

Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів
Факультет інноваційних технологій

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра
за освітньо-професійною програмою «Готельно-ресторанна справа»

на тему: «Операційна діяльність підприємства ресторанного господарства»

Виконав:
здобувач IV курсу спеціальності
241 «Готельно-ресторанна справа»
Шуміліна С.В.

Керівник:
к.е.н., доц. Кучер М.М.

Дніпро – 2024

АНОТАЦІЯ

Шуміліна С.В. Операційна діяльність підприємства ресторанного господарства. Оцінка та шляхи підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства ресторанного бізнесу. Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр» за спеціальністю 241 Готельно–ресторанна справа». – Університет митної справи та фінансів, Дніпро.

Мета кваліфікаційної роботи: удосконалення та підвищення ефективності операційної діяльності підприємства ресторанного господарства.

Об'єктом дослідження є операційна система підприємства ресторанного господарства.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні підходи щодо управління операційною діяльністю та реалізації сучасних технологій у закладі ресторанного господарства, що сприятиме удосконаленню та підвищенню ефективності його операційної діяльності.

Методи дослідження: аналітичні методи, синтез, індукція, дедукція, статистичні, економіко–математичні та кореляційно–регресивний метод, верифікація (перевірка) на відповідність національним стандартам.

Виходячи з поставленої мети, виконано такі завдання: визначено сутність та зміст операційної діяльності підприємства ресторанного господарства; досліджено методичні підходи до аналізу та систематизовано показники ефективності операційної діяльності підприємства ресторанного господарства; охарактеризовано ресторани – базу дослідження та визначено стратегію його розвитку; визначено та обґрунтовано напрямки забезпечення ефективної операційної діяльності ресторану.

Результати дослідження мають практичне значення для ресторану «Graphit Park» та можуть бути використані для удосконалення процесів обслуговування та підвищення ефективності операційної діяльності підприємства.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Робота викладена на 69 сторінках, містить: 28 таблиць, 12 рисунків. Список використаних джерел містить 46 найменування

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ОПЕРАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ПІДПРИЄМСТВО, РЕСТОРАННЕ ГОСПОДАРСТВО, ОБСЛУГОВУВАННЯ, КЛІЄНТИ, РЕСТОРАН «GRAPHIT PARK».

ABSTRACT

Shumilina S.V. Operational activities of a restaurant enterprise. Assessment and ways to increase the level of competitiveness of a restaurant business enterprise. Qualification work for obtaining a higher education degree "bachelor" in specialty 241 Hotel and restaurant business". – University of Customs and Finance, Dnipro.

The purpose of the qualification work: improvement and increase in the efficiency of the operational activities of a restaurant enterprise.

The object of the study is the operational system of a restaurant enterprise.

The subject of the study is theoretical and methodological approaches to the management of operational activities and the implementation of modern technologies in a restaurant establishment, which will contribute to the improvement and increase in the efficiency of its operational activities.

Research methods: analytical methods, synthesis, induction, deduction, statistical, economic–mathematical and correlation–regression method, verification (check) for compliance with national standards.

Based on the set goal, the following tasks were performed: the essence and content of the operational activities of a restaurant enterprise were determined; methodological approaches to the analysis were investigated and indicators of the efficiency of the operational activities of a restaurant enterprise were systematized; the restaurant – the research base was characterized and its development strategy was determined; directions for ensuring the effective operational activities of the restaurant were determined and substantiated.

The results of the study are of practical importance for the Graphit Park restaurant and can be used to improve service processes and increase the efficiency of the enterprise's operational activities.

The qualification work consists of an introduction, three sections, conclusions, and a list of sources used. The work is presented on 69 pages, contains: 28 tables, 12 figures. The list of sources used contains 46 names

KEYWORDS: OPERATIONAL ACTIVITIES, ENTERPRISE, RESTAURANT INDUSTRY, SERVICE, CUSTOMERS, GRAPHIT PARK RESTAURANT.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА.....	7
1.1. Сутність та зміст операційної діяльності підприємства ресторанного господарства.....	7
1.2. Сутність, зміст та особливості управління операційною діяльністю підприємства ресторанного господарства.....	10
1.3. Комплексний підхід до характеристики та оцінки ефективності операційної діяльності підприємства.....	11
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1.....	15
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ «GRAPHIT PARK».....	16
2.1. Загальна характеристика ресторану та його ресурсної бази.....	16
2.2 Визначення конкурентних переваг ресторану «Graphit Park».....	22
2.3 Аналіз рівня організації виробництва та результатів операційної діяльності ресторану.....	27
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2.....	34
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ РЕСТОРАНУ «GRAPHIT PARK».....	35
3.1 Розробка заходів щодо посилення ринкових позицій ресторану.....	35
3.2. Модель впливу простоїв обладнання ресторану та якості обслуговування на обсяг реалізації послуг.....	44
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3.....	49
ВИСНОВКИ.....	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	52
ДОДАТКИ.....	57

ВСТУП

Актуальність теми. Ресторан є основним виробником ресторанного продукту, первинною ланкою ресторанного господарства, основним ринковим суб'єктом, який вступає у різні господарські відносини з іншими суб'єктами. Ефективність його функціонування залежить від ефективності операційної діяльності окремого підприємства, яка орієнтована на оптимальне використання його ресурсного потенціалу, зниження витрат, досягнення найвищої продуктивності та забезпечення якості обслуговування клієнтів. Присутність в операційному процесі самого споживача ресторанних послуг суттєво ускладнює процес управління підприємством. Зміна потреб споживачів цього ресторанних послуг потребує постійного корегування. Саме з цих позицій тема є актуальною.

Питанню операційної діяльності підприємства присвячено роботи багатьох науковців, а саме: С.І. Бая, А.С. Курочкіна, Н.В. Микитенко, Т.В. Омеляненко О.С. Сосніна, Р.Б. Чейза та Н.Дж. Еквилайна, Р.Ф. Якобса та інших. Однак, наукових робіт, які розглядають проблеми та особливості операційного менеджменту у готельно–ресторанному бізнесу недостатньо.

Мета кваліфікаційної роботи: удосконалення та підвищення ефективності операційної діяльності підприємства ресторанного господарства.

Для досягнення поставленої мети у роботі були поставлені та вирішені наступні завдання:

- визначити сутність та зміст операційної діяльності підприємства ресторанного господарства;
- дослідити методичні підходи до аналізу та систематизувати показники ефективності операційної діяльності;
- охарактеризувати ресторан – базу дослідження та визначити стратегію його розвитку;
- проаналізувати стан операційної системи та оцінити ефективність операційної діяльності ресторану;

– визначити та обґрунтувати напрямки забезпечення ефективної операційної діяльності ресторану.

Об'єктом дослідження є операційна система підприємства ресторанного господарства.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні підходи щодо управління операційною діяльністю та реалізації сучасних технологій у закладі ресторанного господарства, що сприятиме удосконаленню та підвищенню ефективності його операційної діяльності.

База для проведення дослідження: ресторан «Graphit Park».

