

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему

СИСТЕМА ВИРОБНИЧОГО МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСТОРАНУ «МАЯК», м. КИЇВ

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

*підпис
студента*

Гірчука Артема
Вадимовича

Науковий керівник
д.е.н., проф.

підпис керівника

Охріменко Алла
Григорівна

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

*підпис
гаранта*

Охріменко Алла
Григорівна

Київ 2022

Київський національний торговельно-економічний університет

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

спеціальність 073 «Менеджмент»
освітня програма Готельний і ресторанный менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного
бізнесу
Бойко М. Г.
« _____ » 2021 р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентіві

Гірчуку Артему Вадимовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Система виробничого менеджменту ресторану «Маяк», м. Київ

Затверджена наказом ректора від «06» грудня 2021 р. № 4026.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 24 січня 2022 року

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

Мета роботи – аналітична діагностика та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення виробничого менеджменту ресторану.

Об'єкт дослідження – процес виробничого менеджменту ресторану.

Предмет дослідження – аналітичні та практичні засади виробничого менеджменту.

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

Вступ

Розділ 1. Діагностика виробничого менеджменту ресторану

1.1. Аналітичні основи дослідження

1.2. Оцінка параметрів виробничого менеджменту ресторану

Розділ 2. Напрями удосконалення виробничого менеджменту ресторану

2.1. Імплементация інноваційних методів виробничого менеджменту ресторану

2.2. Ефективність пропозицій покращення виробничого менеджменту

ресторану

Висновки

Список використаних джерел

Додатки

5. Календарний план виконання роботи:

| № з/п | Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи | Терміни виконання етапів роботи | |
|-------|--|---------------------------------|---------------------------------|
| | | За планом | Фактично |
| 1 | <i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i> | 01.11.2021 р. 30.11.2021 р. | 30.11.2021 р. |
| 2 | <i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i> | 30.11.2021 р.- 06.12.2021 р. | 06.12.2021 р. |
| 3 | <i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i> | 10.12.2021 р.- 24.12.2022 р. | 10.12.2021 р.- 24.12.2022 р. |
| 5 | <i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i> | 27.12.2022 р.- 22.01.2022 р. | 27.12.2022 р.- 22.01.2022 р. |
| 8 | <i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i> | 24.01.2022 р. | 24.01.2022 р. |
| 9 | <i>Подання випускної кваліфікаційної роботи на кафедрі</i> | 24.01.2022 р. | 24.01.2022 р. |
| 10 | <i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i> | 25.01.2022 р. | 25.01.2022 р. |
| 11 | <i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i> | 25.01.2022 р.- 26.01.2022 р. | 25.01.2022 р.- 26.01.2022 р. |
| 12 | <i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i> | 29.01.2022 | 29.01.2022 |

6. Дата видачі завдання «___» _____ 2021р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____ Охріменко А.Г.
(прізвище, ініціали, підпис)8. Гарант освітньої програми _____ Охріменко А.Г.
(прізвище, ініціали, підпис)9. Завдання прийняв до виконання студент _____
(підпис студента)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студент Гірчук Артем Вадимович підготував випускну кваліфікаційну роботу на тему: «Система виробничого менеджменту ресторану «Маяк», м. Київ». Відповідно до затвердженого завдання у випускній кваліфікаційній роботі проведена діагностика виробничого менеджменту ресторану «Маяк», відповідно до якої представлені аналітичні основи дослідження та оцінка параметрів виробничого менеджменту. Обґрунтовані напрями удосконалення виробничого менеджменту ресторану. Мета і завдання роботи досягнуті, робота рекомендується до захисту в екзаменаційній комісії.

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____

(підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

Гірчука А.В.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми _____

Охріменко А.Г.

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри _____

(підпис, прізвище, ініціали)

« ____ » _____ 2022 р.

ЗМІСТ

| | |
|--|-----|
| ВСТУП | 7 |
| Розділ 1. Діагностика виробничого менеджменту ресторану | 9 |
| 1.1. Аналітичні основи дослідження | 9 |
| 1.2. Оцінка параметрів виробничого менеджменту ресторану | 122 |
| Розділ 2. Напрями удосконалення виробничого менеджменту ресторану . | 22 |
| 2.1. Імплементация інноваційних методів виробничого менеджменту ресторану | 22 |
| 2.2. Ефективність пропозицій покращення виробничого менеджменту ресторану | 32 |
| Висновки | 37 |
| Література | 38 |
| Додатки | 41 |

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний період становлення ринкових взаємин в Україні характеризується форсуванням реформ і вираженим акцентом формування конкурентоспроможних галузей, які відіграють роль мультиплікаторів соціально-економічного розвитку на масштабах окремих територій та національного господарства загалом. У силу своєї соціально-економічної ролі до них може бути віднесено і готельно-ресторанне господарство. Роль готельно-ресторанного господарства в економіці та індустрії туризму залишається надзвичайно важливою. Кризові зміни, що супроводжують розпочату наприкінці 80-х років минулого століття трансформацію національної економіки, призвели до появи низки системних проблем у готельно-ресторанному господарстві України, що виразилися втратою споживчих характеристик вироблених послуг та зниження економічної ефективності цього виду діяльності.

Процеси, що відбуваються, зумовлюють необхідність пошуку та впровадження нових підходів, форм і методів ефективного управління складовими споживчої привабливості готелів та ресторанів в умовах обмежених ресурсів, формування систем управління факторами-домінантами, серед яких найбільш вагоме значення при виборі того чи іншого виробника має якість послуг, що надаються. Виникає необхідність пошуку та розробки нових форм і методів управління якістю ресторанних послуг, подолання безсистемності управління, формування систем управління якістю послуг.

Мета роботи – аналітична діагностика та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення виробничого менеджменту ресторану «Маяк», м. Київ. Поставлені такі завдання:

- провести діагностику виробничого менеджменту ресторану;
- намітити напрями удосконалення виробничого менеджменту ресторану.

Об'єкт дослідження – процес виробничого менеджменту ресторану «Маяк», м. Київ.

Предмет дослідження – аналітичні та практичні засади виробничого менеджменту ресторану «Маяк», м. Київ.

Теоретичну базу дослідження становлять наукові праці та методичні розробки провідних вітчизняних учених у галузі готельного господарства, менеджменту, закони України, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, в яких досліджуються стратегії конкурентоспроможності суб'єкта ресторанного бізнесу.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження можуть бути використані в діяльності ресторану «Маяк» з метою розроблення, впровадження та реалізації стратегії покращення виробничого менеджменту.

Обсяг і структура випускної кваліфікаційної роботи. Робота складається з двох розділів, вступу, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи – 41 сторінка друкованого тексту. Робота містить 3 рисунки, 11 таблиць та 1 додаток.

РОЗДІЛ 1

ДІАГНОСТИКА ВИРОБНИЧОГО МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСТОРАНУ «МАЯК», М. КИЇВ

1.1. Аналітичні основи дослідження

Ресторан "Маяк" - це прибережний затишок з видом на міські мотиви та величну Батьківщину-мати. Просторе приміщення на 2 поверхи з панорамними вікнами. Тераси, загальні та бенкетні зали, які зможуть з легкістю вмістити до 550 осіб. За гастрономічні враження відповідає шеф-кухар. У меню представлені різноманітні європейські страви як традиційні, так і авторські від шефа. Коктейльне меню – це творчість шеф-бармена. 12 коктейлів - 12 інтерпретацій на смаки бестселерів. Ресторан «Маяк» обладнаний не лише зручним парком, а й власними понтонами для гостей на човнах, і це одна з найприсмніших особливостей ресторану. Один з понтонів – плаваючий, що є приємним бонусом для проведення церемоній.

