

Державний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Студента 5 курсу, 1с
групи,
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Готельний і
ресторанний
менеджмент»

Науковий керівник
д.е.н., проф.

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

*підпис
студента*

Чабана Андрія
Андрійовича

підпис керівника

Охріменко Алла
Григорівна

підпис гаранта

Охріменко Алла
Григорівна

Київ 2023

Державний торговельно-економічний університет

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

Спеціальність 073 Менеджмент»
Освітня програма Готельний і ресторанный менеджмент

Затверджую

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

проф. Бойко М.Г.

“ ” 2022 р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентів

Чабану Андрію Андрійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Операційний менеджмент суб'єкта ресторанного бізнесу»

Затверджена наказом ректора від «30» вересня 2022 р. № 2419.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 03 лютого 2023 року.

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

Мета роботи – дослідження теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення операційного менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу.

Об'єкт дослідження – процес операційного менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу.

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади операційного менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу.

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

Вступ

Розділ 1. Діагностика операційного менеджменту ресторану «Тераса»

1.1. Аналітичні основи дослідження

1.2. Дослідження операційних процесів ресторану «Тераса»

Розділ 2. Напрями удосконалення операційного менеджменту ресторану «Тераса»

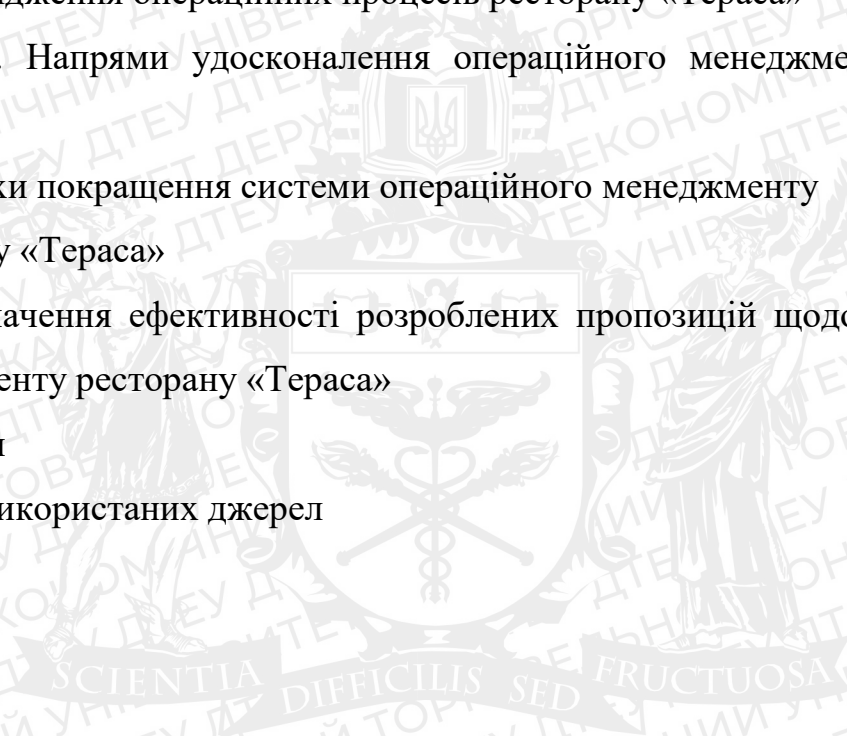
2.1. Шляхи покращення системи операційного менеджменту ресторану «Тераса»

2.2. Визначення ефективності розроблених пропозицій щодо операційного менеджменту ресторану «Тераса»

Висновки

Список використаних джерел

Додатки



10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студент ОП «Готельний і ресторанний менеджмент» Чабан Андрій виконав випускну кваліфікаційну роботу на тему «Операційний менеджмент суб'єкта ресторанного бізнесу». Відповідно до поставленого завдання в роботі проведено діагностика операційного менеджменту ресторану «Тераса», зокрема представлено аналітичні основи дослідження та здійснено аналіз операційних процесів ресторану «Тераса». На основі цього розроблені напрями удосконалення операційного менеджменту ресторану «Тераса» в рамках шляхів покращення системи операційного менеджменту ресторану «Тераса» та проведено визначення ефективності розроблених пропозицій щодо операційного менеджменту ресторану «Тераса».

Мета і завдання ВКР Чабана Андрія на тему «Операційний менеджмент суб'єкта ресторанного бізнесу» досягнуті і вона рекомендується до захисту в ЕК.

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____

(підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Чабана А.А. може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми _____

Охріменко А.Г.

(підпис)

Завідувач кафедри _____

Бойко М.Г.

(підпис)

« _____ » _____ 20____ р.

ЗМІСТ

Вступ	7
Розділ 1. Діагностика операційного менеджменту ресторану «Тераса»	9
1.1. Аналітичні основи дослідження	9
1.2. Дослідження операційних процесів ресторану «Тераса»	17
Розділ 2. Напрями удосконалення операційного менеджменту ресторану «Тераса»	26
2.1. Шляхи покращення системи операційного менеджменту ресторану «Тераса»	26
2.2. Визначення ефективності розроблених пропозицій щодо операційного менеджменту ресторану «Тераса»	33
Висновки	36
Список використаних джерел	38

ВСТУП

Актуальність теми. Операційний менеджмент відноситься до однієї з базових функцій будь-якого підприємства – виробництва, головний зміст якої полягає в діяльності зі створення продукції споживчого призначення. Особливістю операційного менеджменту є спрямованість на вирішення завдань основної діяльності, які мають стратегічну важливість для будь-якого підприємства, особливо в готельно-ресторанному бізнесі.

Операційний менеджмент ресторану має забезпечувати ефективно і раціональне ведення продуктивної виробничої діяльності. Кожен ресторан виконує свої операційні функції, тобто здійснює діяльність з виробництва продукції та надання послуг, які потребують суб'єкти зовнішнього середовища. Основою його діяльності є операційна система, яка вимагає відповідного управління, підготовки менеджерів, переважні компетенції яких ґрунтуються на аналітичному мисленні та здібностях, можливостях і вмінні сприймати та оцінювати переваги нових технологій, застосовувати широке коло знань у галузі аналізу, організації виробництва, технології, поведінкових і соціальних наук. Якщо операційна функція буде виконуватись не ефективно, тоді й весь ресторан в цілому не зможе досягти успіху.

Зважаючи на вище зазначене, була обрана мета і завдання роботи.

Мета і завдання випускної кваліфікаційної роботи. Мета роботи – дослідження теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення операційного менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу. На основі цього були поставлені і вирішені такі завдання:

- проведена діагностика операційного менеджменту ресторану «Тераса»;
- здійснено дослідження операційних процесів ресторану «Тераса»;
- запропоновані шляхи покращення системи операційного менеджменту ресторану «Тераса»;
- визначено ефективність розроблених пропозицій щодо операційного менеджменту ресторану «Тераса».

Об'єкт та предмет дослідження. Об'єкт дослідження – процес операційного менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу, а предметом – теоретичні, методологічні та практичні засади операційного менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу.

Методи дослідження. У роботі використані такі способи і прийоми наукових досліджень: статистичні спостереження, аналіз і синтез, типізація. Для виявлення тенденцій розвитку підприємств ресторанного господарства та систематизації отриманої інформації використані методи комп'ютерної обробки здійснені за допомогою пакетів прикладних програм.

