

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА на тему:

**Операційний менеджмент ресторану «Околиця»,
м. Шепетівка, Хмельницька обл.**

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

Безкорвайної
(Стремедлівської)
Ольги
Миколаївни

Науковий керівник
к.е.н., доц.

Расулова
Алла
Миколаївна

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

Мельниченко
Світлана
Володимирівна

Київ 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	10
1.1. Сутність та особливості операційного менеджменту підприємств ресторанного господарства	10
1.2. Моделювання операційних систем підприємств ресторанного господарства	15
1.3. Концепції удосконалення операційного менеджменту підприємств ресторанного господарства	19
РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСТОРАНУ «ОКОЛИЦЯ», М. ШЕПЕТІВКА, ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛ.	23
2.1. Дослідження ефективності управління операційною системою ресторану «Околиця»	23
2.2. Аналіз впливу операційного менеджменту на результати господарської діяльності ресторану «Околиця»	29
2.3. Оцінка факторів впливу на операційний менеджмент ресторану «Околиця».	33
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСТОРАНУ «ОКОЛИЦЯ», М. ШЕПЕТІВКА, ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛ.	41
3.1. Шляхи удосконалення управління операційною системою ресторану «Околиця»	41
3.2. Визначення методів та інструментарію удосконалення операційного менеджменту ресторану	44
3.3. Соціально-економічна ефективність запропонованих заходів	50
ВИСНОВКИ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58
ДОДАТКИ	60

ВСТУП

Актуальність теми. Операційна система є однією з головних систем підприємства, яке надає послуги. Властивістю операційної системи є те, що ключовими її частинами, котрі необхідно поєднати при управлінні є люди та оснащення. В свою чергу загальною особливістю операційної системи є те, що основоположною задачею для підприємства є трансформація визначеної кількості ресурсів (матеріали, фінанси) на іншу, більш цінну кількість ресурсів (послуги).

Ключову діяльність ресторану становлять операції, у ході яких послуга створюється та доставляється споживачам. При здійсненні цих операцій необхідні найрізноманітніші вхідні складові, що згодом будуть перетворені у жадані комбінації для споживачів. До вхідних складових належать сировина, інформація, компоненти, гроші, виконавці та інші ресурси. До операцій відносять виробництво, обслуговування, перевезення, продажі, професійну підготовку персоналу тощо.

Ресторанний бізнес ставить перед операційним менеджментом визначений ряд проблем, котрі або надто складно вирішуються, або є невизначальними в умовах виробничої діяльності. Дані проблеми пов'язані, як правило, з наявністю в операційному процесі самого клієнта.

Розгляд питань щодо управління операційною діяльністю підприємства висвітлені у роботах С.І. Бая, І.Б. Гевко, О.В. Михайловської, Р.Б. Чейза [1-4]. В.А. Антонова, В.О. Василенко, Т. І. Ткаченко [5-6] аналізували атрибути керування операційною діяльністю суб'єктів ресторанного бізнесу, однак блискавичний розвиток інформаційних технологій і поліпшення науки управління спонукає до неперервного підвищення вимог до формування дієвої системи операційного менеджменту підприємств ресторанного господарства.

Метою дипломної роботи є визначення структури та вимог до формування ефективної системи операційного менеджменту підприємств ресторанного господарства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити ряд наукових завдань:

- визначити сутність та особливості операційного менеджменту підприємств ресторанного господарства;
- розібрати моделювання операційних систем підприємств ресторанного господарства;
- дослідити концепції удосконалення операційного менеджменту підприємств ресторанного господарства;
- розглянути ефективність управління операційною системою ресторану «Околиця»;
- здійснити аналіз впливу операційного менеджменту на результати господарської діяльності ресторану «Околиця»;
- надати оцінку факторів впливу на операційний менеджмент ресторану «Околиця»;
- визначити шляхи удосконалення управління операційною системою ресторану «Околиця»;
- розгляд методів та інструментарію удосконалення операційного менеджменту ресторану;
- надати оцінку соціально-економічної ефективності запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – бізнес-процеси підприємства ресторанного господарства на прикладі ресторану «Околиця», м. Шепетівка, Хмельницька обл.

Предмет дослідження – є теоретичні положення, методичні підходи до операційного менеджменту підприємств ресторанного господарства.

Методи дослідження. У дипломній роботі використані різні способи і прийоми наукових досліджень: статистичні спостереження – для встановлення динаміки окремих показників, аналіз і синтез – для структуризації підходів до класифікації, порівнянь, групування, типізації – для порівняльного аналізу, анкетування – з метою дослідження особливостей формування операційного менеджменту підприємства ресторанного господарства, метод експертних

оцінок – для оцінювання ефективності формування операційного менеджменту, математичні методи.

Інформаційна база. Основними інформаційними джерелами, що були використані в процесі виконання роботи є матеріали наведені у вітчизняній та закордонній науковій літературі, законодавчих та нормативних актах, наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених, мережі Інтернет, статистичні дані, внутрішня звітність підприємства ресторанного господарства, на прикладі ресторану «Околиця», м. Шепетівка, Хмельницька обл.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає у обґрунтуванні теоретичних положень формування операційного менеджменту підприємств ресторанного господарства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні положень, висновків та рекомендацій, що можуть бути методичною основою для формування операційного менеджменту підприємств ресторанного господарства.

Публікації. Основні положення випускної кваліфікаційної роботи опубліковано у збірнику наукових статей (Дод. А).

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 55 найменувань та 4 додатків. Загальний обсяг роботи становить 63 стор., на яких представлено 15 таблиць та 14 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Сутність та особливості операційного менеджменту підприємств ресторанного господарства

Вивчаючи основні функції бізнесу, доцільно відмічати, що саме функція операційного менеджменту, у сучасних умовах, досліджена найменше. Як правило, дану функцію згадують у промисловому виробництві, сприймаючи як виробничу функцію.

У минулому, методика управління підприємством була направлена, в першу чергу, на управління виробничими процесами. Однак за останній період галузь впливу управлінської діяльності суттєво розширилася [1, с. 598].

Нинішня теорія управління виробництвом використовується у широкому спектрі дій та ситуацій не лише у виробництві, однак і поза ним: сфера послуг, охорона здоров'я, громадське харчування, індустрія розваг та відпочинку, банківська справа, туризм, готельний бізнес, торгівля, транспорт. Отже, управління виробництвом — включає в себе управління об'єктами або процесами, що застосовуються для виробництва товарів або надання послуг.

Як правило, операційний менеджмент доцільно вважати пов'язаним першочергово із виробничою діяльністю або фізичними змінами у виготовленні товарів. Тому, зазвичай операційний менеджмент позначається як діяльність, що пов'язана із управлінням процесами придбання сировини, її перетворення у готовий товар та приставки даного товару споживачу [1, с. 598].

Переважаюча більшість вчених допускають це визначення досить узагальненим, адже воно розкриває функцію закупки, виробництва та фізичного розподілу, що хоч і тісно пов'язано із операціями, проте є ізольованими дисциплінами. Крім того, відповідна дефініція є досить

обмеженою, адже вона не містить будь-яких дій, що є не зв'язаними із матеріальним виробництвом.

Перелік визначень сутності «операційного менеджменту» за різними вченими наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Сутність «операційного менеджменту» за різними вченими

№	Автор та джерело	Визначення поняття «операційний менеджмент»
1	Ліс Гелловей [2, с. 320]	«Операційний менеджмент — це всі види діяльності, пов'язані з навмисним перетворенням (трансформацією) сировини, інформації чи покупців.
2	Річард Чейс, Ніколас Аквілано [3, с. 392]	операційний менеджмент як управління всіма ресурсами, необхідними для виробництва продукції та надання послуг організацією.
3	Сер Лі, Марк Шнайдер'янс [4, с. 46]	операційний менеджмент - наука про концепції, процедури, методи, технології, які використовуються менеджерами в процесі створення та функціонування операційної системи підприємства.
4	З. П. Румянцева, Н. А. Саломатін [5, с. 446]	операційний менеджмент як система взаємопов'язаних елементів, які охарактеризують виробництво, його організацію, його обслуговування, а також управління виробничою стратегією підприємства, програмою, а також виробництвом в оперативному режимі, його матеріально-технічним забезпеченням, собівартістю продукції та ціноутворенням.

Джерело : розроблено автором на основі даних [2-5]

Підсумовуючи узагальнення усіх точок зору щодо сутності операційного менеджменту за версіями різних вчених, ми визначили, що операційний менеджмент — є спрямованою діяльністю по управлінні операціями із купівлі необхідних ресурсів, їх подальшої трансформації у готовий товар (послугу) із поставкою останнього або останніх на ринок із ціллю задоволення потреб споживачів.

Необхідно зазначити, що головним завданням операційного менеджменту є визначення певних управлінських систем, котрі б забезпечили здійснення

необхідних дій та процедур з метою отримання позитивного результату від функціонування операційної системи будь-якого підприємства.

Подібний результат формується лише за умови чіткого та професійного врахуванні об'єктивних обмежень, критеріїв та стандартів [6, с. 816].

Рациональне операційне рішення потребує від менеджера його перебування у центрі виробничої системи, котра перебуває у процесі розвитку. Чітке поєднання у одному цілому головних факторів та аспектів діяльності підприємства — фінансових, організаційних, технологічних, економічних — потребує, щоб цей процес здійснювався на міцній основі раціонального управління операціями.

Варто підкреслити, що одним із ключових принципів формування системи операційного менеджменту підприємств ресторанного господарства є орієнтація на споживача за критеріями якості продукції, оновлення асортименту та темпів обсягів випуску продукції, необхідності проводити дослідження і анкетування з метою виявлення потреб споживача та формуванні стратегії стосовно задоволення їх потреб [7, с. 355].

Поміж властивостей операційної системи підприємств ресторанного господарства необхідно виділити наступні:

1. У ресторанній сфері формується процес розробки типу послуг, а конкретна послуга у рамках певного типу та процес реалізації послуги «розробляються» і здійснюються майже одночасно, адже це одне й те саме.

2. Хід обслуговування не може бути юридично захищений патентом або авторським правом.

3. Зміст пакета послуг залежить від кваліфікації персоналу та його професійної підготовки.

4. Пропозиція послуг може бути радикально змінена за 1 день [8, с. 530].

Після визначення сутності операційного менеджменту, а також особливостей операційної системи можна виділити групу операцій, котрі вимагають диференціації у ході управління підприємств ресторанного господарства (рис. 1.1).

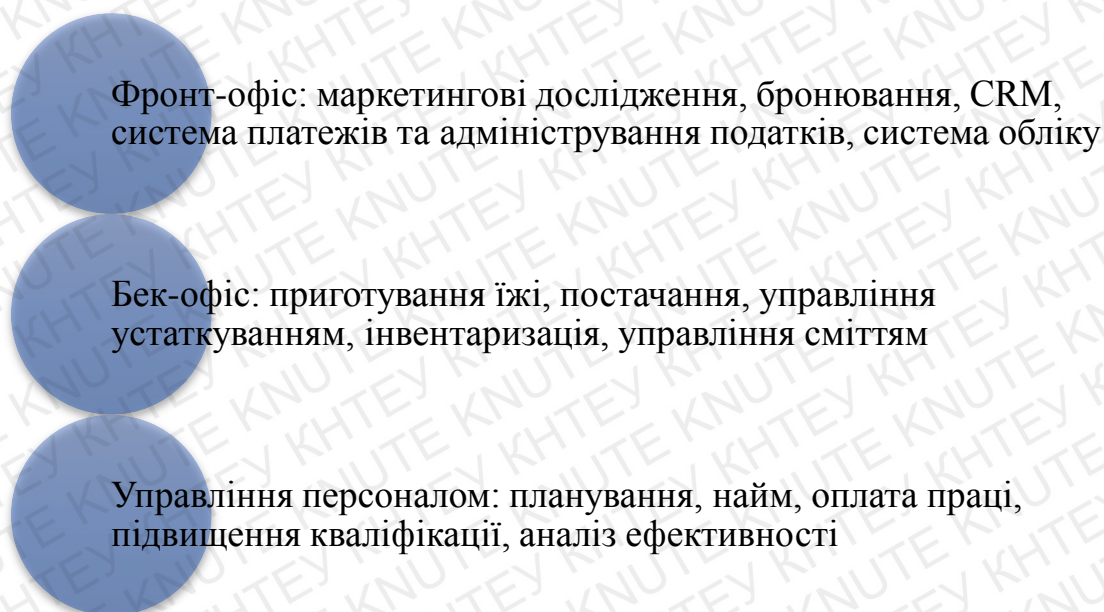


Рис. 1.1. Перелік операцій, що вимагають диференціації у ході управління рестораном [9, с. 400]

Керування елементами операційної системи підприємств ресторанного господарства зводяться до взаємодіяння у форматі вхід-вихід, отже система генерує запит, надає важливі ресурси та одержує очікуваний результат.

Необхідно зазначити, що специфіка стратегії операційної системи підприємств ресторанного господарства полягає у: об'єкті управління; процедурі формування стратегічних пріоритетів ресторану; організаційній побудові стратегії операційної системи ресторану.

Особлива роль операційної стратегії полягає в тому, що важливою умовою побудови загальної стратегії підприємств ресторанного господарства є мінімально необхідна довгострокова стабільність функціонування операційної системи закладу [10, с. 532].

Стратегія ресторану полягає у тому, щоб за допомогою операційної системи виготовляти або надавати послуги із метою задоволення основних потреб споживачів. Дефініція того, що саме необхідно споживачеві, з'являється як мета діяльності ресторану, являється її стратегічними рішеннями, котрі

зобов'язані враховувати дані маркетингових досліджень ринків виробів, продукції, послуг.

