

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

СИСТЕМА ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЇДАЛЬНИ «КИЙ АВІА», М.КИЇВ

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

**Голенка
Євгенія Володимировича**

Науковий керівник:
к.е.н., доцент

**Міска
Віктор Григорович**

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

**Ведмідь
Надія Іванівна**

Київ 2018

Київський національний торговельно-економічний університет

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

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

_____ М. Г. Бойко
« » _____ 2017 р.

Завдання

на випускн кваліфікаційну роботу студентіві

Голенку Євгенію Володимировичу

(*прізвище, ім'я, по батькові*)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Система операційного менеджменту їдальні «Кій Авіа», м. Київ». Затверджена наказом ректора від «18» грудня 2018 р. № 4328.
2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 1 листопада 2018 року
3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:
Мета роботи – дослідження теоретичних засад формування і реалізації системи операційного менеджменту та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність суб'єкта ресторанный бізнесу
Об'єкт дослідження – процес формування і реалізації системи операційного менеджменту суб'єкта ресторанный бізнесу
Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації системи операційного менеджменту суб'єкта ресторанный бізнесу
4. Перелік графічного матеріалу:
Табл. Аналіз товарообороту їдальні «Кій Авіа», м. Київ;
Табл. Динаміка основних показників господарської діяльності їдальні «Кій Авіа», м. Київ;
Рис. Динаміка складу товарообороту їдальні «Кій-Авіа» за 2015-2017 роки;
Рис. Шляхи підвищення ефективності господарської діяльності їдальні;
Рис. Напрями підвищення ефективності операційного менеджменту їдальні «Кій-Авіа».

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

Вступ

Розділ 1. Операційний менеджмент у системі управління підприємств ресторанного господарства

1.1. Суть операційного менеджменту суб'єктів ресторанного бізнесу

1.2. Характеристика та особливості виробничого потенціалу підприємств ресторанного господарства

1.3. Формування та використання виробничої потужності та виробничої програми підприємств ресторанного господарства

Розділ 2. Дослідження системи операційного менеджменту їдальні "Кий-Авіа", м. Київ

2.1. Діагностика внутрішнього та зовнішнього середовища їдальні

2.2. Аналіз обсягів реалізації продукції та послуг їдальні в динаміці і структурі

2.3. Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу їдальні

Розділ 3. Розробка та впровадження операційної стратегії їдальні "Кий-Авіа", м. Київ

3.1. Підходи до формування операційної стратегії їдальні

3.2. Заходи, щодо реалізації операційної стратегії їдальні

3.3. Розрахунок ефективності запропонованих заходів

Висновки і пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

6. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи	01.09.2017 р.- 31.10. 2017 р.	31.10. 2017 р.
2	Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу	01.11.2017 р.- 31.12.2017 р.	28.12.2017 р.
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	02.01.2018 р.- 11.05.2018 р.	11.05.2018 р.
4	Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	14.05.2018 р.- 18.05.2018 р.	18.05.2018 р.
5	Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті	до 18.05.2018 р.	18.05.2018 р.
6	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	18.05.2018 р.- 07. 09. 2018 р.	07. 09. 2018 р.
7	Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	07.09.2018 р.- 10. 09. 2018 р.	10. 09. 2018 р.
8	Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи	11.09.2018 р. - 28.10.2018 р.	28.10.2018 р.
9	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	29.10.2018 р.- 31.10.2018 р.	31.10.2018 р.
10	Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру	01.11.2018 р	01.11.2018 р
11	Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	12.11.2018р. 16.11.2018 р	16.11.2018 р
12	Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії	19.11.2018 р.- 07.12.2018 р.	01.12.2018 р.
13	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	<i>Відповідно до розкладу</i>	

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

8. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Міска В.Г.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми

Ведмідь Н.І.

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

(підпис студента)

11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

12. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

_____ (підпис, дата)

13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

Голенка Є.В.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

Ведміль Н.І.

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

Бойко М.Г.

(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » 2018 р.

ЗМІСТ

Вступ.....	7
Розділ 1. Операційний менеджмент у системі управління підприємств ресторанного господарства.....	9
1.1. Суть операційного менеджменту суб'єктів ресторанного бізнесу.....	9
1.2. Характеристика та особливості виробничого потенціалу підприємств ресторанного господарства.....	17
1.3. Формування та використання виробничої потужності та виробничої програми підприємств ресторанного господарства.....	30
Висновки до розділу 1.....	39
Розділ 2. Дослідження системи операційного менеджменту їдальні «Кий-Авіа», м. Київ.....	41
2.1. Діагностика внутрішнього та зовнішнього середовища їдальні.....	41
2.2. Аналіз обсягів реалізації продукції та послуг їдальні в динаміці і структури.....	49
2.3. Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу їдальні.....	57
Висновки до розділу 2.....	63
Розділ 3. Розробка та впровадження операційної стратегії їдальні «Кий-Авіа», м. Київ.....	65
3.1. Підходи до формування операційної стратегії їдальні.....	65
3.2. Заходи, щодо реалізації операційної стратегії їдальні.....	69
3.3. Розрахунок ефективності запропонованих заходів.....	74
Висновки до розділу 3.....	79
Висновки і пропозиції.....	82
Список використаних джерел.....	87
Додатки.....	93

ВСТУП

Важливою проблемою в управлінні ресторанним бізнесом є своєчасне прийняття ефективних рішень у зв'язку зі змінами економічної ситуації. Від своєчасності та обґрунтування прийнятих рішень по регулюванню діяльності підприємства, буде залежати не тільки успішність їх функціонування, але його майбутнє. Спеціалісти в області ресторанного господарства справедливо вважають, що не існує єдиної ідеальної моделі управління, оскільки кожна фірма, кожний ресторан унікальні, тому вони повинні шукати власну модель, тобто модель, яка б дозволила при найменших витратах отримати більший прибуток. Фактори, які формують вибір управлінської моделі, включають:

розмір підприємства;

характер послуг, які воно надає;

характер середовища, в якому воно функціонує.

Тому для кожного підприємства ресторанного господарства необхідно формувати свою стратегію по управлінській діяльності. Це значить, що сучасна система управління повинна бути простою та гнучкою.

Актуальність теми. Дослідження системи операційного менеджменту підприємств ресторанного господарства дає змогу вчасно оцінити стан операційної системи закладу та передбачити майбутні фінансові результати з метою забезпечення ефективного використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад формування і реалізації системи операційного менеджменту та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність суб'єкта ресторанного бізнесу.

Для здійснення мети вирішувались такі завдання:

- аналіз товарообороту їдальні;

- аналіз фінансових результатів діяльності;
- дослідження сутності та особливостей управління операційною діяльністю підприємства;
- дослідження ефективності використання ресурсного потенціалу;
- формування операційної стратегії їдальні

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації системи операційного менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу.

Об'єктом дослідження є процес формування і реалізації системи операційного менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу.

Теоретичною та методологічною основою дослідження були економічна теорія, законодавчі акти, нормативно-правові документи, дані обліку, зведені звіти, дані про роботу підприємства. У процесі дослідження використовувалися публікації вітчизняних і зарубіжних авторів.

Практична цінність роботи полягає в розробці рекомендацій щодо удосконалення системи операційного менеджменту, обґрунтуванні цих рекомендацій та визначення їх ефективності.

Наукова новизна роботи полягає в узагальненні поняття системи операційного менеджменту ресторанного господарства.

Апробація наукових досліджень. Результати випускної кваліфікаційної роботи апробовано у вигляді статті у студентському збірнику наукових статей КНТЕУ.

- Структура роботи представлена вступом, трьома розділами, висновками, списком використаних джерел та додатками.

РОЗДІЛ 1

ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Суть операційного менеджменту суб'єктів ресторанного бізнесу

- Питання сутності та значення операційного менеджменту розглядаються в роботах багатьох вітчизняних вчених, зокрема: О.О. Бакаєва, О.П. Кутаха, Л.А. Пономаренка, Андрієнко І.Б., Арефєвоє О.В., Сахаєва В.Г., Борисової О.В., Сумець О.М., В.Е. Ніколайчука, В.Г. Кузнецова, В.В. Смиринського, та багатьох інших. Розгляду важливих питань операційного менеджменту присвячені також роботи іноземних дослідників: Л. Хелловея, Р.Б.Чейза, Н. Дж. Еквілайна, Р.Ф. Якобса. Водночас, у літературних джерелх не достатньо висвітлюється питання особливостей операційного менеджменту ресторанного господарства та можливостям підвищення його ефективності. Отже, питання специфіки операційного менеджменту ресторанного господарства та напрямків його удосконалення є актуальним напрямком наукового дослідження.

- Поняття операційного менеджменту трактується багатьма вченими по різному, що пов'язано із його багатогранністю і пошуком найбільш вдалого визначення. Наприклад, група американських вчених на чолі із Р.Б. Чейзом 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».

- Л. Гелловей визначає операційний менеджмент як усі види діяльності, які пов'язані із навмисним перетворення (трансформацією) матеріалів, інформації або покупців [33]. Тоді як П. Белінський визначає операційний менеджмент як управління діяльністю, яка належить до створення товарів та послуг шляхом перетворення входів (необхідних

ресурсів усіх видів) у виходи (готові товари та послуги).

- Але, під виробництвом у основному, мається на увазі випуск товарів і переробка сировини. А термін «операції» ширший, він включає не тільки виробництво товарів, але й надання послуг. Також, операції являють собою будь-яку продуктивну діяльність як власне виробництво, так і будь-яку іншу, пов'язану з творчим процесом. Загалом усі дії, в наслідок яких виробляються товари та надаються послуги, мають загальну назву – «операційна функція». Операційний менеджмент багатьма науковцями та практиками трактується дещо по різному в зв'язку з його багатогранністю та пошуком найбільш вдалого визначення. Як правило, прийнято пов'язувати операційний менеджмент з виробничою діяльністю або фізичними змінами стану предметів праці. Тому найчастіше його визначають наступним чином: придбання матеріалів, їхнього перетворення в готовий продукт і постачанням цього продукту покупцю [24].

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

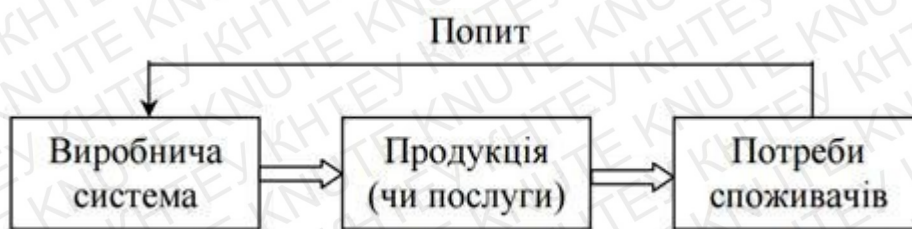


Рис. 1.1. Сутність операційного менеджменту

- Операційний менеджмент замикається в своїй основі на операціях планування, організації і керування організацією (надалі – операційною системою). Операційний менеджмент центральною лінією проходить через усю діяльність щодо створення (чи зміни стану) продукту шляхом перетворення необхідних ресурсів у потрібні товари, послуги за визначальної ролі операційних менеджерів і оперативної інформації.

- 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.
- Щоб з'ясувати місце операційного менеджменту в системі управління підприємством і сформулювати уявлення про підприємство слід чітко визначити мету, предмет, основне завдання, спрямованість та об'єкт його вивчення (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Понятійний апарат операційного менеджменту

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

• Розглянемо основні підходи до розуміння поняття «операція» в системі управління підприємством ресторанного бізнесу. З поняттям «операція» нам приходиться зустрічатися в різних сферах діяльності. Академік Міжнародної Академії інформатизації І. І. Бажин відмічає, що:

- Операція – це сукупність дій, направлених на досягнення деякої цілі, і тобто це сукупність ціле направлених дій.

- За ознаками загального менеджменту слід розрізнити наступне визначення терміну «операція» [33]: Операція – це процес, метод чи ряд дій, головним чином практичного характеру чи сукупність цілеспрямованих актів, заходів, спрямованих на досягнення конкретної мети.
- Якщо дивитись крізь призму операційного менеджменту, то в загальному значенні [41]:
- Операція – відносно досконала рухлива форма, передбачуваного результату (товару чи послуги) що підпорядковується системі вимог і обмежень, які задаються ззовні (хоча і не виключено формування обмежень з внутрішнього середовища).
- Узагальнюючи ряд підходів до розуміння даного терміну, можна стверджувати, що кожна операція має конкретну мету.
- Предметом операційного менеджменту є закономірності планування, створення й ефективного використання операційної системи організації.
- 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. Спрямованість операційного менеджменту – ефективність і раціональність у керуванні будь-якими операціями. Останні можна прийняти за основні показники, що характеризують операційний менеджмент як певного роду діяльність організації (у даному випадку під «організацією» розуміється відносно відособлений структурний підрозділ у загальній системі суспільного розподілу праці).
- В операційному менеджменті під «ефективністю» слід розуміти визначений ступінь досягнення поставлених операційною системою цілей. Для системи, організації – це, певним чином, задоволення потреб споживачів і одержання максимально можливого прибутку. Стосовно операції під «ефективністю» слід розуміти ступінь досягнення поставлених цілей. Причому основний принцип кількісної оцінки ефективності складається з порівняння ре-

зультатів проведення операції і витрат на її здійснення. Отже, ефективність операції може бути однозначно охарактеризована такими показниками: величиною очікуваного корисного ефекту (результату), імовірністю його досягнення і витратами ресурсів на досягнення цього ефекту з заданою імовірністю.

- Основні принципи менеджменту ресторанного бізнесу:

1. Інтегрованість методів багатьох функціональних видів менеджменту.

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

2. Комплексний характер формування управлінських рішень.

- Всі управлінські рішення по різних аспектах діяльності тісним чином взаємозв'язані і надають пряму або непряму дію на кінцеву ефективність господарської діяльності підприємства. Так, окреме управлінське рішення, спрямоване на вдосконалення організації або технології виробничо-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 [18].

3. Облік специфічних умов діяльності конкретних підприємств ресторанного бізнесу.

- Хоча всі підприємства ресторанного господарства, як

господарюючі суб'єкти однієї галузевої спрямованості, мають багато загальних характеристик виробничо-технологічних і торгово-господарських процесів, відмінності між їх конкретними організаційними формами, технологіями і умовами господарювання, що використовуються, досить істотні, що відповідно позначається як на особливостях процесу управління їх діяльністю, так і на кінцевих результатах цієї діяльності. Менеджмент ресторанного господарства покликаний враховувати ці відмінності в процесі розробки управлінських рішень по всіх аспектах діяльності з тим, щоб отримати якнайкращі результати для даного підприємства ресторанного господарства. У зв'язку з цим підприємцям, що розпочинають свою діяльність у галузі, слід враховувати той факт, що конкретні управлінські рішення, які використовуються в діяльності окремими ефективно працюючими підприємствами ресторанного господарства, не можуть сліпо копіюватися іншими підприємствами галузі, оскільки вони можуть привести до негативних наслідків [31].

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 [25].

5. Варіативність підходів до розробки окремих управлінських рішень.

- Реалізація цього принципу передбачає, що підготовка кожного управлінського рішення в різних сферах діяльності підприємства ресторанного бізнесу повинна враховувати і альтернативні можливості дій.

За наявності альтернативні проектів управлінських рішень їх вибір для реалізації повинен бути заснований на системі критеріїв, що забезпечують досягнення високих кінцевих результатів діяльності підприємства ресторанного господарства. Система таких критеріїв встановлюється самим підприємством.

6. Орієнтованість на стратегічну мету розвитку підприємства ресторанного бізнесу.

- Якими б ефективними не здавалися проекти управлінських рішень у поточному періоді, вони повинні відхилятися, якщо вони вступають у суперечність з місією (головною метою діяльності) підприємства, стратегічними напрямками його розвитку або ведуть до зниження ефективності його діяльності в перспективі [25].

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

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

- Таким чином, операційний менеджмент має забезпечувати ефективне і раціональне ведення продуктивної виробничої діяльності. Кожне

підприємство виконує свої операційні функції, тобто здійснює діяльність з виробництва продукції або надання послуг, які потребують суб'єкти зовнішнього середовища. Основою його діяльності є операційна система, яка вимагає відповідного управління, підготовки менеджерів, переважні компетенції яких ґрунтуються на аналітичному мисленні та здібностях, можливостях і вмінні сприймати та оцінювати переваги нових технологій, застосовувати широке коло знань у галузі аналізу, організації виробництва, системотехніки, технології, поведінкових і соціальних наук. Якщо операційна функція буде виконуватись не ефективно, тоді й все підприємство в цілому не зможе досягти успіху [18].

- Операційний менеджмент спрямований на досягнення ефективності в управлінні будь-якими операціями. В операційному менеджменті під ефективністю слід розуміти визначений ступінь досягнення поставлених операційною системою цілей. Для організації ефективність – це задоволення потреб споживачів і отримання максимально можливого прибутку. Ефективність характеризується такими показниками: величиною очікуваного корисного ефекту (результату), імовірністю його досягнення і витратами ресурсів на досягнення цього ефекту із заданою імовірністю [32].

- Ресторанна справа є однією з найбільш значущих складових індустрії харчування, яка, у свою чергу, орієнтована на споживача, задоволення потреб якого є кінцевим результатом ділової активності підприємства.

- Підприємства ресторанного господарства мають ряд особливостей галузевого, організаційно-економічного та соціального характеру. Галузеві особливості полягають в тому, що в процесі своєї діяльності заклади ресторанного господарства виконують одночасно три взаємопов'язані і взаємозалежні функції: виробництво продукції; реалізація кулінарної продукції; організація її споживання.

- Наявність перелічених функцій виділяє ресторанне господарство в окрему галузь, тому що більшість підприємств інших галузей обмежуються

виконанням лише однієї, максимум двох функцій, наприклад, підприємства харчової промисловості здійснюють функцію виробництва, підприємства торгівлі – реалізацію продукції. Це обумовлює необхідність адаптації до вітчизняних умов ведення бізнесу підходів операційного менеджменту для формування ефективних систем управління закладами ресторанного господарства. Як стосовно виробничого потенціалу закладів ресторанного господарства, так і стосовно операційної системи в цілому.

1.2. Характеристика та особливості виробничого потенціалу підприємств ресторанного господарства

- Виробничий потенціал підприємств ресторанного господарства – це система взаємопов'язаних та до певних меж взаємозамінних, у певний спосіб організованих і спрямованих на досягнення поставлених цілей ресурсів, які становлять, у свою чергу, окремі виробничі та управлінські підсистеми підприємства, що залучені до господарської діяльності для максимального задоволення потреб споживачів та підвищення його конкурентоспроможності на ринку. При цьому виробничий потенціал ресторану визначається не просто кількістю і якістю ресурсів, які є в наявності в даний момент, а й їх оптимальних співвідношенням, відповідністю їх величини та складу потребам вирішуваних завдань.

- Виробничий потенціал підприємства ресторанного господарства має свої особливості. Для основних фондів – це висока значимість розміру, стану та місцезнаходження пасивної частини (обідньої зали та складських приміщень), використання активної частини значною мірою для впливу на предмет праці і меншою мірою – для створення комфортних умов праці та якості обслуговування, обмеженість використання машин і механізмів – для підвищення ефективності праці окремих категорій працівників та ін. Однією зі складових виробничого потенціалу підприємства ресторанного господарства важливу роль відіграє матеріально-технічна база. До

матеріально-технічної бази ресторану відносять: склад приміщень всього підприємства, їх обладнання, умови зберігання товарів та здійснення обліку матеріальних цінностей та автоматизація цього процесу. Товарні ресурси, які кількісно представлені товарними запасами сировини і купованих товарів, відрізняються високою залежністю розміру та асортименту від попиту населення, існує високий ступінь впливу наявності товарних запасів на результативні показники підприємств, вплив характеристик самого товару на розмір запасу тощо. Специфічними рисами трудових ресурсів у ресторанному господарстві є висока частка трудових операцій, безпосередньо не пов'язаних з обслуговуванням покупців та не вимагаючих прямого контакту з ними, висока частка затрат живої праці на виробництво власної продукції, обмеження можливостей професійного та технологічного розподілу праці, висока залежність ефективності праці від інтенсивності потоку споживачів. Деякі науковці як специфічний ресурс у ресторанному господарстві виділяють місцезнаходження підприємства.