Інформаційна база. Основними інформаційними джерелами, що були використані в процесі виконання випускної кваліфікаційної роботи є матеріали, наведені в вітчизняній та закордонній науковій спеціалізованій літературі, законодавчих та нормативних актах, наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених, мережі Інтернет, статистичні дані ресторану «Тераса», м. Київ та матеріали з соціальних мереж закладу.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні положень, висновків та рекомендацій, що можуть бути методичною основою для удосконалення операційного менеджменту ресторану «Тераса», що розміщений в готелі «Воздвиженський», м. Київ.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 40 сторінок, на яких представлено 12 таблиць та 6 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ДІАГНОСТИКА ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСТОРАНУ «ТЕРАСА»

1.1. Аналітичні основи дослідження

Ресторан «Тераса» функціонує при бутік-готелі «Воздвиженський», що розміщений за адресою: 04071 м. Київ вул. Воздвиженська, 60 а, б, +380445859900. Елегантний і камерний, оточений власним садом, бутік-готель «Воздвиженський» затишно розташований в арт-кварталі Воздвиженка, за два кроки до Андріївського узвозу, в туристичному серці Києва. Особлива гордість готелю – тінистий сад з окремими Терасами, який дарує свою живу природну енергію й свіжість. Чудові відкриті локації готелю стануть гідним обрамленням будь-якої події, ділової вечері або романтичного тет-а-тету. Панорамна тераса на даху готелю відкриває чудові види на зелені схили і Поділ, запрошує на неповторний захід сонця.

В готелі функціонує ресторан «Тераса», який наразі у період воєнного стану в Україні працює: з 8:00 до 15:00 по меню сніданків та з 11:00 до 21:00 по меню а ля карт. Ресторан готелю розташований на 5 поверсі бутік-готелю Воздвиженський. Елегантний і світлий зал ресторану ідеально підходить до затишної і неспішної трапези, в приємній атмосфері, де відчувається любов до гостя, а в декорі – увага до кожної деталі. Настрій створюють виразні офорти відомого українського художника Павла Макова та приємна музика. Увечері в ресторані запалюють свічки, які створюють романтичний настрій. Просторий балкон-Тераса буквально потопає у квітах і зелені, тут приємно поснідати в тиші або неспішно випити келих вина ввечері,

За гастрономічні задоволення в ресторані Тераса відповідає бренд-шеф Богдан Ремінський. Авторське меню від Шефа - це чудова палітра смаків,

представлена в стравах української кухні, та стравах високої європейської кухні, з додаванням яскравих азіатських ноток.

Тераса - єдиний ресторан у центрі Києва з власним садом, у літній сезон - це улюблена зупинка на гастро-мапі Києва для містян і туристів. Садовий схил із затишними Терасами облаштовано на місці старовинних аптекарських садів XVIII століття. Смакуючи вишуканими стравами, тут можна нескінченно насолоджуватися мальовничими зеленими краєвидами, тишею і спілкуванням. Для сніданку, або романтичної вечери тет-а-тет рекомендуємо обрати столик в саду біля струмка або Рожеву ротонду. Узагальнена характеристика ресторану «Тераса» показана в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Узагальнена характеристика ресторану «Тераса»

Показники	Характеристика
Тип підприємства	ресторан
Кількість місць	30
Характеристика виробництва	з повним виробничим циклом
Тип кухні	Страви української та високої європейської кухні, з додаванням яскравих азіатських ноток
Форма обслуговування	обслуговування офіціантами
Режим роботи	Щоденно Меню сніданків з 8:00 до 15:00 Меню а ля карт з 11:00 до 21:00
Контингент споживачів:	Особи із середнім та високим рівнем доходу
Зона міста	Подол
Адреса	м. Київ, вул. Воздвиженська, 60 а, б,
Форма власності	приватна

Кухня в ресторані Тераса європейська з французькими нотками, і українська. Зал ресторану та інші зали пропонуються для проведення різноманітних корпоративних заходів, наприклад бізнес-сніданку. Ресторан Тераса пропонує повний спектр ресторанних послуг із супроводу конференцій та інших бізнес заходів: кава брейк, ланч, фуршет, коктейль, банкет.

Ресторан «Тераса» за рівнем обслуговування та номенклатурою надаваних послуг відноситься до ЗРГ вищого класу та відповідає всім вимогам цього визначення - оригінальний інтер'єр, вибір послуг,

комфортність, різноманітний асортимент оригінальних, вишуканих замовлених та фірмових страв та виробів. Меню ресторану пропонується українською та англійськими мовами. Аналіз цінової пропозиції ресторану на страви, дозволяє зробити висновки, що ресторан орієнтується на споживачів з доходами вищими за середні.

Ресторан «Тераса» виконуючи повсякденну роботу дотримується законодавства України, інструкцій, наказів, розпоряджень Київської міської державної адміністрації та статуту закладу. В діяльність закладу державні органи та службові особи втручаються тільки у межах своєї компетентності.

Діяльність ресторану «Тераса» включає в себе:

- виробничу діяльність по випуску продукції, для задоволення потреб споживачів, що безпосередньо відвідують підприємство;
- реалізація продукції власного виробництва купівельних товарів закладам торгівлі та ресторанного господарства, та по попереднім замовленням;
- надання послуг у проведенні святкових подій.

Метою діяльності ресторану «Тераса» є задоволення потреб споживачів у послугах ресторанного господарства, торговельних послугах, створення необхідних умов для їх культурного відпочинку та одержання прибутку від проведення даної діяльності.

Ресторан «Тераса» має ліцензію на виробництво і реалізацію готової продукції харчування, сертифікати і ліцензію на реалізацію алкогольних та тютюнових виробів. Ресторан «Тераса» надає послуги по організації та обслуговуванню банкетів, організації харчування учасників конференцій, проведення культурно-масових заходів.

Керує діяльністю закладу директор ресторану, він організовує роботу закладу і несе персональну відповідальність за рішення щодо діяльності закладу, він підпорядковується напряму директору готелю «Воздвиженський». Директор ресторану забезпечує виконання поточних і

перспективних планів. Він організовує виробничу і будь-яку іншу роботу. Відповідно директор ресторану в цілому забезпечує виконання процесу операційного менеджменту. Шеф-кухар також здійснює функції операційного менеджменту, відповідно організовує роботу кухарів, барменів, мийників посуду; розробляє виробничу роботу закладу, складає звіти по кухні. Адміністратор залу виконує функції операційного менеджера через здійснення планування, організації та контролю роботи офіціантів, прибиральників. Бухгалтер веде бухгалтерську звітність, тобто виконує бухгалтерські операційні функції. Структура управління закладом наведена нижче (рис 1.1).

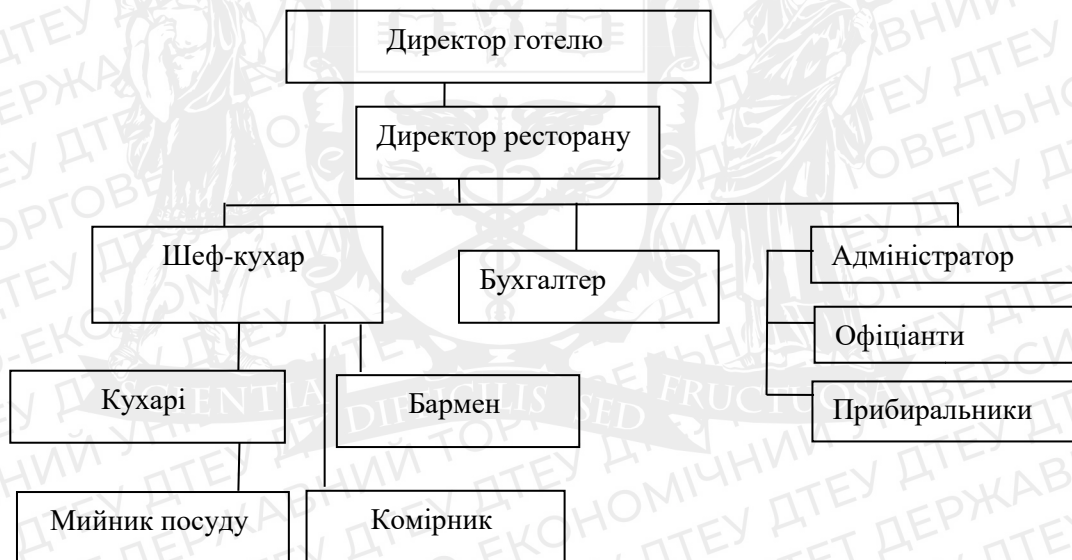


Рис. 1.1. Структура управління ресторану «Тераса»

При плануванні системи управління рестораном «Тераса» було враховано специфіку закладів ресторанного господарства та низку наступних вимог:

- чітка система взаємозв'язків;
- чітке визначення відповідальності;
- швидкість реакції на накази.

