operations management / W.S. Stevenson. - New York : McGraw-Hill/Irwin, - 944 p.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК Б

Баланс

На 31 грудня 2015 року

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Необоротні активи		
Незавершені капітальні інвестиції	138,5	325,5
Основні засоби:		
залишкова вартість	493,8	313,9
первісна вартість	604,3	523,8
знос	110,5	209,9
Довгострокові біологічні активи:		
справедлива (залишкова) вартість	-	-
первісна вартість	-	-
накопичена амортизація	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	-	-
Інші необоротні активи	-	-
Усього за розділом I	632,3	639,4
II. Оборотні активи		
Виробничі запаси	83,9	22,4
Поточні біологічні активи	-	-
Готова продукція	49,1	54,0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:		
чиста реалізаційна вартість	-	-
первісна вартість	-	-

резерв сумнівних боргів	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	-	3,8
Інша поточна дебіторська заборгованість	-	136,4
Поточні фінансові інвестиції	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти:		
в національній валюті	12,1	20,5
у тому числі в касі	-	2,8
в іноземній валюті	-	-
Інші оборотні активи	-	-
Усього за розділом II	145,1	237,1
III. Витрати майбутніх періодів	-	-
IV. Необоротні активи та групи вибуття	-	-
Баланс	777,4	876,5

Пасив	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
I. Власний капітал		
Статутний капітал	500,0	500,0
Додатковий капітал	-	-
Резервний капітал	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	218,8	365,2
Неоплачений капітал	-	-
Усього за розділом I	718,8	865,2
II. Забезпечення наступних витрат і цільове фінансування	-	-
III. Довгострокові зобов'язання	-	-
IV. Поточні зобов'язання	-	-

Короткострокові кредити банків	-	-
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	-	-
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1,6	6,1
Поточні зобов'язання за розрахунками:		
з бюджетом	4,1	0,1
зі страхування	-	0,4
з оплати праці	-	0,4
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами та групами вибуття, утримуваними для продажу	-	-
Інші поточні зобов'язання	52,9	4,3
Усього за розділом IV	58,6	11,3
V. Доходи майбутніх періодів	-	-
Баланс	777,4	876,5

ДОДАТОК Б

Звіт про фінансові результати за 2015 рік

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

/Тис. грн./

Стаття	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	946,7	795,8
Непрямі податки та інші вирахування з доходу	-	-
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (010-020)	946,7	795,8
Інші операційні доходи	136,1	3,4

у т. ч. доход від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	-	-
Інші доходи	0,1	-
Разом чисті доходи (030+040+050)	1082,9	799,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	372,2	306,8
Інші операційні витрати	562,7	547,1
у тому числі:	-	-
Інші витрати	1,6	-
Разом витрати (080+090+100)	936,5	853,9
Фінансовий результат до оподаткування (070-120)	146,4	(54,7)
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	-	-
Податок на прибуток	-	-
Чистий прибуток (збиток) (130-140)	146,4	(54,7)
Забезпечення матеріального заохочення)	-	-

Баланс

На 31 грудня 2016 року

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

/Тис. грн./

Актив	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи		
Незавершені капітальні інвестиції	325,5	6,7
Основні засоби:		

залишкова вартість	419,3	2202,9
первісна вартість	523,8	2339,2
знос	104,5	136,3
Довгострокові біологічні активи:		
справедлива (залишкова) вартість	-	-
первісна вартість	-	-
накопичена амортизація	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	-	-
Інші необоротні активи	-	-
Усього за розділом I	744,8	2209,6
II. Оборотні активи		
Виробничі запаси	22,4	24,4
Поточні біологічні активи	-	-
Готова продукція	54,0	66,4
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:		
чиста реалізаційна вартість	-	14,4
первісна вартість	-	14,4
резерв сумнівних боргів	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	3,8	0,6
Інша поточна дебіторська заборгованість	136,4	23,0
Поточні фінансові інвестиції	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти:		
в національній валюті	20,5	20,3
у тому числі в касі	2,8	5,6
в іноземній валюті	-	-
Інші оборотні активи	-	-
Усього за розділом II	237,1	149,1
III. Витрати майбутніх періодів	-	-

IV. Необоротні активи та групи вибуття

Баланс	981,9	2358,7
---------------	--------------	---------------

Пасив	На початок	На кінець
	звітнього періоду	звітнього періоду

I. Власний капітал

Статутний капітал	500,0	1805,0
-------------------	-------	--------

Додатковий капітал	-	-
--------------------	---	---

Резервний капітал	-	-
-------------------	---	---

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	470,6	526,8
---	-------	-------

Неоплачений капітал	-	-
---------------------	---	---

Усього за розділом I	970,6	2331,8
----------------------	-------	--------

II. Забезпечення наступних витрат і цільове фінансування

III. Довгострокові зобов'язання

IV. Поточні зобов'язання

Короткострокові кредити банків	-	-
--------------------------------	---	---

Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	-	-
--	---	---

Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	6,1	6,5
--	-----	-----

Поточні зобов'язання за розрахунками:		
---------------------------------------	--	--