- Ефективна виробнича діяльність будь-якого підприємства ресторанного господарства пов'язана з наявністю виробничих ресурсів для виробництва власної продукції та надання послуг. Виробничі ресурси підприємства складаються з матеріальних, фінансових та трудових.
- Персонал підприємства формується та змінюється під впливом внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва) і зовнішніх факторів (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо). Необхідно відмітити, що вплив останніх конкретизується у таких параметрах макроекономічного характеру, як: чисельність активного (працездатного) населення, загальноосвітній його рівень, пропозиції робочої сили, рівень зайнятості, потенційний резерв робочої сили. У свою чергу ці характеристики обумовлюють кількісні і якісні параметри трудових ресурсів.
- Здійснення виробничо-торгівельних діяльності підприємством ресторанного бізнесу потребує не тільки праці, як доцільної діяльності

людей, але й засобів праці і предметів праці, а саме матеріально-технічних ресурсів. Вони поділяються на основні та обігові фонди.

- Наведемо певні характерні ознаки, за якими можливо розрізнити основні та оборотні фонди і обґрунтовано тлумачити сутність та значення цих економічних категорій для відтворювальних процесів (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Відмітні ознаки основних і оборотних фондів

Ознаки	Основні фонди	Оборотні фонди
Тривалість функціонування у виробничому процесі	Функціонують тривалий період	Беруть участь лише в одному виробничому процесі
Зміна споживчої форми	Зберігають споживчу форму	Змінюють чи повністю втрачають споживчу форму
Ступінь використання у кожному виробничому циклі	Частково	Повністю
Перенесення вартості на вартість продукції, що виготовляється	Переносять свою вартість частинами, в міру спрацювання	Вартість відноситься на витрати по виготовленню продукції

- Оборотні активи підприємства поділяються на такі групи:
- товарно-матеріальні активи і витрати, пов'язані з придбанням товарів та інших матеріальних цінностей, які з часом набувають різних форм: товарні запаси, виробничі запаси, запаси готової продукції і незавершене виробництво, залишок запасів, запаси малоцінних і швидкозношуваних предметів, витрати майбутніх періодів;
- грошові кошти в касі, дорозі, короткострокові фінансові вклади, на розрахунковому валютному чи спеціальному рахунках;
- дебіторська заборгованість, пов'язана з закупівлею або реалізацією товарно-матеріальних цінностей, розрахунками з бюджетом, позабюджетними фондами та робітниками підприємства.

- Виробничі запаси – це придбані або самостійно виготовлені вироби, які підлягають подальшій переробці на підприємстві.
- Поняття «виробничі запаси» автори трактують по-різному. Так Лук"янець Т.І., Новородовський В.Д пояснюють їх як наявний комплекс речових елементів, призначених для обробки в процесі виробництва за допомогою знарядь праці, тобто як предмети праці. Проте Проткін Б.К. включає до виробничих запасів і засоби виробництва, як речові умови функціонування живої праці, тобто, предмети праці і засоби праці.
- Відповідно до П(с)БО № 9 «Запаси» під запасами розуміють активи, які:
 - утримуються для подальшого продажу за умов звичайної господарської діяльності;
 - знаходяться в процесі виробництва з метою подальшого продажу продукту виробництва;
 - утримуються для споживання під час виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг, а також управління підприємством.
- Виробничі запаси виступають як матеріальні передумови процесу виробництва, забезпечення його неперервності між черговим надходженням продуктів і матеріалів і при цьому мають забезпечити можливість зміни необхідної кількості сировини і матеріалів при постачанні. Отже, виробничі запаси коливаються між їх мінімальним і найбільшим значенням необхідних запасів. Мінімальний запас гарантує в будь – який час необхідну кількість сировини, матеріалів, палива, напівфабрикатів та інших матеріальних цінностей, необхідних для виробництва.
- *Запаси на підприємстві* – це резерв подолання дефіцитності багатьох видів матеріальних ресурсів, засіб для кращої збалансованості планів виробництва і споживання, основа більш повного завантаження виробничих потужностей, що веде до підвищення ефективності господарювання.

- *Незавершене виробництво* – це предмети праці, обробка (переробка) яких не завершена у тому або іншому виробничому підрозділі підприємства. Вони перебувають безпосередньо на робочих місцях або ж у процесі транспортування від одного робочого місця до іншого. До *напівфабрикатів власного виготовлення* відносять ті предмети праці, що повністю оброблені (перероблені) у даному виробничому підрозділі підприємства, але потребують подальшої обробки в інших підрозділах.

- *Оборотні кошти* – це сукупність коштів підприємства, що авансуються на створення основних фондів та фондів обігу і забезпечення їх неперервного кругообігу. Якщо оборотні фонди виступають у вигляді предметів праці, то фонди обігу – це кошти вкладені в запаси готової продукції, товари відвантажені та в дорозі, а також кошти на рахунках та в касі підприємства. З огляду на це розрізняють оборотні кошти у сфері виробництва та у сфері обігу, які в сукупності своїй забезпечують неперервність виробництва та реалізації продукції. За джерелом формування оборотні кошти поділяються на власні та запозичені. *Власні оборотні кошти* – це кошти, які постійно перебувають у розпорядженні підприємства і формуються за рахунок власних ресурсів (прибуток тощо). У процесі виробництва потреби у власних оборотних коштах можуть зменшуватись за рахунок застосування так званих прирівняних до них коштів, які, по суті, є частиною власних, авансованих на оплату праці, але тимчасово вільних (у зв'язку з одноразовістю виплати по заробітній платі, оплаті відпусток). Прирівняні до власних оборотні кошти називають стійкими пасивами. *Запозичені кошти* представляються в основному у формі банківського кредиту для покриття додаткової необхідності в ресурсах з метою створення сезонних запасів, а також для інших тимчасових потреб. Вони виділяються на певний строк, після чого повертаються банку; мають строго цільове направлення, тобто використовується для оплати тих товарів і затрат, на які була видана позика.

- Отже, від наявності матеріально-технічних ресурсів залежить

функціонування всього підприємства, можливість своєчасного задоволення попиту на виробничу продукцію, а також величина поточних запасів і, відповідно, величина капіталу.

- Підприємство має відокремлене майно, склад та вартість якого відображається в його балансі в розділі “Активи”.
- Майно підприємства неоднорідне за своїм складом і представлено наступними трьома групами активів (рис.1.2):



Рис.1. Склад майна підприємства

- Формування майна відбувається за рахунок використання внутрішніх і зовнішніх джерел фінансових коштів. До внутрішніх належать: чистий прибуток, амортизація основних засобів та нематеріальних активів, кошти, що передані до статутного фонду підприємства (отримані за рахунок первинної емісії акцій). До зовнішніх джерел фінансових коштів належать: банківські позики, позабанківські форми отримання позикових ресурсів, кошти, що отримуються в поповнення статутного фонду шляхом додаткової емісії акцій.
- Ефективне управління виробничим потенціалом організоване в чітко структуровану та упорядковану систему, у якій кожний елемент має своє місце.
- Необхідно відмітити, що достовірність і повнота інформації про ресурси підприємства має важливе значення для об'єктивної оцінки

ефективності управління і використання виробничого потенціалу підприємства ресторанного господарства.

- Управління персоналом – це комплексна цілеспрямована дія на колективи і окремих робітників в напрямку забезпечення оптимальних умов для творчої, ініціативної праці для досягнення цілей підприємства. *Основною метою ефективного управління трудовими ресурсами є забезпечення мінімізації витрат підприємства на формування та утримання трудових ресурсів та максимізації результатів від їх використання.*

- Досягнення основної мети ефективного управління потребує розв'язання таких завдань:

1. Формування чисельності та складу працівників підприємства, які відповідають специфіці його діяльності і здатні забезпечити реалізацію завдань його розвитку.
2. Вибір найбільш ефективних форм залучення трудових ресурсів підприємством.
3. Створення необхідних організаційних та економічних умов для поєднання економічних інтересів працівників з інтересами підприємства та його власників.
4. Забезпечення високих та сталих темпів зростання продуктивності та ефективності праці.
5. Пошук та застосування ефективних форм мотивації та матеріального стимулювання праці персоналу.

Управління чисельністю та складом персоналу спрямовується на:

- ✓ узгодження наявності чисельності та складу персоналу потреби в ньому;
- ✓ розробку ефективності відбору персоналу та організації трудових відносин;
- ✓ мінімізація витрат на залучення персоналу;

- ✓ створення умов для стабілізації трудового колективу зниження плинності кадрів покращення морального клімату та сумісності;
- ✓ розвиток кадрів та підвищення кваліфікації персоналу;
- ✓ розробку процедур переміщення та звільнення кадрів.

Управління використанням персоналу передбачає:

- створення необхідних умов для ефективної праці;
- формування системи контролю оцінки кількості та якості праці;
- створення для мобілізації наявних резервів та зростання продуктивності праці.
- Реалізація процесу управління персоналом здійснюється шляхом застосування різноманітних методів.
- Метод управління – це сукупність прийомів та способів впливу на об’єкт управління для досягнення поставлених організацією цілей. По суті, ці методи виступають як методи менеджменту.
- Слід виходити з того, що в конкретному методі управління відповідним чином взаємодіють і зміст, і направленість, і організаційна форма. У зв’язку з цим можна виділити наступні методи управління:
 - *організаційні*, що створюють необхідні умови роботи персоналу;
 - *адміністративні*, засновані на прямих директивних вказівках;
 - *економічні*, обумовлені економічними стимулами;
 - *соціально-психологічні*, що застосовуються з метою підвищення соціальної активності співробітників.
- За допомогою організаційних методів створюються необхідні умови роботи персоналу, а тому вони логічно передують всім іншим. За допомогою цих методів робота проектується, орієнтується в часі і просторі, нормується, регламентується і забезпечується інструкціями, що фіксують розміщення людей, їх права, обов’язки, специфіку поведінки в різноманітних ситуаціях. Такі методи створюють лише свого роду рамки, які направляють

майбутню діяльність, а тому по своїй суті являються пасивними.

- До категорії організаційних відносяться, наприклад, методи формування управлінських структур, методи створення трудових колективів, методи підготовки і проведення різноманітних громадських заходів і т. п.
- В протилежність організаційним адміністративні методи активні, оскільки на їх основі відбувається втручання в саму діяльність. По іншому вони називаються методами власної мотивації і орієнтовані або на пряме примушення людей до визначеної поведінки в інтересах організації, або на створення можливостей такого примушення.
- *Адміністративні методи* спираються на систему законодавчих актів країни і регіону, нормативно-директивних і методичних документів підприємств і вищих органів керівництва, систему планів, програм, систему оперативного управління.
- На практиці адміністративні методи реалізуються у вигляді конкретних без варіантних завдань, норм діяльності, наказів, вказівок і т. ін.
- Застосування адміністративних методів може супроводжуватись винагородами або санкціями по відношенню до виконавців за успішну або безуспішну роботу, в тому числі економічними (преміями або штрафами).
- Самий головний недолік адміністративних методів управління є те, що вони орієнтуються на досягнення заданого результату, а не на його зростання, винагороджують виконання, а не ініціативу. Тому в умовах ускладнення діяльності організацій, необхідності оперативного вирішення самих різноманітних проблем адміністративні методи перестали відповідати реальним потребам управління.
- Потрібні були методи управління, які б дозволяли рядовим робітникам виходячи з матеріальної зацікавленості самим приймати більшість рішень і відповідати за їх результати. І такі методи, що отримали назву *економічні*, почали впроваджуватися на початку 20-го сторіччя, багато в чому завдячуючи зусиллям одного з основоположників наукового менеджменту – американського інженера Фредеріка Тейлора.

- На відміну від адміністративних вони передбачають не прямий, а непрямий вплив на об'єкт управління. Виконавцям встановлюються тільки цілі, обмеження і загальна лінія поведінки, в рамках яких вони самі шукають оптимальні способи вирішення проблем. Своєчасне і якісне виконання завдань винагороджується грошовими виплатами, які являються вже не просто заслужованими, а заробленими (наприклад, за рахунок економії або додаткового прибутку), отриманими внаслідок проявленої особистої ініціативи. Оскільки їх розмір напряму залежить від досягнутого результату, робітник економічно зацікавлений в його максимізації.

- Однак економічні методи управління також досить швидко показали свою обмеженість, особливо при застосуванні робітників інтелектуальних професій. Для них гроші – важливий, але частіше всього не самий головний стимул роботи. І тут на допомогу прийшли соціально-психологічні методи, що сформувалися в 20-х роках 20-го століття.

- Соціально-психологічні методи передбачають два напрямки впливу на поведінку робітників і підвищення його трудової активності. З одного боку, вони націлені на формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, розвиток доброзичливих відносин між його членами, зміну ролі керівника, а з іншого боку, на розкриття особистих здібностей кожного робітника, допомогу в їх удосконаленні, що в кінцевому результаті веде до максимальної самореалізації людини в своїй трудовій діяльності і, як наслідок, до підвищення її ефективності. Сьогодні до цих методів можна віднести психологічну мотивацію, гуманізацію праці, професіональний відбір.

- Розглянемо управління процесом ефективного використання основних фондів підприємства.

- Необхідною умовою удосконалення формування, використання та відтворення *основних фондів* підприємства є проведення аналізу їх сучасного стану та ефективності використання.

- *Завданням ефективного використання основних фондів є:*

- ◆ встановлення забезпеченості підприємства та його структурних підрозділів основними фондами;
 - ◆ визначення їх росту, оновлення та вибуття; вивчення технічного стану основних засобів і особливо їх активної частини-машин та устаткування;
 - ◆ визначення ступеня використання основних фондів, аналіз повноти використання торгівельної та складської площі; встановлення ступеня використання обладнання та його комплектності;
 - ◆ визначення впливу використання основних фондів на обсяг товарообороту та інші економічні та фінансові показники діяльності підприємства;
 - ◆ виявлення резервів зростання фондівіддачі, збільшення обсягу товарообороту та прибутку за рахунок покращення використання основних фондів.
- Стратегічною метою управління ОФ підприємства є забезпечення максимально ефективного використання при мінімальних витратах на їх утримування та обслуговування.
 - Досягнення стратегічної мети управління визначається ефективністю наступних управлінських завдань:
 1. *На стадії формування ОФ:*
 - ◆ визначення загальної потреби в прирості ОФ;
 - ◆ розробка плану розвитку технічної бази підприємства;
 - ◆ вибір форми задоволення потреби в прирості ОФ.
 2. *На стадії експлуатації ОФ:*
 - ◆ раціоналізація експлуатації ОФ;
 - ◆ обґрунтування ремонтної політики;
 - ◆ оптимізація термінів експлуатації ОФ.
 - Для того щоб не допустити зниження ефективності використання основних фондів, необхідно проводити аналіз показників ефективності, виявляти фактори, які впливають на ефективність використання основних

фондів, визначати резерви ефективності основних фондів підприємств харчування.

- Важливу роль на підприємстві ресторанного господарства відіграє управління товарними запасами, яке являє собою комплекс заходів, що спрямоване на формування та підтримання їх оптимального обсягу.

- Процес ефективного управління складається з таких етапів роботи:

1. Визначення цілей формування товарних запасів в підприємстві ресторанного господарства є:

- ✓ забезпечення стійкості асортименту. Врахування цієї мети формування запасів є життєво необхідним для підприємства, оскільки забезпечує основу для його нормальної життєдіяльності в плановому періоді. Порушення стійкості асортименту товарів, скорочення його широти, мають не тільки від'ємний поточний результат (у вигляді зниження обсягу товарообороту та прибутку), але й негативні наслідки для іміджу підприємства та конкурентоспроможності підприємства призводить до втрати споживачів;
- ✓ накопичення товарів сезонного попиту, сезонного виробництва дострокового завою та цільового призначення;
- ✓ здійснення спекулятивних операцій з оптовими (дрібнооптовими) партіями товарів в періоди вигідної торгової кон'юнктури на ринку (зростання попиту при зменшенні товарної пропозиції). Проведення спекулятивних операцій може стати вигідним за умови відсутності інших альтернативних джерел товаропостачання;
- ✓ запобігання знеціненню вільних грошових коштів підприємства в умовах інфляційної економіки. Вкладення вільних коштів в товари в цьому разі здійснюється для забезпечення їх споживчої спроможності та може розглядатися як одна з форм страхування від інфляції;

2. Створення інформаційної бази управління товарними запасами, ба-

зується на зборі та систематизації внутрішньої інформації про фактичний стан товарних запасів, швидкості їх реалізації, відповідності попиту, враховує планові показники по обсягу реалізації товарів та використання матеріальних та фінансових ресурсів.

3. Аналіз стану та ефективності управління товарними запасами. На цьому етапі роботи вивчаються основні тенденції та закономірності притаманні процесові формування та реалізації товарних запасів, аналізується оборотність товарних запасів, виявляються причини її уповільнення або прискорення, оцінюється ефективність інструментів поточного управління товарними запасами, що використовуються.
4. Нормування товарних запасів. Розробка норм та нормативів поточного зберігання має за мету визначити оптимальний в даних умовах господарювання розмір формування запасів, що забезпечує ритмічну та безперебійну реалізацію запасів з найменшими витратами підприємства на формування та управління запасами.
5. Планування обсягу товарних запасів.
6. Експертиза розроблення плану формування товарних запасів. План формування повинен відповідати:
 - ✓ встановленим цілям формування товарних запасів;
 - ✓ фінансовим можливостям;
 - ✓ матеріально-технічній базі, тобто бути реальним до реалізації.
7. Оперативне регулювання та контроль стану запасів.
 - Ефективність механізму управління товарних запасів переважно залежить від якісного рівня аналітичної роботи, глибини економічного аналізу обґрунтованості його висновків.
 - Аналіз товарних запасів має бути направлений на виявлення резервів прискорення обіговості товарів, раціональне їх використання. Для цього необхідно вивчити динаміку товарних запасів, фактори, що визначають їх розвиток, оцінити ефективність роботи з управління товарних запасів та її

вплив на діяльність підприємства.

- Отже, зробимо висновок, що раціональне управління процесом ефективного використання елементів виробничого потенціалу являється одним з найважливіших факторів успішної діяльності підприємства ресторанного господарства в умовах загостреної конкурентної боротьби. Оскільки, поняття управління процесом використання ресурсів можна сказати повністю включає в себе весь процес виробництва підприємства. Тому що ресурси – це обігові кошти, оборотні активи, виробничі фонди, інформаційна база, робоча сила, це те без чого не можливо існування і тим більше функціонування підприємства.

1.3. Формування та використання виробничої потужності та виробничої програми підприємств ресторанного господарства

- Ресторанний бізнес в Україні перебуває на стадії стрімкого розвитку й у подальшому зростатиме за рахунок приросту чисельності споживачів, що обирають європейський стиль життя з харчуванням у закладах ресторанного господарства. Він стає одним з найбільш прибуткових, адже, у середньому, обіг коштів, вкладених у ресторан, відбувається у 5-6 разів швидше, ніж інвестицій, вкладених у магазин з продажу продовольчих товарів. Однак фінансово-економічна криза завдала збоїв у функціонуванні закладів ресторанного господарства нашої країни. Тому, на даний момент, досягнення стійкого стану підприємства ресторанного господарства на ринку та його ефективного функціонування вимагає розв'язання багатьох складних завдань, найважливішим з яких є максимально повне використання потенційних можливостей, а саме виробничого потенціалу та побудова стратегії управління ним. Для цього доцільним є розроблення індивідуальної виробничої програми ресторану.