В ресторані «Тераса» працює 28 працівників. Зокрема 4 особи адміністративно-управлінського персоналу, 18 – виробничого (операційного)

та 4 – допоміжного. Штатний розклад ресторану «Тераса» представлено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Штатний розклад ресторану «Тераса»

№ з/п	Посада, тарифний розряд	Кількість посадових одиниць
Адміністративно-управлінський персонал		
1	Директор	1,0
2	Бухгалтер	1,0
3	Адміністратор	2,0
Разом адміністративно-управлінський персонал		4,0
Виробничий (операційний) персонал		
2	Шеф - кухар	1,0
4	Комірник	1,0
3	Бармен	2,0
4	Кухар 5 розряду	4,0
5	Кухар 4 розряду	6,0
7	Офіціант	4,0
Разом виробничий (операційний) персонал		18,0
Допоміжний персонал		
3	Мийник посуду	4,0
4	Прибиральник приміщень	2,0
Разом по допоміжному персоналу		6,0
РАЗОМ по закладу ресторанного господарства		28,0

Штатний розклад ресторану «Тераса» впродовж досліджуваного періоду не змінювався.

Провівши аналіз структури і складу персоналу ресторану «Тераса», звертаємо увагу що за віком переважають працівники до 35 років, що мають профільну освіту.

У операційній діяльності ресторану основними показниками є кількість посадкових місць, їх оборотність, кількість споживачів послуг за певний період (день, місяць, рік). Динаміка показників ефективності роботи ресторану «Тераса» у 2020-2022 рр. представлена в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

**Динаміка показників операційної ефективності роботи ресторану
«Тераса» у 2020-2022 рр.**

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2021- 2020	2022- 2021	2021- 2020	2022- 2021
Кількість місць	30	30	30	0	0	0,0	0,0
Тривалість роботи в день	13	13	13	0	0	0,0	0,0
Кількість споживачів послуг в середньому за день	102	105	99	3	-6	2,9	-5,7
Кількість споживачів послуг в рік	37230	38325	36135	1095	-2190	2,9	-5,7
Оборотність 1-го місяця	3,4	3,5	3,3	0,1	-0,2	2,9	-5,7

Отже, в ресторані «Тераса» 30 посадкових місць. Продовж досліджуваного періоду кількість споживачів змінювалась. Найвищою була у 2021 р. – 105 осіб у день, в 2020 р. – 102, а у 2022 р. – скоротилась до 99. Відповідно оборотність місць також була нестабільною, але в середньому становила 3,4. Зважаючи на зовнішні обставини такі показники характеризують роботу закладу як задовільну.

Найважливішим напрямом оцінки діяльності будь-якого підприємства, в тому числі і ресторану «Тераса» оцінка фінансових результатів. Показники фінансового стану підприємства – система показників, що використовується для аналізу фінансового стану підприємства. Дані показники це розрахунки, засновані на звітах компанії та іншій інформації, що використовуються для характеристики фінансової структури ресторану. Фінансові результати діяльності закладу характеризуються сумою отриманого прибутку та рівнем рентабельності. Динаміка основних фінансових показників ресторану «Тераса» за 2020-2022 роки показана в табл. 1.4.

**Динаміка основних фінансових результатів ресторану
«Тераса» у 2020 – 2022 рр.**

Показники, тис. грн.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022- 2021
Чистий дохід	8016	8435	8212	419	-223	5	-3
Собівартість послуг	6534	6324	6457	-210	133	-3	2
Валовий прибуток	1482	2111	1755	629	-356	42	-17
Інші операційні доходи	2345	2876	1843	531	-1033	23	-36
Адміністративні витрати	1234	1045	1150	-189	105	-15	10
Витрати на збут	1139	897	987	-242	90	-21	10
Інші операційні витрати	1065	645	865	-420	220	-39	34
Прибуток від операційної діяльності	389	2400	596	2011	-1804	517	-75
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	389	2400	596	2011	-1804	517	-75
Податок на прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	70	432	107	362	-325	517	-75
Чистий прибуток	319	1968	489	1649	-1479	517	-75

Зважаючи на пандемічну кризу доходи ресторану з 2020 року в порівнянні із 2019 р. різко скоротились. Чистий дохід у 2020 р. становив 8016 тис. грн., у 2021 р. дещо зріс в основному за рахунок зростання цін на страви на 5,0% до 8435 тис. грн., а у 2022 р. знову скоротився на 3,0% до 8212 тис. грн. Подібні тенденції мали й інші доходи та витрати, відповідно, ресторан отримав прибуток від операційної діяльності, що дорівнює прибутку від звичайної діяльності до оподаткування, який у досліджуваний період був найвищим у 2021 р., а у 2022 р. скоротився на 75,0%. Сплативши податок на

прибуток ресторан отримав чистий прибуток. Можна вважати, що незважаючи на кризові умови функціонування, позитивним є отримання рестораном.

Прибуток є основною метою діяльності комерційного підприємства. Він відображає ефективність діяльності підприємства. Але прибуток є абсолютною величиною, яка вимірюється в грошових одиницях. Оцінити прибутковість підприємства лише за показником прибутку дуже важко, оскільки він не враховує масштаби підприємства. Тому для аналізу прибутковості використовується відносний показник рентабельності. Рівень рентабельності діяльності характеризує ефективність підприємницької діяльності закладу. Динаміка показників рентабельності ресторану «Тераса» у період 2020-2022 роки показана в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

**Динаміка показників рентабельності ресторану «Тераса»
у період 2020-2022 роки**

Показники, тис. грн.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022- 2021
Валова рентабельність операційних витрат	22,7	33,4	27,2	10,7	-6,2	47	-19
Рентабельність операційної діяльності	3,9	26,9	6,3	23,0	-20,6	590	-77
Рентабельність звичайної діяльності	3,9	26,9	6,3	23,0	-20,6	590	-77
Рентабельність підприємства	3,2	22,1	5,2	18,9	-16,9	590	-77
Чиста рентабельність	4,0	23,3	6,0	19,4	-17,4	486	-74

Отже, найвищі показники рентабельності ресторану «Тераса» у період 2020-2022 роки були у 2021 р. Так, валова рентабельність операційних витрат складала 33,4%, рентабельність операційної та звичайної діяльності – 26,9%, а чиста – 23,30%. У 2022 р. показники рентабельності дещо скоротилися.

Проте, в будь-якому випадку позитивним є те, ресторан є прибутковим не зважаючи на зовнішні обставини.

Візуально динаміка показників рентабельності показана на рис. 1.2.