Зазвичай, тактика є способом поточної організації управлінських функцій підприємств ресторанного господарства, з метою забезпечення покрокової та поточної реалізації стратегії операційної системи. З іншої сторони, тактика це безпосереднє організаційне відтворення основної технології операційної системи підприємств ресторанного господарства.

Стратегічні рішення мають тенденцію до довгостроковості, а тактичні — до короткостроковості, отже їх доцільно істотно та досить часто трансформувати, модифікувати за досить короткі періоди часу. Саме тому рішення стратегічного та тактичного рівнів виділимо та для зручності відобразимо їх у вигляді схеми (рис. 1.2).

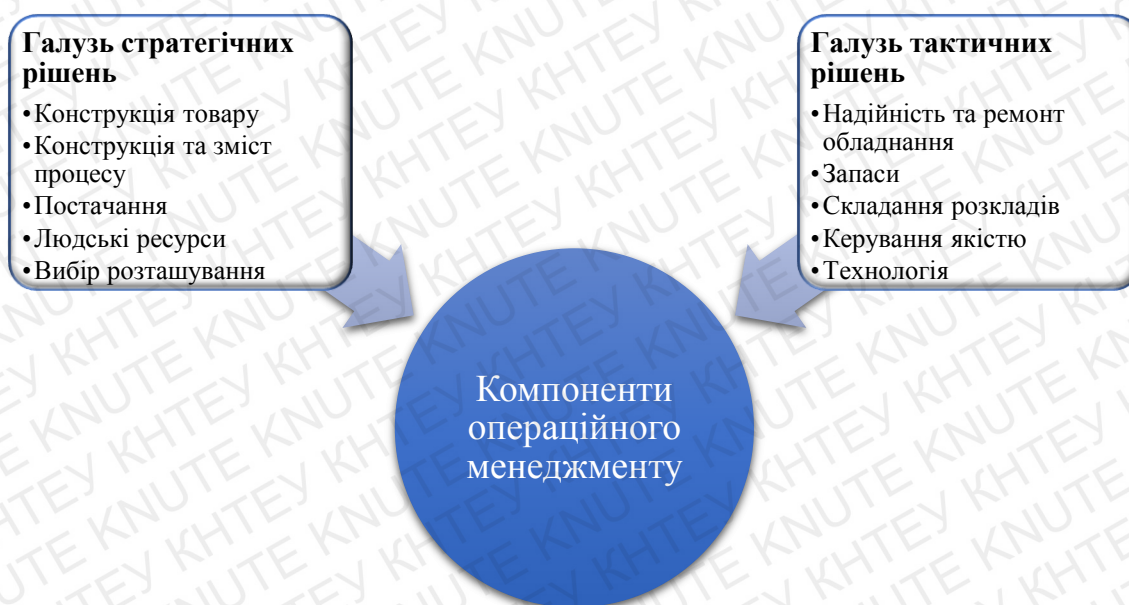


Рис. 1.2 Схема стратегічних і тактичних рішень в операційному менеджменті підприємств ресторанного господарства [11, с. 336]

Підсумовуючи, варто зазначити, що перераховані заходи розробки стратегічних і тактичних рішень не визначають всього комплексу робіт операційного менеджера для ефективного функціонування операційної системи підприємств ресторанного господарства з метою повного досягнення його мети.

1.2. Моделювання операційних систем підприємств ресторанного господарства

На операційному рівні процес проектування/моделювання продукції/послуги підприємства ресторанного господарства зосереджується на запровадженні процедур і методів, що множать ефективність операцій. Досить велике значення при цьому посідає розробка стандартів на продукцію та послуги, запровадження системи оцінювання якості. Все перелічене найбільше важливо для підприємств ресторанного господарства високого і середнього цінового сегменту у час економічної кризи [12, с. 187].

Варто зазначити, що проектування або моделювання продукції/послуг, а також операційних систем на підприємствах РГ має здійснюватися з урахуванням таких особливостей (рис. 1.3).

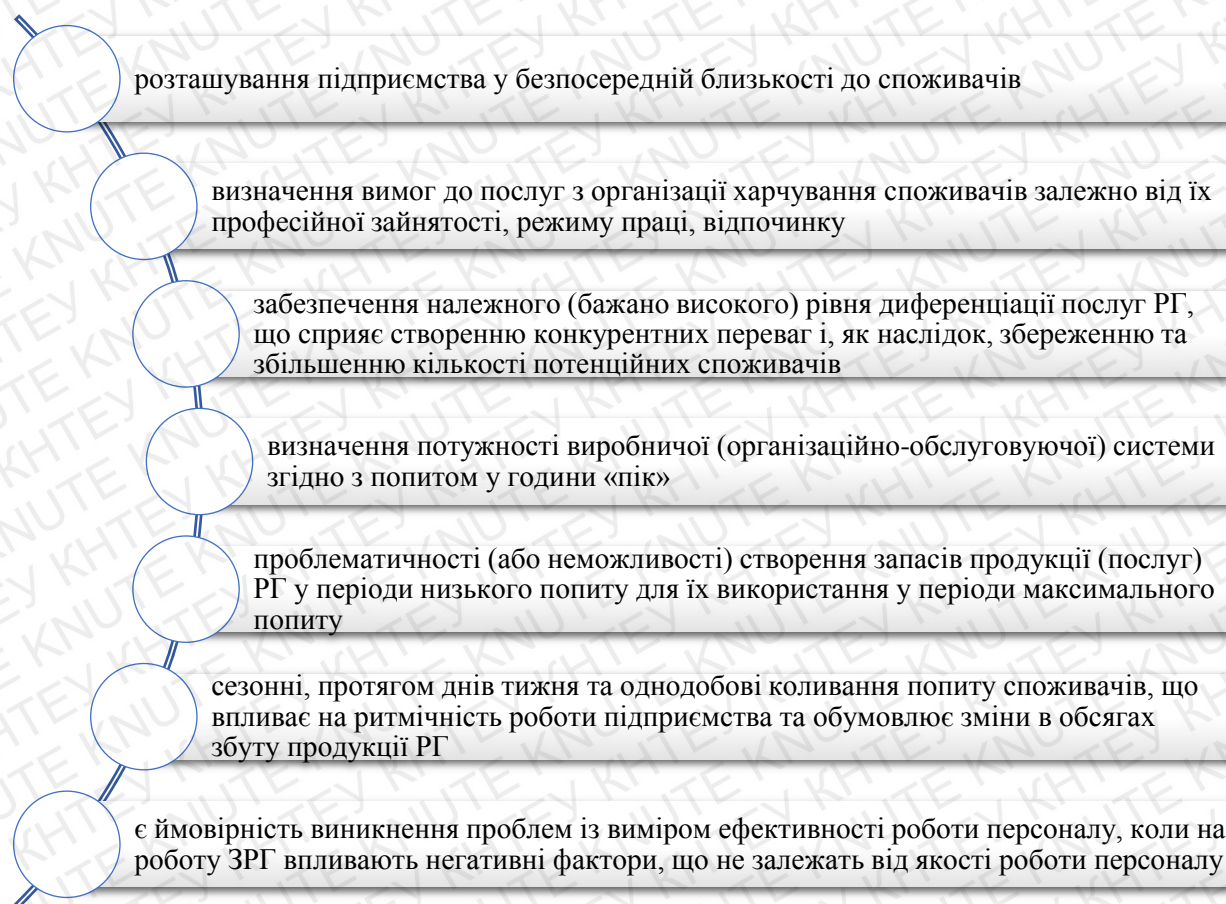


Рис. 1.3. Особливості моделювання операційних систем на підприємствах ресторанного господарства [13, с. 232]

Отже, аналізуючи операційну діяльність ресторану, варто зазначити відмінності між процесами виробництва продукції та надання послуг у ресторанах. Головна відмінність виявляється в тому, що процес надання послуг характеризується не наявною відзнакою, в той час як продукція є фізичним результатом конкретної виробничої операції.

Протилежні відмінності виявляються в тому, що у ході надання послуг досить часто вагомим чинником є саме вдале розташування сервісних приміщень, а також те, що у ньому часто приймають участь самі споживачі, чого фактично не виникає у ході виробництва продукції [14, с. 336].

Однак подібне твердження не доцільно сприймати однозначно. Як приміром, виробники часто надають послуги у вигляді сервісного обслуговування продукції, що випускається ними; незліченно підприємств сфери обслуговування досить часто проводять фізичну продукцію, яку пропонують своїм клієнтам, або самі в процесі надання послуг споживають які-небудь матеріали [15].

Ресторан виробляє продукцію, однак, так як дана продукція пропонується так, щоб вона забезпечувала певний контакт із споживачами і тим самим завершувала процес обслуговування, то дана фірма відноситься до підприємств сфери послуг.

У випадку, якщо розглядати питання зі сторони операцій, то необхідно зауважити, що у ході споживання більшості послуг, на відміну від споживання матеріальної продукції, споживачі перебувають безпосередньо на місці їх надання – у залі ресторану. Окрім того, матеріальні «входи» і «виходи» задіяні неявно, приховано. Ось, наприклад, великі ресторани мережі тримають великі допоміжні офіси, що забезпечують контакт з клієнтами [16, с. 304].

У процесі роботи даних офісів проводиться обробка документів та інформації (квитків, чеків, скарг і т. д.), а отже, і процес управління ними багато в чому співпадає з процесом управління типовим промисловим підприємством. Якщо більшість підприємств інших галузей обмежуються виконанням лише однієї, максимум двох функцій, наприклад, підприємства харчової

промисловості здійснюють функцію виробництва, підприємства торгівлі – реалізацію продукції, то підприємства ресторанного господарства виконують три взаємопов'язані функції: - виробництво кулінарної продукції; - реалізація кулінарної продукції; - організація її споживання.

Продуктивна реалізація операційної діяльності зумовлює застосування управлінських інструментів, а саме формування операційного менеджменту, який покликаний забезпечити оперативне створення споживчих вартостей. Операційний менеджмент є свого роду структурою знань у вигляді конкретної системи цінностей, установок і стереотипів.

Відповідно до Закону України, задача операційного менеджменту – сформувати ефективну систему управління операціями у виробничому процесі [17]. Він спрямований на побудову «керованих» виробничих систем, шляхом виконання специфічних дій і процедур з метою отримання ринкового результату діяльності ресторану. Оптимальні операційні рішення вимагають від керівника перебування в центрі виробничої системи.

Поєднання в одному цілому основних факторів і аспектів діяльності підприємства – фінансових, організаційних, ринкових, технологічних і інших вимагає, щоб процес формування ефективної системи управління здійснювався на базі раціонального управління операціями.

З метою одержання чіткого уявлення про модель системи операційного менеджменту варто застосувати моделлю «5К» (5Ps of operational management) [18, с. 242]. Відповідно до неї операційний менеджмент включає:

- 1) відмінні організації, що виробляють продукцію або надають послуги (Plants);
- 2) проектування бізнес-процесів (Processes);
- 3) продукти і послуги (Parts);
- 4) підбір персоналу для виконання окремих операцій і бізнес-процесів (People);
- 5) виконання таких функцій управління як: планування, організація, аналіз, контроль і регулювання (Planning and Control Systems) [19, с. 240].

Необхідно зазначити, що одним із ключових принципів побудови системи операційного менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу є перш за все

орієнтація на споживача за такими головними критеріями як: якість продукції, оновлення асортименту та зміна обсягів випуску продукції, важливість проводити дослідження та анкетування із ціллю формування та аналіз потреб споживача та розробки стратегії стосовно їх задоволення [20, с. 144].

Операційна система ресторану повинна розв'язувати комплекс різноманітних функціональних завдань, до яких можуть належати (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Основні завдання операційної системи ресторану [21, с. 366]

Крім того, поміж властивостей операційної системи ресторану необхідно зазначити наступні:

1. у ході виробництва, в першу чергу, розробляється товар, далі розробляється процес виробництва товару, а затим створюється товар. В ресторанній сфері з'являється процес розробки типу послуг, а конкретна послуга в межах певного типу і процес реалізації послуги «розробляються» і здійснюються майже одночасно, оскільки це одне й те саме.

2. Хід обслуговування не може бути юридично захищений патентом або авторським правом.

3. Зміст пакета послуг залежить від кваліфікації персоналу і його підготовки. Так, офіціанти, адміністратори, менеджери ресторанних залів, тощо мають мати відповідну підготовку.

4. Пропозиція послуг може бути радикально змінена за 1 день [22, с. 416].

Вслід за визначенням сутності операційного менеджменту, а також властивостей операційної системи ресторану доцільно виокремити групу операцій, які потребують диференціації в процесі управління:

1. Фронт-офіс: маркетингові дослідження, бронювання, CRM, система платежів та адміністрування податків, система обліку.

2. Бек-офіс: приготування їжі, постачання, управління устаткуванням, інвентаризація, управління сміттям.

3. Управління персоналом: планування, найм, оплата праці, підвищення кваліфікації, аналіз ефективності [23, с. 124].

Підсумовуючи, необхідно зазначити, що задля безперебійної діяльності, ресторани вимагають налагодженої взаємодії всіх процесів діяльності.

Крім того, ресторани системи повинні справлятися та адаптуватися до постійно змінюваного середовища. Із багатьох вимог до управління рестораном необхідно зосереджуватись саме на специфічних для ресторанів технологіях та продуктах, які є орієнтовані на проектування роботи організації.

Подібно тому, що не всі ресторани однакові, не всі технології або їх структури ціноутворення на продукти однакові, і не можуть бути панацеєю у всіх ресторанах.