Ресторан - підприємство громадського харчування з широким асортиментом страв складного приготування, включаючи рекомендовані та фірмові, винно-горілчані, тютюнові та кондитерські вироби, з підвищеним рівнем обслуговування у поєднанні з організацією відпочинку. Відвідувачів обслуговують у ресторані офіціанти, бармени, які пройшли спеціальну підготовку. Страви та напої готують висококваліфіковані кухарі. У ресторанах, де обслуговують іноземних туристів, офіціанти володіють зазвичай однією з іноземних мов в обов'язку, необхідному для виконання професійних обов'язків. Ресторани організовують обслуговування не лише окремих відвідувачів, а й з'їздів, конференцій, офіційних вечорів, прийомів, сімейних урочистостей, бенкетів, тематичних вечорів.

Ресторан "Маяк" має організаційно-правову форму товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ). Ресторан «Маяк» - це загальнодоступне підприємство громадського харчування, яке надає споживачам широкий

асортимент страв складного приготування, в основному на індивідуальні замовлення, а також вино-горілчані, тютюнові та кондитерські вироби. Високий рівень обслуговування поєднується із організацією відпочинку відвідувачів. Цей ресторан відноситься до ресторану «першого класу».

У ресторані «Маяк» організовуються обслуговування прийомів, сімейних урочистостей, бенкетів, проведення тематичних вечорів. Час роботи ресторану з 10:00 до 23:00. Відвідувачів обслуговують офіціанти, бармени. Страви та напої готують висококваліфіковані кухарі, відвідувачам надаються обіди та вечері. Ресторан «Маяк» пропонує своїм гостям національну та європейську кухню. Відвідувачів ресторану приємно здивує поєднання чудового обслуговування, приємної атмосфери та неповторної кухні, що пробуджує бажання повертатися сюди знову і знову.

Ресторан має зручний під'їзд автотранспортом, світлову неонову вивіску, на вході в ресторан розташований пост охорони. До складу будівлі входять: торгова зала, банкетний зал, бар, виробничі приміщення, адміністративні приміщення, складські приміщення, побутові приміщення для персоналу, технічні приміщення.

Загальна кількість місць в ресторані «Маяк» - 550. Режим роботи ресторану з 12:00 до 00:00.

Середня оборотність місця в ресторані за період 2019-2021 роки складає 0,71.

Таблиця 1.1

**Динаміка показників відвідуваності ресторану «Маяк»
у 2019 – 2021 роках.**

| Показники | 2019 р. | 2020 р. | 2021 р. | Абсолютне відхилення, +/- | | Відносне відхилення, % | |
|---|---------|---------|---------|---------------------------|-----------|------------------------|-----------|
| | | | | 2020-2019 | 2021-2020 | 2020-2019 | 2021-2020 |
| Виручка, тис.грн. | 133 371 | 123 616 | 158 118 | -9 755 | 34 502 | -7,3 | 27,9 |
| Загальна кількість гостей, осіб | 153 300 | 128 100 | 138 700 | -25 200 | 10 600 | -16,4 | 8,3 |
| Середня кількість гостей в місяць, осіб | 12775 | 10675 | 11558 | -2100 | 883 | -16,4 | 8,3 |
| Тривалість періоду, днів | 365 | 366 | 365 | 1 | -1 | 0,3 | -0,3 |
| Середня кількість гостей в день, осіб | 420 | 350 | 380 | -70 | 30 | -16,7 | 8,6 |
| Середня «вага» чека, грн. | 870 | 965 | 1140 | 95 | 175 | 10,9 | 18,1 |

У 2021 р. виручка склала 158 118 тис. грн., що на 34 502 тис. грн. більше, ніж у 2020 році, що зумовлено збільшенням середнього чеку та збільшенням кількості гостей у зв'язку із послабленням пандемії COVID-2019. Загальна кількість гостей збільшилась на 10600 осіб у порівнянні з 2020 роком, а також видно тенденцію до відновлення кількості гостей у порівнянні з 2019 роком, що свідчить про ріст кількості відвідувачів та середньої оборотності місця.

1.2. Оцінка параметрів виробничого менеджменту ресторану

Функція організації реалізована у ТОВ "Маяк" завдяки лінійно-функціональній структурі організації, як показано на рис. 1.



Рис. 1. Організаційна структура ресторану

Така структура передбачає підпорядкування одному керівнику інших начальників конкретних служб. Така структура цілком доречна і відповідає цілям і завданням організації.

Директор ресторану відповідає за організацію та результати всієї торгово-виробничої діяльності, контролює виконання плану показників комерційно-господарсько-фінансової діяльності ресторану. Директор ресторану персонально вирішує питання підбору та розміщення кадрів; повинен організувати чітке постачання підприємства сировиною та продуктами; контролювати роботу всіх учасників підприємства, дотримання правил торгівлі,

санітарії та гігієни. Водночас директор ресторану розпоряджається матеріально-грошовими коштами, майном та інвентарем. Укладає договори та угоди, звільняє, заохочує працівників, накладає ними дисциплінарні стягнення.

Адміністратор (менеджер залу) виконує такі функції:

- Контролює роботу офіціантів та барменів, стежить за якістю обслуговування.
- Вирішує будь-які проблеми та протиріччя, які виникають у клієнтів у процесі обслуговування у ресторані. У разі виникнення конфліктної ситуації прагне її локалізувати та негайно вирішити.
- Відповідає на будь-які претензії гостей ресторану.
- Забезпечує організацію та проведення обслуговування на банкетах.
- Контролює роботу посудомийної, сервізної служби та прибиральниць.
- Контролює зовнішній вигляд персоналу.
- Обслуговує VIP-гостей закладу.

Завідувач виробництва (шеф-кухар): Один з основних обов'язків шеф-кухаря - це формування меню, приготування страв та контроль за дотриманням технології, контроль підлеглого персоналу.

В рамках своїх обов'язків шеф-кухар відповідає за належне вирішення наступних питань:

- контроль за дотриманням правил приготування страв відповідно до технології та калькуляції;
- купівля нового та заміна обладнання, що вийшло з ладу, інвентарю; закупівля продуктів та контроль за їх використанням;
- навчання нового персоналу, контроль персоналу, керування змінами;
- контроль за дотриманням санітарно-гігієнічних норм та правил техніки безпеки.

Шеф-кухар може усунути з роботи будь-якого підлеглого йому працівника.

Динаміку товарообігу ресторану «Маяк» представлено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Динаміка товарообігу ресторану «Маяк» у 2019-2021 роках.

| Показники | 2019 р. | | 2020 р. | | 2021 р. | | Абсолютне відхилення, +/- | | Відносне відхилення, % | |
|--|---------|----------------|---------|----------------|---------|----------------|---------------------------|-------------|------------------------|-------------|
| | Сума | Питома вага, % | Сума | Питома вага, % | Сума | Питома вага, % | 2020 - 2019 | 2021 - 2020 | 2020 - 2019 | 2021 - 2020 |
| Реалізація продукції власного виробництва, тис. грн. | 114 419 | 85,8 | 102 585 | 83 | 138 816 | 87,8 | -11834 | 36231 | -10,3 | 35,3 |
| Продаж покупних товарів, тис. грн. | 18 952 | 14,2 | 21 031 | 17 | 19 302 | 12,2 | 2079 | -1729 | 11 | -8,2 |
| Загальний товарообіг, тис. грн. | 133 371 | 100 | 123 616 | 100 | 158 118 | 100 | -9 755 | 34 502 | -7,3 | 27,9 |

Як видно з таблиці, обсяг реалізації продукції власного виробництва за 2021 рік склав 138 816 тис. грн. Порівняно з 2020 роком збільшився на 36 231 тис. грн. Обсяг продажу покупних товарів у 2021 році становив 19 302 тис. грн., що на 1 729 тис. грн. менше ніж у 2020 році, але це менше на 4,8% у загальних значеннях. Загальний товарообіг у 2021 році порівняно з 2020 зріс на 34 502 тис. грн. та становив 158 118 тис. грн. Склад витрат виробництва та звернення за статтями ресторану «Маяк» представлені таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Склад витрат ресторану «Маяк» у 2019-2021 роках за статтями.