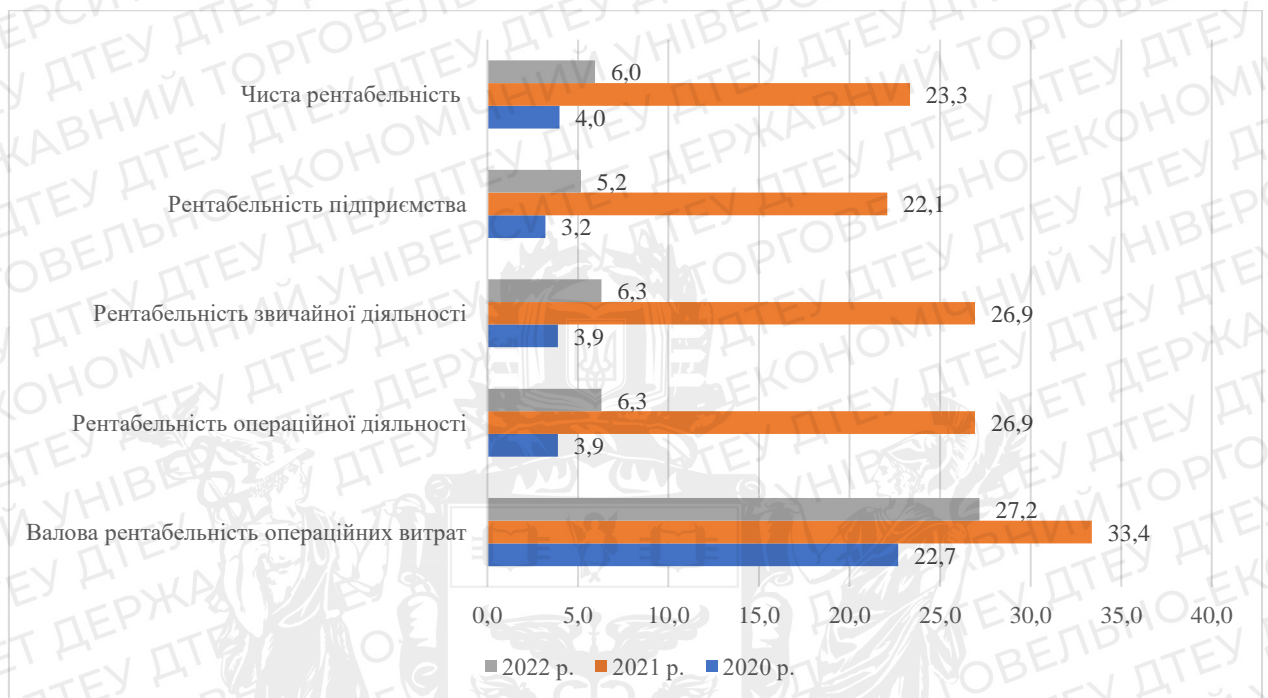


Рис. 1.2. Динаміка показників рентабельності ресторану «Тераса» у період 2020-2022 роки

Отже, ресторан «Тераса» є одним із важливих складових як готелю «Воздвиженський», так і ресторанного бізнесу міста Києва.

1.2. Дослідження операційних процесів ресторану «Тераса»

Основою діяльності ресторану «Тераса» є операційний (виробничий) процес, який представляє собою сукупність процесів праці, які перетворюють сировину в готову продукцію. Управління виробничим процесом здійснюється за допомогою оперативного планування, яке дозволяє встановити завдання для кожної ділянки закладу з врахуванням комплексного випуску продукції і найбільш повного використання можливостей виробництва. Ресторан «Тераса» забезпечує наявність страв, напоїв, виробів,

зазначених в меню, прейскуранті, асортиментному переліку протягом усього робочого дня.

Оперативне планування виробництва в ресторані «Тераса» здійснює шеф-кухар. Кожен день на основі планового меню складається денна виробнича програма (план-меню), яка є основою для розрахунку потреб в сировині. Коли шеф-кухар складає планове меню, то враховує рекомендований асортимент страв, напоїв та кулінарних виробів, споживчий попит, наявність сировини (сезонність), професійність працівників.

В ресторані «Тераса» використовується меню вільного виробу страв – перелік страв та кулінарних виробів і напоїв, які пропонуються споживачам протягом дня. В меню також є перелік алкогольних та безалкогольних напоїв, де вказана назва напою, вміст пляшки, ціна за пляшку, за 50 та 100 мл. Ресторан виготовляє кондитерські вироби, і в меню є перелік кондитерських виробів власного виробництва. Щоб забезпечити різноманітність страв, меню періодично змінюється.

Важливого значення для якості кулінарних виробів ресторану «Тераса» набуває суворе дотримання санітарно-гігієнічних правил на робочих місцях, дотримання технологічної схеми приготування страв й виконання строків зберігання сировини, напівфабрикатів і готових страв.

Ресторан «Тераса» постійно самостійно розробляє нові, фірмові види продукції в установленому порядку, вносить в рецептури страв зміни, розширює перелік компонентів, при цьому не допускаючи порушення санітарних норм та правил, технологічного режиму виробництва продукції, погіршення її споживчих властивостей та якості. Зміни та доповнення до рецептур в обов'язковому порядку вносяться в калькуляційні та технологічні картки за погодженням. Ресторан «Тераса» – це заклад з повним виробничим циклом, працює на сировині. Організаційно-технологічна схема організації операційного процесу в ресторані «Тераса» представлена на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Організаційно-технологічна схема організації операційного процесу в ресторані «Тераса»

Готова продукція з виробництва реалізується через обідні зали. На кінець дня шеф-кухар складає акт реалізації та відпуску страв і виробів з кухні. Щодня шеф-кухар надає в бухгалтерію звіт про рух продуктів на кухні, з прикладеними первинними документами, на перевірку.

Виробничі приміщення ресторану включають цехи по обробці сировини, та виготовлення страв з них. Виробничі процеси розділені на спеціалізовані лінії, як оснащені технологічним обладнанням, та укомплектовані виробничими столами, ваннами, необхідним посудом та інвентарем. Важливим показником для підвищення продуктивності праці працівників та покращення технологічного процесу є зручне розташування виробничих цехів на підприємстві.

Організацією, постачання товарів ресторану «Тераса» займається директор ресторану. Він укладає угоди з постачальниками, як правило на рік.

В угоді вказується найменування, кількість, якість товарів, строк зберігання, строк поставок, ціни на товари і загальна сума, вимоги до тари та упаковки, порядок відвантаження, порядок і форма розрахунків, адреси і розрахункові рахунки сторін. При цьому обговорюються умови про доставку (транспортном поставників) та вантажно-розвантажувальні роботи завантаження проводиться силами поставників, а розвантаження – власними силами закладу).

Важливого значення для якості кулінарних виробів набуває суворе дотримання санітарно-гігієнічних правил на робочих місцях, дотримання технологічної схеми приготування страв й виконання строків зберігання сировини, напівфабрикатів і готових страв.

Техніка безпеки у роботі несе великий вплив на роботу працівника. Тому при роботі з різними механічним, немеханічним і тепловим устаткуванням в ресторані «Тераса» звертається увага на дотримання усіх вимог щодо експлуатації обладнання. Перед прибуттям на роботу всі працівники проходять спеціальне обстеження, перед початком роботи перевіряється справність обладнання, у місцях його розміщення вивішено правила експлуатації. До санітарно-гігієнічних факторів відносять мікроклімат (температуру, вологість, швидкість руху повітря), освітленість, шум, зміст шкідливих речовин у повітряному середовищі.

Організаційно – технічний рівень виробництва характеризується ступенем відповідності рівня технології і організації процесів вимогам “входу” системи. Якщо якість “входу” сировини, напівфабрикатів, проектно-конструкторської документації, інформації та інших компонентів відповідає вимогам конкурентоспроможності, то і якість “процесу” переробки “входу” у “вихід” системи повинен бути високої якості (рис. 1.4).

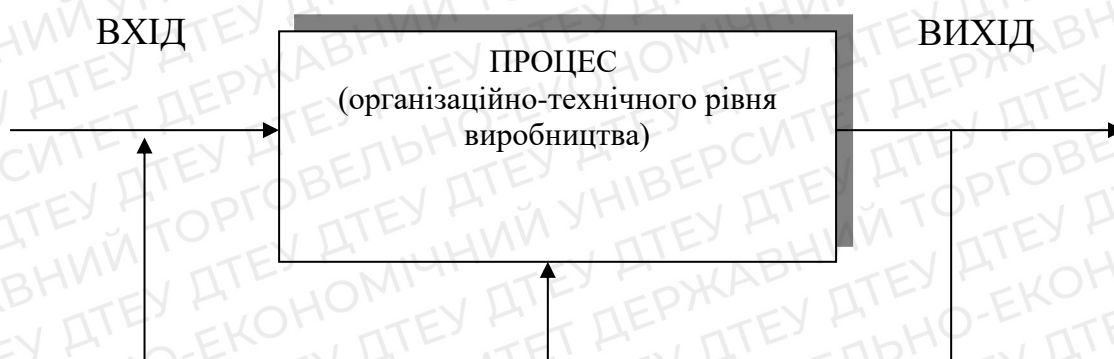


Рис. 1.4. Принцип “чорного ящика” системного підходу у визначенні місця організаційно-технічного рівня операційних процесів ресторану «Тераса»