1.3. Концепції удосконалення операційного менеджменту підприємств ресторанного господарства

Найбільш оптимально при веденні ресторанного бізнесу процес виробництва послуг, і зокрема конкретно процес обслуговування клієнта ресторану в залі представляти у вигляді послідовності етапів виконання роботи. В передових ресторанах така послідовність оформляється у вигляді блок-схеми. Подібна блок-схема називається сервісним планом.

У сервісному плані немає вказівок щодо його виконання, зокрема, як уникнути помилок. Тому додатково треба «прописувати» та використовувати

спеціальні процедури, що попереджають помилки. У свою чергу, в ресторанному бізнесі варто пам'ятати, що ключові помилки, котрих важливо уникати, чіпають трьох аспектів: якість роботи (послуги); ввічливість персоналу; рівень сприятливості середовища або несприятливості середовища [25, с. 344].

Важливою підсистемою підприємства ресторанного господарства є виробництво або виробнича система, яка задовольняє запити потенційних споживачів за допомогою виробленої продукції. Виробництво на підприємстві є центральним ядром, що функціонує завдяки раціональному сполученню у часі і просторі засобів, предметів праці і самої праці.

На первинному рівні виробнича система розглядається як група механізмів, що обслуговуються працівником (кухарем, кондитером тощо). Кожний механізм і працівник, що його обслуговує, являє собою систему «людина-машина», що складається з двох взаємодіючих елементів. При інтеграції первинних систем «людина-машина» створюється виробнича діяльність [2, с. 147].

Концепцію операційного менеджменту ресторану наведено на рис.1.5.



Рис. 1.5. Концепція системи операційного менеджменту ресторану

Джерело: [26, с. 39]

Варто зазначити, що матеріальним зв'язкам у операційній системі передують інформаційні зв'язки, такі як спілкування і взаємодія людей шляхом обміну усною, письмовою, графічною та іншими видами інформації. Завдяки інформаційним зв'язкам здійснюється інтеграція елементів системи в єдине ціле, оскільки системоутворюючі елементи пов'язані з рухом інформації.

Відтак, інформаційні зв'язки на відміну від матеріальних мають прямий і зворотний рух. У випадку, коли прямі зв'язки визначають еталон поведінки системи та її елементів, то зворотні відображають відомості про результати виконання завдань і параметри функціонування елементів. У даний час, інформація супроводжує матеріальний потік, що відбиває рух реальних матеріальних ресурсів під час їх перетворення в готовий товар. Подібним методом відбувається зв'язок у внутрішньому стані системи.

На «виході» операційної системи існують інформаційні зв'язки стосовно результатів функціонування, які містять інформацію про кількість, якість, споживчі властивості товарів або послуг, про економічні показники процесів та інше. Отримана інформація аналізуються і на її підставі виробляються організаційно-управлінські рішення і здійснюється адміністративно-економічні впливи на систему та її елементи.

Варто підкреслити, що матеріальні зв'язки операційної системи починаються з моменту замовлення сировини, матеріалів та завершуються відвантаженням готової продукції споживачам. Виробничий цикл переробки сировини охоплює час її виготовлення, пакування, відвантаження, транспортування, складування та зберігання. У подальшому ці матеріали у безпосереднього виробника підлягають обробці, складанню, упакуванню і відвантаженню готової продукції споживачам.

Операційні системи, хоч і є досить різноманітні, за видами діяльності, типами виробництва, галузевими особливостями, мають ряд загальних особливостей, які відрізняють їх від систем інших класів і визначають своєрідність законів, принципів функціонування та розвитку.

Найсутєвіші з них:

- цілеспрямованість операційної системи — пов'язана зі створенням її для задоволення конкретних потреб з можливістю виробляти необхідні товари чи надавати послуги;
- полі структурність операційної системи — характеризує одночасне існування в ній підсистем, які перетинаються, коли кожний елемент системи одночасно входить у декілька підсистем і функціонує відповідно до їх вимог та цілей;
- відкритість системи, яка виявляється не тільки за матеріальним, енергетичним обміном, а й обміном інформацією із зовнішнім середовищем;
- складність системи, через її основні елементи: працівники, знаряддя і предмети праці; цілеспрямованість, поліструктурність, відкритість, альтернативність зв'язків, велика кількість процесів, які здійснюються в системі;
- різноманітність операційних систем [27].

Підсумовуючи, можна сказати, що структура системи операційної менеджменту ресторану перебуває у прямій залежності від особливості процесу надання послуг на підприємстві. Вирішальним та визначальним елементом операційного менеджменту ресторану, на наш погляд, є в першу чергу якість роботи та відповідальність персоналу, стабільність і безперервний розвиток компетентності персоналу, залучення працівників, командна робота, а також створення в колективі атмосфери довіри, здорового психологічного клімату стимулюючого хорошу роботу і творчість [28, с. 106].

Отже, неперервний розвиток компетентності персоналу є найважливішим у сучасній ринковій економіці. Чим швидше персонал зможе перенавчитися на нові стандарти, навчитися працювати на сучасному обладнанні і знаходити різні підходи у вирішенні питань, що виникають в процесі виробництва і реалізації товарів і послуг, тим вище буде ефективність їх роботи, а також роботи всієї організації.

РОЗДІЛ 2

ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСТОРАНУ «ОКОЛИЦЯ», М. ШЕПЕТІВКА, ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛ.

2.1. Дослідження ефективності управління операційною системою ресторану «Околиця»

Об'єктом дослідження є ресторан «Околиця», що входить до складу ПП «ОКСІ ГІВ», що діє на підставі Статуту (дод. Б). Створене 19.05.2011 р., Пісмиченко Галиною Станіславівною, яке включає продуктовий магазин та ресторан «Околиця». Підприємство розміщене: Україна, Хмельницька обл., м. Шепетівка, Старокостянтинівське шосе, буд.42.

Форма власності ПП «ОКСІ ГІВ» приватна власність.

Ресторан «Околиця» - це прекрасне місце, що наповнене красою та спокоєм - «Місце створене для прекрасних людей». Ресторан сімейного типу. Також він має активні соціальні сторінки в Інстаграм та у Фейсбук.

Ресторан «Околиця» кожен середу на платформі організовує онлайн-анкетування, щоб дізнатися побажання та враження відвідувачів, організація створює для підписників дружелюбну атмосферу влаштовуючи онлайн-ігри на тему світової кухні та ресторанного господарства). Кожен місяць ресторан намагається створити для свої клієнтів незабутню атмосферу.

Для тематичних свят, наприклад (Новий рік, День Всіх Закоханих) – персонал створює атмосферу справжнього свята. Тераса ресторану «Околиця», та два його бенкетні зали оформлені по темі згідно з очікуваним святом, також наявна фото-зона, яка робить ресторан у м. Шепетівка на першому місці в рейтингу, серед інших ресторанів (велика кількість людей ділиться своїми враженнями у соціальних мережах).

Ресторан «Околиця» проводить заходи на різні теми (весілля, дні народження, майстер-класи, брифінги, конференції та ділові зустрічі). Девіз

ресторану - «Існує потреба – і перед працівниками немає проблеми, потрібно задовольнити побажання гостей».

Ресторан «Околиця» проводить також «Вечір живої музики» - кожен четвер о 18.00 годині (особлива атмосфера в літній період, адже сам заклад розташований на березі річки Косецька, тому насолодитися заходом сонця під смачний келих вина та живу музику – це прекрасно).

Ресторан проводить також «Вечір устриць» - замовляєш устриці і келих вина у подарунок та «Вечір подруг» - прийди з подругою в середу після 19.00 та отримай десерт у подарунок. Сніданки з 10.00 по 11.00 – при замовленні сніданку, чашечка смачної кави коштуватиме 3 грн. Кожен місяць на Інтернет платформі «Інстаграм» організатори ресторану «Околиця» проводять онлайн - розіграші (наприклад безкоштовний сертифікат на вечерю у ресторані), розігрують якусь страву у подарунок. Кожен місяць в ресторані проводяться дитячі майстер-класи під назвою «Майстер-шеф діти», де участь приймають всі діти за бажанням та з великим натхненням та прагненням навчитися готувати шедеври.

Ресторан «Околиця» у своїй діяльності керується Статутом, Господарським Кодексом України, Законами України «Про підприємництво», «Про захист прав споживачів» та іншим законодавством.

Ресторан «Околиця» діє на принципах повного господарського рахунку, самофінансування і самоокупності. Головна мета, з якою було створено ресторан «Околиця» – отримання прибутку шляхом повного задоволення потреб людей.

Основним видом діяльності є: 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. Іншими видами діяльності, що займається ПП «ОКСІ ПІВ» є: 47.24 Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах; 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування.

Ресторан «Околиця» має організаційні структуру, яка є лінійно-функціональною системою управління. Така структура управління має ієрархію та забезпечує швидку реалізацію управлінських рішень, сприяє підвищенню ефективності роботи. Організаційна структура наведена (рис. 2.1).

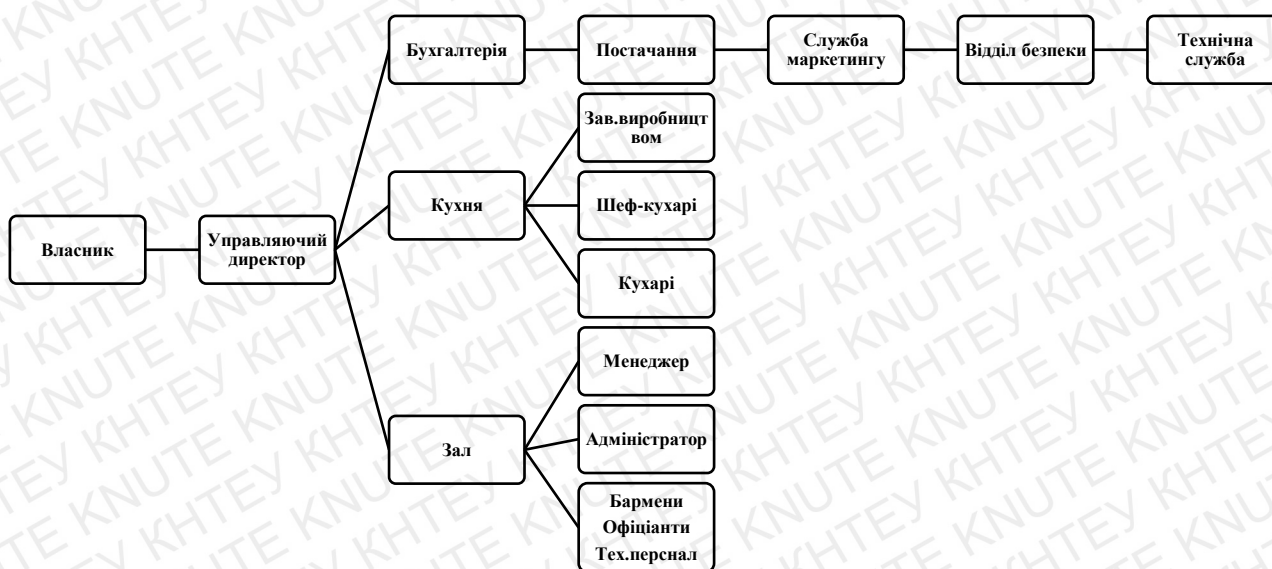


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ресторану «Околиця»

У ресторані «Околиця», відділи, що займаються будь-якою діяльністю виконують такі функції:

- адміністрація – обов'язками, якої є: правильно організувати працю робітників та службовців, створювати умови для росту продуктивності праці, вчасно доводити до виробничих підрозділів, бригад і ланок планові завдання, постійно удосконалювати організацію оплати праці, підвищувати якість нормування праці;
- бухгалтерія – займається безперервним веденням фінансового обліку на підприємстві, забезпеченням складання і подання на основі даних бухгалтерського обліку у встановлені законом терміни фінансової, податкової, статистичної та інших форм звітності, контроль своєчасності сплати податків та зборів згідно установлених розмірів;

- відділ кадрів – до обов'язків яких входить формування штату працівників відповідної кваліфікації, оформлення облік робочого часу прийняття, переведення, переміщення і звільнення працівників.
- відділ продажу - зобов'язані забезпечувати продаж страв та напоїв, знижувати собівартість продукції;
- відділ маркетингу – займається розробкою реклами та оголошень на сайтах, вивчення попиту, розробка реклами, аналіз кон'юнктури ринку;
- кухня – займається заготовками та приготуванням страв.
- зал – обслуговуючий персонал прикладає максимум зусиль, для того, щоб надати якісні послуги відвідувачам.

Уся діяльність підприємства «Околиця», спрямовується на те, щоб забезпечити зростання прибутку в процесі виробництва і реалізації продукції. На його формування впливає правильно підібраний асортимент продукції, яке задовольнить споживачів. Визначити ефективність діяльності можна за допомогою простих показників.

Операційна система ресторану складається з 4 підсистем:

1. Постачання
2. Виробництво
3. Обслуговування (сервіс)
4. Управління

Продукція ресторану «Околиця» є досить конкурентоспроможною та якісною. Аналіз продуктової політики: асортимент, ціни, обсяг реалізації у динаміці. Для характеристики діяльності ресторану також важливою є виробнича програма підприємства, яка наведена у табл. 2.1.

Аналізуючи дані таблиці 2.1, можна зробити висновок, що найбільшим попитом користуються холодні закуски та гарячі закуски. Звичайно, результати таблиці будуть змінюватися протягом наступних днів, а найбільші зміни можна побачити, порівнявши виробничі програми різних сезонів.

Важливим в складі виробничої складової внутрішнього середовища дослідити стан матеріально-технічної та ресурсної бази.