| Статті витрат | 2019 р. | | 2020 р. | | 2021 р. | | Абсолютне відхилення, +/- | | Відносне відхилення, % | |
|--|---------|----------------|---------|----------------|---------|----------------|---------------------------|-------------|------------------------|-------------|
| | Сума | Питома вага, % | Сума | Питома вага, % | Сума | Питома вага, % | 2020 - 2019 | 2021 - 2020 | 2020 - 2019 | 2021 - 2020 |
| Матеріальні витрати, тис. грн. | 43 067 | 42,98 | 38 362 | 41,3 | 46 317 | 39 | -4705 | 7955 | -10,9 | 20,7 |
| Витрати на оплату праці, тис. грн. | 30 201 | 30,14 | 32 696 | 35,2 | 40 260 | 33,9 | 2495 | 7564 | 8,3 | 23,1 |
| Відрахування на соціальні потреби, тис. грн. | 9 980 | 9,96 | 9 010 | 9,7 | 11 163 | 9,4 | -970 | 2153 | -9,7 | 23,9 |
| Амортизація, тис. грн. | 3 727 | 3,72 | 3 529 | 3,8 | 4 750 | 4,0 | -198 | 1221 | -5,3 | 34,6 |
| Інші витрати, тис. грн. | 13 216 | 13,19 | 9 288 | 10,0 | 16 270 | 13,7 | -3928 | 6982 | -29,7 | 75,2 |
| Разом за елементами витрат, тис. грн. | 100 103 | 100,00 | 92 787 | 100,00 | 118 663 | 100,00 | -7316 | 25876 | -7,3 | 27,9 |

За даними таблиці видно, що значно зросли витрати, пов'язані з оплатою праці та відрахуваннями на соціальні потреби. Метою аналізу показників праці та заробітної плати є вивчення та оцінка ефективності використання робочої сили.

Динаміка прибутку ресторану "Маяк" за 2019-2021 роки представлена в таблиці 1.4.

У період із 2019-2021 рр. спостерігалось зростання виручки та валового прибутку (доходу), що свідчить про позитивні тенденції в організації діяльності ресторану.

Таблиця 1.4

Динаміка прибутку ресторану «Маяк» з 2019 по 2021 роки.

| Показники | 2019 р. | 2020 р. | 2021 р. | Абсолютне відхилення, +/- | | Відносне відхилення, % | |
|---|---------|---------|---------|---------------------------|-----------|------------------------|-----------|
| | | | | 2020-2019 | 2021-2020 | 2020-2019 | 2021-2020 |
| Виручка, тис. грн. | 133 371 | 123 616 | 158 118 | -9 755 | 34 502 | -7,3 | 27,9 |
| Собівартість, тис. грн. | 100 103 | 92 787 | 118 663 | -7316 | 25876 | -7,3 | 27,9 |
| Валовий дохід, тис. грн. | 33 268 | 30 829 | 39 455 | -2439 | 8626 | -7,3 | 28 |
| Комерційні та управлінські витрати, тис. грн. | 1 900 | 2 200 | 3 000 | 300 | 800 | 15,8 | 36,4 |
| Прибуток від продажу, тис. грн. | 31 368 | 28 629 | 36 455 | -2 739 | 7826 | -8,7 | 27,3 |
| Інші доходи, тис. грн. | 700 | 1 100 | 2 900 | 400 | 1800 | 57,1 | 163,6 |
| Прибуток до оподаткування, тис. грн. | 32 068 | 29 729 | 39 355 | -2339 | 9626 | -7,3 | 32,4 |
| Податок на прибуток, тис. грн. | 6 433 | 5 965 | 7 891 | -468 | 1926 | -7,3 | 32,3 |
| Чистий прибуток, тис. грн. | 25 635 | 23 764 | 31 464 | -1871 | 7700 | -7,3 | 32,4 |

У 2021 р. виручка склала 158 118 тис. грн., що на 34 502 тис. грн. більше, ніж у 2020 р., валовий дохід збільшився у 2021 р. порівняно з 2020 р. на 8 626 тис. грн. Собівартість реалізованих послуг (продукції) у 2021 році щодо 2020 року збільшилась на 25 876 тис. грн. Податок на прибуток за 2021 р. становив 7 891 тис. грн. У 2021 р. показник чистого прибутку склав 31 464 тис. грн., що на 7 700 тис. грн. більше, ніж у 2020 р., що пояснюється збільшенням вартості послуг та збільшенням гостей у зв'язку з послабленням заходів пандемії COVID-2019. Зростання чистого прибутку є стабільною тенденцією з моменту відкриття у 2018 році.

Основним процесом у роботі ресторану є процес надання послуг у вигляді харчування та розваг. Допоміжними процесами можна називати надання відвідувачеві окремого місця – столика, забезпечення його необхідним посудом, приладами, серветками. У ресторані "Маяк" обслуговування гостей

відбувається за допомогою офіціантів, барменів, адміністраторів. Ці працівники є висококваліфікованими. Використовується, переважно, індивідуальний спосіб обслуговування, тобто той із працівників, хто розпочав обслуговування, обслуговує гостей до закінчення його обіду, вечері. Більш складні та відповідальні моменти в обслуговуванні виконує адміністратор. У ресторані діє повсякденне обслуговування, обслуговування бенкетів, весіль, обслуговування у дні свят та при зустрічі Нового року. У «Маяку» високий рівень обслуговування поєднується з організацією відпочинку відвідувачів, організують обслуговування офіційних вечорів, прийомів, сімейних урочистостей, бенкетів. Обслуговуючий персонал у ресторані має формений одяг та взуття єдиного зразка.

Візитною карткою ресторану є меню (додаток А). Воно є і основним документом підприємства харчування. У ресторані «Маяк» меню періодично оновлюється в залежності від попиту на ту чи іншу страву, а також сезонне. Наприклад, влітку в меню включається окрошка, холодний борщ, більше страв із овочів та фруктів. Банкетне меню відрізняються від інших тим, що при його складанні активну участь бере замовник, страви складного приготування та розкішні в оформленні.

Зазвичай, у ресторані проводять банкети у вечірній час з повним обслуговуванням офіціантами. При зустрічі Нового року, свята «Масляна» в меню додатково включаються страви: млинці з маслом, зі сметаною, з червоною та чорною ікрою, з варенням або медом; медові напої. На 8 Березня кожній жінці – відвідувачці – невеликий букет квітів.

Один із етапів виробничого процесу ресторану "Маяк" показано на рисунку 2:



Рисунок 2.

Етапи виробничого процесу в ресторані «Маяк».

Ресторан «Маяк» має різноманітні цехи, що спеціалізуються за видами перероблюваної сировини та продукції, що виготовляється: м'ясний, овочевий, гарячий, холодний і борошняний. Складське, тарне, санітарно-технічне господарство відносять до допоміжних цехів.

Цехи поділяють на:

- заготівельні (м'ясний, рибний, птиці-гольовий, овочевий);
- доготівельні (холодний, гарячий);
- спеціалізовані (борошняний, кондитерський, кулінарний).

У кожному цеху організовано технологічну лінію – ділянку виробництва, оснащену необхідним обладнанням для певного технологічного процесу.

Сировину в ресторані зберігають у складських приміщеннях, які можуть розміщуватися як в окремих приміщеннях, так і в перших, цокольних та підвальних поверхах. Основна функція складського господарства - приймання та короткострокове зберігання сировини, продуктів і напівфабрикатів, що надходить від постачальників.