Оцінка організаційно-технічного рівня операційних процесів ресторану «Тераса» проводилась в декілька етапів. На першому зібрано необхідні дані на рівні одиничних показників, встановлено їх вагомість та порівняно з нормативним значенням (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Вихідні дані для оцінки та аналізу організаційно-технічного рівня операційних процесів (виробництва) ресторану «Тераса»

	Фактори	Ваго- мість фактора	Значення фактора		
			Норма- тивне	Фактичне	
				2021 р	2022 р
	Технічний рівень виробництва	0,4			
1.1	Рівень механізації та автоматизації виробництва	0,05	0,2	0,1	0,2
	- Використання наявного обладнання	0,05	1,0	0,9	1,0
	- Використання встановленого обладнання	0,05	1,0	0,9	1,0
	- Ефективність роботи обладнання на робочому місці:				
	- механічного	0,05	0,2	0,07	0,1
	- теплового	0,05	0,4	0,35	0,4
1.2	Рівень прогресивності технологічних процесів	0,05	0,2	0,1	0,2
1.3	Наявність сучасних технологічних процесів (видів продукції) з терміном дії	0,05	3	7	5
1.4	Середній вік технологічного обладнання, років	0,05	4,0	1	2
1.5	Фондоозброєність праці закладу, тис.грн/чол.	0,05	10	18,9	20,8
2.	Організаційний рівень виробництва	0,4			

Продовження табл. 1.6

	Фактори	Ваго- мість фактора	Значення фактора		
			Норма- тивне	Фактичне	
				2021 р	2022 р
2.1	Рівень спеціалізації виробництва	0,03	10	7	9
2.2	Рівень кооперування виробництва: - - використання напівфабрикатів - - використання готової продукції (покупних товарів)	0,03 0,02	10 30	6 33	9 30
2.3	Коефіцієнт змінності роботи технологічного обладнання	0,04	1,7	1,8	1,9
2.4	Укомплектованість штату працівників	0,05	100	90	95
2.5	Питома вага основних працівників у загальній кількості, %	0,05	0	0	5
	- У тому числі зі спеціальною освітою, %	0,05	0	80	90
2.6	Втрати робочого часу, %				
	- Протягом робочого дня	0,02	3	5	4
	- Протягом року (кварталу)	0,03	2	3	2
	Коефіцієнт пропорційності виробничих процесів по потужності (на виробництві і роздавальній, поточних лініях переробки продукції)	0,03	0,8	0,7	0,75
	Коефіцієнт паралельності виробничих процесів	0,02	0,7	0,6	0,7
	Коефіцієнт прямоочності виробничих процесів	0,03	0,9	0,75	0,83
3	Рівень умов та безпеки праці	0,2			
3.1	Забезпеченість виробництва засобами охорони праці і техніки безпеки	0,1	0,2	0,2	0,2
3.2	Санітарно-гігієнічні умови праці	0,1	0,2	0,2	0,2

Технічний рівень виробництва ресторану «Тераса» згідно з даними наведеними в таблиці дорівнює:

$$K_{mp2021} = 0,05 \times (0,9/1,0 + 0,9/1,0 + 0,07/0,2 + 0,35/0,4 + 0,1/0,2 + 3/7 + 4/1 + 18,9/10) = 0,05 \times 7,511 = 0,3755$$

$$K_{mp2022} = 0,05 \times (1/1 + 1/1 + 0,1/0,2 + 0,4/0,4 + 0,2/0,2 + 3/5 + 4/2 + 20,8/10) = 0,05 \times 7,739 = 0,3869$$

Організаційний рівень виробництва ресторану «Тераса» дорівнює:

$$\begin{aligned} \text{Kop}2021 &= 0,03 \times 7/10 + 0,03 \times 6/10 + 0,02 \times 30/33 + 0,04 \times 1,8/1,7 + 0,05 \\ &\times 90/100 + 0,05 \times 40/50 + 0,05 \times 10/8 + 0,02 \times 3/5 + 0,03 \times 2/3 + 0,03 \times 0,7/0,8 \\ &+ 0,02 \times 0,6/0,7 + 0,03 \times 0,75/0,9 = 0,3124 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Kop}2022 &= 0,03 \times 9/10 + 0,03 \times 9/10 + 0,02 \times 30/30 + 0,04 \times 1,89/1,7 + \\ &0,05 \times 95/100 + 0,05 \times 45/50 + 0,05 \times 10/9 + 0,02 \times 3/5 + 0,03 \times 2/2 + 0,03 \times \\ &0,75/0,8 + 0,02 \times 0,7/0,7 + 0,03 \times 0,83/0,9 = 0,3741 \end{aligned}$$

Рівень умов та безпеки праці ресторану «Тераса» дорівнює:

$$\text{Kpb}2021 = 0,1 \times 0,2/0,2 + 0,1 \times 0,2/0,2 = 0,2$$

$$\text{Kpb}2022 = 0,1 \times 0,2/0,2 + 0,1 \times 0,2/0,2 = 0,2$$

$$\text{Kотрв}2021 = 0,3755 + 0,3124 + 0,2 = 0,8879$$

$$\text{Kотрв}2022 = 0,3869 + 0,3741 + 0,2 = 0,9610$$

Згідно з розрахунків можна зробити висновок, що стан виробництва ресторану «Тераса» є достатньо високим $\text{Kотрв} = 0,8879$, а за 2022 р. показники організаційно-технічного рівня виробництва покращилися.

На другому етапі розраховано групові показники організаційно-технічного рівня виробництва (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Оцінка організаційно-технічного рівня виробництва ресторану «Тераса»

Показник	Вагомість показника	Оцінка рівня	
		2021 р	2022 р
Технічний рівень виробництва	0,4	0,37	0,38
Організаційний рівень виробництва	0,4	0,31	0,37
Рівень умов і безпеки праці	0,2	0,2	0,2
Разом	1,0	0,88	0,96

В ресторані «Тераса» застосовується повсякденне обслуговування споживачів та проведення різноманітних банкетів за столом, з частковим обслуговуванням офіціантами. При повсякденному обслуговуванні метод організації праці офіціантів – індивідуальний. Кожен з офіціантів закріплений за певною часткою столів у залі, і всі операції обслуговування (починаючи з сервіровки столу та закінчуючи прибиранням посуду) виконує сам.

Щоб проаналізувати ефективність роботи системи обслуговування, необхідно використати такі показники, як пропускна спроможність зали, % завантаженості зали, інтенсивність вхідного потоку споживачів. Для визначення цих показників у ресторані «Тераса» були приведені спостереження, результати яких в таблиці 1.8 та 1.9.

Таблиця 1.8

Завантаженість залу ресторану «Тераса» на 30 місць

Час робо-ти, год.	Кількість споживачів, чол./год.	Оборотність місць, разів		Кількість зайнятих місць у залі	Час зайнятості 1-го місця, хвил.	Коефіцієнт використання місткості зали	Тривалість інтервалу, хвил.
		фактична	теоретична				
	$N_{вх}$	$T/r \cdot h$	T/r	$\delta_{\phi} = N_{вх}(T/r)$	r	$h_{вм} = \delta_{\phi}/n$	T
08-09	9	0,42	1,5	14	40	0,28	60
09-10	5	0,09	1,5	3	40	0,06	60
10-11	7	0,12	1,5	5	40	0,08	60
11-12	5	0,09	1,5	3	40	0,06	60
12-13	5	0,09	1,5	3	40	0,06	60
13-14	7	0,12	1,5	5	40	0,08	60
14-15	9	0,42	1,5	14	40	0,28	60
15-16	4	0,08	1,0	4	50	0,08	60
16-17	9	0,42	1,5	14	40	0,28	60
17-18	15	0,30	1,0	15	60	0,30	60
18-19	9	0,42	1,5	14	40	0,08	60
19-20	23	0,46	0,5	46	120	0,92	60
20-21	12	0,24	0,33	36	180	0,72	60

З спостережень видно, що фактична оборотність місць у залі ресторану «Тераса» нижче теоретичної, так як вона залежить від коефіцієнту використання місткості залу.