- Виробнича програма підприємства (план виробництва і реалізації продукції) — це система адресних завдань з виробництва і доставки

продукції споживачам у розгорнутій номенклатурі, асортименті, відповідної якості і у встановлені терміни згідно договорів поставок. Виробнича програма підприємства ресторанного господарства визначає необхідний обсяг виробництва продукції та послуг у плановому періоді, який відповідає номенклатурою, асортиментом і якістю вимогам плану продажу; становить план випуску продукції у вартісному та в натуральному вираженні (обідня продукція – у стравах, інша продукція власного виробництва – в одиницях, властивих тому чи іншому виду виробів кулінарної або кондитерської продукції (штуки, кілограми, інші). Вона обумовлює завдання по введенню в дію нових виробничих потужностей, потребу в матеріально-сировинних ресурсах, чисельності персоналу тощо. Цей розділ плану тісно пов'язаний із планом праці і заробітної плати, планом по витратах виробництва, прибутку і рентабельності, фінансовим планом.

- Виробнича програма підприємств ресторанного господарства визначає склад, кількість і обсяг продукції, яка повинна бути виготовлена у плановий період і поставлена споживачам. Відображаючи головне завдання господарської діяльності, вона є головним розділом планів підприємства. Всі інші розділи планів розробляються у відповідності з виробничою програмою і спрямовані на забезпечення її виконання.

- *Основним завданням* виробничої програми є максимальне задоволення потреб споживачів у високоякісній продукції, яка випускається підприємством при найкращому використанні їхніх ресурсів та отриманні максимального прибутку. З метою вирішення цього завдання в процесі розробки виробничої програми на всіх рівнях потрібно дотримуватися наступних вимог:

- правильне визначення потреби в продукції, що випускається, і обґрунтування обсягу її виробництва попитом споживачів;
- повне ув'язування натуральних і вартісних показників обсягів виробництва і реалізації продукції;

– обґрунтування плану виробництва продукції наявними ресурсами, і в першу чергу, виробничою потужністю.

- Для того, щоб вірно сформуванати виробничу програму підприємства, у його бізнес-плані повинна бути представлена така важлива інформація, як характеристика пропонованої продукції, оцінка можливих ринків збуту та конкурентів, стратегія маркетингу.

- Послідовність раціональної розробки виробничої програми зображена на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Схема планування виробничої програми ресторану

- Виробнича програма визначає:
 - обсяг випуску продукції;

- номенклатуру;
- асортимент;
- кількість;
- якість;
- строки;
- вартість;
- Задачі розроблення виробничої програми на підприємстві ресторанного господарства:
 1. Підвищення якості, поліпшення зовнішнього вигляду ресторанної послуги з урахуванням попиту, а також дії конкурентів;
 2. Забезпечення високих і стійких темпів зростання випуску продукції як у вартісних, так і у натуральних показниках;
 3. Формування номенклатури та асортименту виробів відповідно до стадій їх життєвого циклу;
 4. Найбільш повне використання виробничих потужностей та виробничого потенціалу підприємства.
- Показниками виробничої програми є:
 - кількісні (вартісні, натуральні, умовно-натуральні, трудові)
 - якісні (сортність, марка, вміст корисного компонента, частка продукції, що відповідає світовим стандартам, частка експортної продукції).
- Виробнича програма підприємства має включати в себе конкретні пункти дій підприємства на шляху:
 - отримання, придбання сировини для виробництва продукції (надання послуг);
 - створення умов для виготовлення (надання) товарного продукту;
 - підтримування зв'язків із підприємствами партнерами;
 - ведення кадрової політики;

- питань стимулювання;
- подальшого розширення виробництва;
- захоплення нових і утримання старих сфер впливу тощо.
- В основу планування виробничої програми покладена система показників обсягу виробництва, яка включає натуральні і вартісні показники. Натуральними показниками виробничої програми є обсяг продукції в натуральних одиницях по номенклатурі і асортименту.
 - Номенклатура — це перелік назв окремих видів продукції, а асортимент — це різновидність виробів в межах даної номенклатури. Звичайно, натуральні показники представляються у фізичних одиницях виміру (штуки, тонни, метри тощо). Номенклатура виробів підприємства може бути централізованою і децентралізованою. Централізована номенклатура формується шляхом укладання державних контрактів (фінансуються за рахунок держбюджету України) і державних замовлень (фінансуються за рахунок власних коштів підприємства та кредитних ресурсів). Децентралізована номенклатура формується підприємством самостійно на основі вивчення ринкового попиту на свою продукцію та встановлення прямих контактів із споживачами шляхом укладання договорів поставок.
 - При аналізі виконання підприємством плану по номенклатурі і асортименту дається кількісна оцінка виконання плану шляхом обчислення фактичного випуску продукції в межах встановленого плану і порівняння його з плановими показниками. Значення натуральних показників виробничої програми в умовах ринку зростає, оскільки саме вони дають можливість оцінити ступінь задоволення потреб споживачів в певних товарах і врахувати якісні характеристики товарів. Виходячи з натуральних обсягів постачань і виробництва, розраховується загальний обсяг продукції у вартісному вигляді: обсяг товарної продукції, валової продукції, реалізованої, чистої, умовно-чистої продукції.
 - Виробнича програма будь-якого підприємства повинна бути обґрунтована наявними виробничими ресурсами (виробничими фондами,

трудовими і матеріальними ресурсами), а також виробничою потужністю підприємства. Тому етапи формування і розробки виробничої програми формують наступні положення:

- виробничі фонди виробничого підприємства складають фундаментальну основу його виробничого потенціалу і процес формування будь-якої виробничої програми повинен починатись з забезпеченням її виробничими потужностями;
 - друга складова процесу розробки виробничої програми – її забезпечення всіма необхідними матеріальними ресурсами. Тому другим важливим етапом при розробці виробничої програми є формування її матеріально-технічного забезпечення;
 - наступним етапом в процесі розробки виробничої програми є її кадрове забезпечення. Кадровий потенціал – одна з найважливіших складових ринкової сили підприємства і запорука його ринкового успіху;
 - завершальним етапом в процесі комплексної розробки виробничої програми є її маркетингова підтримка, оскільки при плануванні і формуванні виробничої програми будь-яке підприємство повинне виходити насамперед з тієї передумови, що будь-який товар повинний бути вироблений у тих кількостях, у яких він може бути реалізований на ринку споживачам.
- Виробнича потужність підприємства — це максимально можливий випуск продукції необхідної якості в передбаченій номенклатурі, за певний час (зміну, добу, місяць, рік) при повному завантаженні обладнання та виробничих площ у прийнятому режимі роботи з урахуванням застосування передової технології, організації виробництва і праці.
 - Виробнича потужність визначається різними вимірниками:
 - натуральними;
 - умовно-натуральними;
 - у багатомономенклатурних виробництвах — вартісним вимірником.

- При обчисленні потужності для визначення обсягу однорідної продукції використовуються натуральні показники – страви. Однак вони не дають змогу при визначенні потужності підприємства порівнювати й аналізувати виробництво виробів за складністю й трудомісткістю. Тому, з метою спрощення розрахунку виробничої потужності при широкій номенклатурі продукції, що випускається підприємством, продукція різних найменувань поєднується в групи за ознакою конструктивної, технологічної та іншої подібності. Кожна така група приводиться за трудомісткістю до базового виробу-представника, тобто до умовно-натуральних показників.
- Виріб-представник може мати найбільшу питому вагу за кількістю і трудомісткістю (хоча це не обов'язково). Застосування умовно-натуральних показників дозволяє привести усі види однорідної продукції з різними характеристиками до одного виду, взятого за базу. Для цього використовуються перевідні коефіцієнти, що відображають трудомісткість та складність виготовлюваної продукції.
- Розрізняють наступні види потужності: перспективну, проектну, ефективну, резервну та поточну (фактично досягнуту, діючу).
- Перспективна виробнича потужність відображає очікувані зміни номенклатури продукції, технології й організації виробництва, закладені в плановому періоді (в перспективі).
- Проектна виробнича потужність являє собою величину можливого випуску продукції умовної номенклатури за одиницю часу, задану при проектуванні чи реконструкції виробничої одиниці. Вона є фіксованою величиною, тому що розрахована на постійну умовну номенклатуру і постійний режим роботи. За період проектування (1-2 роки), будівництва (2-5 років) і освоєння потужності (1-2 роки) значно змінюється номенклатура продукції, що випускається, а також ряд технологічних характеристик устаткування. Тому в певний час проектна потужність перестає відображати дійсні можливості підприємства. Вона буде оптимальною за умови, що обсяг, склад і структура запроектованої продукції відповідають обсягу, складу та

структурі попиту на цю продукцію.

- Ефективна виробнича потужність характеризується тим, що в конкурентних реальних умовах може забезпечити отримання максимального прибутку. Вона менша або дорівнює проектній. Наприклад, на підприємстві є технологічна лінія з випуску продукції, яка не користується попитом. В цій ситуації таку технологічну лінію краще не включати в роботу, тоді підприємство отримає певну економію матеріальних, трудових та фінансових ресурсів.

- Резервна виробнича потужність створюється у певних галузях національної економіки (газовій, транспортній, харчовій тощо) для виконання цільових завдань в екстремальних ситуаціях для покриття так званих "пікових" та сезонних навантажень.

- Поточна (фактично досягнута, діюча) потужність підприємства (цеху, лінії, агрегату) визначається періодично у зв'язку зі зміною умов виробництва (номенклатури і структури трудомісткості продукції) або перевищенням проектних показників.

- Отже, вона має динамічний характер і змінюється відповідно до організаційно-технічного розвитку виробництва. Тому її характеризують такі показники.

- потужність на початок розрахункового періоду (вхідна);

- потужність на кінець розрахункового періоду (вихідна);

- середньорічна потужність.

- При визначенні вхідної виробничої потужності враховуються:

- проведення заходів щодо ліквідації "вузьких місць" протягом планового року;

- збільшення кількості устаткування чи заміна його на більш продуктивне;

- перерозподіл робіт між окремими групами устаткування та між виробничими підрозділами;

- можливість збільшення змінності роботи устаткування чи ділянок, що лімітують випуск продукції.

- Під «вузьким місцем» розуміють невідповідність потужностей окремих цехів, дільниць, груп устаткування потужностям відповідних підрозділів, тобто це підрозділи, чи групи устаткування, пропускна спроможність яких найменша в порівнянні з виробничими можливостями інших ланок технологічного процесу.

- Вихідна потужність підприємства визначається з урахуванням:

- намічених при визначенні вхідної потужності заходів щодо ліквідації "вузьких місць";
- введення в дію нових потужностей, у тому числі за рахунок розширення, реконструкції, модернізації, автоматизації, а також за рахунок здійснення заходів щодо підвищення ефективності виробництва.

- Вихідна виробнича потужність у вартісному виразі ($Vn_{\text{вих}}$), обчислюється за формулою:

$$Vn_{\text{вих}} = Vn_{\text{вх}} + Vn_{\text{вв}} - Vn_{\text{вив}}, \quad [1]$$

де $Vn_{\text{вх}}$ — виробнича потужність на початок періоду, грн;

$Vn_{\text{вв}}$ — введена в календарному періоді виробнича потужність, грн;

$Vn_{\text{вив}}$ — виведена за календарний період виробнича потужність, грн.

- Середньорічна виробнича потужність ($Vn_{\text{сер.р.}}$) підприємства (цеху) обчислюється за формулою:

$$Vn_{\text{сер.р.}} = Vn_{\text{вх}} + Vn_{\text{вв}} \times \frac{k}{12} - Vn_{\text{вив}} \times \frac{12 - k}{12}, \quad [2]$$

де k — кількість місяців експлуатації обладнання з певною потужністю протягом року.

- При формуванні виробничої потужності приймаються до уваги наступні чинники:

- номенклатура, асортимент та якість продукції, що виготовляється;
- структура і обсяг основних засобів;
- якісний склад обладнання, рівень фізичного і морального зносу;
- передові технічні нормативи продуктивності обладнання, викори-

стання площ, трудомісткість виробів, вихід продукції із сировини;

- прогресивність технологічних процесів;
- режим роботи підприємства;
- ступінь спеціалізації;
- рівень організації виробництва та праці;
- якість сировини і ритмічність поставок;
- фонд робочого часу обладнання.

- Вихідні дані та послідовність розрахунків, за якими визначається виробнича потужність підприємства виконуються технологічними й економічними службами підприємства. Виробничі підрозділи, які за виробничою потужністю нижчі від рівня провідних підрозділів, повинні розглядатися як «вузькі місця», за якими необхідно розробити й впровадити технічні й організаційні заходи, які дадуть змогу довести їх пропускну спроможність до рівня провідних підрозділів підприємства. Може бути вжито заходів щодо заміни устаткування, технології, збільшення змінності роботи на окремих дільницях.

- До розрахунків виробничої потужності підприємства входять як встановлене, так і невстановлене устаткування, яке є на підприємстві (крім резервного). Крім того, виробнича потужність розраховується виходячи із максимально можливого річного часу роботи устаткування та використання виробничих площ.

- Розрізняють календарний, режимний (номінальний) і плановий (ефективний, корисний) фонди часу.

- Календарний фонд часу (Φ_k) виробничого обладнання є базою для розрахунку інших видів фонду робочого часу і визначається як добуток числа днів у певному календарному періоді (D_k) на число годин роботи на добу (t).

$$\Phi_k = D_k \quad [3].$$

- Отже, виробнича програма підприємства ресторанного господарства повинна визначати: обсяг та якість приготованих страв,

напівфабрикатів та напоїв; їх номенклатуру та асортимент; строки та вартість реалізації.

Висновки до розділу 1

- На підставі проведеного дослідження, можна зробити такі висновки.
- *Операційний менеджмент* – це цілеспрямована діяльність з управління операціями придбання потрібних ресурсів, їх трансформації в готовий продукт (послугу) з поставкою останнього (останніх) покупцю (на ринок). Операційний менеджмент зосереджений у своїй основі на операціях планування, організації і управління підприємством (операційною системою). Він головним чином пов'язаний з діяльністю з виробництва продукції шляхом перетворення необхідних ресурсів у потрібні товари, послуги за визначальної ролі операційних менеджерів і оперативної інформації.
- *Операційна система* – це система, що використовує операційні ресурси компанії для перетворення факторів виробництва — "входу" в обрану нею продукцію або послугу — "вихід". "Вхід" може бути представлений сировиною, замовником або готовою продукцією, отриманою від іншої операційної системи.
- *Операційна функція* - це сукупність дій з переробки (перетворення) ресурсів, одержуваних із зовнішнього середовища, і видачі результатів діяльності в зовнішнє середовище.
- Операційні ресурси містять у собі *п'ять основних елементів*, які одержали назву п'ять "П" операційного менеджменту: персонал, підрозділи, первинні ресурси, процеси та планування.
- Використовуючи методологію системного підходу, будь-яке підприємство або організацію можна розглядати як відкриту систему, що

намагається своє майбутнє розглядати з урахуванням множини чинників. Певні бачення майбутнього, які неможливо сформулювати достатньо чітко, щоб вважати їх кількісно визначеними завданнями, прийнято називати «цілі».

- *Стратегічні цілі* – це бажання або наміри такого загального й невизначеного характеру, здійснення яких віддалене в часі й непередбачуване за загальноприйнятими форматами, щоб їх можна було виразити й запропонувати як закінчений проект. Вони визначають напрям або стратегічні орієнтири для прийняття управлінських рішень.

- *Стратегія підприємства ресторанного господарства* полягає в тому, щоб за допомогою операційної системи виробляти продукти або надавати послуги для приваблення і задоволення потреб споживачів. Визначення саме неповторних потреб, вибір яких повинен враховувати дані маркетингових досліджень ринків виробів, продукції, послуг є *стратегічним рішенням*.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЇДАЛЬНІ «КИЙ-АВІА», М. КИЇВ

2.1. Діагностика внутрішнього та зовнішнього середовища їдальні

- У випускній кваліфікаційній роботі дослідження системи операційного менеджменту проводилося за даними їдальні «Кий-Авіа», яка знаходиться за адресою: м. Київ, вул. Дмитрівська, 1. Їдальня розміщена на першому поверсі житлового будинку, в якому також розміщується інформаційний центр компанії «Кий-Авіа». Власне їдальня створювалася з метою організації харчування працівників інформаційного центру та інших структурних підрозділів «Кий-Авіа» - одного з провідних підприємств з продажу квитків на авіаційні, залізничні та автобусні маршрути, а також в галузі туризму.

- Однією з ознак закладів ресторанного бізнесу, що надають послуги організованим контингентам споживачів, зокрема працівникам підприємств, установ, організацій, є глибоке зосередження на організації постачання, виробництва кулінарної продукції та організації споживання, тобто операційній діяльності. Це обумовило вибір підприємства для дослідження.

- Їдальня «Кий-Авіа» – підприємство приватної форми власності, за організаційно-правовою формою підприємницької діяльності – товариство з обмеженою відповідальністю. Підприємство є юридичною особою, має у власності відокремлене майно, самостійно здійснює виробничу і фінансово-господарську діяльність на засадах самоокупності та самоврядування. Виходячи із розміру бізнесу підприємство зареєстроване в якості суб'єкта малого підприємництва.

- Відповідно до Статуту головною метою створення і діяльності їдальні є надання ресторанних послуг споживачам з метою отримання

прибутку. Згідно з Статутом вищим органом товариства є Збори учасників. Вищий орган товариства правомочний приймати рішення щодо внесення змін до Статуту, утворення філій, затвердження річного звіту і балансу, розподілу чистого прибутку, обрання та відкликання виконавчого органу, затвердження структури і штатів товариства, припинення діяльності тощо.

- Споживачами їдальні є працівники «Кий-Авіа». Відповідно режим роботи їдальні пов'язаний із графіком роботи підприємства. Їдальня працює у будні дні (понеділок-п'ятниця) з 11-00 до 16-00. Субота, неділя – вихідні.
- Споживачам пропонуються скомплектовані раціони харчування (комплексні обіди), а також чай, кава, кондитерські вироби, мінеральна вода, соки.
- Одноразова місткість їдальні – 25 місць.
- Для здійснення операційної діяльності їдальня забезпечена необхідними матеріальними ресурсами – приміщенням, торговельно-технологічним устаткуванням, меблями, інвентарем, посудом тощо.
- Розглянемо організацію управління поточною операційною діяльністю в підприємстві.
- Для керівництва поточною господарською діяльністю в товаристві створений одноосібний виконавчий орган – директор. Директор призначається та звільняється з посади за рішенням вищого органу товариства. Після прийняття Зборами учасників протокольного рішення з призначенням директором укладається трудовий контракт. Відповідно до Статуту та контракту директор підприємства має такі повноваження:
 - без доручення представляти інтереси товариства у відносинах з підприємства, організаціями, установами усіх форм власності;
 - відкривати і закривати рахунки у банках;
 - укладати від імені товариства цивільно-правові угоди, крім кредитних договорів та договорів застави, а також угод

вартістю понад 200 тис. грн., на укладання яких потрібне рішення вищого органу;

- затверджувати внутрішні нормативні документи товариства;
- приймати, переміщувати та звільняти працівників товариства;
- видавати накази, розпорядження, обов'язкові для виконання усіма працівниками товариства.
- Організаційна структура управління закладом наведена на рис.

2.1.