Методи дослідження: аналітичні методи, синтез, індукція, дедукція, статистичні, економіко–математичні та кореляційно–регресивний метод, верифікація (перевірка) на відповідність національним стандартам.

Інформаційна база дослідження: літературні та Інтернет–джерела з питань операційного менеджменту та організації виробництва, річні статистичні та фінансові звіти та дані первинного обліку ресторану «Graphit Park».

Практична значущість. Результати дослідження мають практичне значення для ресторану «Graphit Park» та можуть бути використані для удосконалення процесів обслуговування клієнтів та підвищення ефективності операційної діяльності підприємства.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Робота викладена на 69 сторінках, містить: 28 таблиць, 12 рисунків. Список використаних джерел містить 46 найменування

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Сутність та зміст операційної діяльності підприємства ресторанного господарства

Операційна діяльність – це основна (для ресторанного господарства включає послуги надання харчування споживачам) та інші види діяльності підприємства, окрім інвестиційної або фінансової. Її особливості обумовлені складом основних ресурсів та результатів діяльності підприємства (рис. 1.1)

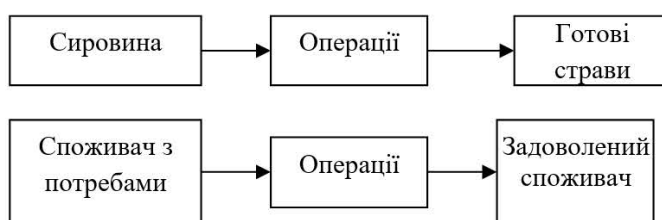


Рисунок 1.1 – Надання послуг у ресторані

Джерело: розроблено автором

Види послуг, які надає підприємство ресторанного господарства наведено на рисунку 1.2.

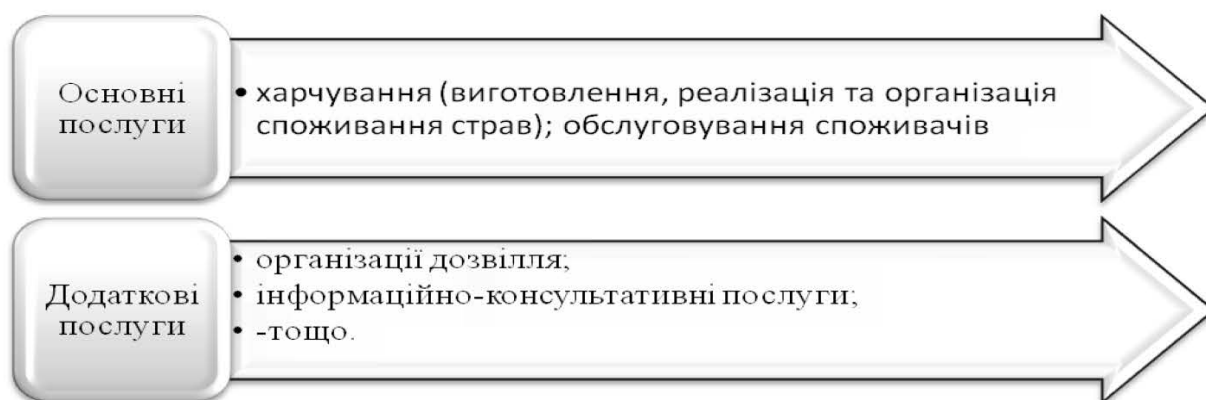


Рисунок 1.2 – Види ресторанних послуг

Джерело: складено автором на основі [1; 23–24; 28]

Якісне обслуговування споживачів ресторанних послуг обумовлено специфікою сфери послуг, характеристика якої представлена у таблиці 1.1 та на рисунку 1.3.

Таблиця 1.1 – Характеристика сфери послуг, які надає ресторан

Характеристика	Сфера послуг
1. Кінцевий продукт	Невідчутний
2. Гомогенність кінцевого продукту	Низька
3. Однорідність ресурсних вкладень	Низька
4. Працевіткість	Висока
5. Рівень контакту зі споживачем	Високий
6. Вимірювання продуктивності	Складне
7. Можливість виправити проблеми з якістю перед доставкою кінцевого продукту споживачеві	Низька

Джерело: складено на основі [3]

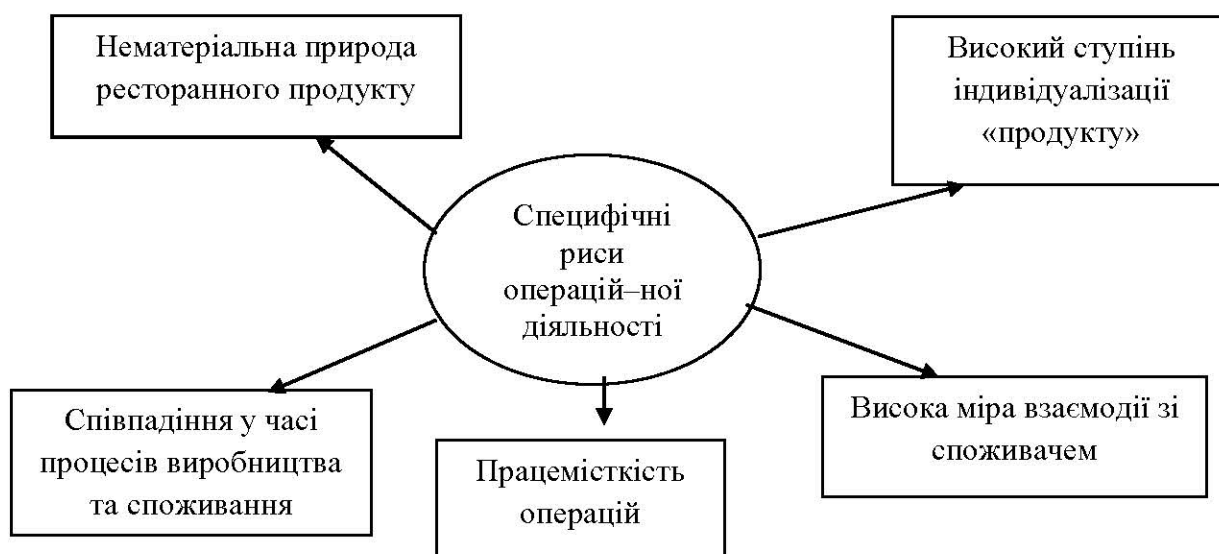


Рисунок 1.3 – Специфічні риси операційної діяльності ресторану

Джерело: складено на основі [3]

Принципова схема операційної діяльності підприємств ресторанного господарства за основними етапами наведена на рисунку 1.4.

Як видно з рисунка 1.4, кожний етап складається з операцій. Операційні процеси (сукупність операцій) поділяються на основні та допоміжні.