Таблиця 2.1

Середньоденна виробнича програма ресторану «Околиця»

Групи страв та купівельної продукції	Кількість	Питома вага, %	Питома вага у групі, %
Холодні страви та закуски, у т.ч.:	60	27,0	
Салати	35		62,5
м'ясна гастрономія	45		37,5
Гарячі закуски	15	4,5	
Перші страви	45	10,1	
Другі страви, у т.ч.:	70	18,0	
з м'яса	35		43,7
з птиці	20		25,0
мучні	25		31,3
Солодкі страви	7	9,0	
Гарячі напої, у т.ч.:	60	22,5	
Кава	15		25,0
Чай	75		75,0
Соки	40	9,0	
РАЗОМ	547	100,0	

Ресторан здійснює обслуговування на високому рівні, який використовує роздрібні ціни. Завдання, що ставить ресторан «Околиця» перед собою у процесі встановлення цін товари:

- а) забезпечення конкурентоспроможності;
- б) максимізація поточного прибутку;
- в) завоювання лідерства;
- г) збільшення об'єму продажу власної продукції.

Стратегічна політика: ресторан «Околиця» використовує таку стратегічну політику: «Стратегія слідування за ціновим лідером». Приймаючи цю стратегію, ресторан не є ініціатором зміни своїх цін, навіть якщо у нього змінилися витрати і попит на продукцію. Він реагує на зміни цін конкурента (цінового лідера) і пристосовується до нього.

Методи ціноутворення, що використовує ресторан при встановленні цін на продукцію: метод визначення ціни за рівнем конкурентоспроможності товару. Якщо «Околиця» виготовляє новий вид асортименту продукції із

певними смаковими якостями, кращими за аналогічну продукцію свого основного ринкового конкурента, то вона може встановлювати ціну з урахуванням інтегрального показника конкурентоспроможності [31, с. 677].

Маркетингові стратегії ціноутворення, що застосовує підприємство:

- ціни з відшкодуванням витрат виробництва - встановлюються з урахуванням фактичних витрат на виробництво страв та напоїв й середньої норми прибутку на ринку або в галузі.
- престижні ціни - встановлюються на фірмову продукцію «Околиця», яке має найвищу якість, та має особливі кращі ознаки, аніж у конкурентів.

Ресторан «Околиця» має вузький канал розподілу, адже налічує на конкретному торговому районі значну кількість ресторанів свого бренду, а саме задіяна певна кількість працівників, які займаються продажем власної продукції, що приносить прибуток.

Ресторан «Околиця» співпрацює з рекламним посередником таким, як ТОВ «Бі-Брайт», що займається комплексною рекламою підприємств.

Ресторан «Околиця» займається організацією рекламної кампанії на підприємстві шляхом організації різних рекламних заходів: частіше за все проводить такі рекламні заходи: виставки, майстер-класи, пропозиції знижки, вечірки. До 8 березня діяли знижки на страви для усіх жінок та була проведена вечірка з нагоди цього свята. В результаті чого такий захід привернув увагу відвідувачів і прибуток отримали більший, а ніж у звичайні дні.

Отже, ресторан «Околиця» є підприємством ресторанного бізнесу. Вище наведені характеристики ресторану, сприяють його функціонуванню та досягненню поставлених цілей, і в результаті отриманню прибутку.

2.2. Аналіз впливу операційного менеджменту на результати господарської діяльності ресторану «Околиця»

Фінансовий результат – це прибуток або збиток, який отримує господарюючий суб'єкт ресторан «Околиця», внаслідок своєї діяльності. Ресторан «Околиця» входить до складу ПП «ОКСІ ГІВ», тому фін звітність: Форма № 1 «Баланс» та форма №2 «Звіт про фінансові результати» ПП «ОКСІ ГІВ» (подано у Дод. Б 2.). Проаналізуємо показники фінансового стану ПП «ОКСІ ГІВ», враховуючи і показники ресторану «Околиця» порівняймо 2018-2020 роки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні показники фінансово-господарської діяльності ПП «ОКСІ ГІВ» за 2018–2020 роки, тис грн

№	Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відносне відхилення 2020 р від 2019 р.	Абсолютне відхилення 2020 р від 2019 р
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2107, 1	2307, 8	2963, 9	+ 656,1	+128, 4
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1594 ,1	1614 ,7	2213, 9	+ 599,2	+137,11
3	Фінансовий результат до оподаткування	91, 0	92, 0	80,1	-11,9	-87,06
4	Податки	15, 6	16, 6	14, 4	-2,2	- 86,74
5	Чистий прибуток (збиток)	72, 4	75, 4	65, 7	-9,7	-87,13
6	Рентабельність продажів по чистому прибутку, %	3, 36%	3, 26%	2, 22%	-1,04%	- 29,29%

Як свідчать дані таблиці 2.2, дохід підприємства з кожним роком збільшувався, це зумовлено збільшенням виробництва і продажу. У 2020 році порівняно з 2019 збільшивсь на 656,1 тис. грн. Чистий прибуток теж збільшивсь у 2020 році порівняно з 2019, на 9,7 тис. грн. - це пов'язано з збільшенням собівартості продукції на 599, 2 тис. грн.

Рентабельність продажів по чистому прибутку у 2019 році склала 3,26%, а у 2020 є 2,22 % а це значить, що кожна гривня продажів принесла цю суму чистого прибутку. Рентабельність продажів у 2020 році зменшилась на 1,04% , порівняно з 2019 роком.

За останній рік у ПП «ОКСІ ГІВ» фінансовий стан не дуже вражаючий адже переходять на систему «НАССР» (Hazard Analysis and Critical Control).

Система аналізу ризиків та небезпечних чинників дозволяє виробництву створювати безпечну продукцію шляхом ідентифікації й контролю небезпечних чинників. Перероблюють інтер'єр, бар, кухню, роздягальню, як указано по цій схемі, від цього йдуть достатньо великі витрати [32, с. 215]. До речі, ресторан «Околиця» - це перший заклад у Хмельницькій області, яке застосовує цю систему на новій практиці.

Отже, ПП «Околиця» - це ресторан, який має досвідчених та толерантних працівників. Він користується популярністю серед жителів міста Шепетівка, а отже є досить прибутковим. Керівник та персонал робить все для того, щоб зацікавити та задовольнити потреби споживачів.

На ПП «Околиця» у процесі виробничої діяльності задіяно 51 працівник.

Таблиця 2.3

Категорії та кількість працівників ресторану «Околиця»

Працівники	Кількість	Питома вага у загальній структурі
Департамент адміністрації	4	7,84%
Департамент «кухня»	19	37,25%
Департамент обслуговуючого персоналу	18	35,29%
Департамент технічних служб	10	19,61%
Всього	51	100%

Як свідчать дані таблиці 2.3, у ресторані «Околиця» працює 51 працівник, питома вага департаменту «кухня» сягає 37,25%, що є найбільшим показником серед питомої ваги інших працівників. Штатний розпис ресторану «Околиця» на 2020 рік (дод. В).

Адаптація персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу «Околиця» складається з двох етапів: організаційно-виробнича та соціально-психологічна адаптація.

Першим етапом є організаційно-виробнича адаптація працівника. В першу чергу керівник приймає претендента на стажування, терміном - два тижні до ресторану. Кандидату до відома доносяться його обов'язки та правила, здійснюється знайомство з самим підприємством та колективом. Потім у процесі виконання роботи відбувається навчання та отримання нових знань, акцентується увага на певних методах, що забезпечать ефективний результат праці та контролюється виконання його обов'язків [33, с. 147].

Наступним є оцінка виконання якості виконаних завдань стажером. По закінченню терміну стажування директор враховує думку співробітників, стосовно працівника та перевіряє його набуті знання та навички. Якщо кандидат на певну посаду до ресторану «Околиця» є не конфліктною та пунктуальною людиною, серйозно ставиться до покладених на нього завдань то можна вважати, що він пройшов адаптацію та стає прийнятим на роботу. Керівник оформлює з новим працівником трудовий договір.

Маркетологи використовують декілька засобів розповсюдження реклами, за допомогою яких відбувається звернення та інформування споживачів про ресторан «Околиця»: телебачення, радіо, газети, Інтернет сайти [34, с. 608].

Дослідивши ці засоби та їх розповсюдженість для рекламування ресторану «Околиця», фахівцями було аналізовано вартість витрат на такі види реклами (табл. 2.4):

1. реклама на буклетах здійснюється два рази на місяць, на початку і в кінці;
2. реклама про ресторан розповсюджується в соціальній мережі Instagram;
3. особливу увагу підприємство приділяє дегустаціям та майстер класам.

Таблиця 2.4

Бюджет витрат на рекламу ресторану «Околиця», тис. грн.

Вид розповсюдження реклами	Місяць	За рік
Майстер класи	2000	24000
Буклети	4000	48000
Соціальні мережі (Instagram)	0	0
Дегустації	3500	42000
Всього	9500	114000

Джерело: побудовано автором самостійно

Аналіз даних таблиці показує, що найбільше витрат за місяць і рік йде на рекламу на біг-бортах, а взагалі витрат немає на рекламу в соціальній мережі Instagram. Ресторан «Околиця» має свою сторінку у соціальній мережі «Instagram» і має підписників у кількості 24000 осіб. Сторінка періодично наповнюється новинами.

Також стимулювання збуту відбувається за допомогою призів: лотереї. Використати цей засіб стимулювання збуту можна шляхом проведення промо-акції. Акцію присвячується будь-якому святу, наприклад, 8 березня. Відвідувач, здійснивши покупку на суму понад 500 грн. отримує піцу у подарунок та стане учасником розіграшу подарункових сертифікатів «Вечеря для двох».

Варто зазначити, що COVID-19 значно вплинув на діяльність усіх підприємств і в тому числі на Ресторан «Околиця». Ресторану прийшлося докласти максимум зусиль аби не залишати працівників без роботи, а власника без прибутку. Тож свою діяльність вони продовжили через Інтернет [35, с. 556].

Так, як уряд України дозволив під час карантину працювати лише застосовуючи доставку товарів, а кав'ярням та кафешкам - «Забери з собою», то ресторан «Околиця» намагалося привернути увагу відвідувачів через Instagram.

Одним із рекламного тексту на сторінці було таке: «Відтепер до кожного замовлення «з собою» ми даруємо каву Американо чи Американо з молоком! Якщо Вам все таки доводиться виходити під час карантину, ми не можемо дозволити, аби ви залишалися без улюбленого напою та пасти. Всі замовлення

ми пакуємо у міцні та щільні судки для безпечного транспортування та збереженні температури й аромату справжніх італійських страв» [36, с. 132].

Отже, рекламна, а саме маркетингова діяльність ресторану «Околиця», має високий ефект, надаючи багатоаспектний вплив на споживачів, особливо через брошури та соціальні мережі.

Ресторан «Околиця» привертає увагу відвідувачів креативною рекламою через Instagram. А якісна продукція, що пропонується у ресторані, виправдовує очікування. Високий рівень обслуговування, атмосфера, доброзичливість і комфорт створюють затишок та створюють покупцям позитивні емоції, ніж просто куштувати страви.

2.3. Оцінка факторів впливу на операційний менеджмент ресторану «Околиця»

Керуючий рестораном «Околиця» є розумною, творчою та креативною особистістю, адже прикладає максимум зусиль для того, щоб колектив підприємства був дружелюбним та вихованим, вмів приймати до своєї команди новачків. Тому забезпечує корпоративні свята, веселий відпочинок на вихідних на природі з співробітниками.

Можна зазначити, що звикати підлеглим доводиться завжди, протягом усієї кар'єри в ресторані «Околиця». Це наприклад, опанування нових правил, вивчення нового меню страв, зміна керівництва, носіння нової яскравішою уніформи, постійне набуття навичок та знань своєї ресторанної професії та зміна заробітної плати.

Якщо говорити про заробітну плату, то для працівників ресторану «Околиця» заробітна плата оплачується два рази в місяць, авансом 2 - 4 число, і 26 - 28 число - решта, кожного місяця перерахунком на карту.

Для всіх працівників застосовуються погодинна оплата праці, що залежить від встановленої ставки і кількості відпрацьованого часу.

І це теж потребує певної постійної адаптації, адже враховуючи ситуацію на сьогоднішній день, коли всі товари є досить не дешевими, а особливо комунальна плата, то заробітну плату завжди чекаєш з нетерпіння.

Середня заробітна плата складає 9500 грн. Працівники ресторану «Околиця» мають досвід роботи близько 5 - 8 років. Середній вік персоналу - 25 - 40 років. Працівників приймають на роботу до ресторану «Околиця» на основі Трудового Кодексу.

До працівників ставляться лояльно, не порушуючи законів, стосовно їх прав. Звільняються працівники тільки за власним виявленням волі, за згодою сторін або в зв'язку із закінченням строку трудового договору. Правила внутрішнього розпорядку працівники вивчають, тоді, коли влаштовуються на роботу до ресторану «Околиця».

Керівництво для покращення адаптації, використовує мотиваційні заходи для спонукання до кращої та високоефективної праці персоналу ресторану «Околиця», і девізом є:

- повідомляти працівникам те, що це для них важливо і від якості виконаної роботи буде надана премія.
- використовують не лише матеріальне, а й словесне заохочення. Похвала нічого не коштує, але при цьому надихає працівника на нові звершення;
- дати працівникам можливість брати участь у виборі методів заохочення, тематики й місця корпоративного заходу, тощо;
- забезпечити персоналу можливість висловити свої думки, побажання, пропозиції або незадоволення. Це може бути ящик для анонімних листів або відкрита зустріч;
- залучати працівників до вирішення цікавих і нестандартних завдань;
- ставитися до людей як до найкоштовнішого ресурсу, надихати підбадьорювати, адже емоційний підйом мотивує працювати продуктивно й досягати найвищих результатів.