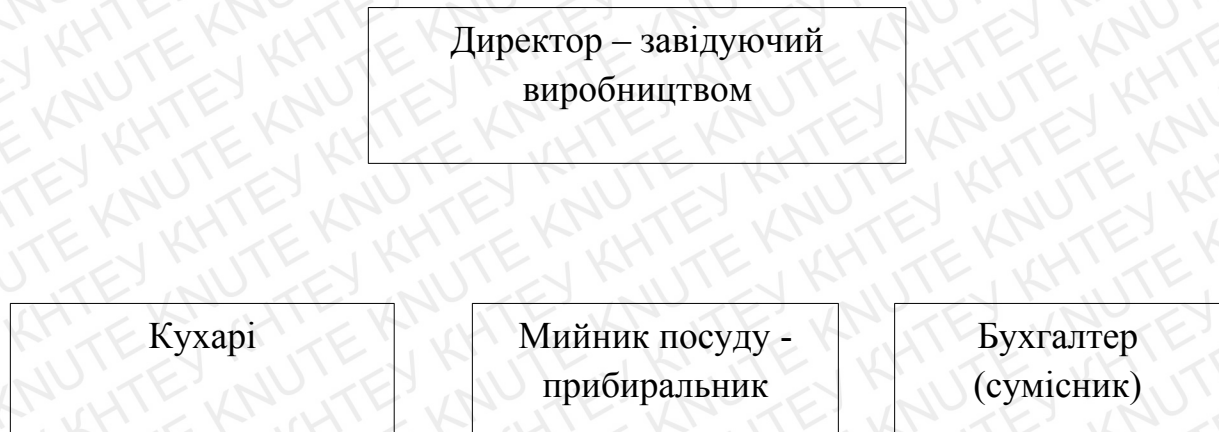


Рис. 2.1. Організаційна структура управління їдальні «Кий-Авіа»

- З рис. 2.1 бачимо, що в підприємстві застосовується лінійна структура управління. Директору безпосередньо підпорядковані виконавці працівники, що безпосередньо виконують функції виробництва кулінарної продукції і обслуговування споживачів. Ведення бухгалтерського і податкового обліку та звітності покладено на бухгалтера підприємства, який працює за сумісництвом на 0,25 ставки.
- Директор здійснює загальне керівництво виробничою і господарською діяльністю їдальні «Кий-Авіа», виконує адміністративні і контрольні функції. Директор підприємства також виконує функції завідуючого виробництвом і забезпечує постачання продовольчих та інших

ресурсів.

- Загальна чисельність персоналу їдальні в еквіваленті повної зайнятості становить 4,25 чол., у тому числі директор, два кухарі, мийник посуду, бухгалтер (0,25 ставки).
- На нашу думку, наявна організаційна структура і чисельність персоналу їдальні «Кий-Авіа» відповідає виду діяльності та масштабу бізнесу підприємства.
- Вартість комплексного обіду в їдальні «Кий-Авіа» у 2017 році становила 25 грн. Для порівняння: мінімальна вартість бізнес-ланчів у закладах ресторанного бізнесу Києва становила 40 грн. Таким чином, цінова пропозиція їдальні робить її послуги привабливими для працівників «Кий-Авіа».

Можливість ведення цінової конкуренції ґрунтується на спроможності їдальні забезпечувати низьку собівартість послуг. Насамперед мінімізації собівартості і витрат сприяють відносини з компанією «Кий-Авіа». Відповідно до умов договору сторони приймають на себе такі зобов'язання:

1) компанія «Кий-Авіа»:

- для організації харчування працівників безоплатно надає їдальні приміщення площею 80 кв. м;
- оплачує вартість комунальних послуг, пов'язаних з діяльністю їдальні – електроенергії, водопостачання і водовідведення, опалення тощо.

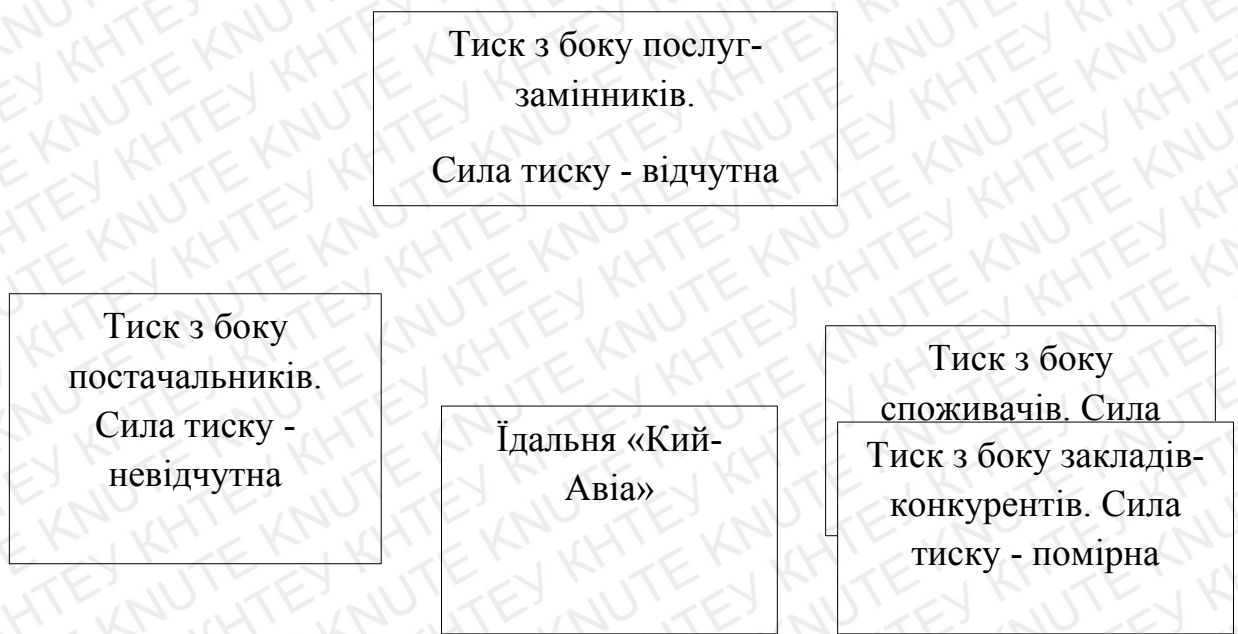
2) їдальня «Кий-Авіа»:

- застосовує мінімальну націнку до вартості продовольчої сировини і товарів;
- узгоджує асортимент і вартість страв, скомплектованих раціонів харчування з компанією «Кий-Авіа».

- Важливе значення для стабільної ритмічної операційної діяльності оптимізації поточних витрат має продовольче постачання та матеріально-технічне забезпечення закладу. Як зазначалося, відповідальним

за цей напрям є директор їдальні. Враховуючи невелику за обсягами потребу у продовольчих ресурсах, директор самостійно закуповує продовольчу сировину і товари на ринках та гіпермаркетах на умовах дрібного опту. Таким же чином організоване постачання предметів матеріально-технічного забезпечення, за виключенням торговельно-технологічного устаткування.

- На нашу думку, наявний ресурсний потенціал, організація управління, постачання ресурсів їдальні «Кий-Авіа» дозволяють закладу здійснювати ефективну операційну діяльність.
- Проаналізуємо вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність їдальні «Кий-Авіа». Фактори макросередовища – політичні, економічні, соціальні, технологічні опосередковано впливають на діяльність закладу через вплив на компанію «Кий-Авіа». Так, поглиблення євроінтеграції, стабілізація і перехід до помірнього зростання національної економіки у 2016-2017 роках сприяв активізації туризму, збільшенню попиту на послуг пасажирського транспорту. Це позитивно впливає на діяльність компанії «Кий-Авіа», сприяє розширенню її бізнесу, утворенню нових робочих місць, збільшенню заробітної плати персоналу, фінансуванню програм соціального розвитку колективу. Наведене, в свою чергу, створює передумови для успішної операційної діяльності їдальні «Кий-Авіа».
- Вплив факторів ринкового середовища на діяльність підприємства проводимо за моделлю 5-ти сил конкуренції М. Портера (рис. 2.2).



Загроза виходу на
ринок нових
закладів. Сила
тиску - невідчутна

Рис. 2.2. Характеристика ринкового середовища їдальні «Кий-Авіа» за моделлю 5-ти сил конкуренції М. Портера

- Силу тиску на Їдальню «Кий-Авіа» з боку постачальників оцінюємо як мінімальний, тому що сьогодні існує велика кількість виробників та постачальників продовольчих товарів та предметів матеріально-технічного забезпечення. Тому заклади ресторанного бізнесу мають можливість обирати постачальників і купувати необхідні товари на вигідних умовах.
- Поблизу їдальні «Кий-Авіа» знаходяться заклади вуличної торгівлі, які пропонують перехожим шаурму, хот-доги, різноманітні тістечка, каву тощо. Послуги таких закладів не включають організацію споживання і тому не належать до ресторанних. В той же час, дані послуги-замінники приймають на себе частину потенційних споживачів закладів ресторанного бізнесу. Відчутна частина персоналу компанії «Кий-Авіа» споживає домашню їжу під час обідньої перерви. Тиск послуг-замінників на діяльність закладу оцінюємо як відчутний.
- Працівники інформаційного центру компанії «Кий-авіа», розташованого у одній будівлі з їдальнею, звичайно вільні у власному виборі – користатися послугами цього закладу, або надати перевагу іншому. В районі Площі Перемоги достатньо закладів швидкого харчування, ресторанів, що пропонують бізнес-ланчі. Тому тиск з боку конкурентів на діяльність їдальні «Кий-Авіа» визначаємо як помірний.
- Загрозу виходу на ринок нових конкурентів вважаємо

невідчутною. Прямим конкурентом закладу може стати інша їдальня, яка буде надавати послуги працівникам компанії «Кий-Авіа». Але це можливо лише у разі припинення співпраці між сторонами.

- Їдальня «Кий-Авіа» постійно відчуває тиск з боку споживачів. Сьогодні споживачі більш ощадливо ставляться до витрат і водночас висувають більш високі вимоги до якості кулінарної продукції і обслуговування. Тому тиск споживачів на діяльність закладу визначено як значний.
- За допомогою SWOT-аналізу визначимо загрози та можливості з боку зовнішнього середовища для діяльності закладу, а також сильні та слабкі сторони підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз їдальні «Кий-Авіа»

Показник	Позитивний вплив	Негативний вплив
Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози
Макросередовище	Позитивний сценарій – політична стабілізація, економічне зростання – сприяє зростанню попиту на послуги закладу	Негативний сценарій – поглиблення кризових явищ призведе до скорочення попиту на послуги закладу
Ринкове середовище	Стабільний ринок сприяє ритмічній діяльності	Висока залежність від єдиного ринкового сегменту
Відносини з компанією «Кий-Авіа»	Співпраця дозволяє мінімізувати витрати	Припинення співпраці унеможливить подальшу роботу
Внутрішнє середовище	Сильні сторони	Слабкі сторони
Матеріально-технічна база	Відносно нові меблі, устаткування	Обмежений просторовий ресурс
Персонал	Кваліфіковані кадри	Значні витрати на

Ціни	Прийнятні споживачам	утримання Забезпечують мінімальну рентабельність
Асортимент і якість продукції	Обмежений асортимент, стандартна якість забезпечують низьку собівартість	Невідповідність вимогам найбільш вибагливих споживачів
Контингент споживачів	Стабільний, добре вивчений	Кількісно обмежений

- За результатами SWOT-аналізу (табл. 2.1) можна зробити висновок, що нинішні тенденції у макросередовищі в цілому створюють сприятливі умови для успішної операційної діяльності їдальні «Кий-Авіа». Вирішальне значення для підприємства має взаємодія з компанією «Кий-Авіа», персонал якої складає клієнтську базу їдальні. Зауважимо, що абсолютна залежність від єдиного корпоративного споживача послуг може стати потенційною загрозою у середньо- і довгостроковій перспективі.

- Сильними сторонами їдальні «Кий-Авіа», її конкурентними перевагами відносно до послуг закладів швидкого харчування є низькі собівартість і ціни, достатній рівень якості страв і обслуговування, максимальна наближеність до споживачів (в одній будівлі). Також відмічаємо наявність необхідної матеріально-технічної бази, кваліфікований персонал, високий рівень інформованості щодо потреб споживачів.

- Водночас слабкими сторонами закладу є:

- обмеженість просторового ресурсу. Одноразова місткість їдальні обмежена 25 місцями. Це може стати проблемою у разі розширення персоналу компанії «Кий-авіа» і відповідно попиту на послуги закладу;

- низькі ціни влаштовують споживачів, але забезпечують мінімальну рентабельність діяльності. Це обмежує можливості розвитку підприємства, у тому числі щодо оплати і матеріального стимулювання праці персоналу, розширення асортименту і

підвищення якості продукції;

- невелике чисельно коло споживачів, обмежене працівниками інформаційного центру і частково кас компанії «Кий-Авіа» не дозволяє закладу акумулювати великі обсяги доходів і прибутків.
- Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища їдальні «Кий-Авіа» дозволяє зробити висновок, що в цілому заклад має певний стратегічний потенціал розвитку і за сприятливих умов зовнішнього середовища спроможний здійснювати ефективну операційну діяльність. В той же час, розмір ринкового сегменту обмежує розвиток підприємства.

2.2. Аналіз обсягів реалізації продукції та послуг їдальні в динаміці і структурі

- Виробнича діяльність, що складається з виробництва кулінарної продукції та надання послуг споживачам щодо її реалізації та споживання, є головним напрямом діяльності «Кий-авіа». Також виробнича діяльність є стрижнем операційної діяльності закладу.
- Як зазначалося у параграфі 2.1, їдальня пропонує споживачам комплексні обіди, а також чай, каву, соки, мінеральні води, газовані напої, кондитерські вироби.
- Комплексний обід включає: салат з сезонних овочів, першу і другу гарячі страви, узвар або чай. Меню комплексних обідів складається на 2 тижні і узгоджується з представником компанії «Кий-Авіа». Протягом дії двотижневого меню основні страви (перша і друга) не повторюються.
- В закладі постійний контингент споживачів і тому уподобання клієнтів вже добре відомі персоналу їдальні. Серед працівників інформаційного центру компанії «Кий-Авіа», які становлять переважну частку споживачів їдальні, багато жінок у віці 18-30 років, які надають перевагу низькокалорійним стравам. Побажання споживачів звичайно враховуються при складанні виробничої програми закладу.

- Крім споживання обідньої продукції споживачі замовляють в їдальні гарячі чи холодні напої, кондитерські вироби. Частина працівників інформаційного центру компанії «Кий-Авіа» використовують зал їдальні в якості кімнати для прийому їжі, принесеної з дому. Персонал їдальні звісно не має підстав заперечувати, оскільки за умовами двосторонньої угоди утримання приміщення покладено на компанію «Кий-Авіа». Більш того, в обідньому залі їдальні встановлена мікрохвильова піч, в якій працівники компанії можуть розігрівати їжу, принесену з дому.
- Їдальня працює цілорічно і її діяльність практично не залежить від сезонного фактору. Це обумовлено стабільною чисельністю персоналу інформаційного центру компанії «Кий-Авіа». Заклад також стабільно завантажений протягом тижня.
- За даними спостережень в середньому їдальня реалізує 50-60 комплексних обідів і 30-40 клієнтів купують гарячі або холодні напої, кондитерські вироби.
- За даними спостережень побудований графік завантаження залу їдальні (рис. 2.3).

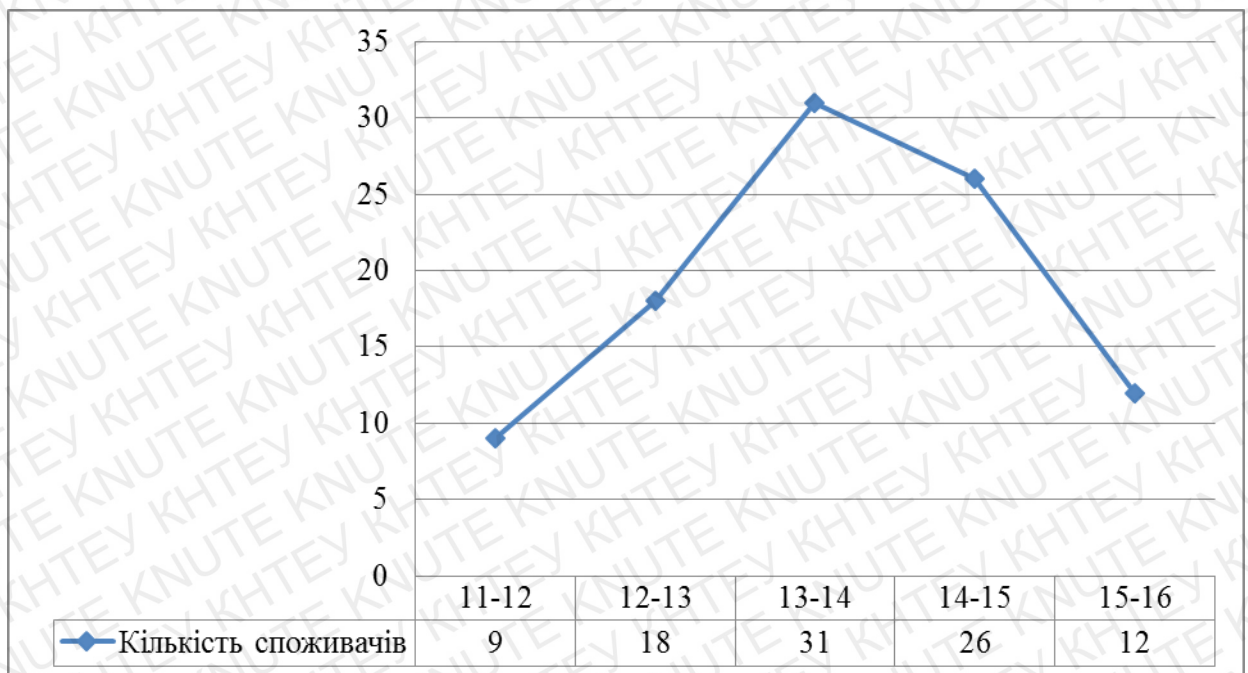


Рис. 2.3. Графік завантаження залу їдальні «Кий-Авіа», осіб

- З наведеного на рис. 2.3 графіка бачимо, що їдальня найбільше

завантажена з 13-ої до 15-ої години, тобто під час обідньої перерви. Зазначимо, що саме в ці години працівникам інформаційного центру компанії «Кий-Авіа» за графіком надається обідня перерва тривалістю 45 хвилин. Саме під час обідньої перерви споживачі найчастіше замовляють комплексні обіди.

- При розробці виробничої програми закладу важливо забезпечувати баланс між об'ємом виробленої кулінарної продукції і кількістю споживачів обідньої продукції. Усі працівники інформаційного центру «Кий-Авіа» за бажанням мають отримати послугу їдальні. З іншого боку, заклад не має можливості реалізувати комплексні обіди будь-кому крім працівників компанії «Кий-Авіа». Відповідно вартість нереалізованих страв стає прямим збитком закладу. З метою уникнення невідповідності між попитом і кількістю вироблених комплексних обідів представник інформаційного центру щодня до 10-ї ранку надає інформацію закладу щодо кількості працівників, які скористаються послугою їдальні. Така практика значно зменшує обсяги нереалізованої продукції, сприяє раціональному використанню продовольчих ресурсів, мінімізації витрат закладу.

- Раз на три місяці проводиться анкетне опитування споживачів в якому надається оцінка якості і асортименту страв, обслуговуванню. Також споживачі мають можливість висловити пропозиції щодо розширення асортименту, розміру порцій, змін у режимі роботи тощо. Анкетне опитування дозволяє встановити дієвий зворотній зв'язок. Зазначимо, що за результатами анкетування більшість працівників інформаційного центру компанії «Кий-Авіа» задоволені роботою їдальні.