Рисунок 1.4 – Етапи операційної діяльності підприємства ресторанного господарства

Джерело: складено автором на основі [3; 7; 38]

Операційна діяльність підприємства ресторанного бізнесу включає процеси виробництва (виготовлення страв) і сервісу (належне сервірування столів, доброзичлива зустріч гостей тощо), які пов'язані з технологічною зміною: фізико-хімічних властивостей продукції ресторанного господарства (виробництво – приготування страв), стану споживачів профільних послуг. Додаткові операційні процеси мають забезпечити безперебійну роботу основних процесів (миття посуду, проведення ремонтних робіт, матеріально-технічне забезпечення тощо).

На відміну від бізнес-процесу, під яким розуміють покроковий алгоритм дій співробітників в рамках розв'язання конкретної задачі, операційний процес пов'язується з операційною функцією підприємства.

Операційний процес характеризується такими факторами: 1) обсяг і структура виробничої програми; 2) час для її (програми) виконання; 3) простір (виробничі площі і робочі місця).

Виробнича програма закладу ресторанного господарства являє собою розрахункове меню підприємства; операційний цикл – календарний період часу, упродовж якого вхідні ресурси перетворюються на вихід (продукцію ресторану).

Виробничо-торговельна структура закладу ресторанного господарства –

склад підрозділів та їх взаємозв'язок у процесі виготовлення продукції (страв), її реалізації і закупних товарів та організації обслуговування споживачів.

Отже, розглянувши основні поняття, сутність та зміст операційної діяльності, можна зробити висновок, що для досягнення високих результатів та підтримки конкурентоспроможності підприємства ресторанного господарства операційна діяльність повинна бути ефективною.

1.2. Сутність, зміст та особливості управління операційною діяльністю підприємства ресторанного господарства

Для забезпечення ефективної операційної діяльності підприємства важливим є питання управління нею.

На рисунку 1.5 представлена схема управління ефективністю операційної діяльності [6; 11], на рисунку 1.6 та у таблиці 1.2 – основні цілі операційної діяльності.

Ефективність операцій – це ринкова вартість зроблених виходів, поділена на загальну величину витрат, організації на витрачені входи [6].

У таблиці 1.3 наведена класифікація умов техніко–організаційних факторів підвищення ефективності операційної діяльності підприємства ресторанного господарства.

Кожен з наведених чинників (причина) у відповідних умовах викликає певну зміну ефективності операційної діяльності (слідство). Знання причинно–наслідкового зв'язку – основа наукового дослідження операційної діяльності підприємства. Класифікація чинників, що визначають економічні категорії і показники, є основною класифікацією резервів. Науково–технічний рівень виробництва і продукції включає резерви: підвищення прогресивності і якості продукту ресторанного господарства; ступені автоматизації процесів; технічної і енергетичної озброєної праці; прискорення впровадження нової техніки і заходів науково–технічного розвитку.

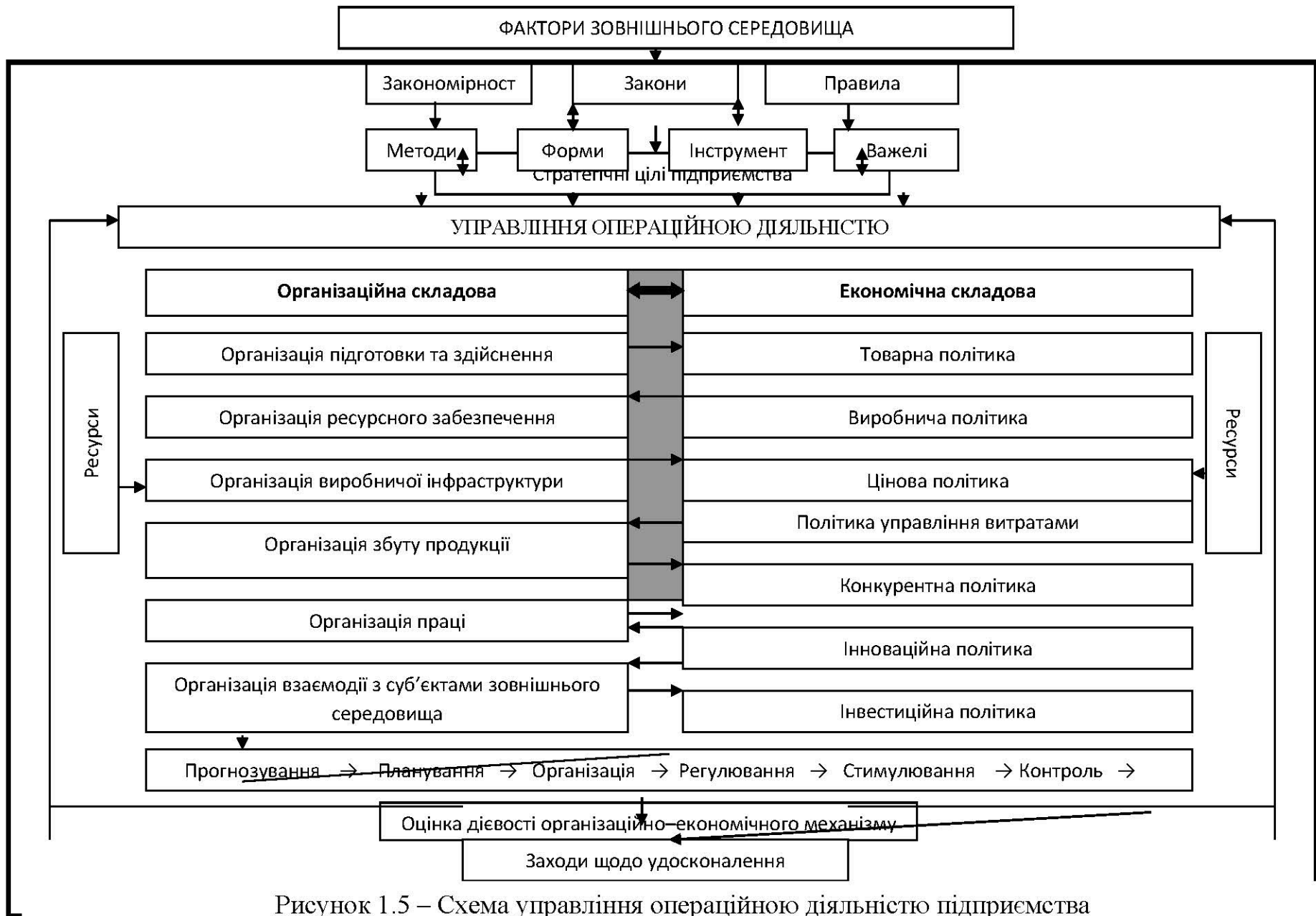


Рисунок 1.5 – Схема управління операційною діяльністю підприємства

Джерело: складено автором [6]



Рисунок 1.6 – Основні цілі операційної діяльності

Джерело: складено автором [29; 30]

Таблиця 1.2 – Система цілей операційної діяльності та показників, що визначають їх досягнення