Таблиця 1.9

Ефективність використання зали ресторану «Тераса» на 30 місць

Час роботи	Пропускна спроможність зали		Час зайнятості місця, хвил.	Кількість зайнятих місць		Коефіцієнт використання		
	факт.	проект.		фактична	теоретична	місткості	пропускної спроможності	каналів обслуговування
08-09	0,08	1,5	40	3	36	0,06	0,08	0,05
09-10	0,12	1,5	40	5	36	0,08	0,14	0,08
10-11	0,15	1,5	40	14	36	0,28	0,39	0,10
11-12	0,07	1,5	60	4	36	0,08	0,11	0,05

Продовження табл. 1.9

	$\lambda_{\text{вих.ф}}$	$\lambda_{\text{вих.пр}}$	r	$\delta_{\text{ф}}$	$\delta_{\text{н}}$	$h_{\text{вм}}=\delta_{\text{ф}}/n$	$h_{\text{пр}}=\delta_{\text{ф}}/\delta_{\text{н}}$	$K_3=\lambda_{\text{вих.ф}}/\lambda_{\text{вих.пр}}$
12-13	0,08	1,5	40	3	36	0,06	0,08	0,05
13-14	0,12	1,5	40	5	36	0,08	0,14	0,08
14-15	0,15	1,5	40	14	36	0,28	0,39	0,10
15-16	0,07	1,5	60	4	36	0,08	0,11	0,05
16-17	0,15	1,5	40	14	36	0,28	0,39	0,10
17-18	0,15	1,5	40	14	36	0,28	0,39	0,10
19-20	0,38	1,5	120	46	36	0,92	1,28	0,25
20-21	0,20	1,5	180	36	36	0,72	1,00	0,13

За даними спостережень можна зробити висновки, що інтенсивність вхідного потоку споживачів і пропускна спроможність закладу збільшується у вечірній період часу. В останні години роботи ресторану потік споживачів до зали припиняється.

З метою підвищення ефективності функціонування ресторану «Тераса» є необхідним здійснювати виробництво та реалізацію конкурентоспроможної продукції, що відповідає смакам споживачів, і особливо звернути увагу на скорочення витрат на собівартість продукції. Заклад має розробити стратегію орієнтації на реалізацію найбільш рентабельних видів продукції, що дозволить йому при найменших витратах отримувати найбільші прибутки.

РОЗДІЛ 2

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСТОРАНУ «ТЕРАСА»

3.1. Шляхи покращення системи операційного менеджменту ресторану «Тераса»

Операційна діяльність виступає центральною ланкою у процесі основної діяльності ресторану «Тераса», оскільки саме від ефективності виробництва залежить ціна та якість ресторанного продукту та й відповідно перехід до наступного циклу в комплексі операцій зі створення і реалізації продукту споживачам. Така діяльність представляє собою систему дій працівників з використанням засобів праці, що необхідні для перетворення ресурсів у готовий продукт, що включають у себе виробництво і переробку різних видів ресурсів, надання послуг. Загалом варто відзначити, що удосконалення системи операційного менеджменту ресторану «Тераса» доцільно розглядати з позиції двох рівнів:

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

З огляду на це, пошук шляхів удосконалення та розвитку системи операційного менеджменту повинен набувати комплексного характеру та взаємопов'язаності. Система управління ресторану «Тераса» включає чотири головні групи елементів: механізм управління, структуру управління, процес управління та розвиток управління. Загалом доцільно підсумувати, що удосконалення системи управління ресторану «Тераса» має відбуватися за такими основними напрямками:

- удосконалення організаційної структури управління підприємством;

- оптимізація організації менеджменту і бізнес-процесів через поліпшення системи планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності підприємством;
- удосконалення управління виробничими ресурсами і запасами;
- підвищення ефективності управління інноваційними процесами на підприємстві, поліпшення якості виробленого продукту.

Комплексне бачення системи удосконалення операційного менеджменту (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Комплексне бачення системи удосконалення операційного менеджменту ресторану «Тераса»

Удосконалення системи операційного менеджменту на рівні операційної діяльності передбачає визначення та обґрунтування заходів з оптимізації виробничого процесу, зміни виробничої структури, технології та методики виробництва. загалом можна виділити наступні напрями покращення системи виробничого менеджменту ресторану «Тераса»:

1. Удосконалення технології виробництва. Технологія та техніка виробництва відіграє визначну роль у попиті на ресторанный продукт. 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 продукту, якості поставок, їх вчасності, що позитивно впливає на попит на продукт та прибутковість ресторану «Тераса». 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 продукту, а відповідно на конкурентоспроможність та імідж ресторану «Тераса».

3. Покращення кваліфікації персоналу. Сучасне виробництво ставить високі вимоги до оновлення конкретних знань і навичок не лише виробничих працівників, але й інших категорій персоналу. Головне завдання підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів – забезпечити швидку реалізацію нових наукових, технічних, організаційних та економічних ідей в практику діяльності ресторану «Тераса».

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

5. Інноваційна робота над розробками нових послуг, страв, подачі, тобто комплекс досліджень, що проводиться з метою отримання обґрунтованих вихідних даних, принципів та шляхів створення нового або модернізації продукту.

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

7. Системний аналіз конкурентоспроможності ресторанного продукту, зокрема фаз його життєвого циклу.

Реалізація зазначених напрямів розвитку повинна бути лягти в основу стратегії розвитку системи операційного менеджменту ресторану «Тераса». Філософія ресторану «Тераса» має включати 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 ресторану «Тераса». Операційна стратегія визначає як керувати ключовими організаційними ланками операційної системи, а також як забезпечувати виконання стратегічно важливих оперативних завдань ресторану «Тераса». Варто зауважити, що саме технічний розвиток підприємства на інноваційних засадах, забезпечуючи необхідні організаційно-технічні й економічні умови для виходу підприємства на нові рубежі, є в ринкових умовах важливою формою операційного менеджменту.

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. Проблема ефективного використання наявних обмежених ресурсів все гостріше постає перед виробниками та світовим співтовариством. Концепція операційного менеджменту дозволяє управляти новими ділянками утворення

доданої вартості, на відміну від загально визнаних ділянок управлінського обліку. Тому тут можна виокремити чотири стратегічні напрямки збільшення доходу та прибутку ресторану «Тераса»:

- удосконалення зв'язків з постачальниками підприємства;
- покращення контактів із споживачами продукту підприємства;
- технологічні зв'язки всередині ланцюжка цінностей одного структурного підрозділу підприємства;
- зв'язок між ланцюжками цінностей окремих підрозділів усередині підприємства.

Система розвитку виявляє те, як продукт ресторану вписується в систему потреб споживача. Очевидно, що для формування розвитку ресторану «Тераса» є три важливих етапи операційного менеджменту, властивих будь-якому бізнесу:

- вирішення проблем (від розробки концепції та робочого проектування до виробництва послуги);
- управління інформаційними потоками (від отримання замовлення до надання послуги);
- фізичне перетворення (від отримання засобів виробництва до того, як в руках у споживача опиниться готовий продукт).

Усі операції, які складають напрями розвитку ресторану «Тераса», завжди можна поділити на три категорії:

- операції, що створюють цінність, як, наприклад, комфорт для споживача;
- операції, що не створюють цінність, але немінучі внаслідок ряду причин, наприклад, технологічних, таких, як перевірка якості робіт;
- операції, що не створюють цінність для споживача, які можна негайно вилучити з виробничого процесу.

Удосконалення методів оцінки ефективності менеджменту ресторану «Тераса» може призводити не тільки до підвищення продуктивності праці

управлінського персоналу, а також воно сприяє набагато кращій організації та підвищенню результативності праці. Існують різні методи для оцінки ефективності менеджменту. Їх можна умовно розділити на три великі за розміром групи:

- оцінка результатів;
- оцінка процесу досягнення остаточних результатів (роботи);
- оцінка системи менеджменту.