- Проаналізуємо в динаміку і склад товарообороту їдальні «Кий-Авіа». Інформаційною базою аналізу є дані бухгалтерської і управлінської звітності підприємства за 2015-2017 роки. В аналізі враховуємо склад товарообороту підприємства, тобто його розподіл на оборот по продукції власного виробництва і оборот купівельних товарів. Результати аналізу наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз динаміки товарообороту їдальні «Кий-Авіа» за 2015-2017 роки

Показник	роки			Відхилення		Темп росту, %	
	2015	2016	2017	16р.- 15р.	17р.- 16р.	16р.- 15р.	17р.- 16р.
Товарооборот, у т.ч.:	498	586	621	88	35	117,67	105,97
Оборот по ПВВ	382	461	490	78	29	120,43	106,38
Оборот по купівельним товарам	116	125	131	10	6	108,54	104,49
Питома вага ПВВ, %	76,8	78,6	78,9	1,8	0,3		

-
- За даними табл. 2.2 робимо такі висновки:
 - протягом 2015-2017 років відбувалося динамічне зростання товарообороту їдальні. При цьому у 2016 році товарооборот зріс на 88 тис. грн., або на 17,67%, а у 2017 році – на 35 тис. грн., або на 5,97%;
 - зменшення темпів росту товарообороту у 2017 році пояснюється макроекономічною і макрофінансовою стабілізацією в державі, що супроводжувалася уповільненням зростання цін продовольчі товари, предмети матеріально-технічного забезпечення. Також потрібно врахувати, що їдальня має суттєві обмеження щодо підвищення цін на обідню продукцію;
 - оборот по продукції власного виробництва зростає більш високими темпами порівняно з оборот купівельних товарів та товарооборотом в цілому. Так, темпи росту обороту по продукції власного виробництва у 2016-2017 роках становили відповідно 120,43 та 106,38% до показників попереднього року. Зазначимо, що реалізація продукції власного виробництва є більш вигідною для закладу, оскільки на власну продукцію запроваджується вища націнка;
 - завдяки більш швидкому зростанню обороту по продукції

власного виробництва збільшилася частка власної продукції в товарообороті закладу, що можна також прослідкувати за допомогою гістограми (рис. 2.4).

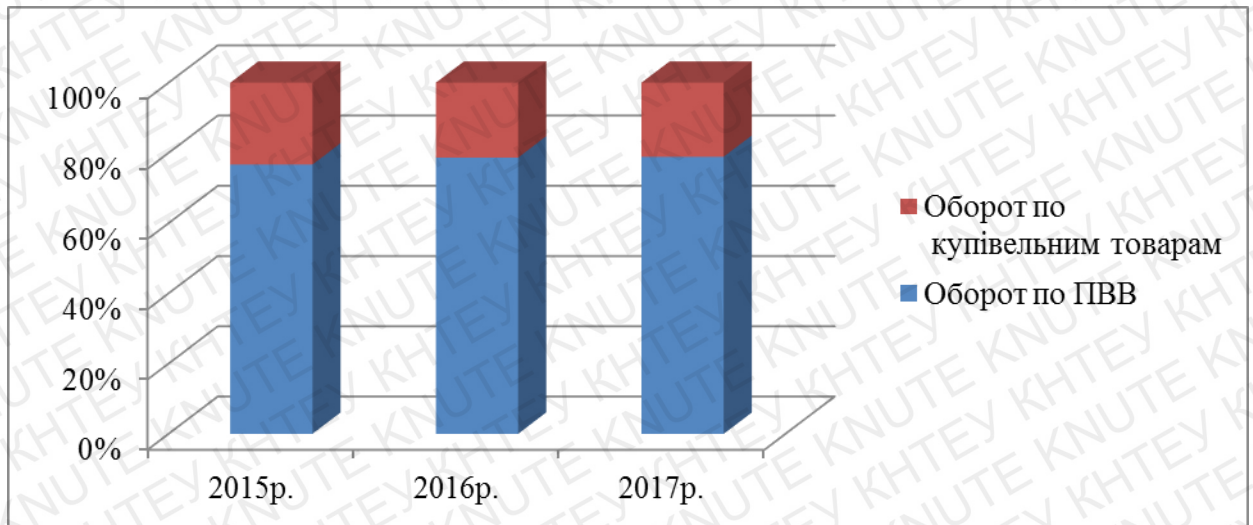


Рис. 2.4. Динаміка складу товарообороту їдальні «Київ-Авіа» за 2015-2017 роки, %

- Таким чином, дані табл. 2.2 та рис. 2.4 вказують на в цілому позитивну динаміку товарообороту закладу та складу товарообороту.
- Структура товарообороту підприємства складається із продовольчих ресурсів – сировини, напівфабрикатів, купівельних товарів і націнки підприємства. Структура товарообороту у 2017 році наведена на рис. 2.5.

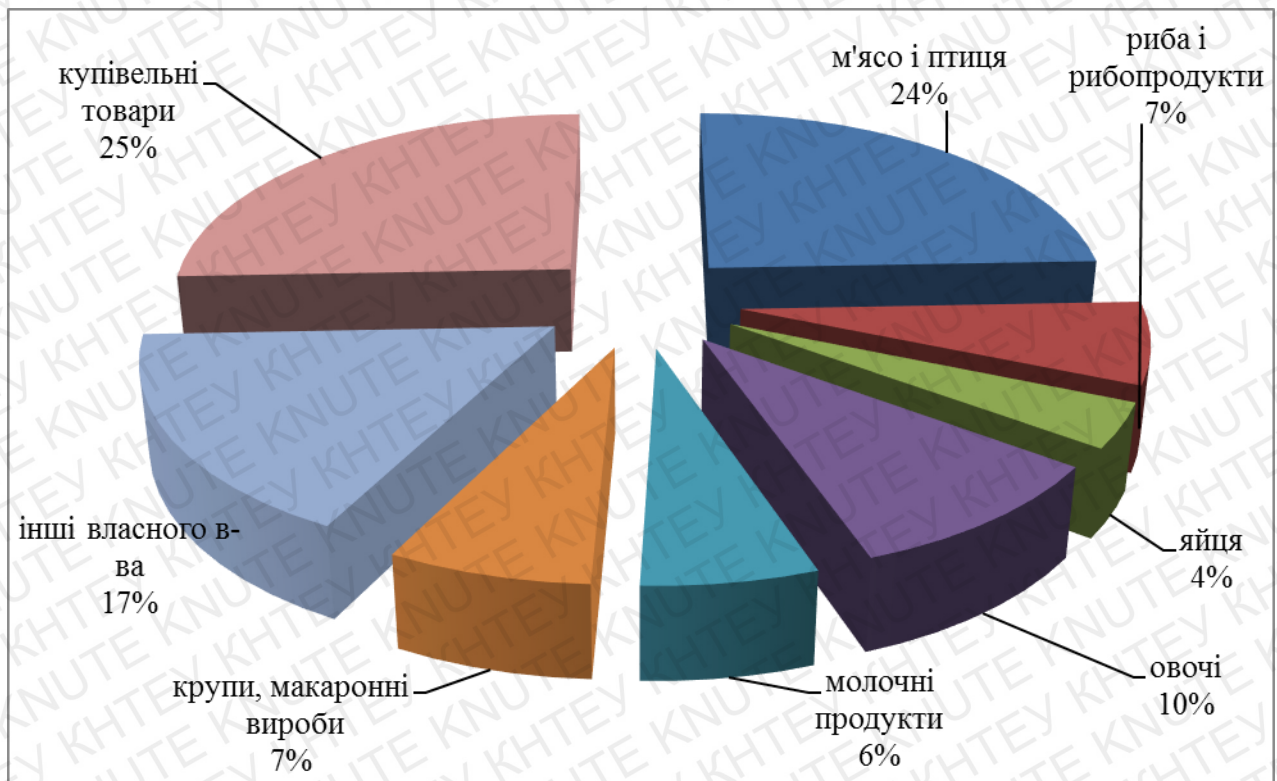


Рис. 2.5. Структура товарообороту їдальні «Кий-Авіа» у 2017 році, %.

• З наведеної на рис. 2.5 діаграми бачимо, що в структурі товарообороту їдальні «Кий-Авіа» у 2017 році 75% складала продовольча сировина і напівфабрикати і 25% - купівельні товари – хліб, кондитерські вироби, соки, мінеральні води, безалкогольні газовані напої тощо. Серед продовольчої сировини і продтоварів найбільша частка належить м'ясу і птиці, овочам, крупам і макаронним виробам, рибі.

Структура товарообороту їдальні «Кий-Авіа» залежить від виробничої програми закладу, динаміки цін на продовольчі ресурси. Так обсяги закупівлі, картоплі і овочів збільшується в сезон збору врожаю, коли ціни найменші. Під час закупівель також враховуються акційні пропозиції виробників і посередників. Заклад завжди намагається отримати найкращі умови щодо вартості продовольчих ресурсів, їхньої якості, термінів оплати, партії постачання тощо.

Динаміку вартості продовольчих ресурсів і націнки закладу розраховано в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Динаміка вартості продовольчих ресурсів і націнки їдальні «Кий-Авіа»
за 2015-2017 роки (тис. грн)**

Показник	роки			Відхилення		Темп росту, %	
	2015	2016	2017	16р.- 15р.	17р.- 16р.	16р.- 15р.	17р.- 16р.
Вартість сировини, напівфабрикатів, продтоварів	218	287	320	69	33	131,65	111,50
Націнка	280	299	301	19	2	106,79	100,67
Разом, товарооборот	498	586	621	88	35	117,67	105,97
Рівень націнки, %	128,4	104,2	94,1	-24,3	-10,1		

- З даних таблиці 2.3 бачимо, що протягом 2015-2017 років зростання товарообороту закладу обумовлювалося переважно збільшенням витрат на продовольчі ресурси внаслідок росту цін та чисельності споживачів. При цьому абсолютний розмір націнки (маржинального доходу) зростав незначно. Так, абсолютний приріст маржинального доходу у 2017 році до попереднього року становив лише 2 тис. грн., а порівняно до 2015 року приріст становить 21 тис. грн.

- Наявна динаміка вартості продовольчих ресурсів і націнки обумовлена утриманням закладом вартості комплексного обіду на рівні 25 грн протягом тривалого часу. Це змушує заклад зменшувати розмір націнки. В результаті рівень націнки до вартості продовольчої сировини зменшився з 128,4% у 2015 році до 94,1% у 2017 році. Утримання мінімальної вартості комплексних обідів сприяє зміцненню конкурентної позиції, збереженню і навіть збільшенню чисельності споживачів, але зменшення маржинального доходу негативно впливає на фінансовий результат господарської діяльності підприємства.

За даними звітності (Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва Форми 1м та 2м) їдальні «Кий-Авіа» проаналізуємо в динаміці за 2015-2017 роки показники господарської діяльності закладу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Динаміка показників господарської діяльності їдальні «Кий-Авіа»
за 2015-2017 роки (тис. грн.)**

Показник	роки			Відхилення		Темп росту, %	
	2015	2016	2017	16р.- 15р.	17р.- 16р.	16р.- 15р.	17р.- 16р.
Товарооборот	498	586	621	88	35	117,67	105,97
Інші операційні доходи	3	5	7	2	2	166,67	140,00
Інші доходи	8	6	7	-2	1	75,00	116,67
Разом, доходи	509	597	635	88	38	117,29	106,37
Собівартість	416	469	501	53	32	112,74	106,82
Інші операційні витрати	71	86	95	15	9	121,13	110,47
Інші витрати	18	23	28	5	5	127,78	121,74
Разом витрати	505	578	624	73	46	114,46	107,96
Фінансовий результат	4	19	11	15	-8	475,00	57,89
Чистий прибуток	-4	6	0	10	-6		

З даних табл. 2.4 робимо наступні висновки щодо динаміки основних показників фінансово-господарської діяльності закладу:

- чистий дохід від реалізації (товарооборот) та усі доходи підприємства зростають. При цьому темпи росту доходів у 2017 році значно зменшилися порівняно з попереднім роком. Це пояснюється утриманням ціни комплексних обідів у 2016-2017 роках;
- виробнича собівартість протягом 2015-2017 років динамічно зростала внаслідок збільшення фізичних обсягів закупівлі та цін на продовольчу сировину, витрат на оплату праці персоналу тощо. Динаміка виробничої собівартості протягом періоду, що аналізується, обумовлена об'єктивними чинниками –

зростанням цін внаслідок інфляції, підвищенням мінімальної і середньої заробітної плати;

- темпи росту собівартості і витрат у 2016 році дещо поступалися темпам росту товарообороту і доходів, а у 2017 році – перевищували їх. Це обумовлювало динаміку фінансового результату до оподаткування і чистого фінансового результату;
- протягом 2015-2017 років заклад господарював на межі беззбитковості, що вважаємо позитивним здобутком у складних умовах господарювання.

За даними балансу визначимо в динаміці показники фінансового стану закладу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Динаміка показників ліквідності і фінансової стабільності
їдальні «Кий-Авіа» за 2015-2017 роки (тис. грн.)**

Показник	На кінець року			Норматив
	2015	2016	2017	
Активи	269	292	307	
Оборотні активи	71	85	98	
Грошові кошти	12	14	16	
Поточні зобов'язання	127	144	159	
Власний капітал	142	148	148	
Коефіцієнт покриття	0,56	0,59	0,62	Більше 1
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,09	0,10	0,10	Більше 0,1
Власний оборотний капітал	-56	-59	-61	Більше 0
Коефіцієнт автономії	0,53	0,51	0,48	0,5-0,7

Дані табл. 2.5 вказують, що показники фінансового стану закладу не відповідають нормативним вимогам ліквідності. Підприємству бракує оборотних коштів для забезпечення своєчасного покриття поточних зобов'язань. В закладі періодично затримуються платежі за зобов'язаннями перед кредиторами, персоналом. Потенційно це може призвести навіть до припинення діяльності їдальні. У зв'язку з цим, вважаємо за необхідне

термінове вжиття заходів, спрямованих на покращення фінансового стану підприємства.

В цілому результати фінансово-господарської діяльності їдальні «Кий-Авіа» можна визнати задовільними. В той же час, розвиток закладу вимагає розробки стратегії операційної діяльності, реалізація якої дозволить суттєво збільшити обсяги реалізації послуг і товарообороту, перейти від беззбиткового до прибуткового ведення господарської діяльності, покращити фінансовий стан.

2.3. Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу їдальні

- Для здійснення операційної діяльності їдальня «Кий-Авіа» використовує трудові і матеріальні ресурси, які складають основу ресурсного потенціалу закладу.
- Як зазначалося у розділі 2.1. випускної кваліфікаційної роботи, чисельність персоналу їдальні «Кий-Авіа» в еквіваленті повної зайнятості становить 4,25 особи. Протягом 2015-2017 років кількісний склад персоналу закладу не змінювався. Стабільність кадрового складу свідчить про згуртованість членів колективу, достатній рівень їхньої мотивації.
- В їдальні застосовується погодинно-преміальна система оплати праці персоналу, згідно з якою місячний заробіток працівника визначається його посадовим окладом та відпрацьованим часом. Додатково раз на квартал працівники можуть отримати премію за умови виконання планових завдань і наявності фінансового ресурси. Також передбачено преміювання персоналу за підсумками року.
- Ефективність використання трудових ресурсів їдальні «Кий-Авіа» визначимо за допомогою динаміки показників з праці за 2015-2017 роки (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Динаміка показників з праці їдальні «Кий-Авіа»
за 2015-2017 роки (тис. грн.)**

Показник	роки			Відхилення		Темп росту, %	
	2015	2016	2017	16р.- 15р.	17р.- 16р.	16р.- 15р.	17р.- 16р.
Товарооборот	498	586	621	88	35	117,67	105,97
Оборот по ПВВ	382	461	490	79	29	120,68	106,29
Чисельність персоналу, осіб	4,25	4,25	4,25	0	0	100,00	100,00
у т.ч. працівників виробництва	3	3	3	0	0	100,00	100,00
Товарооборот на 1 працівника	117,2	137,9	146,1	20,7	8,2	117,67	105,97
Оборот по ПВВ на 1 пр-ка вир-ва	127,3	153,7	163,3	26,3	9,7	120,68	106,29
Фонд оплати праці	165	192	203	27	11	116,50	105,78
Рівень ФОП, %	33,15	32,82	32,76	-0,33	-0,06		
Зарплатавіддача	3,02	3,05	3,05	0,03	0,01	101,01	100,18
Середня зарплата 1 працівника на місяць, грн.	3237	3771	3989	534	218	116,50	105,78

З даних таблиці 2.6 робимо такі висновки:

- протягом 2015-2017 років покращуються показники продуктивності праці. За умови стабільної чисельності персоналу темпи росту продуктивності праці співпадають з динамікою товарообороту і обороту по продукції власного виробництва;
- фонд оплати праці і середня заробітна плата у 2016 році зросли на 16,5%, а у 2017 році – на 5,78%. Збільшення заробітної плати позитивно впливає на мотивацію персоналу. В той же час. Абсолютний розмір заробітної плати є недостатнім;
- внаслідок того, що темпи росту товарообороту дещо вищі ніж темпи росту фонду оплати праці, рівень фонду оплати праці до

доходу зменшився у 2016 році на 0,33%, а у 2017 році – на 0,06%. Зменшення питомих витрат на оплату праці є позитивним здобутком;

- відмічаємо незначне зростання зарплата віддачі, показника, який вказує на розмір чистого доходу від реалізації (товарообороту) в розрахунку на 1 грн. витрат на оплату праці.

Таким чином, динаміка показників з праці, розрахована у таблиці 2.5, свідчить про загальне покращення показників ефективності використання трудових ресурсів їдальні «Кий-Авіа». Так, протягом 2015-2017 років відбувалося зростання продуктивності праці, зарплата віддачі, зменшився рівень фонду оплати праці до товарообороту. Відмічаємо дотримання економічних критеріїв збільшення заробітної плати персоналу і фонду оплати праці, темпи росту яких поступаються темпам росту товарообороту і продуктивності праці. Водночас зазначимо, що покращення показників ефективності є кількісно незначним, а наявний розмір заробітної плати персоналу – недостатнім.

Матеріальні ресурси їдальні «Кий-Авіа» складають найбільшу частину активів закладу (рис. 2.6).

З даних рис. 2.6 бачимо, що частка матеріальних ресурсів в активах закладу перевищує 75%. Матеріальні ресурси їдальні «Кий-Авіа» складаються з основних засобів та оборотних матеріальних активів (запасів).

У складі основних засобів в закладі обліковуються необоротні активи вартістю понад 6 тис. грн. і термін використання понад 12 місяців, а також малоцінні необоротні активи. За матеріально-речовими ознаками це торговельно-технологічне устаткування, меблі, інвентар тощо.