Складова	Мета	Завдання	Показник, що характеризує досягнення цілі
Результати	Максимізувати прибуток	Зростання доходу від реалізації продукції	Обсяг доходу від реалізації ресторанного продукту
		Зменшення рівня операційних витрат	Рівень операційних витрат
Клієнти	Розширення сегмента ринку	Збільшення кількості клієнтів	Кількість клієнтів та розмір чеків
		Підвищення рівня задоволеності клієнтів	Частка постійних відвідувачів закладу
Внутрішні бізнес–процеси	Скорочення тривалості операційного циклу	Оптимізація управління запасами	Тривалість оборотності запасів
		Оптимізація витрат по основних бізнес–процесах	Рівень витрат процесу; тривалість процесу
Навчання та розвиток	Підвищення рівня продуктивності праці	Підвищення рівня мотивації працівників	Товарооборот на одиницю операційного персоналу
		Задоволення персоналу робочим місцем	Плинність кадрів, задіяних в операційній діяльності

Джерело: складено автором [29:30]

Таблиця 1.3 – Класифікація умов техніко–організаційних факторів підвищення ефективності операційної діяльності підприємства ресторанного господарства

Техніко–організаційні фактори	Умови
Застосування нової прогресивної техніки. Поліпшення стану техніки	Збільшення частки прогресивного устаткування. Зниження віку встановленого устаткування. Впровадження нового устаткування.
Застосування нової прогресивної технології.	Упровадження прогресивних технологічних процесів. Застосування прогресивного технологічного оснащення.
Поліпшення стану організації ресторанного господарства	Скорочення чисельності допоміжних робітників в процесі реалізації основних процесів операційної діяльності Збільшення кількості робочих місць, обслуговуваних заготовок і інструментом централізований.
Ефективне використання просторових ресурсів	Раціоналізація переміщення працівників
Застосування прогресивних методів організації праці Поліпшення стану організації праці	Збільшення числа робітників, охоплених бригадною формою організації праці. Збільшення числа робітників, що освоюють суміжну спеціальність. Упровадження технічно обґрунтованих норм часу. Облаштування типових робочих місць. Розповсюдження розподілу праці.
Ефективне використання методів організації праці	Поліпшення використання робочого часу. Використовування кваліфікації робітників. Розширення використання раціональних прийомів праці.
Застосування прогресивних методів управління Поліпшення стану управління виробництвом	Збільшення кількості управлінських задач, вирішуваних за допомогою програмних продуктів. Скорочення чисельності управлінського персоналу. Підвищення освітнього рівня адміністративно–управлінського персоналу. Зниження плинності оперативного персоналу (особливо працівників фронт–офісу).
Ефективне використання методів управління	Упровадження запланованих заходів.
Ефективне використання предметів праці	Скорочення тривалості обороту нормованих оборотних коштів.

Джерело: складено автором

Здійснення операційної діяльності на підприємстві має відбуватися у відповідності до базової стратегії діяльності підприємства при поєднанні трудових, матеріальних та інформаційних ресурсів.

По відношенню до операційної діяльності організаційна складова управління має забезпечити організацію підготовки та здійснення виробництва, ресурсного забезпечення, інфраструктури, збуту, організацію праці та управління персоналом. Економічна складова управління передбачає розробку виробничої програми, визначення виробничих потужностей підприємства, розробку цінової політики, системи управління витратами підприємства, розробку конкурентної, інноваційної та інвестиційної політики підприємства [29].

Між організаційною та економічною складовими операційної діяльності підприємства існує тісний взаємозв'язок, оскільки реалізація визначених програм, напрямків та політики (економічна складова) здійснюється за допомогою організаційних процесів, ресурсного забезпечення, управління персоналом тощо (організаційна складова).

Функціонування як організаційної так і економічної складової управління пов'язане з наявністю певних ресурсів (засобів виробництва, трудових ресурсів, капіталу, інформації), без яких неможливе функціонування підприємства [7].

Удосконалення операційної діяльності можливе через: збільшення фінансування; переоцінку і реструктурування виробничих потужностей; досягнення гнучкості робочої сили організації шляхом підготовки працівників для виконання кількох різних робіт тощо.

Реалізація заходів організаційної та економічної складових здійснюється за допомогою функцій управління: прогнозування, планування, організація, регулювання, стимулювання, контроль, аналіз, які забезпечують отримання певного результату діяльності підприємства. Після чого здійснюється оцінка ефективності операційної діяльності підприємства [38].

Структура процесу операційного менеджменту наведена на рисунку 1.7.



Рисунок 1.7 – Структура процесу операційного менеджменту

Джерело: складено автором [3]

Як видно з рисунка 1.7 операційна діяльність є багаторівневою і складною.

Функції управління операційною діяльністю у закладах ресторанного господарства, наведено у таблиці 1.3.

На етапі реалізації операційної діяльності чи проекту важливою є оцінка ефективності управління операційною діяльністю.

Оцінка дій управлінця в різних ситуаціях – нелінійне завдання, оскільки треба враховувати безліч чинників, у тому числі ті, які важко піддаються об'єктивному аналізу.

Таблиця 1.4 – Характеристика функцій управління операційною діяльністю

Функція	Мета	Особливості
Планування	<ul style="list-style-type: none"> – обґрунтування виробничої програми; – розрахунок потреби в персоналі; – обґрунтування витрат 	<p>Різноманітність напрямів планування:</p> <ul style="list-style-type: none"> – планування виробничої програми (складання меню); – планування діяльності підрозділів; – планування збуту; – оперативно–календарне планування; – планування ресурсного забезпечення; – планування оновлення продукції.
Організація	забезпечення діяльності ресторану всіма ресурсами, моніторинг ходу процесу	<p>На міжцеховому рівні організація роботи цехів зводиться до:</p> <ul style="list-style-type: none"> – забезпечення цехів відповідною технологічною документацією та сировиною, напівфабрикатами; – своєчасне проведення ремонтів технічних і просторових ресурсів тощо[.
Контроль	виявлення відхилень від встановлених норм (стандартів) і календарних графіків виконання робіт	<p>Вимоги до контролю за ходом реалізації операційної діяльності:</p> <ul style="list-style-type: none"> – оперативність у виявленні фактів, причин і величин відхилень при виконанні завдань, фактів невиконання /неякісного виконання поставлених завдань і функцій; – всебічний контроль.
Регулювання операційних процесів	здійснення процесу розробки стандартів (правил) та попередження відхилень від них; в разі виникнення ситуацій з відхиленнями від стандартів – їх швидке усунення.	<p>Процес оперативного регулювання включає:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Інформаційну підготовку для прийняття рішення; – Розробку і прийняття рішення; – Реалізацію рішення і контроль його виконання. – Моніторинг та обробка інформації. <p>Регулювання ходу виробництва побудовано на чіткому дотриманні встановлених стандартів (правил, вимог тощо)</p>

Джерело: складено на основі [4; 7; 11–15; 21; 38]

Щоб зробити систему оцінки операційної діяльності прозорою, результат (підсумковий або проміжний) оцінювання здійснюється за наступними критеріями (розташовані в порядку пріоритету).

Оцінка виходячи з результату (по КРІ проекту).