Від організації працівники ресторану «Околиця» мають змогу (за рахунок організації) пройти курси для покращення рівня кваліфікації

(щомісячно). Також кожну суботу або неділю, до ресторану, у неробочу годину, приходять весь персонал та фахівець з ресторанного діловодства, який збагачує знаннями всіх працюючих у даному закладі. А саме, проводяться мотиваційні бесіди, бесіди з підвищенням кваліфікації, виконання чітко поставлених цілей та завдань, вміння організувати свій робочий процес, використання набутих навичок, збагачення практичними навичками.

Отже, підсумовуючи вище сказане, можна сказати, що адаптація для персоналу «Околиця» є непростю, але все ж таки досяжною. І допомагає швидкому та ефективно-простому перебігу цього процесу – директор.

Таблиця 2.5

Цінова політика визначеної страви ресторанів м. Шепетівка, грн.

<i>Назва закладу/ Назва брукети</i>	Рівер Гріль»	«Royal Rest Restaurant»	«Panorama»	Околиця	«Олімп»	Рафінад	Колиба
1. Брускета з лососем	165	137	215	136	179	150	148
<i>Рейтинговий бал</i>	4	1	6	7	5	3	2
2. Брускета з томатами	99	115	215	190	116	125	98
<i>Рейтинговий бал</i>	2	3	7	6	4	5	1
3. Брускета з рикотою	115	125	127	150	135	140	98
<i>Рейтинговий бал</i>	2	3	4	7	5	6	1
4. Брускета з цукіні та козячим сиром	110	120	125	145	135	122	98
<i>Рейтинговий бал</i>	2	3	5	7	6	4	1
5. Брускета з печеним перцем та козячим сиром	128	129	180	145	149	123	98
<i>Рейтинговий бал</i>	3	4	7	5	6	2	1
Загал. бал	2,6	2,8	5,8	6,4	5,2	4	1,2

Отже, за результатами дослідження лідером серед закладів по цінах є ресторан Околиця, яка отримала максимальних 6,4 бали. а рестораном з найнижчими - Колиба рейтингний бал якого склав 1,2. Закладами з середніми цінами є такі ресторани, як «Panorama» (5,8); «Олімп» (5,2); Рафінад (4).

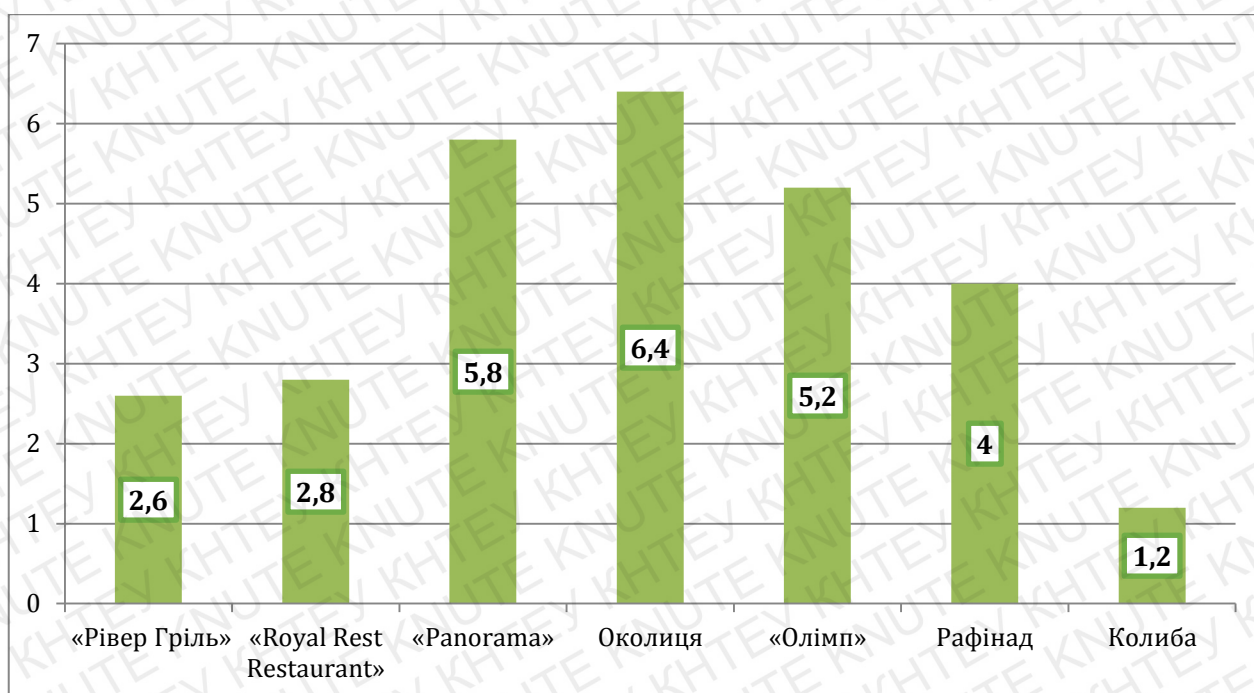


Рис. 2.2. Рейтинговий бал цінової політики ресторанів м. Шепетівка

Таблиця 2.6

Оцінка цінової політики ресторанів м. Шепетівка

Підприємство	Цінова політика	Оцінка цінової політики
«Рівер Гріль»	<u>Стратегія глобального проникнення</u> Характеризується пропозицією товарів високої якості за середньою ціною.	Заклад використовує стратегію глобального проникнення, щоб привабити гостей високим рівнем сервісу, але при цьому за середніми цінами
«Royal Rest Restaurant»	<u>Стратегія стабільних, незмінних, стандартних цін</u> передбачає продаж товарів за незмінними цінами протягом значного періоду	Стратегія стабільних цін дуже приваблює гостей, адже ціни в закладі не змінюються в залежності від зміни цінової політики на ринку
«Panorama»	<u>Стратегія преміальних націнок</u> Характеризується пропозицією товарів високої якості за високою ціною.	Високий рівень обслуговування та якість продукту відповідає високому рівню цін
Околиця	<u>Стратегія преміальних націнок</u> Характеризується пропозицією товарів високої якості за високою ціною.	Високий рівень обслуговування та якість продукту відповідає високому рівню цін.
«Олімп»	<u>Стратегія глобального проникнення</u> Характеризується пропозицією товарів високої якості за середньою ціною.	Заклад використовує стратегію глобального проникнення, щоб привабити гостей високим рівнем сервісу, але при цьому за середніми цінами

Підприємство	Цінова політика	Оцінка цінової політики
Рафінад	<u>Стратегія цінового лідерства</u> Передбачає встановлення ціни на рівні галузевого лідера	Лідидує за цінами серед закладів, приваблює іноземців та заможних гостей
Колиба	<u>Стратегія низьких цін</u> передбачає встановлення низьких цін на товари, щоб витіснити конкурентів і завоювати масового покупця і значну частку ринку.	Початкові низькі ціни дозволяють фірмі "прорватися" на ринок, стимулюючи продаж. А потім — вони залишаються такими ж, або навіть знижуються. Прибутки в цьому випадку забезпечують масові закупки.

Головними критеріями пристосування є:

- дотримання стандартів часу (норм часу і обслуговування);
- враження відвідувачів від роботи ресторану та його працівників; здатність співпрацювати в колективі;
- натхнення та зацікавленість в роботі;
- здатність навчатися та інтерес до службового зростання;
- дотримання статуту ресторанного бізнесу;
- оволодіння робочим місцем;
- дотримання трудової дисципліни; дотримання ділової філософії ресторанного бізнесу, та інше [38, с. 196].

Цілями ресторану «Околиця» є: збільшення прихильності споживачів до ресторану та його асортименту, через інформування про переваги ресторану та продукції.

Ще одним головним елементом ресторану «Околиця» є розробка власного підприємницького стилю, який сприяє приверненню уваги покупців, просування та бути першим серед конкурентів. Склад фірмового стилю ресторану «Околиця» включає в себе: логотип, товарний знак, фірмова страва, дизайн, дизайн оформлення сайту.

Отже, описана вище програма сформує позитивний імідж ресторану «Околиця» та набере популярності, за рахунок якого збільшиться обсяг продажу продукції в ресторані.

З метою визначення якості послуг, наданих в ресторані «Околиця», було проведено дослідження. В Інтернеті та в «книзі скарг та пропозицій» аналізувалися відгуки споживачів, після чого аналізувався рівень обслуговування у ресторані. Виставлялися оцінки за 5-бальною системою.

Таблиця 2.7

Рівень обслуговування у ресторані «Околиця» за запропонованими критеріями (за 5- бальною системою)

Споживач	Якість продукції	Рівень цін	Асортимент страв	Комфорт зали	Культура обслуговування	Всього
1	5	4	5	5	5	24
2	5	5	4	5	5	23
3	4	5	5	5	5	22
4	5	4	5	5	4	25
5	5	5	5	5	5	23
6	5	4	5	5	5	24
7	5	4	4	5	5	24
8	5	5	5	5	5	23
9	5	5	4	5	4	24
10	5	4	5	4	5	25
Всього	49	46	47	48	48	238

Рівень обслуговування, бали: $(\text{кількість балів усього} / \text{кількість респондентів}) = 23,8$. Ціна середньої покупки: 150-200 грн.

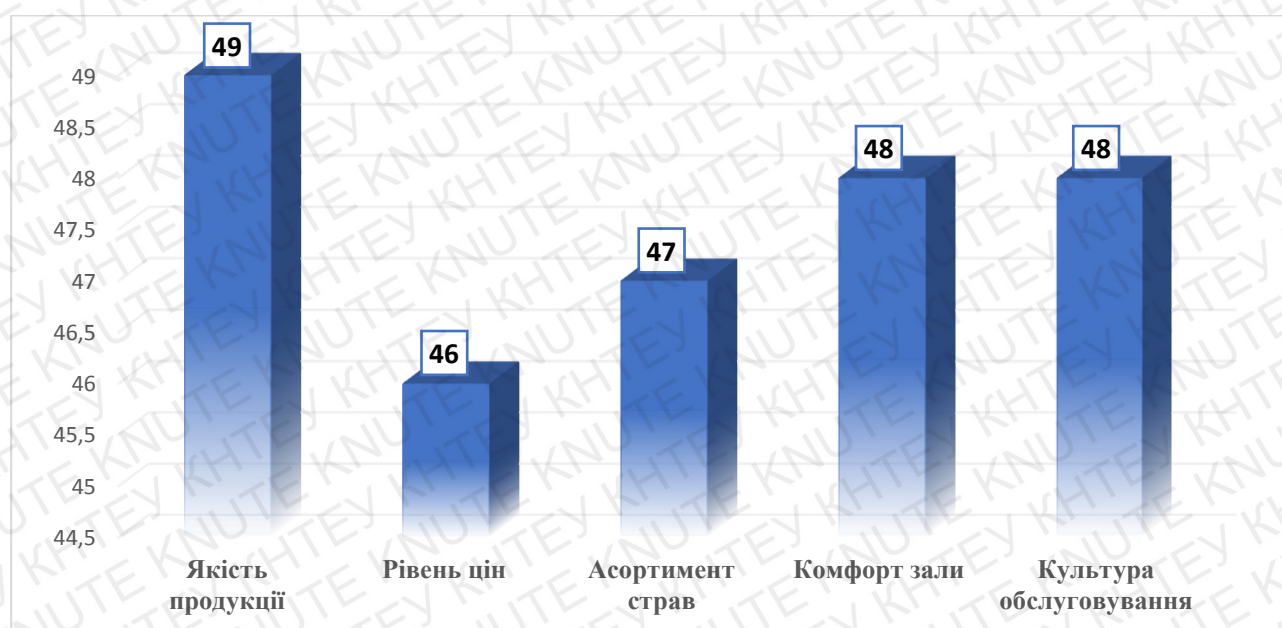


Рис. 2.3. Загальний рівень обслуговування у ресторані «Околиця» за запропонованими критеріями

Рівень обслуговування у підприємстві харчування (теоретичний):

Ціна середньої покупки визначається наступним чином: фіксується ціна покупки кожного респондента, суму усіх покупок розділити на кількість покупок.

За показниками таблиці отримали наступні дані: культура обслуговування – 48 балів, що становить 96% від теоретичного, комфорт зали – 48 (96%), асортимент страв – 47 (94%), рівень цін – 46 (92%), якість продукції – 49 (98%).

Сума балів усього склала 238, тобто загальний рівень обслуговування становить 95,2% від теоретичного.

Ресторан «Околиця» має свої сильні та слабкі сторони, певні можливості та можливі загрози. Підсумовуючи, можемо зробити висновок, що ресторан «Околиця» повинен удосконалити систему операційного менеджменту, адже відбувається зростання витрат на виробництво продукції, що призводить до зростання цін на продукцію, що має негативний вплив на діяльність закладу за посиленої конкуренції на ринку.

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз ресторану «Околиця»

СИЛЬНІ СТОРОНИ:	СЛАБКІ СТОРОНИ:
<ul style="list-style-type: none"> - надання високоякісних послуг; - розповсюдження креативної реклами; - пропонування продукції за помірними цінами; - гарна репутація. 	<ul style="list-style-type: none"> - зростання витрат на виробництво продукції.
МОЖЛИВОСТІ:	ЗАГРОЗИ:
<ul style="list-style-type: none"> - може змінювати свій імідж в позитивну сторону; - можливість проведення виставок та майстер класів; - можливість удосконалення та оновлення асортименту продажу, що забезпечує збільшення прибутку. 	<ul style="list-style-type: none"> - посилена конкуренція; - насичення ринку - продовження карантину.

Ресторан «Околиця» привертає увагу відвідувачів креативною рекламою, а якісна продукція, виправдовує очікування. Високий рівень обслуговування, атмосфера, доброзичливість і комфорт створюють затишок та створюють покупцям позитивні емоції, ніж просто куштувати страви.