Для прискорення та полегшення передачі продуктів зі складу на виробництво використовують постійну, заздалегідь перевірену та зважену тару. Під час приймання одержуваних зі складу товарів матеріально відповідальні особи перевіряють їхню відповідність за накладною. Основними критеріями перевірок є асортимент, маса та якість сировини. Сировина та покупні товари відпускають зі складу у виробничі цехи на підставі заявки, яку виписують завідувач виробництва та затверджує директор. Потім вимога надходить у бухгалтерію, де виписується вимога-накладна, яка підписується старшим бухгалтером та директором, а після відпуску товарів – касир-комірник та матеріально відповідальні особи перевіряють їх відповідність за накладною (беруться до уваги асортимент, маса, якість).

Сировина та напівфабрикати на підприємство надходять із оптових баз міста Києва, а також через постачальників за договорами. Приймання продуктів проводиться завідувачем виробництва (шеф-кухарем).

Ресторан не закуповує у великих кількостях такі продукти як м'ясо, птицю, рибу, фрукти, овочі та інші продукти, що швидко псуються.

Для приготування холодних страв та закусок, бутербродів, солодких страв, холодних супів організують холодний цех. Холодні страви, закуски, салати готують безпосередньо перед відпусткою споживачам. У цьому суворо враховують попит готову продукцію, що суттєво впливає режим роботи цеху. Оформлення холодних страв та закусок, надання їм привабливого зовнішнього вигляду залежать від поєднання кольорів продуктів, їх майстерного нарізування, розташування компонентів страви.

Тому в холодному цеху особливо важливо добиватися раціональної організації робочих місць, оснащених наборами різноманітних інструментів.

Необхідно чітко розмежовувати виробництво страв із сирих та відварених овочів, а також м'яса та риби. Це стосується, перш за все, таких процесів, як нарізка сирих і відварених овочів; поєднання компонентів салатів, вінегретів; збивання мусу, самбука, сметани; порціонування холодних страв та закусок, холодних супів, солодких страв холодних напоїв.

У ресторані «Маяк» холодний цех має зручний зв'язок із гарячим цехом. Стіни облицьовані білою керамічною плиткою, решта пофарбована білою клейовою фарбою. У приміщенні повинен бути створений оптимальний мікроклімат, температура має бути 16-18 ° С - для цієї мети є кондиціонер. Для штучного освітлення використовують люмінесцентні лампи.

У холодному цеху ресторану “Маяк” працюють 4 кухарі V розряду. У цеху використовується наступне обладнання: холодильник для готової продукції, холодильник для м'яса та п/ф, стелаж, 2 столи для розкладки, 3 виробничі столи, скриня морозильна, соковижималки, машина для нарізки гастрономічних продуктів, електронні ваги, ножі кухонні, обробні дошки.

У гарячому цеху здійснюють теплову обробку продуктів та напівфабрикатів, варять бульйони, готують супи, гарніри, другі страви, а також виконують теплову обробку продуктів для холодних та солодких страв. Гарячий цех розташований таким чином, щоб мати зручне сполучення з холодним і примикав до роздачі, а також до мийної їдальні та кухонного посуду. Гарячий цех поділяють на два відділення – супове та соусне.

У суповому відділенні мають теплове, холодильне, механічне обладнання. Оскільки в ресторанах перші страви готують та відпускають окремими порціями, у лінії теплового обладнання замість котлів для варіння перших страв встановлюють плити, на яких готують перші страви у посуді невеликої місткості. Овочі для приготування заправних супів пасерують у сотейниках у невеликих кількостях.

Соусне відділення призначене для приготування різних других страв у відвареному, смаженому, тушкованому, запеченому, припущеному видах, а також гарнірах та соусах. У соусному відділенні організують три робочі місця:

для смаження та пасерування продуктів; варіння, гасіння, припускання та запікання продуктів; для приготування гарнірів та каш.

У ресторані «Маяк» гарячий цех не поділяється на супове та соусне відділення. Все виконують два кухарі VI розряду. Стіни облицьовані білою керамічною плиткою, решта пофарбована білою клейовою фарбою. У приміщенні гарячого цеху також розташована мийна їдальня та кухонного посуду та роздавального відділення.

У ресторані «Маяк» асортимент страв дуже великий, в меню в основному включаються рекомендовані порційні страви, тому заздалегідь планувати кількість випущених страв важко, але з огляду на досвід у ресторані можна планувати випуск кількості напівфабрикатів.

Найбільше з гостями проводять час офіціанти, тобто вони представляють своєю роботою заклад. Головне завдання будь-якого співробітника ресторану «Маяк» працювати з ефективною віддачею, оскільки ресторанний сервіс є продуктом колективної праці та залежить, з одного боку, від вкладу кожного співробітника та, з іншого боку, від загальної злагодженості у роботі всіх служб.

Всі співробітники ресторану повинні ретельно стежити за своєю зовнішністю, за чистотою та охайністю одягу. Професійний зовнішній вигляд це важлива складова сервісу, що надається гостям, знак уважного ставлення до колег. Недотримання цього стандарту може бути підставою для усунення працівника від роботи.

Із останніх аналітичних матеріалів в епоху COVID-2019 у великих ресторанах зазвичай є проблеми:

1. з рівнем мотивації колективу;
2. з рівнем професіоналізму керівництва;
3. із збільшенням навантаженості на лінійне керівництво із-за незакритих менеджерських позицій;
4. недостатній рівень уваги до комунікації з потенційними клієнтами у мережі Інтернет.

РОЗДІЛ 2

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВИРОБНИЧОГО МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСТОРАНУ МАЯК (М.КИЇВ)

2.1. Імплементация інноваційних методів виробничого менеджменту ресторану

Велику роль в удосконаленні продуктивності відіграють створені умови для роботи та наполегливість персоналу, які виконують роль катализаторів продуктивності технологічних процесів і покращення якості обслуговування. Це можна зробити підвищенням ефективності управління трудовими ресурсами, удосконаленням системи оплати праці і мотивації, створення необхідних умов для професійного вдосконалення навичок працівників, стимулювання творчої активності, надання можливостей для розвитку та професійного росту.

Для імплементации інноваційних методів виробничого менеджменту у ресторані «Маяк» пропоную такі заходи:

Захід 1. Зміна системи оплати праці офіціантів.

Покращити якість сервісу та послуг, що надаються можливо через удосконалення системи оплати праці. Обличчя ресторану – це офіціанти. Споживачі зазвичай спілкуються лише з офіціантами, відповідно, саме на підставі якості та професіоналізму дій даних співробітників і складається враження від наданих послуг. Отже, необхідно мотивувати співробітників. Необхідно відповісти на запитання: «як зробити так, щоб співробітник якісно виконував свою роботу і був зацікавлений у тому, щоб надати якомога кращу послугу?». Відповіддю буде участь співробітника в отриманні прибутку організації. На даний момент працівники мають фіксовану ставку оплати праці 18 тис. грн. У разі встановлення зменшеної ставки оплати праці в день у 12 тис. грн. та додаткового показника у розмірі 5% від виручки, яку приніс офіціант за

день, офіціант буде зацікавлений у тому, щоб якісно надати послуги та продати споживачу додаткових послуг. При цьому додаткову частину заробітку офіціанта становлять чайові. Таким чином, продавати той товар, який споживачеві явно не цікавий, офіціант не буде, оскільки це позначиться на розмірі чайових. Потрібно проаналізувати, як зміна ставки оплати праці позначиться розмірі витрат організації.

Таблиця 2.1

Аналіз зміни витрат у зв'язку зі зміною системи оплати праці офіціантів у ресторані «Маяк» у плановому періоді.

| Найменування | Поточний розмір | Запланований розмір | Зміна +/- | Зміна % |
|------------------------|-----------------|---------------------|-----------|---------|
| Фіксована ставка | 18 000 | 12 000 | -6000 | -33,3 |
| ЄСВ (22%) | 4919 | 3279 | -1640 | -33,3 |
| ПДФО (18%) | 4025 | 2683 | -1342 | -33,3 |
| Військовий збір (1.5%) | 335 | 223 | -112 | -33,4 |
| Разом | 27 279 | 18 186 | -9094 | -33,3 |

З даних таблиці видно, що такий спосіб оплати зменшить кількість податків. Хоча це не зменшить розмір витрат на фонд зарплати співробітника, але замотивує персонал ресторану до більш якісного надання послуг за посадою. Таким чином, застосування цього способу буде ефективним заходом щодо підвищення якості надання послуг, що збільшить довіру споживачів до організації та кількість споживання товарів та послуг, що надаються рестораном.