В ході планування реалізації проекту (завдань) ставляться проектні КРІ і позначаються основні цілі і завдання, розставляються пріоритети. Як правило, існують головна мета проекту і критичні для її досягнення завдання, на яких менеджер повинен зосередити свою увагу і ресурси, що маються в наявності.

Якщо головна мета проекту досягнута, то реалізація побічних цілей може не чинити критичної дії на оцінку дій менеджера.

Оцінка виходячи з наслідування посадових інструкцій і плану проекту.

У виконавця є план проекту і посадові інструкції. У загальному випадку він повинен їм слідувати і таким чином досягти основних проектних КРІ. На практиці, чим складніше (складність визначається чинниками невизначеності) і триваліше проєкт, тим більше виникає нештатних ситуацій.

Оцінка дій складається з питання – чи зроблено усе, що було можливо? Якщо зроблено усе, що можливо, але проєкт зірвано – дуже складно визнати винним виконавця, нехай по факту завдання і не виконане. У даній ситуації розглядаються детермінантиситуації, що склалася.

Оцінка виходячи з логіки ухвалення рішень при виникненні проблем.

Багато в чому логіка оцінки описана в п. 2. Завдання – зрозуміти, що пішло не так і наскільки самовіддано діяв менеджер, щоб розв'язати проблему. Передбачається, що призначений на відповідальну посаду управлінець має компетенції, тому що будь-які дії мають бути підкріплені знаннями (інакше можна нанести шкоди більше, ніж користі).

Проблемні ситуації усередині проєктів вимагають розбору при будь-якому результаті, тому що завдання вищої управлінської ланки полягає в тому, щоб оптимізувати процеси, добитися максимального коефіцієнту корисної дії (ККД). Рішення проблем перетворюються на інструкції і регламенти, персонал отримує досвід, який має бути систематизований і вивчений, щоб бути згодом використаним для зниження ризиків схожих процесів.

Оцінка виходячи з раціонального використання ресурсів.

Ефективного управління відрізняє здатність досягати високих результатів в складних умовах. Складні умови – це обмежені ресурси і зовнішня дія. Чим менше ресурсів (часу, грошових коштів, компетенцій тощо) і чим сильніше дія ззовні (дії конкурентів, влади, тощо), тим складніше умови. Зазвичай при реалізації операційної діяльності дуже лімітовані ресурси і завдання –

максимально ефективно їх використовувати. З цього виникає оцінка по ККД виходячи з вкладення ресурсів і результату.

Грамотне використання ресурсів – це фокусування на пріоритетних цілях і завданнях, безграмотне – фокусування на другорядних, незначних цілях, на шкоду цілям ключовим. Отже, багато чинників успіху або невдачі проекту (здійснення операційної діяльності) закладаються ще на етапі стратегічного планування.

Оцінка на підставі відповідності компетенціям. Ризики проекту залежать від компетенції управлінців. Призначення на посаду та розподіл функцій між працівниками – це відповідальність вищестоячих осіб.

Таким чином, забезпечення ефективної операційної діяльності підприємства ресторанного господарства можливе за умов вибору обґрунтованих стратегічних цілей, розробки системи показників для оцінки результатів діяльності, розподілу обов'язків та відповідальності між персоналом за формування показників, від яких залежить ефективна діяльність підприємства.

1.3. Комплексний підхід до характеристики та оцінки ефективності операційної діяльності підприємства

Аналіз стану та оцінка ефективності операційної діяльності підприємства проводиться з метою виявлення резервів та покращення організації операційного процесу.

Схема аналізу операційної діяльності підприємства представлена у таблиці 1.5.

Провівши аналіз літературних джерел з питання визначення показників, що характеризують операційну діяльність підприємства, виявлено, що різні автори представляють ці показники по-різному. Тому у процесі проведення дослідження обрано і складено власну систему показників оцінки діяльності закладу ресторанного господарства.

Критерії оцінки ефективності діяльності підприємства наведено в таблиці 1.6.

Таблиця 1.5 – Схема аналізу операційної діяльності підприємства

Стратегічний аналіз ринкових можливостей підприємства	Аналіз бізнес–процесів	Аналіз ресурсного потенціалу підприємства	Аналіз витрат операційної діяльності
маркетинговий аналіз ринку та аналіз основних конкурентів підприємства; аналіз конкурентної позиції та конкурентоспроможності підприємства; оцінка місткості ринку та вивчення попиту на продукцію підприємства на основі маркетингового аналізу; оцінка структури ринків збуту продукції; аналіз цінової політики підприємства; аналітичне обґрунтування обсягів реалізації та асортиментної політики підприємства	оцінка процесів основної діяльності; аналіз процесу матеріально–технічного постачання аналіз процесу виробництва продукції аналіз процесу реалізації продукції (послуг) аналіз процесу розрахунків з покупцями і замовниками; аналіз інноваційного розвитку підприємства	аналіз персоналу підприємства; аналіз основних засобів; аналіз наявності та використання матеріальних ресурсів ; комплексний аналіз ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства.	аналіз структури та динаміки витрат; факторний аналіз собівартості реалізованої продукції; аналіз витрато–місткості продукції; аналіз собівартості окремих видів продукції

Джерело: складено на основі [32]

Виділяють два види ефективності виробництва: економічну та соціальну. Економічна ефективність характеризує кінцеві результати діяльності підприємства. Соціальна ефективність відображає вирішення конкретних соціальних задач (покращення умов праці, збільшення кількості робочих місць, скорочення тривалості робочого часу та ін.).

Показники ефекту та ефективності операційної діяльності часто є показниками кінцевого успіху або неуспіху, але не дають чітких вказівок керівництву про те, що необхідно робити, якщо відбуваються незаплановані зміни. Нефінансові показники ефективної діяльності необхідні для оперативного керівництва підприємством на рівні керівників нижчої та середньої ланки. На найвищому рівні керівництва підприємства більше уваги повинно приділятися фінансовим показникам ефективності, які є критеріями

кінцевих результатів роботи підприємства. Для оперативного керівництва необхідні показники вимірювання таких факторів, як: якість продукції; інновації; витрати; швидкість процесів; гнучкість.

Таблиця 1.6 – Критерії оцінки діяльності підприємства

Ознака класифікації		Зміст показника		
Кількісні показники	Загальні критерії ефективності	1. Темпи зростання загальних результатів діяльності (обсягів реалізації, суми валового прибутку, частки ринку)		
		2. Рівень загальної рентабельності		
		3. Коефіцієнт фінансової стійкості		
		4. Коефіцієнт платоспроможності		
		5. Зниження витрат на 1 грн. виробленої продукції		
		Показники ефективності використання трудових ресурсів	1. Темпи зростання продуктивності праці	
			2. Коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності праці і темпів зростання заробітної плати	
			3. Частка приросту обсягу виробництва в результаті зростання продуктивності праці	
		Показники ефективності використання матеріально-технічних ресурсів	1. Фондовіддача	
			2. Коефіцієнт обігу оборотних коштів	
			3. Коефіцієнт співвідношення приросту обсягу реалізації до приросту обігових коштів	
			4. Матеріаломісткість продукції	
Якісні показники	1. Підвищення			
	2. Стабільність персоналу організації			

Джерело: складено на основі

Всі ці фактори впливають на рівень задоволення потреб споживачів продукції ресторанного господарства і визначають конкурентоспроможність, а отже і виживання підприємства на ринку. Всі ці показники повинні бути досягнуті при умові отримання достатнього рівня прибутку або хоча б покриття витрат, в залежності від стратегічних задач підприємства, що визначає мету здійснення діяльності підприємства. Тому підприємство повинне систематично і регулярно збирати інформацію про прямі і непрямі показники ступеню задоволення споживачів.