Адміністрації ресторану необхідно попрацювати із меню закладу. Не всіх споживачів влаштовує асортимент страв. Можна запропонувати провести спеціальне анкетування серед гостей закладу, у якому необхідно було б відповісти на питання, які страви вони хотіли б бачити в меню.

Частковим недоліком ресторану можна допускати не правильне оформлення меню, у ньому усі страви переплутані між собою. Потрібно зробити правильну черговість страв. Теж необхідно зробити окрему колонку для фірмових страв, це одразу б вплинуло на зростання продажу фірмових страв. Покупець, який уперше завітав до ресторану обов'язково скуштував би фірмову страву, а так він може просто не помітити її серед інших страв.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСТОРАНУ «ОКОЛИЦЯ», М. ШЕПЕТІВКА, ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛ.

3.1. Шляхи удосконалення управління операційною системою ресторану «Околиця»

Добре налагоджений операційний менеджмент можна розглядати як важливу передумову адаптації підприємства до ринкових умов господарювання та запоруку його життєздатності й успішності у конкурентному середовищі.

Операційна діяльність виступає центральною ланкою у процесі основної діяльності підприємства, оскільки саме від ефективності виробництва залежить ціна та якість готової продукції (товарів, робіт), а й відповідно перехід до наступного циклу в комплексі операцій зі створення і реалізації готової продукції кінцевим споживачам [39, с. 204].

Така діяльність представляє собою систему дій робітників з використанням засобів праці, що необхідні для перетворення ресурсів у готову продукцію, що включають у себе виробництво і переробку різних видів сировини, будівництво, надання послуг.

Загалом варто відзначити, що удосконалення системи операційного менеджменту ресторану «Околиця» доцільно розглядати з позиції двох рівнів:

- 1) системи управління рестораном загалом;
- 2) системи управління на виробництві безпосередньо.

З огляду на це пошук шляхів удосконалення та розвитку системи операційного менеджменту ресторану «Околиця» набуде комплексного характеру та взаємопов'язаності. Система управління рестораном включає чотири головні групи елементів [40, с. 256]:

- механізм управління;
- структуру управління;
- процес управління;
- розвиток управління.

Загалом доцільно підсумувати, що удосконалення системи управління ресторану «Околиця» має відбуватися за такими основними напрямками:

- удосконалення організаційної структури управління ресторану «Околиця»;
- оптимізація організації менеджменту і бізнес-процесів через поліпшення системи планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності рестораном;
- удосконалення управління виробничими ресурсами і запасами;
- підвищення ефективності управління інноваційними процесами на підприємстві, поліпшення якості вироблюваної продукції.

Удосконалення системи операційного менеджменту на рівні операційної діяльності передбачає визначення та обґрунтування заходів з оптимізації виробничого процесу, зміни виробничої структури, технології та методики виробництва [41, с. 159].

Загалом можна виділити наступні напрями покращення системи виробничого менеджменту на підприємстві:

1. Зміна технології виробництва. Технологія та техніка виробництва відіграє визначну роль у попиті на продукцію. Зміна матеріалів, технології, техніки виробництва суттєво покращує якість продукції, збільшує попит на неї.

2. Покращення внутрішньо організаційних зв'язків та обміну інформації. Покращення обміну інформації та його пришвидшення сприяють значній економії витрат та зменшення браку та невідповідності продукції, якості поставок, їх вчасності, що позитивно впливає на попит на продукцію та прибутковість організації [42, с. 228].

Також важливим є сумлінне виконання вимог та наказів керівництва, оскільки навіть у малій виробничій структурі невиконання поставлених корпоративних цілей та мети може негативно вплинути на якісні та кількісні показники продукції, а відповідно на конкурентоспроможність та імідж підприємства.

3. Покращення кваліфікації обслуговуючого персоналу. Сучасне виробництво ставить високі вимоги до оновлення конкретних знань і навичок не лише робітників, але й інших категорій персоналу. Головне завдання підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів – забезпечити швидко реалізацію нових наукових, технічних, організаційних та економічних ідей в практику діяльності підприємства.

4. Контроль якості продукції (страв). Якість як економічна категорія відбиває сукупність властивостей продукції, що зумовлюють ступінь її придатності задовольняти потреби людини відповідно до свого призначення. Тому саме якість може стати ключовою характеристикою, що виділятиме даний товар.

5. Науково-дослідна робота над розробками нових виробів, тобто комплекс досліджень, що проводиться з метою отримання обґрунтованих вихідних даних, принципів та шляхів створення нової або модернізації продукції, що випускається.

6. Впровадження енергозберігаючих технологій. Зростаючі ціни на енергоносії стимулюють економічною їх використовувати шляхом застосування енергозберігаючих технологій. Крім того за умови зменшення енергоємності виробництва підвищуватиметься рівень енергозбереження.

7. Системний аналіз конкурентоспроможності ресторану.

8. Впровадження високопродуктивних інструментів, пристосувань та інших засобів, що сприяють удосконаленню готування страв [43, с. 550].

Саме реалізація зазначених напрямів розвитку, зобов'язана бути закладеною у підніжжя стратегії розвитку системи операційного менеджменту ресторану «Околиця».

За ринкових умов стратегія розвитку операційної системи базується на стратегічному управлінні діяльністю підприємства в цілому. Основою всього є розробка філософії підприємства, під якою слід розуміти кредо його існування, верховні принципи діяльності. Філософія підприємства включає в себе опис прийнятих підприємством найвищих орієнтирів поведінки, умов руху до них,

існуючих об'єктивних обмежень. Саме такий підхід слід використовувати при формуванні стратегії розвитку системи операційного менеджменту підприємства.

Операційна стратегія визначає як керувати ключовими організаційними ланками операційної системи, а також як забезпечувати виконання стратегічно важливих оперативних завдань. Необхідно зазначити, що саме технічний розвиток підприємства на інноваційних засадах, покриваючи необхідні організаційно-технічні та економічні умови для виходу ресторану на нові рубежі, є в ринкових умовах важливою формою операційного менеджменту [44, с. 277].

Стратегічний аспект технічного розвитку в цих умовах визначається, передусім, у його орієнтації на потреби споживача. Вирішенню внутрішніх завдань розвитку підприємства як виробника належить другорядна роль.

3.2. Визначення методів та інструментарію удосконалення операційного менеджменту ресторану

Удосконалення системи операційного менеджменту на рівні операційної діяльності передбачає визначення та обґрунтування заходів з оптимізації виробничого процесу, зміни виробничої структури, технології та методики виробництва. Підвищення ефективності діяльності і досягнення більш високих кінцевих результатів нерозривно пов'язані з проблемою якості, розв'язання якої вимагає вдосконалення технології виробництва ресторану «Околиця».

На ряду з вибором та розвитком нових страв ресторану, необхідно постійно удосконалювати приготування уже існуючих. Страви варто періодично удосконалювати, щоб виявити, на якій стадії життєвого циклу вони знаходяться і що необхідно для їх удосконалення [45, с. 114].

Окрім вибору стратегії ресторану одним із головних завдань підприємства являється пошук найкращого способу процесу виробництва, тобто перетворення ресурсів у товар.

Об'єктом стратегії процесу є знаходження оптимального способу виробництва обраного підприємством товару, який би задовольняв потреби покупців та специфіку виробництва щодо ціни та інших управлінських рішень.

Отже, ключовою метою операційного менеджменту ресторану є виробництво продукції якісно та з мінімальними витратами. Завдання кожного виробничого підрозділу можуть бути різними, але основна управлінська мета залишається однією для всіх: безумовне виконання заданої виробничої програми і досягнення при цьому мінімальних витрат матеріалів, праці, часу та грошових засобів.

Задля характеристики ефективності використання сировини та матеріалів застосовується система узагальнюючих та часткових показників, розрахунок яких ґрунтується на показнику матеріальних витрат.

Тому, до узагальнюючих показників належать: прибуток на одну гривню матеріальних витрат, матеріаловіддача, матеріаломісткість, частка матеріальних витрат у собівартості продукції тощо. Вони оцінюють ефективність використання виробничих запасів підприємством і його структурними підрозділами. Для детальнішого аналізу використання виробничих запасів користуються частковими показниками, які характеризують споживання окремих складових матеріальних ресурсів (основних і допоміжних матеріалів, палива, енергії тощо) [46, с. 216].

В свою чергу, на практиці більшість підприємств використовує додаткові критерії оцінки та контролю своїх цілей. Типовими критеріями для оцінки є:

1. Кількість виготовленої продукції.
2. Видатки на матеріали, сировину, персонал тощо.
3. Утримання обладнання.
4. Якість та надійність продукту.
5. Вчасність доставки.
6. Капіталовкладення та їх окупність.
7. Гнучкість при зміні продукту.
8. Гнучкість зміни обсягів виробництва.

Проте переважна більшість із даних критеріїв визначають діяльність ресторану і більшою мірою спрямована на споживачів.

В ресторані «Околиця» в меню включають різні овочеві, м'ясні, рибні страви, закуски, виготовлені у відварному, смаженому, тушкованому і запеченому вигляді; звертається велика увага на вірне сполучення гарніру з основним продуктом. Обов'язково враховується при складанні меню сезонність і температура повітря.

При складанні меню також враховуються смакова якість їжі та зовнішнє оформлення страви. Страви і закуски, які включені в меню, повинні бути наявними на протязі усього дня роботи ресторану, або на протязі часу, вказаного в меню для сніданку, обіду або вечері.

Ресторан «Околиця» вдень часто відвідують споживачі з дітьми. Тому в меню передбачені страви у розмірі напівпорції. В меню всі закуски та страви розміщені в такій черзі: від менш гострих до більш гострих, від припущених до відварних, смажених та тушкованих.

Найбільш важливий ресурс в ресторані «Околиця», як і в будь – якому ресторані взагалі – його кадри, оскільки поведінка і робота працівника впливають на якість надання послуг. Оскільки, які б прекрасні ідеї, новітні технології, найсприятливіші зовнішні умови не існували, без добре підготовленого персоналу, його високої активності успіху в ресторанній справі домогтися неможливо. Саме люди надають послуги гостям, подають ідеї і дозволяють ресторанові існувати.

Необхідно зазначити, що з метою стимулювання персоналу, його зростання, встановлення необхідних взаємин в колективі, а також належного виконання роботи керівництво ресторану «Околиця» робить такі кроки:

Добирає працівників на базі їхньої здатності задовольняти кваліфікаційні вимоги, встановлені для певного виду роботи. Задля цього було сформовано спеціальний особовий листок обліку кадрів, де вказано чіткі вимоги до кандидатів на вакантні посади;

- забезпечує умови роботи, що сприяють найкращому виконанню співробітниками своїх обов'язків, а також спокійні ділові взаємини;
- реалізовує можливості кожного співробітника ресторану. Використовуючи послідовні, творчі методи роботи і можливості щодо більшого залучення до роботи;
- забезпечує розуміння співробітниками своїх завдань і цілей, включаючи їхній вплив на якість;
- заохочує зусилля персоналу, спрямовані на підвищення якості, визнаючи заслуги і нагороджуючи за конкретні досягнення [47, с. 49].

На сьогодні особливого значення набувають питання практичного застосування сучасних форм управління персоналом ресторану, що дозволить підвищити його соціально – економічну ефективність та удосконалити саму систему управління процесом обслуговування в ресторані «Околиця».

Для цього слід більшу увагу приділити мотивації працівників, можливостям їх кар'єрного росту, психологічному клімату в колективі, а також підвищенню кваліфікації персоналу і слідкувати за тим, щоб перед працівниками не ставилися суперечливі завдання і цілі, та звести до мінімуму резерв нереалізованих можливостей, що обумовлений розбіжністю потенційно формованих у процесі навчання здібностей до праці та особливих якостей з можливостями їхнього використання при виконанні конкретних видів робіт [8; с.163].

Необхідно також відзначити, що на сьогодні одним з основних факторів конкурентоздатності ресторанів стала забезпеченість робочою силою. Без людей не може бути організації, без кваліфікованих кадрів жоден ресторан не зможе досягти своїх цілей. Тому дуже важливим є:

- підбір, навчання і формування персоналу для найкращого надання послуг рестораном;
- оцінка персоналу;
- найкраще використання потенціалу працівників і їх винагорода;

— забезпечення гарантій соціальної відповідальності ресторану перед кожним працівником.

У практичному плані ресторану «Околиця» слід застосовувати такі основні функції управління персоналом (рис. 3.1).