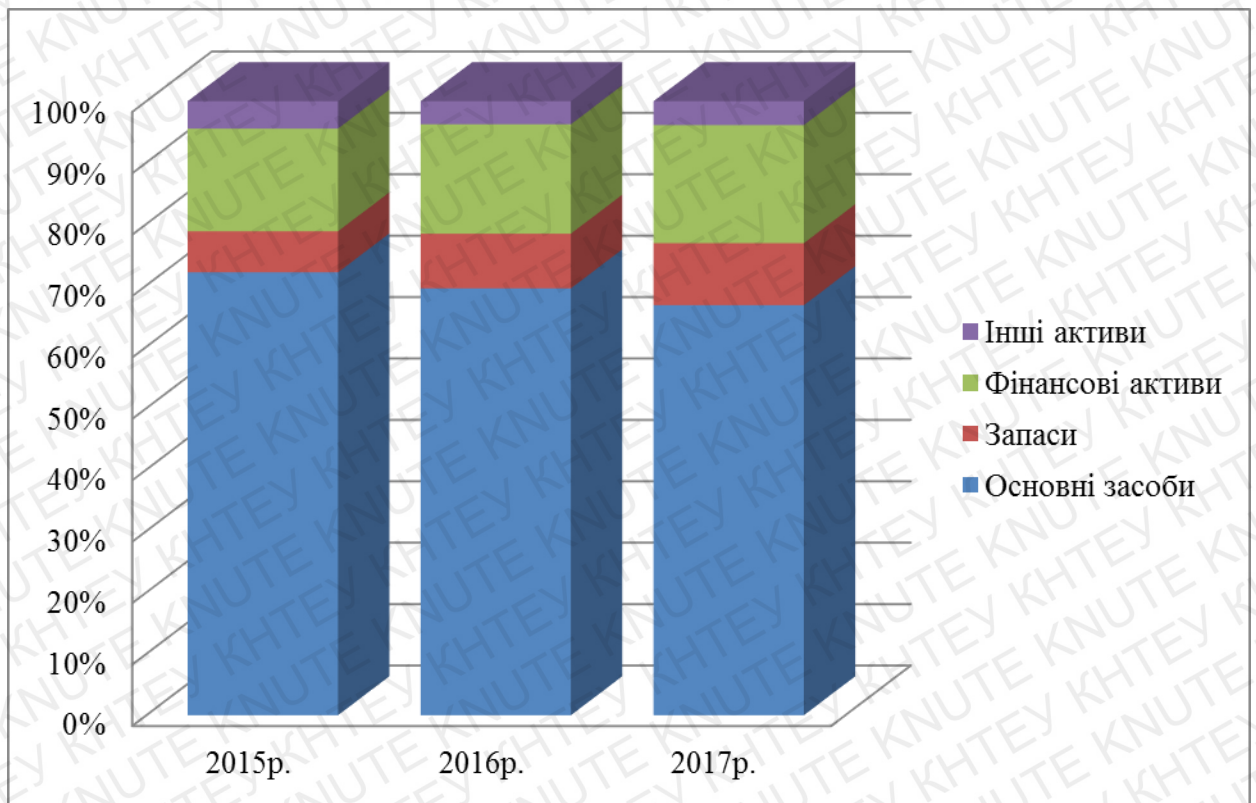


Рис. 2.6. Динаміка структури активів їдальні «Кий-Авіа» за 2015-2017 роки

- В їдальні «Кий-Авіа» приділяється належна увага дотриманням правил техніки безпеки, експлуатації торговельно-технологічного устаткування. За кожною одиницею основних засобів закріплений відповідальний працівник закладу. Це дозволяє утримувати основні засоби у придатному стані, а у разі потреби - своєчасно ремонтувати.

Аналіз показників вартості, придатності та ефективності використання основних засобів закладу в динаміці за 2015-2017 роки наведено в табл. 2.7.

З даних табл. 2.7 бачимо, що протягом 2015-2017 років в закладі утримувалася стабільна вартість основних засобів. Це досяглося завдяки плановій заміні зношених і непридатних засобів новими. Стабільна вартість основних засобів обумовила збереження їхньої придатності на прийнятному рівні. Так, протягом періоду, що аналізується, коефіцієнт придатності основних засобів перевищує 62%, а коефіцієнт зносу відповідно менше 38%.

Відмічаємо покращення показників ефективності використання основних засобів закладу – зростання фондівіддачі, зменшення фондомісткості. Ці зміни насамперед обумовлені збільшенням товарообороту при стабільній залишковій вартості основних засобів.

Таблиця 2.7

**Динаміка показників вартості, придатності та ефективності
використання основних засобів їдальні «Кий-Авіа» за 2015-2017 роки
(тис. грн.)**

Показник	роки			Відхилення		Темп росту, %	
	2015	2016	2017	16р.- 15р.	17р.- 16р.	16р.- 15р.	17р.- 16р.
Товарооборот	498	586	621	88	35	117,67	105,97
Чистий прибуток	-4	6	0	10	-6		
Залишкова вартість ОЗ	194	203	205	9	2	104,64	100,99
Первісна вартість ОЗ	312	324	330	12	6	103,85	101,85
Знос ОЗ	118	121	125	3	4	102,54	103,31
Коефіцієнт придатності, %	62,18	62,65	62,12	0,47	-0,53	100,76	99,15
Коефіцієнт зносу, %	37,82	37,35	37,88	-0,47	0,53	98,74	101,43
Фондовіддача	2,57	2,89	3,03	0,32	0,14	112,45	104,94
Фондомісткість	0,39	0,35	0,33	-0,04	-0,02	88,93	95,29
Рентабельність ОЗ, %	-2,06	2,96	0,00	5,02	-2,96		

- Динаміка показників рентабельності основних засобів пояснюється коливаннями фінансового результату господарської діяльності їдальні.
- Крім основних засобів у складі матеріальних ресурсів закладу обліковуються запаси продовольчої сировини і товарів, малоцінних і швидкозношуваних предметів тощо.
- За даними бухгалтерської звітності проаналізуємо в динаміці ефективність використання оборотних матеріальних активів (запасів) підприємства (табл. 2.8).

З даних табл. 2.8 бачимо, що протягом 2015-2017 років вартість запасів зростала швидше ніж товарооборот закладу. Внаслідок цього спостерігається погіршення показників ефективності використання запасів – зменшення оборотності запасів, зростання їхньої тривалості. Так, тривалість запасів

зросла з 13,19 діб у 2015 році до 18,22 діб у 2017 році. Це забагато для їдальні, що працює 5 днів на тиждень.

Таблиця 2.8

**Динаміка показників ефективності використання запасів
їдальні «Кий-Авіа» за 2015-2017 роки (тис. грн.)**

Показник	роки			Відхилення		Темп росту, %	
	2015	2016	2017	16р.- 15р.	17р.- 16р.	16р.- 15р.	17р.- 16р.
Товарооборот	498	586	621	88	35	117,67	105,97
Чистий прибуток	-4	6	0	10	-6		
Запаси	18	26	31	8	5	144,44	119,23
Оборотність запасів, разів	27,67	22,54	20,03	-5,13	-2,51	81,46	88,88
Тривалість запасів, діб	13,19	16,19	18,22	3,00	2,03	122,75	112,51
Рентабельність запасів, %	-22,22	23,08	0,00	45,30	-23,08		

- Взагалі збільшення тривалості запасів небажане, так як негативно впливає на фінансовий стан закладу внаслідок «заморожування» обігових коштів, призводить до додаткових витрат на зберігання запасів. Але потрібно врахувати об'єктивні чинники, які обумовили зростання вартості запасів та динаміку показників їхньої оборотності і тривалості. По-перше, це значне зростання цін на продовольчі товари у 2015-2017 роках. По-друге, збільшенню запасів сприяло намагання закуповувати товари дрібнооптовими партіями зі знижками.

- Зазначимо, що в їдальні «Кий-Авіа» наявні умови для зберігання продовольчої сировини і товарів, у тому числі холодильне устаткування. В підприємстві повністю дотримуються вимог щодо термінів зберігання, температурних режимів, товарного сусідства тощо.

- Таким чином, проведене дослідження вказує на прийнятний рівень ефективності використання матеріальних і трудових ресурсів їдальні «Кий-Авіа».

Висновки до розділу 2

У другому розділі випускної кваліфікаційної роботи наведені результати дослідження системи операційного менеджменту закладу ресторанного бізнесу, проведеного в їдальні «Кий-Авіа», м. Київ. Інформаційною базою дослідження були дані особистих спостережень, бухгалтерської, статистичної та управлінської звітності закладу за 2015-2017 роки.

Проведене дослідження дозволило зробити наступні висновки щодо стану і ефективності системи операційного менеджменту їдальні «Кий-Авіа»:

1. Їдальня «Кий-Авіа» розміщується на першому поверсі житлового будинку за адресою: м. Київ, вул. Дмитрівська, 1. В цьому ж будинку знаходиться інформаційний центр компанії «Кий-Авіа», працівники якого є споживачами послуг закладу. Режим роботи їдальні: п'ять днів на тиждень (понеділок-п'ятниця) з 11 до 16 години.
2. Заклад пропонує споживачам комплексні обіди, а також гарячі і холодні напої, кондитерські вироби. Одноразова місткість залу – 25 місць. Щодня їдальня реалізує 40-60 комплексних обідів працівникам компанії «Кий-Авіа».
3. Їдальня – підприємство приватної форми власності, за організаційно-правовою формою підприємницької діяльності – товариство з обмеженою відповідальністю. Підприємство є юридичною особою, має у власності відокремлене майно, самостійно здійснює виробничу і фінансово-господарську діяльність на засадах самоокупності та самоврядування.
4. Директор здійснює загальне керівництво виробничою і господарською діяльністю їдальні «Кий-Авіа», виконує адміністративні і контрольні функції. Директор підприємства також виконує функції завідуючого виробництвом і забезпечує постачання продовольчих

та інших ресурсів. Організаційна структура і чисельність персоналу (4,25 чол.) відповідають особливостям і масштабу бізнесу закладу.

5. Завдяки угоді з компанією «Кий-Авіа», яка безкоштовно надає приміщення їдальні і сплачує комунальні послуги, заклад забезпечує мінімальну собівартість і утримує низькі ціни на комплексні обіди.
6. За результатами SWOT-аналізу заклад має певний стратегічний потенціал для розвитку і за сприятливих умов зовнішнього середовища спроможний здійснювати ефективну операційну діяльність. В той же час, розмір ринкового сегменту обмежує розвиток підприємства.
7. Протягом 2015-2017 років зростання товарообороту закладу обумовлювалося переважно збільшенням витрат на продовольчі ресурси внаслідок росту цін та чисельності споживачів. При цьому абсолютний розмір націнки (маржинального доходу) зростав незначно. Утримання мінімальної вартості комплексних обідів сприяє зміцненню конкурентної позиції, збереженню і навіть збільшенню чисельності споживачів, але зменшення маржинального доходу негативно впливає на фінансовий результат господарської діяльності підприємства.
8. Протягом 2015-2017 років в заклад господарював на межі беззбитковості. Показники фінансового стану закладу не відповідають нормативним вимогам ліквідності. Підприємству бракує оборотних коштів для забезпечення своєчасного покриття поточних зобов'язань.
9. Протягом 2015-2017 років відбувалося загальне покращення показників ефективності використання трудових ресурсів їдальні «Кий-Авіа» – зростання продуктивності праці, зарплатавіддачі, зменшення рівня фонду оплати праці до товарообороту.
10. Протягом 2015-2017 років в закладі зберігалися стабільні показники вартості та придатності основних засобів, покращилися показники ефективності використання основних засобів. Водночас дещо погіршилися показники управління запасами.
 - В цілому система операційного менеджменту їдальні «Кий-Авіа» дозволяє забезпечувати стабільну беззбиткову діяльність закладу.

Подальший розвиток підприємства вимагає розробки дієвої операційної стратегії.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ

ЇДАЛЬНІ «КИЙ-АВІА», М. КИЇВ

3.1. Підходи до формування операційної стратегії їдальні

Сучасні підходи до управління бізнесом базуються на концепції стратегічного управління. Стратегічне управління – це управління, що опирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на потреби споживачів, гнучко реагує і здійснює своєчасні зміни в організації, що відповідають виклики з боку зовнішнього середовища і дозволяють досягати конкурентних переваг, що у сукупності надає можливість організації успішно функціонувати у довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей.

Сьогодні переважна більшість організацій, що належать до великого і середнього бізнесу застосовують на практиці концепцію стратегічного управління, основу якої є система стратегій, що включає ряд взаємопов'язаних конкретних маркетингових, виробничих, організаційних, трудових стратегій. Суб'єктам малого бізнесу, до яких належить їдальня «Кий-Авіа» також доцільно використовувати на практиці елементи стратегічного управління.

Стратегію можна визначити як заздалегідь сплановану реакцію організації на зміни у зовнішньому середовищі, лінію її поведінки, обрану для досягнення бажаного результату. В організаціях розробляють ієрархічну систему стратегій, які включають корпоративну, ділову та функціональні стратегії.

- Корпоративна стратегія визначає організацію в цілому, поведінку її підрозділів або бізнес-одиниць. Стратегічна діяльність на цьому рівні включає визначення місії та цілей організації, ключових напрямів діяльності, розподілу ресурсів, формулювання стратегій, фінанси, організаційну структуру організації. Їдальня «Кий-Авіа» як суб'єкт малого бізнесу не потребує глибокої розробки вказаних параметрів корпоративної стратегії.

- Ділова стратегія конкретизує корпоративну стратегію. Як правило, стратегічні задачі спрямовані на успіх у конкурентній боротьбі – запровадження нової продукції, проведення досліджень, формування конкурентних переваг тощо.
- Функціональні стратегії спрямовані на досягнення цілей, сформульованих на корпоративному та діловому рівнях. Наприклад виробнича стратегія, маркетингова стратегія, фінансова стратегія, стратегія роботи з персоналом тощо.
- Операційна стратегія призначена для створення передумов для вирішення стратегічних задач. Виходячи з особливостей діяльності та масштабу бізнесу їдальні «Кий-Авіа» вважаємо, що для закладу доцільно об'єднати стратегічні завдання ділового, функціонального і операційного рівнів в єдину операційну стратегію.
- Методологія стратегічного управління передбачає наступні етапи – формування місії і стратегічних цілей організації, стратегічний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища організації, стратегічний вибір, реалізацію стратегії. Місію (головну мету) створення і діяльності їдальні «Кий-Авіа» можна сформулювати як «надання працівникам компанії «Кий-Авіа» якісних послуг з організації харчування, сприяння задоволенню потреб у здоровому харчуванні». Пропонуємо такі стратегічні цілі їдальні:
 - забезпечення конкурентоспроможності закладу на тривалу перспективу;
 - постійний розвиток ресурсного потенціалу;
 - дотримання стандартів якості кулінарної продукції та обслуговування споживачів;
 - збільшення обсягів реалізації послуг і товарообороту, чисельності споживачів, що користуються послугами їдальні;
 - забезпечення прибуткової фінансово-господарської діяльності.
- В другому розділі випускної кваліфікаційної роботи наведені

результати дослідження впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на діяльність закладу. Зокрема у SWOT-аналіз (табл. 2.1.) містить узагальнені результати стратегічного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища ідальні «Кий-Авіа». Це дозволяє розглядати стратегічні альтернативи і обирати стратегію розвитку закладу.

- На практиці застосовуються різні підходи до стратегічного вибору. Так, для організацій, які планують продовжувати діяльність в обраній галузі, рекомендують обирати серед стратегій концентрованого (органічного) росту. Для вибору стратегії доцільно використовувати матрицю І. Ансоффа «товар-ринок» (рис. 3.1).

Ринок	Товар	
	Існуючий	Новий
Існуючий	1. Стратегія глибокого проникнення на ринок	3. Стратегія розвитку товару
Новий	2. Стратегія розвитку ринку	4. Стратегія диверсифікації

Рис. 3.1. Матриця І. Ансоффа «товар-ринок»

- Для ідальні «Кий-Авіа» пропонуємо товарно-ринкову стратегію глибокого проникнення на ринок. Вибір стратегії обґрунтовується наступним:
 - заклад не змінює існуючий ринок – працівники інформаційного центру компанії «Кий-Авіа»;
 - заклад не змінює продукт – виробництво і реалізація комплексних обідів, напоїв, кондитерських виробів.
- Мета обраної стратегії глибокого проникнення на ринок полягає

у збільшенні охопту (ринкової частки) працівників інформаційного центру «Кий-Авіа» послугами закладу. Запровадження даної стратегії не потребує відчутних інвестицій і може забезпечити ефект у найближчій перспективі. Також, застосування цієї стратегії супроводжується мінімальним ризиком, оскільки не відбувається зміни продукту та/або переходу на новий ринок.

- Іншим підходом є обрання стратегії з точки зору формування конкурентних переваг і ринкового сегменту, на якому діє підприємство. Даний підхід сформулював М. Портер, який запропонував матрицю для обрання стратегії (рис. 3.2).

Сфера конкуренції	Широкий сегмент	Стратегія низьких витрат	Стратегія диференціації
	Вузький сегмент	Стратегія фокусування на витратах	Стратегія фокусування на диференціації
		Менші витрати	Диференціація
Конкурентна перевага			

Рис. 3.2. Стратегії формування конкурентних переваг (модель М. Портера)

- Опираючись на аналіз привабливості галузі М. Портер вказує на існування тільки двох шляхів досягнення оптимального функціонування: або фірма стає у своїй галузі виробником з найнижчим рівнем собівартості, або вона диференціює свою продукцію в тих напрямках, які цінуються покупцем настільки, що він заплатить найвищу ціну, щоб

одержати їх. Стратегія лідерства по витратах виражається в пошуку способів зниження витрат з одночасною підтримкою середнього по галузі рівня якості. Низька собівартість може дозволити фірмі проводити при необхідності цінову конкуренцію.

Їдальня функціонує на вузькому ринку, розмір якого обмежується чисельність персоналу інформаційного центру «Кий-Авіа». Заклад випускає обмежений асортимент продукції стандартної якості і прагне до низької собівартості, що дозволить утримувати низькі ціни. Тому обираємо для їдальні «Кий-Авіа» стратегію фокусування на витратах. Зазначена стратегія має забезпечити закладу конкурентну перевагу у вигляді можливості застосовувати низькі ціни на обідню продукцію. Але при цьому обов'язково потрібно дотримуватися вимог щодо якості продукції та послуг.

Зазначимо, що запропоновані товарно-ринкова стратегія глибокого проникнення на ринок та конкурентна стратегія фокусування на витратах не суперечать, а доповнюють одна одну. Так, зменшення витрат дозволяють закладу утримувати низькі ціни на обідню продукцію, що сприяє зростанню охопту персоналу інформаційного центру «Кий-Авіа» послугами їдальні, збільшенню обсягів реалізації і товарообороту закладу. В свою чергу, зростання обсягів реалізації послуг і товарообороту за рахунок «ефекту масштабу» призводить до зменшення питомої собівартості виробленої продукції.

3.2. Заходи, щодо реалізації операційної стратегії їдальні

- Реалізація запропонованих у параграфі 3.1 товарно-ринкова і конкурентних стратегій їдальні «Кий-Авіа» потребує розробки і впровадження комплексу заходів, які можна згрупувати за основними напрямками операційної діяльності закладу (рис. 3.3).

Наведені на рис. 3.3 заходи мають формуватися з дотриманням наступних принципів:

– науковість у поєднанні з елементами мистецтва

(творчості);

- системність;
- цілеспрямованість;
- гнучкість.