До першої групи входять методи, за допомогою яких оцінюються результати роботи (оцінюємо, що було зроблено):

- ключові показники ефективності — фінансова та не фінансова система оцінки, яка допомагає установі визначити досягнення стратегічних цілей. Ключові показники ефективності — це такі показники, що впливають на кількісну або якісну зміну результатів щодо поставлених цілей;

- управління по цілям — це завдання, які поставлені відповідно до принципів управління по цілям, вони конкретні для кожного працівника та пов'язані з цілями та завданнями установи — вимірні, досяжні, реалістичні і мають обмеження за часом.

- до другої групи входять такі методи, які застосовуються для аналізу процесу досягнення остаточного результату (оцінюємо, як зроблено):

- центри оцінки й розвитку — це стандартизована оцінка по певним стандартам, заздалегідь визначеним критеріям (ключовим компетенціям) поведінки людини, яку вона показує на робочому місці, де працює, та яка визначає його успішність — ефективність у конкретній установі;

- метод «360 градусів» — всебічна оцінка ключових компетенцій працівника за заданими критеріями з боку безпосереднього керівника, підлеглих, колег, співробітників суміжних підрозділів, клієнтів і самооцінка;

- ділові ігри — це набір вправ, у ході яких співробітники показують компетенції, свої навички та здібності, що дозволяють їм ефективно справлятися зі своєю роботою;

– інтерв'ю по компетенціям, ситуаційне інтерв'ю — це методи збору інформації для отримання наступної оцінки співробітника по ключовим компетенціям. часовий підхід до оцінки ефективності менеджменту виокремлює у процесі оцінки короткострокові, середньострокові та довгострокові періоди, для кожного з яких можна визначити специфічні критерії оцінки ефективності управління.

Узагальнивши розроблені пропозиції можна розробити план удосконалення операційного менеджменту ресторану «Тераса» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**План удосконалення операційного менеджменту
ресторану «Тераса» на 2023 р.**

Напрямок роботи	Відповідальний	Термін виконання
Удосконалення технології виробництва	Шеф-кухар	постійно
Удосконалення організаційної структури	Директор	січень 2023 р.
Покращення внутрішньо організаційних зв'язків та обміну інформації, формування командної роботи	Директор	постійно
Покращення кваліфікації персоналу	Адміністратор	згідно плану-графіку
Інноваційна робота над розробками нових страв	Шеф-кухар	постійно
Контроль якості продукту	Шеф-кухар	постійно
Впровадження енергозберігаючих технологій	Директор	постійно
Аналіз конкурентоспроможності	Директор	щомісячно

Таким чином, можна передбачити, що план удосконалення операційного менеджменту ресторану «Тераса» на 2023 р. дасть плідні результати.

2.2. Визначення ефективності розроблених пропозицій щодо операційного менеджменту ресторану «Тераса»

З позиції часового підходу ефективність — це оптимальне співвідношення сполучення в установі таких показників, як-от: якість, результативність, гнучкість, задоволеність, конкурентоспроможність та розвиток цієї установи. Соціальна ефективність є одним із головних критеріїв оцінки ефективності праці працівників апарату управління, яка через відсутність кількісних вимірників визначає головним чином якісними показниками. Продуктивність — це здатність організації забезпечувати кількість та якість послуг у відповідності до вимог зовнішнього середовища. Оцінювати ефективність менеджменту можна також методом «дерева цілей».

Особливість цього методу полягає в тому, що оцінювання результатів будь-якої діяльності залежить від точності та правильності поставлених головних цілей. Цей метод працює так: головну мету установи треба розписати у вигляді ряду цілей другого рівня, цілі другого рівня можуть ділитися ще на ряд задач. Для того, щоб наведені цілі могли бути успішними та застосовувалися на практиці, вони повинні бути досяжними, конкретними, вимірjuвальними та чітко окресленими у часі.

Описаний вище підхід дозволяє, окрім оцінки ефективності діяльності установи, швидко виявити слабе місце, що могло негативно вплинути на кінцевий результат.

Отже, можна передбачити, що за рахунок розроблених пропозицій, дохід ресторану «Тераса» може зрости на 10,0%. Змінні витрати зростуть такими ж темпами – на 10,0%, а постійні – залишаться на такому ж рівні, тому у підсумку – витрати зростуть на 8,0% до них додамо пропоновані витрати. На основі цих даних проведемо розрахунки інших показників (табл. 2.2)

Таблиця 2.2

Планування фінансових результатів ресторану «Тераса»

Показники, тис. грн.	Базовий рік	Прогнозний рік	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
Чистий дохід	8212	9033	821	10
Собівартість послуг	6457	6974	517	8
Валовий прибуток	1755	2060	305	17
Інші операційні доходи	1843	2027	184	10
Адміністративні витрати	1150	1242	92	8
Витрати на збут	987	1066	79	8
Інші операційні витрати	865	934	69	8
Прибуток від операційної діяльності	596	845	249	42
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	596	845	249	42
Податок на прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	107	152	45	42
Чистий прибуток	489	693	204	42

Отже, згідно із проведеним плануванням передбачається зростання чистого прибутку на 10,0%. За рахунок оптимізації доходів та витрат, які будуть проведені в ресторані та за рахунок співвідношення постійних і змінних витрат, передбачається зростання витрат меншими темпами – на 8,0%. Тому провівши відповідні розрахунки впливає, що валовий прибуток зросте на 17%, фінансові результати від операційної діяльності (прибуток) – на 42,0%, фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування (прибуток) та чистий прибуток теж зростуть на 42,0%.

Таблиця 2.3

Планування показників рентабельності ресторану «Тераса» на наступний рік

Показники, %	Базовий рік	Прогнозний рік	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
Валова рентабельність операційних витрат	27,2	29,5	2	9
Рентабельність операційної діяльності	6,3	8,3	2	31

Таблиця 2.3

Показники, %	Базовий рік	Прогнозний рік	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
Рентабельність звичайної діяльності	6,3	8,3	2	31
Рентабельність підприємства	5,2	6,8	2	31
Чиста рентабельність	6,0	7,7	2	29

На рис. 2.2 візуально показано планування показників рентабельності ресторану «Тераса» на наступний рік

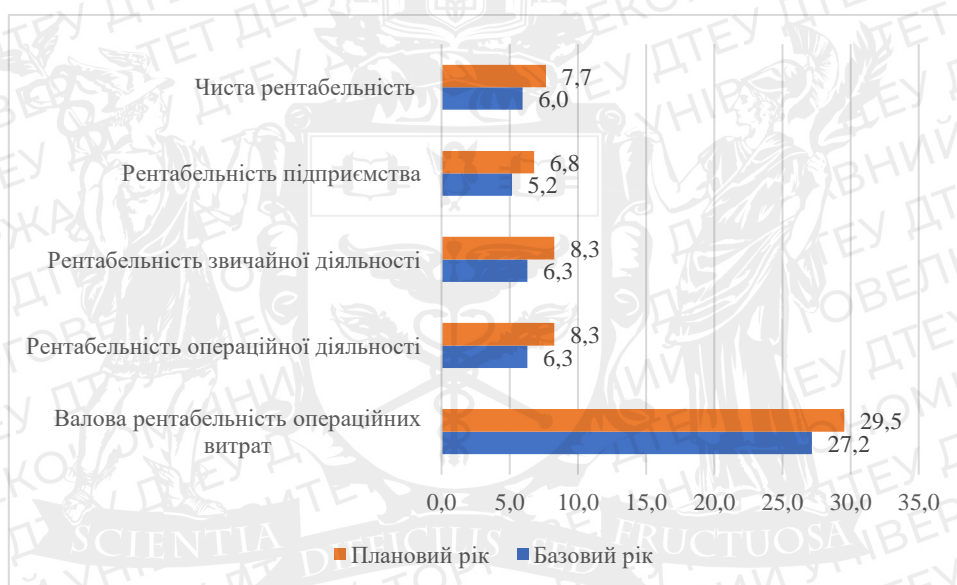


Рис. 2.2. Динаміка показників рентабельності ресторану «Тераса» у базовому та плановому роках

Підводячи підсумок, можна сказати, що ефективність менеджменту ресторану «Тераса» — це результат функціонування системи та процесу управління як взаємодії системи, що керується, і системи, яка керує, для забезпечення досягнення головних цілей установи; яка визначається як співвідношення ефекту від вкладених інвестицій у систему управління установою із розміру витрат, необхідних для впровадження цих інвестицій.