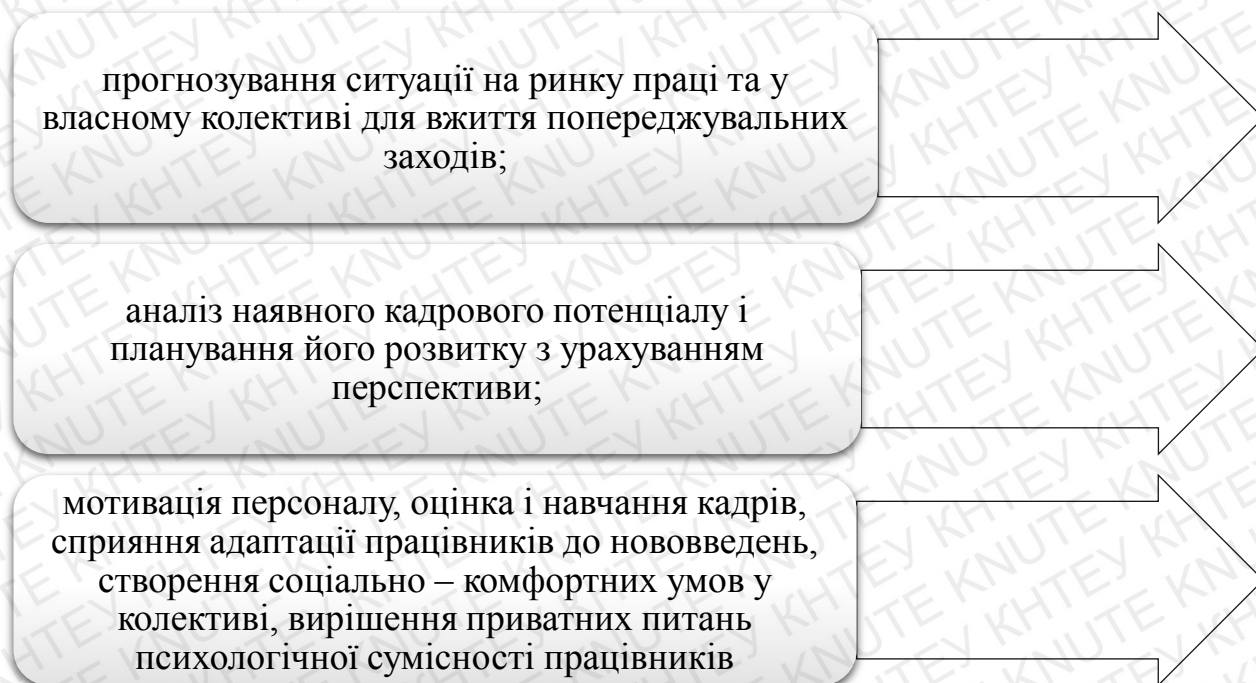


Рис. 3.1. Рекомендації щодо управління персоналом ресторану «Околиця»

Джерело: побудовано автором самостійно

Таке вдосконалення системи управління персоналом ресторану повинне забезпечити сприятливе середовище, у якому реалізувалися б творчі можливості працівників, розвивалися їхні здібності. У підсумку люди повинні одержувати задоволення від виконаної роботи і суспільного визнання своїх досягнень [48, с. 35].

Отже, запропоновані заходи підвищать продуктивність праці на 14,3%, створить нормальний соціально – психологічний клімат в колективі, що сприятиме досягненню поставлених цілей ресторану та постійному його розвитку.

Запропоновані заходи дозволять:

- а) зменшити плинність кадрів через не фаховість, і відповідно додаткових адміністративних витрат на підбір персоналу (зменшення собівартості) – на 9,4 %;
- б) зменшити витрати на перекваліфікацію (зменшення собівартості)– 10,8 %;
- в) підвищивши мотивацію праці, зменшити час обслуговування одного клієнта, і як наслідок збільшити пропускну здатність залу на 19 %.

Вплив мікро факторів на основні показники діяльності ресторану «Околиця».

Позитивними факторами діяльності ресторану «Околиця» є:

- стабільність у постачанні сировини,
- робота над розширенням кола споживачів
- задоволення споживачів якістю надаваних послуг
- позитивне ставлення контактної аудиторії
- нестабільна робота конкурентів.

Негативні фактори:

- Не достатня увага приділяється рекламі закладу
- Висока конкуренція у даній сфері діяльності
- Відсутність креативного підходу до встановлення концепції закладу.
- Слаба гнучкість у реагуванні на сучасні тенденції у сфері ресторанного бізнесу, та побажання клієнтів.

Зменшити негативний вплив перерахованих вище факторів, нам здається, можливо наступним чином:

- Провести роботу щодо вдосконалення рекламної концепції закладу.
- Матеріальне стимулювання та мотивація роботи персоналу персоналу.
- Вдосконалення меню закладу , провадження нових страв.
- Розширення переліку додаткових послуг ,що надаються закладом.

Крім факторів мікросередовища, що впливають на рівень розвитку послуг ресторану, існують і фактори макросередовища:

- зниження загального рівня купівельної спроможності;

- інфляції;
- зростання рівня безробіття;
- податкове законодавство.

Втриматись та зміцнитися на ринку для ресторану «Околиця» є головним завданням на даний момент.

Поліпшення системи управління виробничим потенціалом ресторану має відбуватися за такими основними напрямками:

- удосконалення організаційної структури управління виробничим потенціалом підприємства;
- оптимізація організації менеджменту і бізнес-процесів через поліпшення системи планування, обліку і контролю за основними показниками виробничого потенціалу підприємства;
- удосконалення управління виробничими ресурсами і запасами;
- підвищення ефективності управління інноваційними процесами на підприємстві, поліпшення якості продукції та послуг.

3.3. Соціально-економічна ефективність запропонованих заходів

Дослідження управління процесом обслуговування, його особливості і та ефективність проводилися за матеріалами ресторану «Околиця», що є комплексним об'єктом.

Досягнення цілей підприємства передбачає спільну роботу групи працівників. На підприємстві діє чіткий розподіл праці, створені спеціальні підрозділи, запроваджено певну ієрархію посад, це забезпечує ресторану їхню внутрішню стабільність та є запорукою певного порядку у використанні ресурсів.

У ресторані «Околиця» директор:

- оформляє документи, необхідні для здійснення діяльності з надання послуг ресторанного бізнесу;

- забезпечує надання клієнтам необхідної та достовірної інформації про надавані послуги;
- здійснює організацію, планування і координацію діяльності ресторану.
- забезпечує високий рівень ефективності виробництва, впровадження нової техніки і технології, прогресивних форм обслуговування й організації праці.
- здійснює контроль над раціональним використанням матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, проводить оцінку якості обслуговування клієнтів.
- укладає договори поставки продовольчих товарів, контролює терміни, асортимент, кількість і якість їх надходження і реалізації;
- представляє інтереси ресторану і діє від його імені.
- встановлює службові обов'язки для підлеглих йому працівників і вживає заходів щодо забезпечення їх виконання.

Приймає рішення про призначення, переміщення та звільнення від займаних посад працівників ресторану, застосовує міри заохочення працівників, накладає стягнення на порушників виробничої та трудової дисципліни.

Крім того, наявний ряд інших різних факторів, які тим чи іншим чином можуть впливати на діяльність і розвиток ресторану і які повинні бути враховані керівництвом для прийняття ефективних управлінських рішень.

У сучасних умовах менеджмент підприємства набуває першочергового значення, оскільки саме підприємства з ефективною системою менеджменту зможуть максимізувати свої ринкові зусилля і запропонувати ринку свої послуги і отримати за їх здійснення максимально можливу ціну, що дозволяє сповна окупити всі витрати, а також суттєво підвищити ефективність внутрішніх і зовнішніх інвестиційних проектів.

Що стосується конкретно ресторану «Околиця», цілями і завданнями фінансового менеджменту є:

- виживання фірми в умовах конкурентної боротьби (часто фірмі для витіснення своїх конкурентів доводиться йти на дуже великі витрати);
- лідерство у боротьбі з конкурентами (так як даний ресторан є підприємством з дуже високим ступенем фінансової стійкості, яке здатне не тільки ефективно функціонувати в умовах конкурентної боротьби, а й утримувати при цьому лідерство);
- ресторан задоволений своїм становищем, але щоб не втратити його, прагне розвиватися на рівні найближчих конкурентів; зростання обсягів виробництва і реалізації.

Ресторан «Околиця» є рентабельним підприємством з досить високим прибутком і великим економічним потенціалом. За час свого існування ресторан зумів створити собі непоганий імідж, залучити велику кількість відвідувачів, багато з яких стали постійними клієнтами. Незважаючи на велику конкуренцію більшість з них залишаються вірні ресторану. Все це забезпечується жорстким контролем начальства над обслуговуючим персоналом.

Доцільно було б розробити систему матеріальної та моральної стимуляції, винагороди співробітників, створити умови для професійного просування співробітників. Для того щоб стимулювати працівників до ще більших досягнень можна розробити систему додаткових винагород, наприклад: встановити збільшення відсотків заробітку за досягнення працівником певної грошової суми в загальному прибутку компанії [50, с. 532].

Крім того, управління виробничим потенціалом варто розглядати як конкретну функцію менеджменту, виконання якої потрібно здійснювати в логічній послідовності [51, с. 71]:

- планування виробничої програми;
- організування роботи служб та підрозділів з метою виконання поставлених завдань;

- мотивування суб'єктів, які безпосередньо чи побічно впливають на виробничий процес;
- контролювання рівня якості виготовленої продукції і виконання виробничої програми загалом, регулювання виявлених проблем та недоліків.

Як висновок, можна зазначити, що задля поліпшення системи планування, обліку і контролю за основними показниками виробничого потенціалу ресторану можна за допомогою впровадження ефективної системи планування, мотивації, внутрішнього контролю, впровадження обчислювальної техніки, розвитку комп'ютерних мереж зв'язку [52, с. 388].

Крім того, одним із вирішальних факторів підняття ефективності управління формуванням та використанням виробничого потенціалу є оновлення та технічне вдосконалення основних засобів ресторану. Саме оновлення обладнання кухні дає змогу збільшити рівень продуктивності праці, якості продукції, оптимізувати процеси виробництва, сприяє економії матеріальних витрат, підвищує культуру та безпеку виробництва [53, с. 137].

Велике значення у організації роботи будь-якого ресторану має постійний пошук шляхів, подальше поліпшення виробничого потенціалу підприємства у просторі. Основні фактори розвитку виробничого потенціалу:

- постійне вивчення досягнень у сфері розвитку виробничого потенціалу з метою адаптації і мобільності структури підприємства до нових досягнень у цій сфері;
- оптимізація кількості і розмірів торгово-виробничих підрозділів підприємства;
- забезпечення раціонального співвідношення між основними і допоміжними підрозділами, оптимізація їх кількості і розмірів;
- раціональне планування підрозділів і генерального плану підприємства.

ВИСНОВКИ

За результатами написання даної роботи «Операційний менеджмент ресторану «Околиця», м. Шепетівка, Хмельницька обл.», можна зробити наступні висновки:

Узагальнення усіх точок зору щодо сутності операційного менеджменту за версіями різних вчених, ми визначили, що операційний менеджмент — є спрямованою діяльністю по управлінні операціями із купівлі необхідних ресурсів, їх подальшої трансформації у готовий товар (послугу) із поставкою останнього або останніх на ринок із ціллю задоволення потреб споживачів.

Необхідно зазначити, що головним завданням операційного менеджменту є визначення певних управлінських систем, котрі б забезпечили здійснення необхідних дій та процедур з метою отримання позитивного результату від функціонування операційної системи будь-якого підприємства.

Подібний результат формується лише за умови чіткого та професійного врахуванні об'єктивних обмежень, критеріїв та стандартів.

Саме поєднання у єдине ціле ключових чинників та аспектів діяльності підприємства — фінансових, організаційних, ринкових, технологічних — вимагає, щоб даний процес відбувався на міцній базі раціонального управління операціями.

В першу чергу, саме якісне обслуговування у ресторані на сьогоднішній день не лише одна з конкурентних переваг, однак і новий стандарт, за яким клієнти формулюють якість послуги або товару. Асортимент, смакові властивості страв, ціни, дизайн, імідж, місце розташування важливі, однак вони ніколи не відшкодовують у очах споживача неухважного і недбалого ставленням з боку персоналу.

Регулярний контроль якості обслуговування ресторану «Околиця» потрібен за таких умов:

- процес обслуговування нескладний - потреби споживачів і сценарії обслуговування досить стандартні;

- послуги надаються масово, великий потік споживачів;
- компанія показує якість обслуговування, як одну зі своїх переваг;
- конкуренція компаній у області цін або асортименту зміщується в сферу якості обслуговування.

Загалом варто відзначити, що удосконалення системи операційного менеджменту ресторану «Околиця» доцільно розглядати з позиції двох рівнів:

- 1) системи управління рестораном загалом;
- 2) системи управління на виробництві безпосередньо.

З огляду на це пошук шляхів удосконалення та розвитку системи операційного менеджменту ресторану «Околиця» набуде комплексного характеру та взаємопов'язаності. Система управління рестораном включає чотири головні групи елементів:

- механізм управління;
- структуру управління;
- процес управління;
- розвиток управління.

Загалом доцільно підсумувати, що удосконалення системи управління ресторану «Околиця» має відбуватися за такими основними напрямками:

1. удосконалення організаційної структури управління ресторану «Околиця»;
2. оптимізація організації менеджменту і бізнес-процесів через поліпшення системи планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності рестораном;
3. удосконалення управління виробничими ресурсами і запасами;
4. підвищення ефективності управління інноваційними процесами на підприємстві, поліпшення якості вироблюваної продукції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Б. Основи менеджменту. — Львів: вид-во Світ, 2013.
2. Балабанова Л. В. Організація праці менеджера: Підручник для студентів ВНЗ. – К.: Професіонал, 2017. – 446 с.
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник для студ. вищ. навч. закл. Київ : Центр учбової літератури, 2019.— 468 с.
4. Василенко В. О., Ткаченко Г. І. Стратегічне управління підприємством. Навчальний посібник . Видання 2-ге, виправлене і доповнене. За редакцією Василенка В.О. – К.: Центр навчальної літератури, 2014. – 400 с.
5. Василенко О. В., Ткаченко Г. І. Виробничий (операційний) менеджмент: Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2013. – 532 с.
6. Калина А. В. Менеджмент продуктивності: Навч. посіб. / А. В. Калина, С. П. Калініна, Н. Д. Лук'янченко. – К.: МАУП, 2019. – 232 с.
7. Кіндратська Г. І. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. – К.: Знання, 2019. – 336 с.
8. Господарський Кодекс України: Закон України від 02.04.2020. № 436 -IV. Відомості Верховної Ради України. 2020. № 18, № 19-20, № 21-22. Ст.144
9. Мальська М. П. Ресторанна справа: технологія та організація обслуговування туристів (теорія та практика) : підручник / М. П. Мальська, О. М. Гаталяк, Н. М. Ганич. – К. : Центр учбової літератури, 2019. – 304 с.
10. Про підприємництво: Закон України від 02.10.2019 №143–IX. Відомості Верховної Ради України. 2019. № 46. Ст. - 300.
11. Афонін А.С. Основи мотивації праці: організаційно-економічні аспекти: Підручник. – Київ: МАУП, 2016. -242с.
12. Курочкин А. С. Операционный менеджмент: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 2012. – 144 с.
13. Гордієнко І.В. Інформаційні системи в менеджменті: Навч.-метод. Посібник для самост. вивч. дисципліни. – Київ: КНЕУ, 2017. –39с.