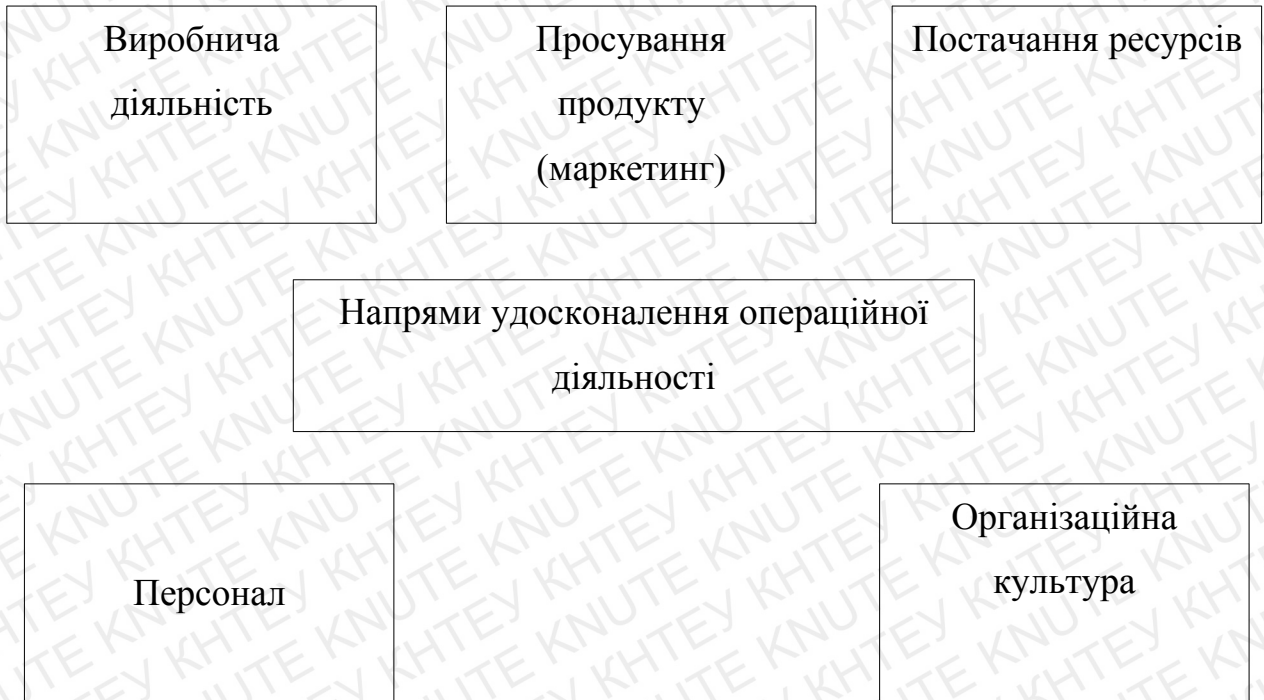


Рис. 3.3. Групування заходів, спрямованих на підвищення ефективності операційного менеджменту їдальні «Кий-Авіа»

- Удосконалення операційної виробничої стратегії закладу має здійснюватися за такими напрямками:
 - оптимізація асортименту продукції і виробничої програми. До складу меню комплексних обідів потрібно включати лише такі страви, що користуються достатнім попитом споживачів, не є складними за технологією виробництва і мають прийнятну собівартість;
 - удосконалення виробничої документації (технологічних карт тощо), процесів виробництва кулінарної продукції та обслуговування споживачів в залі закладу, що забезпечить дотримання стандартів якості;

- оптимізація основних фондів виробничого призначення, підвищення ефективності їх використання. Торговельно-технологічне устаткування, меблі та інші виробничі фонди мають бути оптимізованими, тобто за кількістю і виробничою потужністю відповідати виробничим потребам закладу. Наявні ресурси потрібно ефективно використовувати.
- Реалізація наведених заходів дозволить покращити операційну виробничу діяльність їдальні.
- Хоча споживачами послуг закладу є виключно працівники інформаційного центру «Кий-Авіа» маркетингова діяльність лишається важливою для їдальні. Насамперед, це стосується питань просування продукту закладу (збільшення охопту працівників послугами їдальні) та ціноутворення. Питання, пов'язані із просування продукту їдальні потребують налагодження дієвого зворотного зв'язку із споживачами, співпраці з керівництвом компанії «Кий-Авіа». Потрібно враховувати, що попит на послуги закладу значною мірою залежить від асортименту і якості продукції, цінкових параметрів.
- Як зазначалося у параграфі 2.1 випускної кваліфікаційної роботи у 2017 році вартість комплексного обіду в їдальні «Кий-Авіа» становила 25 грн. Зазначимо, що в даний час мінімальна вартість бізнес-ланчів у м. Києві становить 40 грн. і внаслідок росту цін на продовольчу сировину і товари існує нагальна необхідність у підвищенні цін в закладі. Тому пропонуємо встановити вартість комплексних обідів в розмірі 35 грн., попередньо узгодивши це з керівництвом інформаційного центру «Кий-Авіа». Нова ціна лишається меншою за ринкову і тому підвищення ціни не повинно призвести до зменшення попиту споживачів.
- Метою заходів за напрямом постачання ресурсів є підвищення якості продовольчих та інших ресурсів, що закуповує заклад, забезпечення закупівель за вигідними умовами постачання, оптимізація запасів. Для досягнення зазначених цілей пропонуємо запровадження наступних заходів

щодо удосконалення постачання ресурсів:

- запровадження нормування запасів. Нормативи доцільно застосовувати до всієї номенклатури запасів. Нормативи запасів потрібно періодично переглядати. Вони мають бути оптимальними, тобто передбачати баланс між необхідним об'ємом запасів, достатнім для надійної, ритмічної роботи підприємства, та витратами на зберігання запасів, використанням оборотних коштів.
- ефективний контроль за наявністю та рухом запасів. В першу чергу потрібно контролювати найбільш важливі запаси, від яких залежить ритмічна діяльність закладу;
- ретельний відбір постачальників за критеріями якості товарів, що постачаються, умов доставки, оплати тощо. За найбільш важливими ресурсами потрібно налагоджувати співпрацю з декількома постачальниками.
- Вирішальне значення для реалізації стратегії розвитку має персонал закладу. Взагалі стратегічному менеджменту притаманно ставлення до трудових ресурсів як до найважливішого ресурсу організації. Відповідно витрати на персонал (оплату праці, навчання, підвищення кваліфікації) розглядаються в якості довгострокових інвестицій. Особливості ресторанного бізнесу, зокрема безпосередній контакт працівників із споживачами, нерівномірна завантаженість персоналу протягом робочої зміни, дня тижня, сезону, переважна частка живої немеханізованої праці, обумовлюють доцільність застосування менеджменту «людських ресурсів» до управління персоналом в закладах ресторанного господарства.
- З метою підвищення ефективності використання трудових ресурсів в їдальні «Кий-Авіа» пропонуємо наступні заходи:
 1. Техніко-економічні (поліпшення умов праці, удосконалення системи матеріального стимулювання і нормування праці, підвищення ступеня автоматизації робіт, розвиток нових форм організації праці і т.д.). Зокрема пропонуємо переглянути посадові оклади працівників

закладу з метою їх підвищення на 15%, що дещо перевищує індекс інфляції. Також пропонуємо активніше запроваджувати преміювання персоналу. Враховуючи малу чисельність працівників доцільно практикувати бригадний розподіл премій з урахуванням трудового внеску кожного працівника їдальні.

3. Організаційні, які включають удосконалення процедур прийому і звільнення працівників, системи професійного просування, роботу з молодими кадрами тощо. За цим напрямом пропонуємо розробити по кожній посаді посадову інструкцію, яка має містити професійні вимоги до працівника щодо його вмінь, практичних навичок, функціональних обов'язків, повноважень.
4. Виховні, які включають формування у працівників відповідального відношення до праці, свідомої дисципліни, культури поведінки тощо. Це питання формування корпоративної культури, яка буде об'єднувати працівників навколо спільної мети. Кінцевою метою є усвідомлення працівниками закладу корпоративних цінностей і дотримання прийнятих норм поведінки.
5. Соціально-психологічні, які передбачають удосконалення стилю і методів керівництва, гармонізацію взаємовідносин в колективі, системи морального заохочення тощо. Враховуючи малу чисельність персоналу їдальні «Кий-Авіа» керівнику закладу насамперед потрібно застосовувати засоби індивідуального впливу на працівників. Найбільш дієвим буде застосування особистого прикладу у ставленні до праці, дотриманні встановлених норм і правил.
6. Культурно-побутові, які передбачають покращення соціальної роботи в колективі. За цим напрямом пропонуємо за домовленістю з компанією «Кий-Авіа» передбачити надання працівникам їдальні пільг на оплату туристичних продуктів компанії. На нашу думку, це стане дієвим чинником стимулювання персоналу, сприятиме

закріпленню кваліфікованих кадрів в колективі.

Таким чином, реалізація наведених у параграфі заходів сприятиме підвищенню ефективності операційної діяльності їдальні «Кий-Авіа».

3.3. Розрахунок ефективності запропонованих заходів

- В параграфі 3.2 випускної кваліфікаційної роботи запропоновані заходи, спрямовані на реалізацію операційної стратегії їдальні «Кий-Авіа». Для визначення соціально-економічної ефективності запропонованих заходів зробимо прогноз основних показників господарської діяльності закладу.

- Приймаємо наступні вихідні дані для прогнозування обсягів реалізації та товарообороту їдальні:

- за рахунок збільшення охопту працівників інформаційного центру послугами закладу прогнозується збільшення обсягів реалізації комплексних обідів на 5%;
- вартість комплексного обіду збільшується з 25 до 35 грн., або на 40%;
- прогнозується збільшення обороту по купівельним товарам на 15% з урахуванням прогнозу інфляції і з попиту споживачів;
- прогнозується збільшення розміру оцінки до вартості сировини і продовольчих товарів до 110%.

Таблиця 3.1

Прогноз товарообороту їдальні «Кий-Авіа» (тис. грн.)

Показник	2017 рік	Прогноз	Відхилення	Темп росту, %
Обсяг реалізації комплексних обідів, од.	15180	15940	760	105,0
Ціна комплексного обіду, грн.	25	35	10	140,0
Оборот обідньої продукції	380	558	178	146,8
Інша продукція власного	110	122	11	110,9

виробництва				
Разом, оборот по продукції власного виробництва	490	680	190	138,8
Оборот по купівельним товарам	131	151	20	115,0
Разом, товарооборот	621	831	210	133,8
Питома вага ПВВ, %	78,9	81,8	2,9	

З наведеного в таблиці 3.1. розрахунку бачимо, що за прогнозом доход від реалізації комплексних обідів має зрости на 178 тис. грн., або на 46,8% по відношенню до показника базисного 2017 року. Прогнозується збільшення реалізації іншої продукції власного виробництва на 10,9% за рахунок зростання цін на продовольчі ресурси і попиту споживачів. Сукупно оборот по продукції власного виробництва за прогнозом має зрости на 190 тис. грн., або на 38,8%. Зазначимо, що темпи росту обороту по продукції власного виробництва перевищують темпи росту обороту по купівельним товарам і товарообороту в цілому. Завдяки цьому питома вага продукції власного виробництва за прогнозом має зрости з 78,9 до 81,8%, або на 2,9% (рис. 3.4).

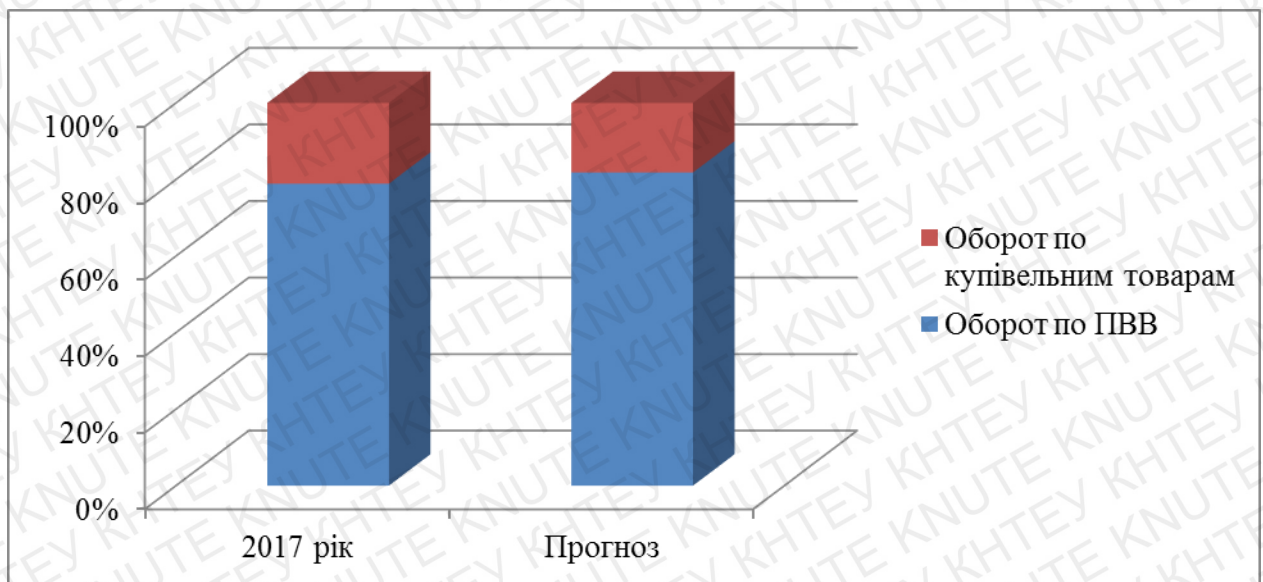


Рис. 3.4. Прогноз складу товарообороту їдальні «Кий-Авіа», %

Таблиця 3.2

**Прогноз вартості продовольчих ресурсів і націнки їдальні «Кий-Авіа»
(тис. грн.)**

Показник	2017 рік	Прогноз	Відхилення	Темп росту, %
Вартість сировини, продтоварів	320	396	76	123,8
Націнка	301	435	134	144,5
Разом, товарооборот	621	831	210	133,8
Рівень націнки, %	94,1	110,0	115,9	

- Дані табл. 3.2 свідчать, що за прогнозом розмір націнки (маржинального доходу) закладу має зрости на 134 тис. грн., або на 44,5%. Це сприятиме покращенню показників фінансово-господарської діяльності та фінансового стану закладу, створить передумови для підвищення рівня оплати і матеріального стимулювання праці персоналу, розвитку матеріально-технічної бази їдальні.

- За допомогою прогнозу показників з праці визначимо ефективність запропонованих заходів щодо підвищення ефективності використання персоналу їдальні (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Прогноз показників з праці їдальні «Кий-Авіа» (тис. грн.)

Показник	2017 рік	Прогноз	Відхилення	Темп росту, %
Товарооборот	621	831	210	133,8
Оборот по ПВВ	490	680	190	138,8
Чисельність персоналу, чол.	4,25	4,25	0	100,0
У т.ч. працівників вир-ва, чол.	3	3	0	100,0
Товарооборот на 1-го пр-ка	146,1	195,5	49,4	133,8
Оборот по ПВВ на 1-го працівника виробництва	163,3	226,7	63,4	138,8
Фонд оплати праці	203	243	40	120,0
Рівень ФОП, %	32,75	29,25	-3,5	
Зарплатавіддача	3,05	3,42	0,37	112,1
Середня заробітна плата 1-го працівника на місяць, грн.	3989	4787	798	120,0

- Таким чином, дані прогнозу, наведені в таблиці 3.3 вказують на значне покращення показників з праці, а саме:
 - зростання продуктивності праці на 33,8% в цілому в закладі і на 38,8% в розрізі працівників виробництва;
 - середня заробітна плата і фонд оплати праці зросли на 20%, тобто темпи росту менші ніж темпи росту товарообороту і продуктивності праці;
 - зарплатавіддача зросла на 112,1%;
 - рівень фонду оплати праці зменшився на 3,5%, що дозволить отримати відносну економію витрат на оплату праці в сумі:

$$E = \frac{-3,5 \times 831}{100} = -29 \text{ тис. грн.}$$

- За допомогою прогнозу визначимо ефективність пропозицій щодо розвитку матеріально-технічної бази закладу (табл. 3.4 – 3.5).

Таблиця 3.5

Прогноз показників вартості, придатності та ефективності використання основних засобів їдальні «Кий-Авіа» (тис. грн.)

Показник	2017 рік	Прогноз	Відхилення	Темп росту, %
Товарооборот	621	831	210	133,8
Залишкова вартість ОЗ	205	210	5	102,4
Первісна вартість ОЗ	330	340	10	103,0
Знос ОЗ	125	130	5	104,0
Коефіцієнт придатності, %	62,12	61,76	-0,36	
Коефіцієнт зносу, %	37,88	38,24	0,36	
Фондовіддача	3,03	3,96	0,93	130,7
Фондомісткість	0,33	0,25	-0,08	83,3

- Наведений у таблиці 3.5 розрахунок прогнозу вказує, що внаслідок реалізації пропозицій роботи щодо оптимізації основних заходів, підвищення ефективності їх використання очікується зростання залишкової вартості основних засобів, збереження високого рівня їхньої придатності,

суттєве зростання фондівіддачі і зменшення фондомісткості.

- Результатом реалізації заходів щодо удосконалення управління запасами в їдальні «Кий-Авіа» є припинення необґрунтованому зростанню запасів, збільшення оборотності і зменшення тривалості запасів. В свою чергу, це дозволить уникати заморожування оборотних коштів, здійсненню додаткових витрат на збереження запасів. Розрахунок прогнозу ефективності використання запасів наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Прогноз показників ефективності управління запасами їдальні «Кий-Авіа» (тис. грн.)

Показник	2017 рік	Прогноз	Відхилення	Темп росту, %
Товарооборот	621	831	210	133,8
Запаси	31	33	2	106,5
Оборотність запасів, разів	20,0	25,2	5,2	125,7
Тривалість запасів, діб	18,2	14,5	-3,7	79,7

- Дані прогнозу, наведені у табл. 3.6 вказують на очікуване значне покращення показників управління запасами – збільшення оборотності запасів на 25,7%, зменшення тривалості запасів на 3,7 доби, або на 20,3%.

- Таким чином, результати розрахунку свідчать про наявність наступних показників економічного ефекту від запровадження запропонованих заходів у випускній кваліфікаційній роботі:

- збільшення обсягів реалізації обідньої продукції на 46,8%, обороту по продукції власного виробництва на 38,8%, товарообороту на 33,8%;
- збільшення питомої ваги продукції власного виробництва у товарообороті на 2,9%;
- збільшення маржинального доходу на 44,5%;
- збільшення продуктивності праці персоналу;
- зменшення рівня фонду оплати праці на 3,5%, отримання

відносної економії витрат на оплату праці в розмірі 29 тис. грн.;

- покращення показників вартості, придатності та ефективності використання основних засобів;
- підвищення ефективності управління запасами.
- Показниками соціального ефекту від реалізації запропонованих в роботі заходів є наступні:
 - збільшення охопту працівників інформаційного центру «Кий-Авіа» послугами їдальні, що сприяє відновленню працівників, збільшенню продуктивності праці. Важливо, що споживання комплексного обіду в їдальні має більше користі ніж споживання продукції закладів швидкого харчування;
 - підвищення якості кулінарної продукції та послуг в закладі;
 - збільшення середньої заробітної плати персоналу їдальні на 20% сприятиме зростанню рівня доходів працівників, покращенню їхньої мотивації;
 - збільшення відрахувань на соціальні заходи – у пенсійний фонд, фонд соціального страхування на випадок тимчасової втрати працездатності, фонд зайнятості;
 - розвиток корпоративної культури – покращення соціально-психологічного клімату в колективі, між особистих відносин.
- Таким чином, пропозиції випускної кваліфікаційної роботи у разі їх реалізації матимуть значний соціально-економічний ефект.

Висновки до розділу 3

- В третьому розділі випускної кваліфікаційної роботи наведені пропозиції щодо вдосконалення управління операційною діяльністю їдальні «Кий-Авіа». На підставі результатів стратегічного аналізу зовнішнього і

внутрішнього середовища їдальні були запропоновані товарно-ринкова та конкурентна стратегії закладу – відповідно стратегія глибокого проникнення на ринок та стратегія фокусування на витратах. Зазначені стратегії доповнюють одна одну. Так, зменшення витрат дозволяють закладу утримувати низькі ціни на обідню продукцію, що сприяє збільшенню обсягів реалізації і товарообороту закладу. В свою чергу, зростання обсягів реалізації послуг і товарообороту за рахунок «ефекту масштабу» призводить до зменшення питомої собівартості виробленої продукції.

- З метою реалізації обраних стратегій, загального покращення операційної діяльності запропоновані заходи, спрямовані на покращення виробничої, маркетингової діяльності, управління матеріальними ресурсами, персоналом їдальні.

- З метою визначення ефективності запропонованих заходів були зроблені прогнозні розрахунки, згідно з якими показниками економічного ефекту є наступні:

- збільшення обсягів реалізації обідньої продукції на 46,8%, обороту по продукції власного виробництва на 38,8%, товарообороту на 33,8%;
- збільшення питомої ваги продукції власного виробництва у товарообороті на 2,9%;
- збільшення маржинального доходу на 44,5%;
- збільшення продуктивності праці персоналу;
- зменшення рівня фонду оплати праці на 3,5%, отримання відносної економії витрат на оплату праці в розмірі 29 тис. грн.;
- покращення показників вартості, придатності та ефективності використання основних засобів;
- підвищення ефективності управління запасами.