ВИСНОВКИ

Ресторан «Тераса» функціонує при butik-готелі «Воздвиженський», що розміщений за адресою: м. Київ вул. Воздвиженська, 60 а, б. Панорамна тераса на даху готелю відкриває чудові види на зелені схили і Поділ, запрошує на неповторний захід сонця. Ресторан «Тераса» наразі у період воєнного стану в Україні працює: з 8:00 до 15:00 по меню сніданків та з 11:00 до 21:00 по меню а ля карт. Ресторан готелю розташований на 5 поверсі butik-готелю. Кухня в ресторані Тераса європейська з французькими нотками і українська.

Ресторан «Тераса» за рівнем обслуговуванням та номенклатурою надаваних послуг відноситься до ЗРГ вищого класу та відповідає всім вимогам цього визначення - оригінальний інтер'єр, вибір послуг, комфортність, різноманітний асортимент оригінальних, вишуканих замовлених та фірмових страв та виробів.

Керує операційною діяльністю закладу директор ресторану, він організовує роботу і несе персональну відповідальність за рішення щодо діяльності, він підпорядковується напрямку директору готелю «Воздвиженський». Директор ресторану забезпечує виконання поточних і перспективних планів. Він організовує виробничу і будь-яку іншу роботу. Відповідно директор ресторану в цілому забезпечує виконання процесу операційного менеджменту. Шеф-кухар також здійснює функції операційного менеджменту, відповідно організовує роботу кухарів, барменів, мийників посуду; розробляє виробничу роботу закладу, складає звіти по кухні. Адміністратор залу виконує функції операційного менеджера через здійснення планування, організації та контролю роботи офіціантів, прибиральників. Бухгалтер веде бухгалтерську звітність, тобто виконує бухгалтерські операційні функції. В ресторані «Тераса» працює 28 працівників. Зокрема 4 особи адміністративно-управлінського персоналу, 18 – виробничого (операційного) та 4 – допоміжного.

В ресторані «Тераса» 30 посадкових місць. Продовж досліджуваного періоду кількість споживачів змінювалась. Найвищою була у 2021 р. – 105 осіб у день, в 2020 р. – 102, а у 2022 р. – скоротилась до 99. Відповідно оборотність місць також була нестабільною, але в середньому становила 3,4. Зважаючи на зовнішні обставини такі показники характеризують роботу закладу як задовільну.

Зважаючи на пандемічну кризу доходи ресторану з 2020 року в порівнянні із 2019 р. різко скоротились. Чистий дохід у 2020 р. становив 8016 тис. грн., у 2021 р. дещо зріс в основному за рахунок зростання цін на страви на 5,0%, а у 2022 р. знову скоротився на 3,0%. Подібні тенденції мали й інші доходи та витрати, відповідно, ресторан отримав прибуток від операційної діяльності, що дорівнює прибутку від звичайної діяльності до оподаткування, який у досліджуваній період був найвищим у 2021 р., а у 2022 р. скоротився на 75,0%. Сплативши податок на прибуток ресторан отримав чистий прибуток. Можна вважати, що незважаючи на кризові умови функціонування, позитивним є отримання рестораном. Отже, ресторан «Тераса» є одним із важливих складових як готелю «Воздвиженський», так і ресторанного бізнесу міста Києва.

Управління виробничим процесом здійснюється за допомогою оперативного планування, яке дозволяє встановити завдання для кожної ділянки закладу з врахуванням комплексного випуску продукції і найбільш повного використання можливостей виробництва. Ресторан «Тераса» забезпечує наявність страв, напоїв, виробів, зазначених в меню, преїскуранті, асортиментному переліку протягом усього робочого дня.

Ресторан «Тераса» – це заклад з повним виробничим циклом, працює на сировині. Він функціонує відповідно до організаційно-технологічної схеми організації операційного процесу.

Удосконалення системи операційного менеджменту ресторану «Тераса» доцільно розглядати з позиції двох рівнів: 1) системи управління підприємством загалом; 2) системи управління на виробництві безпосередньо.

Тому удосконалення системи управління ресторану «Тераса» має відбуватися за такими основними напрямками: 1) удосконалення організаційної структури управління підприємством; 2) оптимізація організації менеджменту і бізнес-процесів; 3) удосконалення управління виробничими ресурсами і запасами; 4) підвищення ефективності управління інноваційними процесами на підприємстві, поліпшення якості виробленого продукту.

Загалом можна виділити наступні напрями покращення системи операційного менеджменту ресторану «Тераса»: 1) Удосконалення технології виробництва; 2) Покращення внутрішньо організаційних зв'язків та обміну інформації; 3) Покращення кваліфікації персоналу; 4) Контроль якості продукту; 5) Інноваційна робота над розробками нових послуг, страв, подачі; 6) Впровадження енергозберігаючих технологій; 7) Системний аналіз конкурентоспроможності ресторанного продукту, зокрема фаз його життєвого циклу.

Реалізація зазначених напрямів розвитку повинна бути лягти в основу стратегії розвитку системи операційного менеджменту ресторану «Тераса».

Можна передбачити, що за рахунок розроблених пропозицій, дохід ресторану «Тераса» у наступному році може зрости на 10,0%. Змінні витрати зростуть такими ж темпами – на 10,0%, а постійні – залишаться на такому ж рівні, тому у підсумку – витрати зростуть на 8,0%, відтак згідно із проведеним плануванням передбачається зростання чистого прибутку на 42,0%. За рахунок оптимізації доходів та витрат, які будуть проведені в ресторані та за рахунок співвідношення постійних і змінних витрат. Таким чином вважаємо, що запропоновані пропозиції будуть ефективними.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. [Електронний ресурс] - Режим доступу до ресурсу: <http://zakon1.rada.gov.ua>.
2. Бай С. Ф. Операційний менеджмент : навч. посіб. / С. Ф. Бай, В. І. Іванова, Н. В. Микитенко – К. : Київ, 2014. – 18 с.
3. Білявський В. Характеристика теоретико-методологічних засад управління системою операційного менеджменту // Вісник ХНУ. – 2019. - №36. - С.
4. Борисова, О.В. Удосконалення операційної діяльності в туризмі та готельному господарстві за сучасних умов господарювання // – 2019. - №1(1). - С.267-273.
5. Василенко В. О. Виробничий (операційний) менеджмент : навч. посіб. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – К. : ЦУЛ, 2013. – 532 с.
6. Гевко І. Б. Операційний менеджмент : навч. посіб. / І. Б. Гевко. – К. : Кондор, 2015. – – 228 с.
7. Капінос Г. І. Операційний менеджмент : навч. посіб. / Г. І. Капінос, І. В. Бабій. – К. : Центр учбової літератури, 2019. — 352 с.
8. Олексин І.І. Управління процесом обслуговування в підприємстві готельного господарства // Вісник Хмельницького національного університету 2016, № 1, Т. 2. – С. 55-59.
9. Олійник І.А., Пасічник В.Г., Романчиков В.І., Акіліна О.В. Операційний менеджмент. Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2016. – 160 с.
10. Омеляненко Т. В. Виробнича стратегія підприємства : монографія / Т. В. Омеляненко. — К. : КНЕУ, 2016. — 277 с.
11. Соснін О.С., Казарцев В.В. Виробничий і операційний менеджмент: Навч. посібник. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2020. – 147 с.

12. Lewis M. Operations management: Critical perspectives on business and management / M. Lewis, N. Slack. – New Jersey: Routledge, 2013. – 520 p.
13. Russell S.R. Operations management: Creating value along the supply chain / R.S. Russell, B.W. Taylor. – 7 ed. – N.-Y.: John Wiley & Sons, Inc., 2020. – 832 p.
14. Schroeder R.G. Operations management: Contemporary concepts and cases / R.G. Schroeder. – New York: McGraw-Hill College, 2017. – 538 p.
15. Stevenson W.S. Production, W.S. Stevenson // Operations management. – 4th ed. – Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2018. – 944 p.