Фактори, які перераховані вище, впливають на ступінь задоволення потреб сфери послуг. Всі вони взаємопов'язані між собою і можуть вимірюватись наступними показниками:

- якість продукції та якість обслуговування – кількістю скарг по відношенню до обсягу реалізації продукції чи кількості відвідувачів;
- інновації – кількістю нових продуктів чи технологій за період часу;
- швидкість процесів – часом, що проходить від розміщення замовлення до його виконання;
- гнучкість – змінюваність асортименту та обсягу надаваних послуг..

Перелік показників не є повним. Вони можуть відрізнятися у різних закладах. Однак, вони повинні давати адекватну оцінку ефективності. Дані показники повинні розглядатися у порівнянні з показниками минулих періодів або з кращими показниками в галузі, якщо така інформація доступна. Використання нефінансових показників ефективної діяльності підприємства зміщує акцент на бізнес–процеси і обумовлює пошуки кращих методів роботи.

Так, попередження або усунення відхилень і збоїв можливі завдяки використанню резервів: матеріальних, тимчасових і організаційних.

Розгляд всіх вище наведених показників дає змогу виділити основні складові, які найчастіше використовуються при розрахунку різних показників, ефективності операційної діяльності підприємства для різних суб'єктів ринку. Більшість з них так чи інакше пов'язана з прибутком підприємства (загальною сумою, прибутком від реалізації продукції, чистим прибутком).

Проте, для удосконалення операційної діяльності підприємств в ресторанному господарстві слід врахувати низку специфічних особливостей підприємств: попит, що змінюється на продукцію і послуги; різноманітний асортимент продукції, яку підприємства реалізують безпосередньо споживачам; територіальне розосередження підприємств невеликих розмірів; спеціалізація продукції та послуг і можливість її зміни; процес виробництва і надання послуг здійснюється в присутності споживача; комбінована пропозиція послуг [4: 7].

Отже, враховуючи, що основним засобом впливу на результати операційної діяльності залишається, підвищення ефективності управління обсягами реалізації продукції та виробничими ресурсами для досягнення запланованих цілей, досягнення стратегічних цілей підприємства можливе лише при досягненні зростання ефекту та ефективності операційної діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

За результатами першого розділу отримано наступні висновки.

1. Встановлено, що ефективна операційна діяльність – це така діяльність, при якій досягається одночасне зростання ефекту та ефективності від здійснюваних підприємством економічних, соціальних та екологічних заходів і забезпечується задоволення інтересів різних суб'єктів ринку, що з ним взаємодіють. Лише при поєднанні організаційних та економічних заходів можуть бути досягнуті стратегічні цілі підприємства.

2. Існування різних інтересів по відношенню до операційної діяльності підприємства зумовлює існування різних показників ефекту та ефективності діяльності підприємства. На основі їх дослідження у роботі визначено, що за найбільш узагальнюючий показник ефективності операційної діяльності підприємства доцільно прийняти не лише показники кінцевих результатів діяльності підприємства, але і показники операційного процесу.

3. Враховуючи, що основним засобом впливу на результати операційної діяльності залишається, підвищення ефективності управління обсягами реалізації продукції та виробничими ресурсами для досягнення запланованих цілей, досягнення стратегічних цілей підприємства можливе лише при досягненні зростання ефекту та ефективності операційної діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ «GRAPHIT PARK»

2.1. Загальна характеристика ресторану та його ресурсної бази

Ресторан «Graphit Park» – підприємство громадського харчування, що надає ресторанні послуги за ліцензією у місті Кам'янське. Форма власності – приватна. Організаційно–правова форма власності – фізична особа – підприємець 3 групи.

Основними джерелами фінансування ресторану є прибуток від основної діяльності, тобто від надання ресторанних послуг.

Коротка характеристика та концепція ресторану представлена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Коротка характеристика та концепція ресторану «Graphit Park»

Ознаки	Характеристика ознак
Місія	надавати якісні послуги у сфері відпочинку і харчування
Послуги, що надаються	обслуговування À la carte, бізнес–ланч, обслуговування бенкетів, гарячі напої, рибне меню, загальне меню, закуски, десерти; їжа на виніс, доставка
Страви	тигрові креветки, креветки на грилі/кінні, поке, сир, сирники, том ям, м'ясо, телятина, чизкейк, брауни, піца, салати
Цінова політика	Середній рівень цін. Середній чек на двох: 800 грн.
Розташування	В центрі міста Кам'янське, у парковій зоні
Населення міста	кількість 220 тис. осіб (у довоєнний час)
Категорія закладу	Площа 250 кв.м. з 110 посадковими місцями
Спосіб обслуговування	Повне обслуговування офіціантами
Режим роботи	Пн–Нд з 9.00 до 23.00
Цільова аудиторія	Особи 16–70 років з середнім рівнем достатку; родини з дорослими батьками та юними дітьми
Основні конкуренти	№ 69 і з 141 ресторанів міста Кам'янське; 3 популярніших заклади поблизу, з них 2 мають високу цінову категорію, й один, без інформації про ціни.
Інтер'єр	Багато дерева (червоне, горіх і дуб), стримано декорованого; на стінах безліч декоративних ілюстрацій, фотографій, плакатів, картин, антикварних речей. Затишна атмосфера
Рекламна політика	Онлайн просування ресторану: публікації в інтернет–виданнях, створення сайту, внесення даних в каталоги і карти, крауд–маркетинг, співпраця зі службою доставки їжі, запуск контекстної реклами, співпраця з блогерами, позиціонування в соціальних мережах. Маркетинг в ресторанному бізнесі головним чином ґрунтується на просуванні страв і напоїв.

Джерело: розроблено автором на основі [42]

Структура послуг, що надає ресторан наведена на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1 – Структура послуг, що надає ресторан «Graphit Park»

Джерело: розроблено автором

Маючи власну нішу, ресторан знаходить цільову аудиторію та визначає пріоритети діяльності як ринкового суб'єкта. Ресторан «Graphit Park» акцентує свою увагу на обслуговуванні корпоративних клієнтів, що мають на меті не просто сумісний відпочинок, а також укріплення міжособистих зв'язків,

професійна мотивація, об'єднання співробітників у команду під час відпочинку, з метою перенесення подібного ефекту в робочий процес.

Задоволення попиту є первинною місією закладу ресторанного господарства і відповідно до концепції його роботи. Основний контингент споживачів – звичайні люди, любителі європейської кухні.