Захід 2. Вдосконалення стилю управління персоналом ресторану «Маяк».

Захід призначений для керівництва ресторану. Суть цього заходу полягає у відвідуванні керівним персоналом та безпосередніми керівниками спеціалізованих тренінгів, метою яких є розвиток та вдосконалення навичок роботи з персоналом з метою більш якісного обслуговування гостей ресторану. Під час проведення тренінгу дається можливість на практиці змоделювати

ситуацію, яка буває чи може бути в житті, розіграти її, помилитись, проаналізувати помилку, щоб у житті її не повторити або мати певні варіанти рішення проблемних питань. Загальна тривалість тренінгів складає 2 дні (24 години). Слухачі забезпечуються методичними матеріалами. Як основу розробки програми тренінгів для ресторану «Маяк» було використано методики різних центрів з навчання персоналу. Пропоновані тренінги спрямовані формування таких важливих чинників, як грамотне керівництво, стиль управління, створення «корпоративного духу». Всі ці заходи спрямовані на те, щоб кожен управлінець зміг побачити реальний стан справ, знайти помилки у стилі керівництва, отримати нові практичні навички, оцінити себе як лідера, виявити плюси та мінуси своєї роботи та вдосконалювати свої управлінські навички, а також зрозуміти всі тонкощі теорії обслуговування, сервісу, щоб бути взірцем для свого персоналу. Виходячи з цього пропонується наступна тематика тренінгів для керівництва ресторану «Маяк».

Керівництво співробітниками.

У програмі тренінгу:

- основні управлінські функції: планування, організація обслуговування, мотивація персоналу, контроль;
- поняття «керівництво» та «стиль керівництва»;
- основні стилі керівництва;
- орієнтація керівника на завдання, на результат і людину та її вплив на стиль керівництва;
- зворотний зв'язок від керівника підлеглим та коригування діяльності співробітників;
- позитивний та негативний зворотний зв'язок;
- правила формулювання зворотного зв'язку;
- методи безконфліктної критики;
- мотивація та маніпуляція.

Результатом проведеного тренінгу має стати підвищення ефективності керівництва працівниками ресторану "Маяк". Надалі все це позначиться на

якісній роботі обслуговуючого персоналу, що спричинить покращення рівня сервісу, а це найважливіший фактор обслуговування в ресторані.

Як зробити команду командою.

Тренінг призначений для керівництва ресторану «Маяк» та націлений на формування корпоративного духу. Тренінг дозволить їм зрозуміти більшість факторів, що впливають на ефективність роботи команди, на її психологічний клімат – тих, які роблять команду командою або здатні її зруйнувати.

Програма тренінгу для ресторану "Маяк":

- місія та цінності ресторану як робочий інструмент прийняття рішень та роботи з персоналом;
- правильний вибір команди;
- гарне навчання та індивідуальний розвиток;
- розподіл ролей та функцій у команді, дисциплінарна політика;
- взаємовідносини у команді та командна кооперація;
- способи руху інформації у команді;
- «почуття ліктя» та «клімат довіри».

Керівництво ресторану «Маяк» на практиці отримає можливість познайомитися з методами та техніками, які можуть оптимізувати роботу існуючої команди ресторану «Маяк», згладити наявні конфлікти та знайти найвдаліші рішення щодо підвищення ефективності роботи компанії.

Діагностика основних проблем компанії.

Програма призначена для керівників ресторану "Маяк". Програма даного тренінгу включає такі пункти:

- загальний аналіз організації – аналіз основних технологічних процесів, системи управління рестораном та управлінської ситуації взагалі;
- виділення проблемних місць;
- проведення інтерв'ю з персоналом різних рівнях управління;
- формулювання проблем ресторану;
- розробка пропозицій щодо технології вирішення проблем та способів виходу на оптимальну схему їх вирішення.

На проведення цих 3 тренінгів з керівниками відділів ресторану протягом 2 днів загальною тривалістю 24 години підприємство витратить 40 560 грн. Вартість 1 години становить 1690 грн. $24 * 1690 = 40560$ грн.

Захід 3. Залучення менеджерів по роботі з персоналом ресторану «Маяк».

Вивчивши організаційну структуру ресторану «Маяк» було виявлено відсутність менеджера по роботі з персоналом. У зв'язку з послабленням обмежень, пов'язаних з COVID-19 та підвищеним попитом на послуги, відповідно зростає і кількість персоналу, роботу якого необхідно ефективно організувати та контролювати. Найголовнішим завданням менеджера з персоналу буде підбір персоналу за всіма критеріями, навчання персоналу за стандартами роботи, контроль та якість обслуговування гостей ресторану та проведення тренінгів з організації обслуговування в ресторані «Маяк». Спільно з керівництвом компанії необхідно буде чітко організувати роботу кожного співробітника та колективу загалом. Це допоможе раціональніше організувати робочий процес. Кожен працівник займатиметься діяльністю, що відповідає займаній посаді і не витратить на які не стосуються безпосередньо його обов'язку свого часу. Відповідно, він зможе обслуговувати більшу кількість клієнтів, що призведе до збільшення прибутку компанії та зростання кількості задоволених гостей, покращення репутації ресторану. Також менеджер по роботі з персоналом повинен буде створити графік роботи, який чітко визначить робочі та вихідні для компанії та кожного співробітника, зокрема, визначить час та складе графік відпусток. Такі дії допоможуть у розвитку дисципліни в колективі. Менеджер аналізуватиме відвідуваність: вести облік запізнь, неявок з поважної причини і без неї, самовільних залишень робочого місця до закінчення робочого дня. Відповідно до цих показників нараховуватиметься заробітна плата. Співробітникам, які не дотримуються правил, будуть оголошуватися догани, а згодом позбавлення премії, це призведе до більшого порядку, а також змусить співробітників більш серйозно ставитися до роботи. Підбір нового персоналу та проведення співбесід з метою

виявлення професійних навичок претендента на ту чи іншу посаду також буде обов'язком цього співробітника. Так само як просування співробітників «кар'єрними сходами». Щомісяця менеджер по роботі з персоналом представлятиме звіт по дисципліні та показникам ефективності відділів ресторану керівництву. Це допоможе директору чіткіше побачити картину роботи персоналу, побачити, в яких відділах ресторану необхідні зміни.

Для проведення цього заходу знадобляться додаткові кошти на заробітну плату, за рік становитиме 506 832 грн.

Захід 4. Розробка системи стимулювання персоналу ресторану "Маяк".

Для працівників ресторану – офіціантів, барменів – на відміну від технічних співробітників, сам оклад не можна розглядати як мотиваційний фактор. Для підвищення ефективності роботи персоналу є необхідність мотивувати персонал до проактивних дій, результатом яких мають стати прагнення до бездоганного сервісу і підвищення прибутку ресторану. Для цього пропонуємо впровадити системи матеріальних та нематеріальних заохочень.

Система заохочень матеріальних. Нарахування премій офіціантам за виконання плану за такими встановленими показниками: «середній чек» та «новинка меню». Оскільки не завжди можна визначити вид новинки на рік уперед, тому просто визначаємо такий показник і плануємо його на місяць, квартал або сезон. Найкращий результат роботи за період будуть визначати показники якості роботи та обслуговування, такі як запізнення, скарги клієнтів, подяки клієнтів та матеріальні показники.