14. Е. М. Статлер Маркетинг. Гостинність і туризм. URL: <https://buklib.net/books/31466/>.
15. Єгорова Л. Г. Методичні вказівки з соціальної та професійної адаптації студентів у технічному вузі. – Казань : КХІТІ, 2014. – 106 с.
16. Збрицька Т.П., Саченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. – Одеса: Атлант, 2014. с. 209, 373.
17. Соснін О.С., Казарцев В.В. Виробничий і операційний менеджмент: Навч. посібник. – К.: В-во Європ. ун-ту, 2012. – 147 с.
18. Хміль Ф. І., Основи менеджмента: Підручник. – К.: Академвидав, 2009. – 608 с.
19. Кредісов А. І. Панченко Є. Г. , Кредісов В. А. Менеджмент для керівників: Навч. посіб. – Київ: —Знання. КОО, 2016. – 556с.
20. Туленков М.В. Вступ до теорії і практики менеджменту: Навч. посіб. – Київ: МАУП, 2015. – 196с.
21. Шегда А.В. Основи менеджменту: Учебний посібник. – Київ: «Знання», 2017. – 204 с.
22. Щекин Г. В. Теория и практика управления персоналом. - Киев: МАУП, 2017. – 256 с.
23. Бай С.І. Операційний менеджмент: електрон. підруч. / С.І. Бай, Ю.В. Гайдай, Н.В. Микитенко – К.: КНТЕУ, 2012 р.
24. Морщенок Т.С. Обґрунтування важливості формування стратегії управління персоналом для сучасного підприємства .Держава і регіони. 2016. №5. С.216-221.
25. Туленков М. В. Технологія управління кадровим потенціалом сучасної організації. Вісник академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України. 2017. № 1. С. 49-59.
26. Федоркина Т.М. Пофазний аналіз відтворення трудового потенціалу регіону. Вісник Технологічного університету Поділля. 2018. №2. С. 35 – 38.
27. Момот В. М. Способи управління якістю на підприємствах ресторанного типу / В.М. Момот, В.В. Нежурко // Економіка та управління

- підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. - 2013. - № 3 (15) - С. 71-78.
28. Яшина О. В. Особливості розвитку ресторанного господарства в Україні / О. В. Яшина // Вісник Львівської комерційної академії. - 2018. - № 38. - С. 137-141.
 29. Левешко Р.Н. Аналіз ефективності іміджу. - К.: Основа, 2017. - 112 с.
 30. Левешко Р.Н. Аналіз маркетингової стратегії. - К.: Основа, 2017. - 112 с.
 31. Мельник Д.Л. Клієнт орієнтованість як фактор забезпечення конкурентоспроможності сервісного підприємства: збірник тез доповідей. С. 201, 217-218.
 32. Мельник Д.Л. Маркетингова стратегія підприємства / Д.Л. Мельник // Вісник – 2019. – № 3. – С. 213– 219.
 33. Менделеев Д. Імідж компанії. Використання Інтернету для формування позитивного іміджу компанії. 2018. С. 201.
 34. Меленчук Ю. Медіа-план як складовий елемент маркетингового плану. – 2013. – № 4 (43). – С. 251–255.
 35. Папенко Л.М. Підходи до визначення поняття «клієнтоорієнтованість» у контексті управління сервісним підприємством. 2015. –Ч.3 Вип. 15. – С. 67-70.
 36. Полякова Я. А. Бюджет рекламной кампании и его структура. 2012. – С. 79 – 83.
 37. Попова М.В. Социальные механизмы воздействия внутрифирменных коммуникаций на состояние имиджа корпорации. 2014.-№1. с. 73-88
 38. Прохорова В.В. Потенціал підприємства: формування, управління та розвиток, 2017. – 316 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Додаток Б

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25
«Спрощена фінансова звітність»
(пункт 5 розділу 1)

1. Баланс на 31.12.19 р.

Приватне підприємство «ОКСІ ГІВ»
Підприємство
ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСТЬ, М. ШЕПЕТІВКА
Територія

за ЕДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

Організаційно-правова форма господарювання
Приватне підприємство

Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування,
напоями та тютюновими виробами

Вид економічної діяльності

за
КВЕД

КОДИ		
2020	01	01
37631020		
6510400000		
120		
47.11		

Дата (рік, місяць, число)

Середня кількість працівників, осіб
51

Адреса, телефон 74800 Хмельницька область, місто Шепетівка, Старокосянтинівське шоссе, будинок 42 0553621284

Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком

Форма № 1-м Код за
ДКУД

1801007

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	-	-
первісна вартість	1011	112.5	112.5
знос	1012	(112.5)	(112.5)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-

Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	–	–
Інші необоротні активи	1090	–	–
Усього за розділом I	1095		
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	123,2	155,3
Готова продукція	1103	123,2	155,3
Поточні біологічні активи	1110	–	–
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	6,0	6,0
з бюджетом	1135	0,9	0,8
у тому числі з податку на прибуток	1136	–	–
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	–	–
Поточні фінансові інвестиції	1160	–	–
Гроші та їх еквіваленти	1165	15,4	25,5
Витрати майбутніх періодів	1170	–	–
Інші оборотні активи	1190	12,2	9,3
Усього за розділом II	1195	157,6	196,9
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	157,6	196,9

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3980	3980
Додатковий капітал	1410	–	–
Резервний капітал	1415	231	231
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(29805)	(988)
Неоплачений капітал	1425	(–)	(–)
Усього за розділом I	1495	(25594)	3223
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Усього за розділом II	1595	9	13
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	–	–
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	3400	–
товари, роботи, послуги	1615	2696	1064
розрахунками з бюджетом	1620	62	581
у тому числі з податку на прибуток	1621	–	–
розрахунками зі страхування	1625	1	–
розрахунками з оплати праці	1630	14	13
Доходи майбутніх періодів	1665	–	–
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	–	–
Інші поточні зобов'язання	1690	78853	33583
Усього за розділом III	1695	89319	32256
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1700	–	–
Баланс	1900	63734	38492

2. Звіт про фінансові результати
За Рік 2019 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2307,8	1998,7
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	22,2	17,1
Разом доходи (2000+ 2120 +2240)	2280	2330,0	2015,8
Собівартість реалізованої (продукції товарів, робіт, послуг)	2050	(1614,7)	(1300,5)
Інші операційні витрати	2180	(623,3)	(578,6)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(2238,0)	(1879,1)
Фінансовий результат до оподаткування (2280- 2285)	2290	92,0	136,7
Податок на прибуток	2300	(16,6)	(24,6)
Чистий прибуток (збиток) (2290 + 2300)	2350	75,4	112,1

Посміченко Галина Станіславівна
Керівник

(підпис) _____ (ініціали, прізвище)

Посміченко Галина Станіславівна
Головний бухгалтер

(підпис) _____ (ініціали, прізвище)

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25
«Спрощена фінансова звітність»

Приватне підприємство «ОКСІ ГІВ»
Підприємство _____

Дата (рік, місяць, число)

за
ЄДРПОУ

КОДИ		
2021	0 1	0 1
37631020		

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСТЬ, М. ШЕПЕТІВКА

Територія _____ за

КОАТУУ

6510400000

Організаційно-правова форма господарювання **Приватне підприємство**за
КОПФГ

120

Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами

за КВЕД

47.11

Вид економічної діяльності _____

Середня кількість працівників, осіб ¹ 51Адреса, телефон **74800 Хмельницька область, м. Шепетівка, Старокосянтинівське шосе, будинок 42**
0553621284Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком

(пункт 5 розділу 1)

1. Баланс на 31.12.20 р.Форма № 1-м Код за ДКУД **1801007**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	-	-
первісна вартість	1011	112,5	112,5
знос	1012	(112,5)	(112,5)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095		
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	155,3	226,1
Готова продукція	1103	155,3	226,1
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	6,0	6,0
з бюджетом	1135	0,8	0,1

у тому числі з податку на прибуток	1136	–	–
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	–	–
Поточні фінансові інвестиції	1160	–	–
Гроші та їх еквіваленти	1165	25,5	53,9
Витрати майбутніх періодів	1170	–	–
Інші оборотні активи	1190	9,3	7,2
Усього за розділом II	1195	196,9	293,3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	–	–
Баланс	1300	196,9	293,3

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3980	3980
Додатковий капітал	1410	–	–
Резервний капітал	1415	231	231
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(988)	()
Неоплачений капітал	1425	(–)	(–)
Усього за розділом I	1495	(3223)	
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Усього за розділом II	1595	13	
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	–	–
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	–
товари, роботи, послуги	1615	1064	
розрахунками з бюджетом	1620	581	
у тому числі з податку на прибуток	1621	–	–
розрахунками зі страхування	1625	-	–
розрахунками з оплати праці	1630	13	
Доходи майбутніх періодів	1665	–	–
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	–	–
Інші поточні зобов'язання	1690	33583	
Усього за розділом III	1695	32256	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	–	–
Баланс	1900	38492	32072, 1

**2. Звіт про фінансові результати
За Рік 2020 р.**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2963, 9	2307, 8
Інші операційні доходи	2120	–	–
Інші доходи	2240	70, 3	22, 2
Разом доходи (2000+ 2120 +2240)	2280	3034, 2	2330, 0
Собівартість реалізованої (продукції товарів, робіт, послуг)	2050	(2213,9)	(1614,7)
Інші операційні витрати	2180	(740,2)	(623,3)
Інші витрати	2270	(–)	(–)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(2954, 1)	(2238, 0,)
Фінансовий результат до оподаткування (2280- 2285)	2290	80, 1	92, 0
Податок на прибуток	2300	(14, 4)	(16, 6)
Чистий прибуток (збиток) (2290 + 2300)	2350	65, 7	75, 4

Посміченко Галина Станіславівна
Керівник

(підпис) _____ (ініціали, прізвище)

Посміченко Галина Станіславівна
Головний бухгалтер

(підпис) _____ (ініціали, прізвище)

Додаток Г

Приватне підприємство «ОКСІ - ГІВ»
 НАКАЗ № 37/К
 07.11.2017 р.
 м. Шепетівка

Про затвердження штатного розпису
 НАКАЗУЮ:

1. Затвердити і ввести в дію з 1 січня 2020 року штатний розпис у кількості 51 (п'ятдесят один) штатних одиниць з місячним фондом заробітної плати 224 000 (двісті двадцять чотири тисяч) гривень (додається).

Директор _____ Г.С. Пісміченко
 ЗАТВЕРДЖУЮ

штат у кількості штатних одиниць 51 (п'ятдесят один)
 з місячним фондом заробітної плати
 224 000 (Двісті двадцять чотири тисячі) грн

Директор _____ Г.С. Пісміченко
 31 грудня 2019 р.

ШТАТНИЙ РОЗПИС ПП« ОКСІ – ГІВ»
 Вводиться в дію з 1 січня 2021 року.

Таблиця 1.1

№ з/п	Назва структурного підрозділу	Посада (професія)	Код за Класифікатором професій ДК 003:2010	Кількість штатних одиниць	Посадовий оклад, грн	Надбавки, грн	Доплати, грн	Місячний фонд заробітної плати, грн
1	Департамент адміністрації	Генеральний директор	1210.1	1	25 000	-	-	25 000
		Заступник директора		1	20 000	-	-	20 000
		Бухгалтер	1231	1	10 000	-	-	10 000
		Метрдотель	4222	1	10 000	850	-	10 850
2	Департамент ресторану «кухня»	Бренд-шеф	5122	1	15 000	500	-	20 000
		Шеф-кухар	5122	2	13 000	500	-	27 000
		Су шеф	5122	2	10 000	-	-	20 000
		Кухар гарячого процесу	5122	3	8 500	-	-	25 500
		Кухар холодного процесу	5122	3	8 500	-	-	25 500
		Сушист	5122	2	8 000	-	-	16 000
		Піцейоло	5122	2	8 000	-	-	16 000
		Кондитер	5122	2	9 000	-	-	18 000
		Посудомийники	9132	2	5 000	-	-	10 000

3	Департамент обслуговуючого персоналу	Бармен	5123	2	10 000	-	-	20 000
		Касир	4211	2	10 000	-	-	20 000
		Бариста	5123	2	9 000	-	-	18 000
		Офіціант	5123	8	8 000	-	-	64 000
		Сомільє	5123	1	9 000	-	-	9 000
		Гардеробник и	9152	2	5 000	-	-	10 000
		Швейцар	9152	1	4 500	-	-	4 500
4	Департамент технічних служб	Прибиральн ики	9132	4	4 000	-	-	16 000
		Садівники - флористи	6113	2	3 500	-	-	7 000
		Інженер- технолог	1222.1	2	4 000	-	-	8 000
		Постачальни ки продуктів	9151	2	7 000	-	-	14 000
	Разом			51	224 000	1 850	-	434 350

Закінчення таблиці 1.1

Начальник відділу кадрів _____ К. А. Зубкова

Зауважень немає

Головний бухгалтер _____ П. А. Нестерова