з бюджетом	0,1	12,4
------------	-----	------

зі страхування	0,4	-
----------------	-----	---

з оплати праці	0,4	-
----------------	-----	---

Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами та групами вибуття, утримуваними для продажу	-	-
--	---	---

Інші поточні зобов'язання	4,3	8,0
---------------------------	-----	-----

Усього за розділом IV	11,3	26,9
-----------------------	------	------

V. Доходи майбутніх періодів

Баланс	981,9	2358,7
---------------	--------------	---------------

Звіт про фінансові результати за 2016 рік

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

/Тис. грн./

Стаття	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1291,1	946,7
Непрямі податки та інші вирахування з доходу	211,7	-
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (010-020)	1079,4	946,7
Інші операційні доходи	-	136,1
Інші доходи	-	0,1
Разом чисті доходи (030+040+050)	1079,4	1082,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	695,5	372,2
Інші операційні витрати	312,8	457,3
у тому числі:	-	-
Інші витрати	-	1,6
Разом витрати (080+090+100)	1008,3	831,1
Фінансовий результат до оподаткування (070-120)	71,1	251,8
Податок на прибуток	14,9	-
Чистий прибуток (збиток) (130-140)	56,2	251,8
Забезпечення матеріального заохочення)	-	-

Баланс

На 31 грудня 2017 року

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

/Тис. грн./

Актив	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
I. Необоротні активи		
Незавершені капітальні інвестиції	6,7	-
Основні засоби:		
залишкова вартість	2202,9	2168,0
первісна вартість	2339,2	2399,3
знос	136,3	231,3
Довгострокові біологічні активи:		
справедлива (залишкова) вартість	-	-
первісна вартість	-	-
накопичена амортизація	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	-	-
Інші необоротні активи	-	-
Усього за розділом I	2209,6	2168,0
II. Оборотні активи		
Виробничі запаси	24,4	25,4
Поточні біологічні активи	-	-
Готова продукція	66,4	85,6
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:		
чиста реалізаційна вартість	14,4	-
первісна вартість	14,4	-
резерв сумнівних боргів	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	0,6	0,1
Інша поточна дебіторська заборгованість	23,0	31,0
Поточні фінансові інвестиції	-	-

Грошові кошти та їх еквіваленти:

в національній валюті	20,3	25,2
-----------------------	------	------

у тому числі в касі	5,6	0,2
---------------------	-----	-----

в іноземній валюті	-	-
--------------------	---	---

Інші оборотні активи	-	-
----------------------	---	---

Усього за розділом II	149,1	167,3
-----------------------	-------	-------

III. Витрати майбутніх періодів	-	-
---------------------------------	---	---

IV. Необоротні активи та групи вибуття	-	-
--	---	---

Баланс	2358,7	2335,3
---------------	---------------	---------------

Пасив	На	початок	На кінець звітного
	звітного періоду	періоду	періоду

I. Власний капітал

Статутний капітал	1805,0	1805,0
-------------------	--------	--------

Додатковий капітал	-	-
--------------------	---	---

Резервний капітал	-	-
-------------------	---	---

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	526,8	477,3
---	-------	-------

Неоплачений капітал	-	-
---------------------	---	---

Усього за розділом I	2331,8	2282,3
----------------------	--------	--------

II. Забезпечення наступних витрат і цільове фінансування	-	-
--	---	---

III. Довгострокові зобов'язання	-	-
---------------------------------	---	---

IV. Поточні зобов'язання	-	-
--------------------------	---	---

Короткострокові кредити банків	-	-
--------------------------------	---	---

Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	-	-
--	---	---

Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	6,5	17,2
--	-----	------

Поточні зобов'язання за розрахунками:

з бюджетом	12,4	31,5
зі страхування	-	-
з оплати праці	-	-
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами та групами вибуття, утримуваними для продажу	-	-
Інші поточні зобов'язання	8,0	4,3
Усього за розділом IV	26,9	53,0
V. Доходи майбутніх періодів	-	-
Баланс	2358,7	2335,3

ДОДАТОК Е

Звіт про фінансові результати за 2017 рік

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

/Тис. грн./

Стаття	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1719,3	1291,1
Непрямі податки та інші вирахування з доходу	286,5	211,7
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (010-020)	1432,8	1079,4
Інші операційні доходи	0,6	-
Інші доходи	-	-
Разом чисті доходи (030+040+050)	1433,4	1079,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1036,9	695,5
Інші операційні витрати	446,0	312,8

у тому числі:	-	-
Інші витрати	-	-
Разом витрати (080+090+100)	1482,9	1008,3
Фінансовий результат до оподаткування (070-120)	(49,6)	71,1
Податок на прибуток	-	14,9
Чистий прибуток (збиток) (130-140)	(49,5)	56,2
Забезпечення матеріального заохочення)	-	-

7.