На довгострокову перспективу необхідно виділяти кращих співробітників за рік. Довгострокове цілепокладання дає змогу персоналу більш точно зрозуміти та оцінити цінності підприємства задля руху в правильному напрямку.

Для покращення корпоративної культури та створення точок росту необхідно мотивувати персонал ділитися своїм досвідом та допомагати новим

членам колективу адаптуватись. Щоб рівень обслуговування не падав, пропоную в якості заохочення створити премію за менторство.

Таблиця 2.2

Система матеріальних заохочень працівників ресторану «Маяк».

| | |
|---|------------------------|
| Підстави для заохочення | Розмір заохочення |
| За виконання плану "середній чек" | Премія у розмірі 15 % |
| Після виконання плану «новинки меню» | Премія у розмірі 10 % |
| Найкращий результат роботи за рік | Премія у розмірі 100 % |
| Надбавка до заробітної плати за виконання наставницьких функцій | Премія у розмірі 10 % |

Система заохочень нематеріальних.

У ресторані «Маяк» за низького ступеня задоволеності потреб у межах оплати праці, велике значення має задоволення вищих потреб - у визнанні, повазі, причетності до справи, організації, успіху та спілкуванні.

Нагорода найкращому працівникові місяця (найкращому офіціанту).

Для отримання почесного звання «Найкращий працівник місяця» офіціант повинен відповідати таким критеріям:

- 100% відмінні трудові показники;
- ініціативність;
- турбота про відвідувача;
- своєчасність виконання замовлень;
- дисциплінованість, надійність;
- вміння працювати в команді;
- готовність надання допомоги колегам;
- товариськість, дружелюбність.

Дошка пошани.

Також можна вивішувати на дошці інформації оголошення, де позитивно відзначається робота співробітників ресторану. Також доцільно зараховувати відгуки клієнтів, як із книги скарг та пропозицій, так і з сайту ресторану.

Особливо добре, якщо досягнення пов'язуються з цілями та планом компанії на поточний рік.

Заохочення та стимулювання інноваційних пропозицій персоналу.

Багато що на підприємстві не може бути охоплене увагою вищого керівництва. Лінійний персонал краще бачить на своїх робочих місцях, що і де можна поліпшити. Тому кожен співробітник повинен бути впевнений, що будь-яка думка, що прийшла йому на думку, про поліпшення роботи буде уважно вислухана, можливо, і реалізована, але обов'язково так чи інакше заохочена. Будь-яка інноваційна пропозиція, навіть відхилена, має бути заохочена як мінімум приємними словами на підбитті підсумків. Тільки в цьому випадку у персоналу буде сформовано постійну націленість на інновації і навіть зміниться ставлення до роботи в цілому.

Зустрічі директора чи менеджера з персоналом.

Проводити на регулярній основі зустрічі із представниками підрозділів ресторану. В один тиждень приймається представник, наприклад, від офіціантів, в інший – від кухні ресторану тощо. Представник складає перелік питань, пропозицій тощо, які слід обговорити із вищим керівництвом. Цей метод буде досить ефективним щодо інформованості керівника про стан тих справ на підприємстві, про які іншими способами не дізнатися. У той же час персонал постійно відчуватиме увагу до себе, турботу про свої проблеми та потреби, нехай навіть не виробничого характеру.

Захід 5. Розміщення реклами у мережі Інтернет.

Для підвищення впізнаваності організації та залучення гостей у ресторан необхідно розмістити рекламу в місцях контакту з цільовою аудиторією. Можливе розміщення реклами на телебаченні, на радіо, рекламні плакати, реклами в мережі Інтернет. На сьогодні найдоцільніше використовувати рекламу в мережі Інтернет. Дана реклама найдоступніша, дозволяє донести максимальну кількість інформації про організацію для кінцевого споживача та надає максимальну можливість для аналізу співвідношення витрат до результатів.

Найбільш поширеними рекламними носіями в Інтернеті є банери (від англ. banner – прапор, транспарант, розтяжка) – прямокутні графічні зображення у форматі GIF, JPG, PNG. Вони розміщуються на сторінці веб-видавця та мають гіперпосилання на сервер рекламодавця. Найпростіший банер є статичним малюнком, при суміщенні декількох картинок може виникати ілюзія руху. По-справжньому динамічні банери сьогодні створюються за допомогою flash-анімації, які перетворюють рекламне звернення на барвистий міні-фільм. У порівнянні з банерами текстові посилання не так впадають у вічі, але при цьому часто користуються великою довірою у користувачів. Для створення текстового посилання не потрібен дизайнер, при цьому потрібний кваліфікований копірайтер: вибрати кілька слів, які зможуть зацікавити користувачів, є складним заходом. Досить ефективні з точки зору привертання уваги rich-media матеріали - створені на основі flash-технологій елементи, що рухаються (картинки), які переміщуються по сторінці і є посиланням на рекламований сайт.

Популярним варіантом digital-реклами є контекстна реклама. Це досить ефективний спосіб ознайомити користувача мережі Інтернет з нашим повідомленням. Контекстна реклама - вид розміщення Інтернет-реклами, основу якої лежить принцип відповідності змісту рекламного матеріалу контексту (змісту) Інтернет-сторінки, де розміщується даний матеріал. У цьому випадку рекламний матеріал може бути текстографічним оголошенням чи рекламним банером. На сьогоднішній день це один із ефективних способів домогтися збільшення впізнаваності бренду, продукції або послуг. Користувачі мережі Інтернет під час пошуку будь-якого товару чи послуги використовують певні ключові слова у рядках пошукових систем. Пошукова система розуміє на основі запитів користувача зони його інтересів. Таким чином ми можемо взаємодіяти з нашою цільовою аудиторією. Таким чином, контекстна реклама діє вибірково і відображається лише тим відвідувачам Інтернет-сторінки, сфера інтересів яких збігається і перетинається з тематикою товару, що рекламується, або послуги, а, отже, є потенційними клієнтами. Завдяки використанню такого

принципу контекстна реклама виражає взаємність інтересів рекламодавця та споживача, який використовує мережу Інтернет для пошуку інформації, що цікавить, про товари або послуги. Іншими словами: Контекстна реклама – це ефективний інструмент для зв'язку з потенційними клієнтами, які шукають товари чи послуги рекламодавця в Інтернеті.

Для ресторану «Маяк» підходять три типи розміщення реклами в пошукових системах:

1. Звичайне розміщення – рекламне повідомлення розміщується на сторінку необхідного нам ресурсу шляхом домовленості з власником ресурсу.
2. Розміщення з урахуванням тематики (контекстне розміщення) - виходить одна або кілька категорій пошукових критеріїв та реклама з'являтиметься на відповідних сторінках.
3. Колаборація з інфлюенсерами («лідерами думок») – блогер з цільовою для нас аудиторією користується нашими послугами та розповідає про них іншим, що покращує імідж бренду та рівень впізнаваності.

Таблиця 2.3

Витрати на розміщення реклами в мережі Інтернет ресторану «Маяк».

| № | Поточні витрати | Сума, тис. грн. |
|---|---|-----------------|
| 1 | Розміщення рекламних банерів на тематичних сайтах про ресторани та бари, текстові посилання на сайтах новин, на тематичних сайтах про ресторани та бари | 15 |
| 2 | Контекстна реклама | 30 |
| 3 | Колаборація з інфлюенсерами | 25 |
| | Разом витрат | 70 |

Таким чином пропоную використання реклами для ознайомлення з подіями (сезонними, новими), заходами, прискорення реалізації продуктів, для продажу залів на свята та у інших необхідних випадках.

2.2. Ефективність пропозицій покращення виробничого менеджменту ресторану

Розрахунок ефективності проектних заходів.