Графік завантаження зали ресторану представлено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Графік завантаження зали ресторану «Graphit Park»

Години роботи	Оборотність місяця	Коефіцієнт завантаження зали	Кількість відвідувачів
9 ⁰⁰ – 10 ⁰⁰	0,4	0,1	4
10 ⁰⁰ – 11 ⁰⁰	0,4	0,2	9
11 ⁰⁰ – 12 ⁰⁰	1	0,4	44
12 ⁰⁰ – 13 ⁰⁰	1	0,5	55
13 ⁰⁰ – 14 ⁰⁰	1	0,8	88
14 ⁰⁰ – 15 ⁰⁰	1	0,6	66
15 ⁰⁰ – 16 ⁰⁰	1	0,5	55
16 ⁰⁰ – 17 ⁰⁰	0,4	0,7	31
17 ⁰⁰ – 18 ⁰⁰	0,4	0,8	35
18 ⁰⁰ – 19 ⁰⁰	0,4	0,9	40
19 ⁰⁰ – 20 ⁰⁰	1	1	110
20 ⁰⁰ – 21 ⁰⁰	1	0,8	88
21 ⁰⁰ – 22 ⁰⁰	0,7	0,7	54
22 ⁰⁰ – 23 ⁰⁰	0,4	0,5	22
<i>Всього</i>			701

Джерело: розроблено автором на основі даних, отриманих методом особистих спостережень

Підприємство є успішним завдяки значному досвіду, меншим витратам у порівнянні з іншими ресторанными підприємствами, ефективним зв'язкам у зовнішньому середовищі та нагляду.

Організаційна структура закладу представлена на рисунку 2.2.

Головним керівником закладу є директор, який є посередником між адміністратором ресторану та його власником. Ієрархія управління закладу не розгалужена.

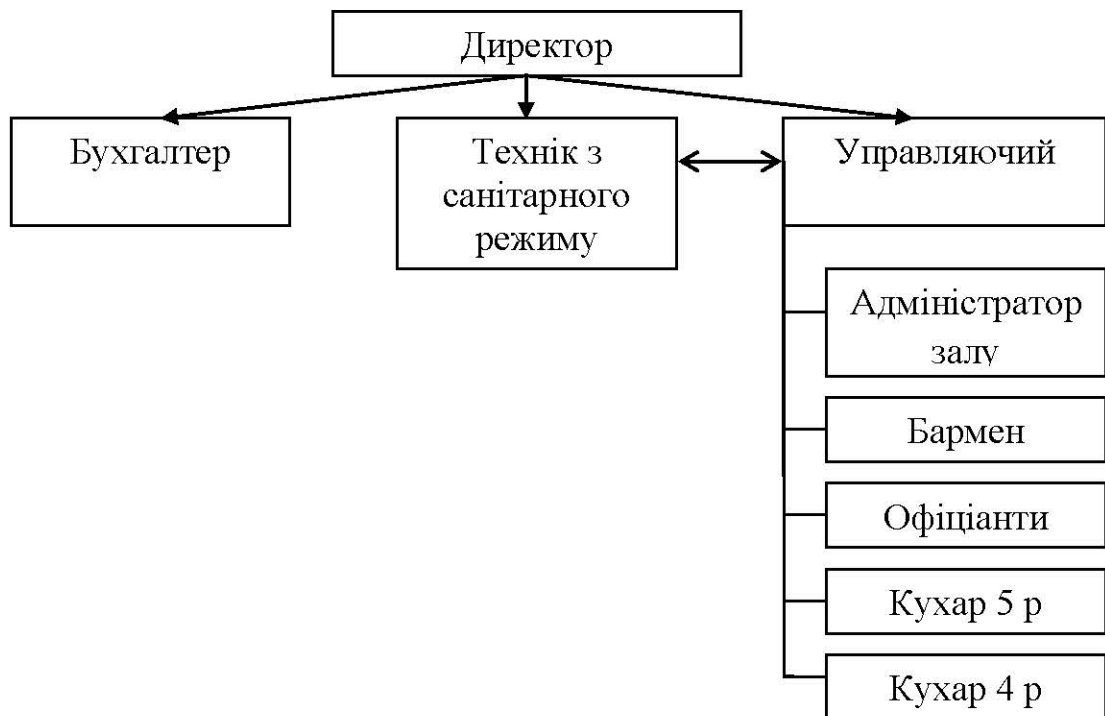


Рисунок 2.2 – Організаційна структура ресторану «Graphit Park»

Джерело: розроблено автором

Обслуговування в ресторані здійснюється за допомогою адміністратора (функції прийому та посадки гостей), та офіціантів.

Чисельність персоналу на момент проведення аналізу складало 13 осіб.

Структура персоналу за категоріями наведена у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Структура персоналу за категоріями, %

Категорія	2020	2021	2022	Абсолютний приріст відносно 2020 року		Темп приросту відносно 2020 року	
				2021	2022	2021	2022
Адміністративно–управлінський персонал	8,29	8,68	9,25	0,40	0,96	4,80	11,58
Допоміжний персонал	11,20	11,77	12,11	0,57	0,91	10,77	8,13
Оперативний персонал	80,51	79,54	78,65	-0,97	-1,87	-1,20	-2,32
Разом	100	100	100	–	–	–	–

За даними таблиці 2.3, найбільша частка в структурі персоналу займає оперативний персонал, але їх частка поступово знижується. При цьому підвищується частка адміністративно–управлінського персоналу, що при загальному зменшенні оперативного персоналу є негативним явищем.

Вікові критерії персоналу наведені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Середній вік працівників за категоріями, років

Категорія	2020		2021		2022		Темп приросту до 2020,%			
	чол.	жін.	чол.	жін.	чол.	жін.	2021		2022	
							чол.	жін.	чол.	жін.
Адміністративно–управлінський персонал	43,2	45,8	43,3	46	43,3	46,1	0,23	0,44	0,23	0,66
Допоміжний персонал	38,2	41,3	38,4	41,4	39	41,2	0,52	0,24	2,09	–0,24
Оперативний персонал	25	28,2	27,5	28,7	26	31,1	3,57	1,24	2,86	2,24
В середньому	32,4	33,6	32	35,8	31,0	36,5	1,56	0,49	4,17	0,49

Аналіз вікової структури персоналу ресторану вказує на збільшення середнього віку персоналу і тенденцію до «старіння» трудових ресурсів.

У таблиці 2.5 наведено порівняльний аналіз темпів зміни продуктивності праці та заробітної плати за допомогою індексного методу.

Таблиця 2.5 – Темпи зміни продуктивності праці та заробітної плати

Найменування	Індекси зміни		
	2020	2021	2022
Продуктивність праці	1	1,40	2,02
Заробітна плата	1	1,26	1,60

Порівнюючи темпи зміни продуктивності праці та заробітної плати бачимо, що швидшою є темп росту продуктивності праці. Це означає, що ріст заробітної плати зумовлений підвищенням продуктивності праці і є виправданим.