- Показниками соціального ефекту від реалізації запропонованих в роботі заходів є наступні:

- збільшення охопту працівників інформаційного центру

«Кий-Авіа» послугами їдальні, що сприяє відновленню працівників, збільшенню продуктивності праці.;

- підвищення якості кулінарної продукції та послуг в закладі;
 - збільшення середньої заробітної плати персоналу їдальні на 20% сприятиме зростанню рівня доходів працівників, покращенню їхньої мотивації;
 - збільшення відрахувань на соціальні заходи на 20%;
 - розвиток корпоративної культури – покращення соціально-психологічного клімату в колективі, між особистих відносин.
- Таким чином, пропозиції випускної кваліфікаційної роботи у разі їх реалізації матимуть значний соціально-економічний ефект.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

- Організація харчування споживачів за місцем роботи належить до важливих напрямів діяльності закладів ресторанного господарства. Повноцінне, збалансоване харчування працівників сприяє фізичному і емоційному відновленню працівників, збереженню здоров'я, підвищенню продуктивності праці. Таким чином, заклади ресторанного господарства на підприємствах, в установах і організаціях виконують важливу соціальну функцію.
- В умовах ринкової економіки організація харчування за місцем роботи споживачів повинна враховувати соціальні вимоги щодо асортименту і якості обідньої продукції, цінової доступності і економічний критерій вигідності цієї діяльності для закладу ресторанного господарства. Тому для закладів галузі на підприємствах, в установах і організаціях важливе значення має ефективне управління операційною діяльністю. Саме цим обумовлювалося обрання проблеми дослідження випускної кваліфікаційної роботи – удосконалення системи операційного менеджменту закладу ресторанного господарства. Робота виконана на матеріалах їдальні «Кий-Авіа», м. Київ, яка організовує харчування працівників інформаційного центру «Кий-Авіа».
- Робота містить вступ, основну частину, що складається з 3-х розділів, висновки і пропозиції, список використаних джерел, додатки.
- У першому розділі випускної кваліфікаційної роботи на підставі опрацювання наукових і літературних джерел, вітчизняного і закордонного досвіду розглянуто теоретичні основи управління операційною діяльністю в закладах ресторанного господарства. Зокрема розглянута сутність операційного менеджменту, його функції та методи. Детальна увага була приділена особливостям управління операційною діяльністю в закладах ресторанного бізнесу. Також розглянута методика визначення ефективності здійснення операційної діяльності та використання ресурсного потенціалу

підприємств.

- У другому розділі випускної кваліфікаційної роботи наведені результати дослідження системи операційного менеджменту закладу ресторанного бізнесу, проведеного в їдальні «Кий-Авіа», м. Київ. Інформаційною базою дослідження були дані особистих спостережень, бухгалтерської, статистичної та управлінської звітності закладу за 2015-2017 роки.

- Проведене дослідження дозволило зробити наступні висновки щодо стану і ефективності системи операційного менеджменту їдальні «Кий-Авіа»:

1. Їдальня «Кий-Авіа» розміщується на першому поверсі житлового будинку за адресою: м. Київ, вул. Дмитрівська, 1. В цьому ж будинку знаходиться інформаційний центр компанії «Кий-Авіа», працівники якого є споживачами послуг закладу. Режим роботи їдальні: п'ять днів на тиждень (понеділок-п'ятниця) з 11 до 16 години.
2. Заклад пропонує споживачам комплексні обіди, а також гарячі і холодні напої, кондитерські вироби. Одноразова місткість залу – 25 місць. Щодня їдальня реалізує 40-60 комплексних обідів працівникам компанії «Кий-Авіа».
3. Їдальня - підприємство приватної форми власності, за організаційно-правовою формою підприємницької діяльності – товариство з обмеженою відповідальністю. Підприємство є юридичною особою, має у власності відокремлене майно, самостійно здійснює виробничу і фінансово-господарську діяльність на засадах самокупності та самоврядування.
4. Директор здійснює загальне керівництво виробничою і господарською діяльністю їдальні «Кий-Авіа». Директор підприємства також виконує функції завідуючого виробництвом і забезпечує постачання продовольчих та інших ресурсів.

Організаційна структура і чисельність персоналу відповідають особливостям і масштабу бізнесу закладу.

5. Завдяки угоді з компанією «Кий-Авіа», яка безкоштовно надає приміщення їдальні і сплачує комунальні послуги, заклад забезпечує мінімальну собівартість і утримує низькі ціни на комплексні обіди.
6. За результатами SWOT-аналізу заклад має певний стратегічний потенціал для розвитку і за сприятливих умов зовнішнього середовища спроможний здійснювати ефективну операційну діяльність. В той же час, розмір ринкового сегменту обмежує розвиток підприємства.
7. Протягом 2015-2017 років зростання товарообороту закладу обумовлювалося переважно збільшенням витрат на продовольчі ресурси внаслідок росту цін та чисельності споживачів. При цьому абсолютний розмір націнки (маржинального доходу) зростав незначно. Утримання мінімальної вартості комплексних обідів сприяє зміцненню конкурентної позиції, збереженню і навіть збільшенню чисельності споживачів, але зменшення маржинального доходу негативно впливає на фінансовий результат господарської діяльності підприємства.
8. Протягом 2015-2017 років в заклад господарював на межі беззбитковості. Показники фінансового стану закладу не відповідають нормативним вимогам ліквідності. Підприємству бракує оборотних коштів для забезпечення своєчасного покриття поточних зобов'язань.
9. Протягом 2015-2017 років відбувалося загальне покращення показників ефективності використання трудових ресурсів їдальні «Кий-Авіа» - зростання продуктивності праці, зарплатавіддачі, зменшення рівня фонду оплати праці до товарообороту.
10. Протягом 2015-2017 років в закладі зберігалися стабільні

показники вартості та придатності основних засобів, покращилися показники ефективності використання основних засобів. Водночас дещо погіршилися показники управління запасами.

11. В цілому система операційного менеджменту їдальні «Кий-Авіа» дозволяє забезпечувати стабільну беззбиткову діяльність закладу. Подальший розвиток підприємства вимагає розробки дієвої операційної стратегії.

- В третьому розділі випускної кваліфікаційної роботи наведені пропозиції щодо вдосконалення управління операційною діяльністю їдальні «Кий-Авіа». На підставі результатів стратегічного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища їдальні були запропоновані товарно-ринкова та конкурентна стратегії закладу – відповідно стратегія глибокого проникнення на ринок та стратегія фокусування на витратах. Зазначені стратегії доповнюють одна одну. Так, зменшення витрат дозволяють закладу утримувати низькі ціни на обідню продукцію, що сприяє збільшенню обсягів реалізації і товарообороту закладу. В свою чергу, зростання обсягів реалізації послуг і товарообороту за рахунок «ефекту масштабу» призводить до зменшення питомої собівартості виробленої продукції.

- З метою реалізації обраних стратегій, загального покращення операційної діяльності запропоновані заходи, спрямовані на покращення виробничої, маркетингової діяльності, управління матеріальними ресурсами, персоналом їдальні.

- З метою визначення ефективності запропонованих заходів були зроблені прогностичні розрахунки, згідно з якими показниками економічного ефекту є наступні:

- збільшення обсягів реалізації обідньої продукції на 46,8%, обороту по продукції власного виробництва на 38,8%, товарообороту на 33,8%;
- збільшення питомої ваги продукції власного виробництва у товарообороті на 2,9%;

- збільшення маржинального доходу на 44,5%;
- збільшення продуктивності праці персоналу;
- зменшення рівня фонду оплати праці на 3,5%, отримання відносної економії витрат на оплату праці в розмірі 29 тис. грн.;
- покращення показників вартості, придатності та ефективності використання основних засобів;
- підвищення ефективності управління запасами.
- Показниками соціального ефекту від реалізації запропонованих в роботі заходів є наступні:
 - збільшення охопту працівників інформаційного центру «Кий-Авіа» послугами їдальні, що сприяє відновленню працівників, збільшенню продуктивності праці;
 - підвищення якості кулінарної продукції та послуг в закладі;
 - збільшення середньої заробітної плати персоналу їдальні на 20% сприятиме зростанню рівня доходів працівників, покращенню їхньої мотивації;
 - збільшення відрахувань на соціальні заходи на 20%;
 - розвиток корпоративної культури – покращення соціально-психологічного клімату в колективі, між особистих відносин.
- Таким чином, пропозиції випускної кваліфікаційної роботи у разі їх реалізації матимуть значний соціально-економічний ефект.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський Кодекс України від 16.01.2003 р. №436-IV, зі змінами та допов. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
2. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 3 "Звіт про фінансові результати", зареєстроване в Мінюсті України 21 червня 1999 р. за №397/3690.
3. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 4 "Звіт про рух грошових коштів", зареєстроване в Мінюсті України 21.06.1999 р. за №398/3691.
4. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 р. №108/95-ВР, зі змінами та допов. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр>
5. Андреева Г. І. Економічний аналіз: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / Г. І. Андреева. – Суми: УАБС, 2007. – 230 с.
6. Андреева Г. І. Організація і методика економічного аналізу: Навчальний посібник / Г. І. Андреева, В. А. Андреева. – Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2009. – 353 с.
7. Ачкасов І. А. Потенціал підприємства: формування та оцінювання: Опорний конспект лекцій / І. А. Ачкасов, Т. А. Пушкар, В. Г. Федорова. – Х.:ХНАМГ, 2010. – 89 с.
8. Бойчик І. М. Економіка підприємства. Навчальний посібник / І. М. Бойчик. – К.: Атіка, 2004. – 480 с.
9. Браун Марк Г. Сбалансованная система показателей: на маршруте внедрения / Мак Грэм Браун; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 226 с.
10. Василенко В. А. Стратегічне управління підприємством: навч.посіб. / В.А.Василенко. – 2-е вид., перероб. і доп. – К.: Центр

навчальної літератури, 2014. – 400 с.

11. Бабчинська О. І. Удосконалення технології управління туристичним підприємством в умовах глобалізації [Електроний ресурс] / О. І. Бабчинська, А. Г. Балдинюк // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (постанова президії ВАК України №2-05/3 від 08.07.2010 р.). – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=774>
12. Білецька І. М. Формування економічної моделі стратегічного управління туристичним підприємством [Електроний ресурс] / І. М. Білецька. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/PORTAL/natural/Nvuu/Ekon/2010_28_2/statti/4.htm
13. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством : Навч. посібник / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко ; За ред. В. О. Василенка. – 2-ге вид., випр. і доп. – К : Центр навчальної літератури, 2010. – 400 с.
14. Волкогорова О. Слабкие стратегического управления / О. Волкогорова // Менеджмент и менеджер. – 2009. – №11-12. – С. 7-10.
15. Гребешкова О. М. Потенціал зовнішнього зростання підприємства / О. М. Гребешкова // Стратегія економічного розвитку України : Наук. зб. – Вип. 14 / Голов. Ред. А. П. Наливайко. – К.: КНЕУ, 2009. – С. 32-38.
16. Горицька Н. Фінансова стратегія: Управління фінансами / Н. Горицька // Фінансовий директор. – 2017. – №11. – С. 17-25.
17. Горбатовська Н.В. Управління організаційним розвитком на основі вдосконалення організаційної структури підприємства [Електроний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/ejournals/PSPE/2011_2/Gorbatovska_211.htm
18. Гудзь М. В. Планування надання туристичної послуги туристичним підприємством [Електроний ресурс] / М. В. Гудзь //

Економічний форум. – 1/2012. – Режим доступу:
http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/ekfor/2012_1/31.pdf

19. Дайан Арман. Маркетинг / Дайан Арман; [пер. с фран. науч. редактор Е. Худокормов]. – М. : Экономика, 1993. – 572 с.
20. Друкер П. Задачи менеджера в XXI веке : Пер. с англ. Учеб. пособие. / П. Друкер. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2000. – 272 с.
21. Дядечко Л. П. Економіка туристичного бізнесу / Л. П. Дяченко. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 224 с.
22. Дядечко Л. П. Процесно-системний підхід до формування туристичних потоків / Л. П. Дядечко, В. С. Шимкова // Вісник ДТБ. – 2006. – №10. – С. 205-210.
23. Егоров П. В. Управление развитием предприятий малого бизнеса : Монография / П. В. Егоров, Е. И. Карпова. – Донецк : Лебедь, 2010. – 324 с.
24. Менеджмент ресторанного господарства: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Г.Т. П'ятницька, Н.О. П'ятницька, Л.В. Лукашова [та ін.]; за заг. ред. Г.Т. П'ятницької. – Вид. 2-ге, допов. та переробл. – 2010.
25. Єфімова О. Системний підхід – основа управління діяльністю підприємства [Електроний ресурс] / О. Єфімова // Персонал. – №2. – 2007. – Режим доступу: <http://www.info-prensa.com/article-35.html>
26. Економіка підприємства : Учеб. пособие / Под общ. ред. д.э.н. проф. Л. Г. Мельника. – Сумы : ИТД «Университетская книга», 2002. – 632 с.
27. Економіка підприємства: навч. посіб. / Козик В. В. [та ін.]. - Львів : Простір-М, 2017. - 405 с. : рис., табл. - Бібліогр.: с. 401-405 . - 100 экз.
28. Економічний аналіз підприємств торгівлі та харчування: навч. посіб. / [Над. М. Гаркуша та ін.] ; Харків. держ. ун-т харчування та

торгівлі. - Харків : ХДУХТ, 2014. - 361 с. : табл. - Бібліогр.: с. 360-361. - 300 экз.

29. Забуранна Л. В. Концепція управління розвитком туристичних підприємств / Л. В. Забуранна // Науковий вісник ЧДІЕУ. – 2011. – №3(11). – С. 162-168.
30. Кулішов В.В. Економіка підприємства: теорія і практика: Навч. посібник. - К.: Ніка-Центр, 2012. - 216 с
31. Кабушкин Н. И. Менеджмент туризма : Учебное пособие / Н. И. Кабушкин. – Минск : БГЭУ, 2000. – 409 с.
32. Карташова Л. В. Организационное поведение : Учебник / Л. В. Карташова, Т. В. Никонова, Т. О. Соломанидина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2007 – 384 с.
33. Коробов М. Я. Фінанси підприємств: Навч. посіб. / Коробов М.Я. – К.: Т-во „Знання”, КОО, 2016. – 378 с.
34. Кіптенко В. К. Менеджмент туризму : Підруч. / В. К. Кіптенко. – К. : Знання, 2011. – 502 с.
35. Маріщук Ю.А. Стратегічні та тактичні плани-моделі маркетингу: монографія / Марі щук Ю.А., Марюта О.М. – Дніпропетровськ: Системні технології, 2013. – 197 с.
36. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления : Учебн. [для вузов по спец. «Менеджмент»] / В. И. Кнорринг. – М., 2011. – 512 с.
37. Облік та аналіз у системі управління операційною діяльністю підприємств ресторанного господарства: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.09 / Коноваліхіна Тетяна Олегівна ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. - Київ, 2011. - 313 Операційний менеджмент: презентаційний курс: навч. посіб. / Т. В. Омеляненко, А. В. Осокіна ; М-во освіти і науки України, ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана", Ін-т бізнес-освіти. - Електрон. текстові дані. - Київ : КНЕУ, 2016. - 197 с.

38. Лафта Дж. К. Теория организации : Учеб. пособие / Дж. К. Лафта. – М. : ТК Вели, Проспект, 2011. – 416 с.
39. Операційний менеджмент: електронний підручник / С. І. Бай, Ю. В. Гайдай, Н. В. Микитенко. – 1 електрон. опт. диск (CD-ROM). – 2012.
40. Операційний менеджмент: презентаційний курс: навч. посіб. / Т. В. Омеляненко, А. В. Осокіна. — К. : КНЕУ, 2016. — 197 с.
41. Операційний менеджмент: навч. посіб. / О. Г. Ратушняк ; Вінниц. нац. техн. ун-т. - Вінниця : ВНТУ, 2015.
42. Організація в ресторанному господарстві (виробництво): підручник / О. Ю. Давидова, Н. В. Полстяна ; Харків. держ. ун-т харчування та торгівлі. - Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2017. - 330 с.
43. Стратегічний розвиток туристичного бізнесу : Монографія / [Т. І. Ткаченко, С. В. Мельниченко, М. Г. Бойко та ін.] ; за заг. ред. А. А. Мазаракі. – К. : КНТЕУ, 2011. – 596 с.
44. Тарасюк Г. М. Планування діяльності підприємства: Монографія / Г. М. Тарасюк, Л. І. Шваб. – К. : Каравела, 2010. – 333 с.
45. Організація операційної діяльності підприємства: підручник / В. Г. Васильков, Н. В. Василькова. — К. : КНЕУ, 2015. — 502 с.
46. Ткаченко Т. І. Стратегічне управління розвитком суб'єктів господарювання в сфері туризму / Т. І. Ткаченко // Проблемы материальной культуры. – Экономические науки. – С. 60-64.
47. Оцінка попиту на продукцію підприємств ресторанного господарства: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Чатченко Ольга Євгенівна ; Харків. держ. ун-т харчування та торгівлі. - Харків, 2014. - 21 с.
48. Хрущ Н. Концепція розвитку стратегії компанії в сучасному динамічному середовищі / Н. Хрущ // Економіст. – 2011. – №9. – С. 62-65.

49. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Дело, 2011 р. – Режим доступа: <http://ageofbook.com/study-materials/management/2972-strategicheskii-menedzhment-fathutdinov-r-a.html>
50. Ресторанный менеджмент : підручник/ О. Ю. Давидова, А. І. Усіна, І. В. Сегеда; Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Х. : ХНУМГ, 2014. – 279 с.
51. Томпсон А. А., Стрікланд А. Дж. Стратегічний менеджмент. Мистецтво розробки та реалізації стратегії: Піручник для вузів/ пер. з англ. під ред. Л.Г. Зайцева, М.І. Соколової. – М.: Банки та біржі, ЮНІТІ, 2013. – 576 с.
52. Теоретичні та обліково-економічні аспекти формування інформації про витрати, доходи та фінансові результати на підприємствах ресторанного господарства: монографія / А. П. Грінько, О. О. Кваша ; Харків. держ. ун-т харчування та торгівлі. - Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2016. - 289 с.
53. Топольник В. Г. Технічний рівень і сертифікація обладнання харчових виробництв: навч. посібник / В.Г. Топольник. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2014. – 208 с.
54. Янковець Т. М. Обґрунтування взаємозв'язку стратегічного управління підприємством й інноваційного його розвитку / Т. М, Янковець // Проблеми науки. – 2011. – №6. – С. 26-32.
55. Ресторанный менеджмент : підручник/ О. Ю. Давидова, А. І. Усіна, І. В. Сегеда; Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Х. : ХНУМГ, 2014. – 279 с.
56. The World Economic Forum [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.weforum.org/>
57. Holloway J. Cristopher. The Business of Tourism / Cristopher. J. Holloway. – London: Longman, 1994. – 513р.

58. GE/McKinsey Matrix Users Guide. [Электронный ресурс] – 2005. – // http://www.business-tools-templates.com/U_GuidesPDFf. – 5.09.2008 г.
59. Logical Framework Methodology [Электронный ресурс]. – 2005. – // <http://www.jiscinfonet.ac.uk/InfoKits/project-management>. – 5.09.2008 г.
60. Destination and enterprise management for a tourism future // Tourism Management Volume 30, Issue 1. – February 2009. – Pages 63–74.
61. Alejzik, W. B., Tourism in the face of 21st century's challenges, Institute of Physical Education Cracow, Poland, 2002.
62. Assessment of competitive investment attractiveness of enterprises of hotel and restaurant business / N. Kulak // Менеджмент. - 2016. - Вып. 24. - С. 171-181. - Режим доступа: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Menedzhment_2016_24_19
63. Butcher, J., Natural capital on advocacy of ecotourism as sustainable development, The Journal of Sustainable Tourism. – № 6. – 2006. – p. 529-545.