Для цілей оцінки економічної ефективності кожного конкретного проектного заходу дані щодо виручки та витрат зведені в таблиці. Для всіх заходів під час прогнозування зміни основних показників використано нормативний підхід, у якому обґрунтовано досягнення певної зміни показника. Дані про зміну виручки у зв'язку з заходами, пов'язаними зі зміною системи оплати праці, введення системи заохочень та створення відділу по роботі з персоналом неможливо об'єктивно визначити, таким чином дані щодо зазначених заходів зведені в одну таблицю.

Показники ефективності заходів щодо проведення тренінгів для безпосередніх керівників та введення системи заохочень.

Перед початком тренінгів було проведено анонімне опитування персоналу ресторану щодо рівня задоволеності керівниками по методу Спектора. Тест складається з 36 пунктів, оцінює афективну реакцію робітника на роботу та її аспекти. На основі результатів тесту було отримано такі результати:

Таблиця 2.4

Результати тестування персоналу ресторану «Маяк» до імплементації змін.

| Шкала тестування | Результат |
|------------------------------|-----------|
| Зарплата | 4,1 |
| Кар'єрне просування | 2,2 |
| Оцінка керівництва | 3,1 |
| Додаткові фінанси/винагороди | 1,9 |
| Умови праці | 4,2 |
| Колеги | 4,3 |
| Характер праці | 4,9 |
| Комунікація | 4,2 |

Через місяць було проведено повторне опитування. Результати опитування показали, що:

- персонал став більш лояльним до рішень керівництва;
- оцінка безпосередніх керівників збільшилась на 1,2 пункти;
- персонал оцінив імплементацію системи заохочення;
- рівень задоволеності на роботі виріс;
- персонал бачить можливості до кар'єрного росту.

Порівняння результатів тесту за шкалою Спектора

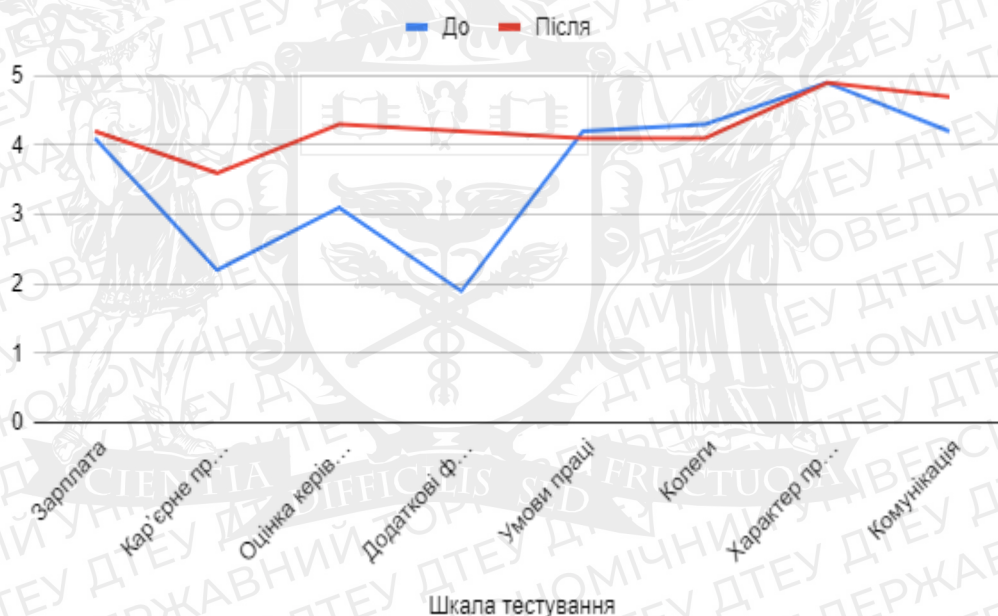


Рисунок 2.1

Порівняння результатів опитування персоналу до та після проходження тренінгів керівництвом.

Таблиця 2.5

Витрати на проведення тренінгів керівництва ресторану «Маяк».

| Стаття витрат | Ціна грн./година | Кількість годин | Вартість, тис. грн. |
|------------------------|---------------------|--------------------|------------------------|
| Проведення 3 тренінгів | 1690 | 24 | 40, 5 |
| Разом: | | | 40, 5 |

На підставі отриманих результатів опитування можна сказати, що проведення цього заходу є результативним для ресторану «Маяк». Таким чином, запропоновані заходи дозволять скоротити плинність кадрів, підвищити продуктивність праці та ефективність системи управління персоналом.

Ефективність від заходу щодо зміни системи оплати праці та створення відділу роботи з персоналом:

Таблиця 2.6

Показники ефективності від створення відділу роботи з персоналом та зміни системи оплати праці для офіціантів.

| № | Найменування показника | Одиниця виміру | До проведення заходів | Після проведення заходів | Зміни | |
|---|---|----------------|-----------------------|--------------------------|-------|-------|
| | | | | | +/- | % |
| 1 | Чисельність працівників відділу роботи з персоналом | чол. | 0 | 2 | 1 | 100% |
| 2 | Чисельність працівників (офіціантів) | чол. | 15 | 17 | 0 | 0 |
| 3 | Фонд оплати праці | тис.грн | 409 | 315 | -94 | -23% |
| 4 | Додатковий показник (5% від виторгу) на місяць | тис.грн | - | 663 | 663 | 100% |
| 5 | Виручка за 2021 рік | тис.грн | 158 118 | - | - | - |
| 6 | Середній розмір виручки за 2021 рік | тис.грн | 13 176 | - | - | - |
| 7 | Середня зарплата офіціанта | тис. грн | 18 | 12 | -6 | -33,3 |
| 8 | Додаткова виплата офіціанту після сплати податків | тис. грн | - | 44,2 | 44,2 | 100% |

Витрати на фонд оплати праці зміняться, тому що цей захід передбачає зменшення окладу для працівників, але зарплата офіціанта має підвищитись. За

основу взято дані доходу від продажу продукції за 2021 рік. Заробітна плата за місяць двох менеджерів із роботи з персоналом – 34 тис. грн. (Фіксована місячна оплата – 17 тис. грн на 1 співробітника, 4118 грн. сума податків). Розмір середньої заробітної плати офіціантів збільшився. Продуктивність праці має збільшитись за рахунок вмотивованості персоналу, оскільки вони зацікавлені у підвищенні власного доходу, який тісно пов'язаний з доходом ресторану від продажу продукції. Наявність позитивних змін показує, що захід щодо зміни системи оплати праці та створення відділу роботи з персоналом буде економічно ефективним.

Таблиця 2.7

Показники ефективності заходів щодо розміщення реклами в мережі Інтернет ресторану «Маяк».

| № | Найменування показника | Одиниця виміру | До проведення заходів | Після проведення заходів | Зміни | |
|---|--------------------------------------|----------------|-----------------------|--------------------------|-------|------|
| | | | | | +/- | % |
| 1 | Чистий дохід | тис. грн | 13 176 | 16 105 | 2929 | 22,2 |
| 2 | Собівартість | тис. грн | 9 888 | 11 964 | 2076 | 21 |
| 3 | Витрати на рекламу | тис. грн. | 0 | 70 | 70 | 100 |
| 4 | Оплата роботи спеціаліста по рекламі | тис. грн. | 0 | 10 | 10 | 100 |
| 5 | Валовий прибуток | тис. грн | 3 288 | 4 061 | 773 | 23,5 |

Необхідно уточнити, що з метою запровадження запропонованих заходів щодо розширення ринку збуту послуг організації необхідно найняти кваліфікованого спеціаліста. Собівартість збільшиться суму, витрачену на проведення рекламних заходів у мережі Інтернет (70 тис. грн.) та оплату послуг спеціаліста з реклами (10 тис. грн.).

До новорічного заходу було проведено рекламну кампанію. На захід через мережу Інтернет було придбано 498 місць. Вартість залучення 1 гостя склала 140,6 грн. Вартість місця – 1000 грн.

Як очевидно з таблиці, використання даних заходів виявилось ефективним і дозволило збільшити показники чистого прибутку ресторану за місяць на 773 тис. грн.

Імплементация інноваційних методів виробничого менеджменту у ресторані «Маяк» дозволить збільшити показники чистого доходу від реалізації товарів (послуг), підвищить рівень керівництва персоналом, мотивацію та ефективність роботи персоналу. При цьому використання таких заходів, як нематеріальна мотивація персоналу будуть дешевими і не вимагатимуть значних витрат. Проведення заходів щодо реклами спеціальних заходів у ресторані «Маяк» дозволить збільшити показник виторгу на 22,2%. При цьому зростання собівартості становитиме 21%. Це дозволить досягти збільшення показника чистого прибутку ресторану «Маяк» на 23,5% або на 773 тис. грн.

ВИСНОВКИ

Підприємства ресторанної сфери мають загальні параметри, які визначають природу ресторанного господарства. А вона, своєю чергою, формує організаційну структуру підприємства, визначає управлінську політику.

Сьогодні для розвитку світової ресторанної індустрії характерні стрімке зростання кількості ресторанів при централізації та інтеграції управління.

Інтеграційні процеси у сфері ресторанної індустрії викликані об'єктивною необхідністю наступного:

- забезпечення стабільного завантаження ресторану, тому в основі кожної ресторанної мережі лежить власна система роботи, орієнтована на першочергове заповнення ресторанів, що входять до мережі;
- формування якісної послуги харчування, що залежить від цілого ряду факторів – оформлення інтер'єру, якості обладнання, кваліфікації персоналу, забезпечення високого сервісу.

Усі провідні мережі ресторанів мають власні нормативи та стандарти оснащення залів та інших приміщень, а також технологію та стандарти обслуговування.

Прагнення до підвищення завантаження гостями ресторану, пошук нових клієнтів за допомогою нових маркетингових каналів та збереження наявних змушують ресторани проводити всебічний аналіз ринку, клієнтури, ресторанів-конкурентів, постачальників, вести активну рекламну та збутову політику, що вимагає використання великих фінансових, інформаційних та людських ресурсів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про туризм» від 18.11.2003. - №324/95-ВР [Електронний ресурс]. - Режим доступу: www.rada.gov.ua/zakon.
2. Закон України «Про захист прав споживачів» від 12.05.1994 [Електронний ресурс]. Режим доступу: www.rada.gov.ua/zakon.
3. ДСТУ 4268-2003 Національний стандарт України. Послуги туристичні. Засоби розміщення /- Київ, Держспоживстандарт України, 2004.
4. ДСТУ 9004-96 Управління якістю та елементи системи якості. Частина 2. Настанови щодо послуг.
5. ДСТУ 3008-95. Документація. Звіт у сфері науки і техніки. Структура та правила оформлення.
6. ГОСТ 28681.4-95. Туристско-экскурсионное обслуживание. Классификация гостиниц.
7. ГОСТ 7.1.-84 Библиографическое описание документа. Общие требования и правила составления.
8. Правила обов'язкової сертифікації послуг харчування // Наказ Держспоживстандарту України від 27.01.1999 № 37.
9. Правила обов'язкової сертифікації готельних послуг // Наказ Держспоживстандарту України від 27.01.1999 № 37.
10. Андрушків Б.М., Малюта Л.Я., Островська Г.Й., Стойко І.І. Переддипломна практика магістрів. Програма і методичні рекомендації. Для студентів спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа». - Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя, 2020. - 14 с
11. Архіпов В.В. Організація ресторанного господарства : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 280 с

12. Архіпов В.В. Ресторанна справа: Асортимент, технологія і управління якістю продукції в сучасному ресторані. - Київ : Центр учбової літератури, 2019.-382 с.
13. Архіпов В.В., Іваннікова Т.В., Архіпова А.В. Ресторанна справа: асортимент, технологія і управління якістю продукції в сучасному ресторані. Навчальний посібник. К.: 2017.
14. Гузар У. Є. Управління проектами у готельно-ресторанному бізнесі : робоча програма навчальної дисципліни підготовки магістрів галузь знань 24 „Сфера обслуговування” спеціальність, 241 „Готельно-ресторанна справа” / розроб. Гузар У. Є. - Львів, 2020. - 25 с [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://repository.ldufk.edu.ua/handle/34606048/26959>.
15. Доценко В.Ф. Технологія продукції ресторанного господарства Кондор, 2019.-292 с.
16. Іжевська О.П., Паска М.З. Крафтові технології : робоча програма навчальної дисципліни, галузь знань 24 „Сфера обслуговування”, напрям підготовки 241 „Готельно-ресторанна справа”, факультет туризму / розроб. Іжевська О. П., Паска М. З. - Львів, 2021. - 12 с [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://repository.ldufk.edu.ua/handle/34606048/27920>.
17. Ковешніков В.С., Матвієнко А.Т., Разметова О.Г. Організація готельно-ресторанного господарства - Ліра-К, 2018. - 564 с
18. Мазаракі А.А., Благополучна Н.П., Гайовий І.І., Григоренко О.М. Організація обслуговування у підприємствах ресторанного господарства: Підручник. К.: КНТЕУ, 2020.
19. Машир Н.П. Ресторанний сервіс та секрети гостинності Кондор, 2019. 292 с.
20. Мостова Л.Н. Організація обслуговування у ресторанному господарстві. Підруч. - К.: Світ книг, 2018. - 657 с

21. Мунін Г.Б., Зміюв А.О., Зінов'єв Г.О., Самарцев Є.В. Управління сучасним готельним комплексом. Навчальний посібник. К.: Ліра, 2020.- 520с.
22. Нечаюк Л.І. Готельно-ресторанний бізнес менеджмент.// Нечаюк Л.І., Нечаюк Н.О. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 382 с
23. Нечаюк Л.І., Телеш Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. - К.: Центр Навчальної Літератури, 2020. 348 с
24. Паска М. З. Технологія маргаринів та промислових жирів : навч. посіб. / Паска М. З., Демідов І. М., Жук О. І. - Львів : СПОЛОМ, 2018. - 188 с
25. Роглев Х.Й. Основи готельного менеджменту. Навч. посібник. - К.: Кондор, 2020.
26. Ткаченко О.В. Професійна етика та психологія спілкування в ресторанному господарстві Світ книг, 2020. 98 с
27. Туризм и гостиничное хозяйство. Ученик. / Под ред. Чудновского А. Д. -М., 2020.-448 с.
28. Уніфіковані технології готельних послуг: Навч. посіб. /За ред. проф. В. К. Федорченка - К. : Вища школа., 2021. - 237 с
29. Школа І.М. Менеджмент туристичної індустрії: Навчальний посібник. Чернівці, 2020.-662 с
30. Офіційний сайт Всесвітньої туристичної організації [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.worldtourizm.org>.
31. Офіційний сайт Державної туристичної організації України [Електронний ресурс]. Режим доступу: www.tourism.gov.ua.

Додаток А. Зразок меню ресторану «Маяк»

САЛАТИ

| | | |
|---|-----|-----|
| Салат із сезонних овочів | 250 | 245 |
| Салат Капрезе з соусом Песто | 220 | 255 |
| Салат з креветкою, авокадо та руколою | 250 | 325 |
| Салат з маринованим лососем та пікантним соусом | 230 | 355 |
| Салат з м'ясом краба, солодким манго, авокадо та шпинатом з цитрусово-імбирним соусом | 200 | 735 |
| Салат з копченою куркою та сиром Рамбаль | 250 | 295 |
| Салат з тунцем з азіатською заправкою та капустою Кале | 250 | 465 |
| Салат з копченою качкою та грушевим чатні | 165 | 295 |
| Салат з теплою телятиною, соусом Теріякі та овочами | 350 | 340 |
| Салат з карамелізованою курячою печінкою, томатами чері та соусом чилі-бальзамік | 250 | 295 |
| Салат із сиром Страчателла та карамелізованими баклажанами | 250 | 275 |