Технологічна схема основних етапів сервісно–виробничого процесу в ресторані наведено на рисунку 2.3.

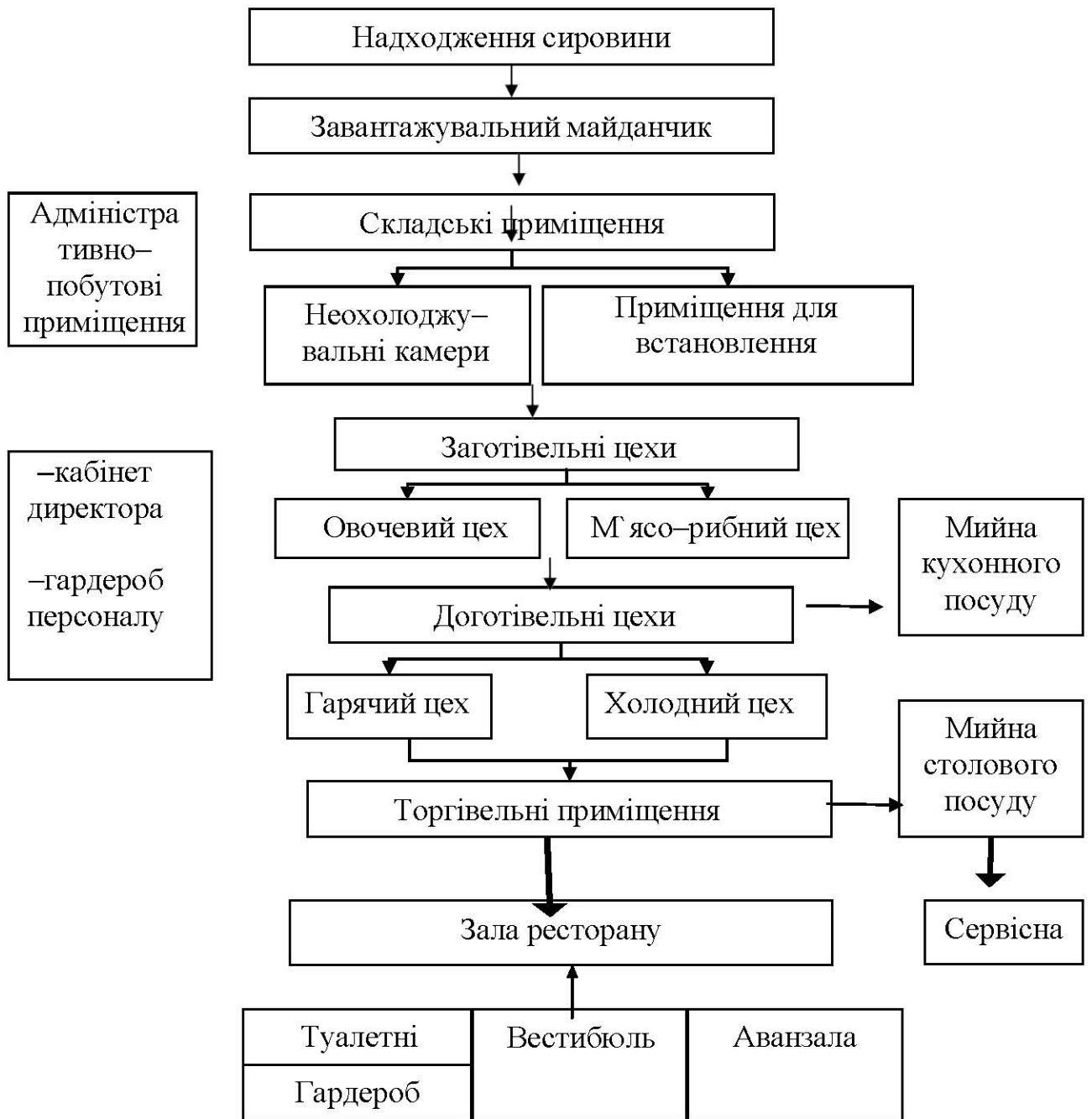


Рисунок 2.3 – Схема виробничо-торговельної структури ресторану

Схема процесу обслуговування гостей в ресторані представлена у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Поелементна організація процесу обслуговування в ресторані «Graphit Park»

Зона	Елемент процесу	Засоби забезпечення процесу		Учасник
		Просторові	Матеріально–технічні	
Первинного обслуговування	Надання попередніх послуг	<ul style="list-style-type: none"> • вестибюль • гардероб • санвузол 	<ul style="list-style-type: none"> • м'які меблі • гардеробна стійка • стійка адміністратора • інше 	Відвідувачі Гардеробник Прибиральник Адміністратор
Послуги харчування і відпочинку	Надання і споживання послуг харчування і відпочинку	<ul style="list-style-type: none"> • торгова зала 	<ul style="list-style-type: none"> • меблі та обладнання • столовий посуд та набори – столова білизна • елементи інтер'єру 	Адміністратор Офіціант Відвідувач
Допоміжна	Забезпечення процесу обслуговування	<ul style="list-style-type: none"> • торгова зала • роздавальна • сервізна • бар – мийна посуду • приміщення офіціантів • підсобні приміщення • адміністративні приміщення 	<ul style="list-style-type: none"> • торговельно–технологічне устаткування • устаткування для організації дозвілля 	Спеціаліст відповідного спрямування Споживач

Джерело: розроблено автором

Отже, наведена загальна характеристика ресторану «Graphit Park» дає уяву про внутрішнє середовище закладу та, операційні процеси, що в ньому реалізуються.

2.2 Визначення конкурентних переваг ресторану «Graphit Park»

На ринку діяльності ресторану «Graphit Park» його основним конкурентом є ресторан «Дача» (м. Кам'янське). Для визначення конкурентних переваг ресторану «Graphit Park» проведемо порівняльний аналіз з конкурентом.

Для проведення порівняльного аналізу з конкурентом проаналізовано дані щодо конкурентоспроможності ресторану «Graphit Park» та ресторану

«Дача». У таблиці 2.7 наведено показники для оцінки ступеня конкурентоспроможності ресторану «Graphit Park». У якості звітного періоду обрано – 1–е півріччя 2022 року.

Таблиця 2.7 – Показники конкурентоспроможності ресторану «Graphit Park» та ресторану «Дача»

Показники	Ресторан «Graphit Park»			Ресторан «Дача»		
	звітний рік	поточний рік	%	звітний рік	поточний рік	%
1. Обсяг реалізації, грн.	890260	650060	73,0	546880	265000	69,9
2. Валовий прибуток без ПДВ, грн.	145200	96240	66,3	111690	60000	53,7
3. Прибуток (збитки), грн.	580	6120	1055,2	-3360	-12550	373,5
4. Валові витрати, грн.	144620	90120	62,3	115050	72550	63,1
5. Рівень рентабельності, %	0,4	5,1	1275	–	–	–
6. Оборот товарних запасів, разів	16,09	11,77	73,2	13,06	9,27	71,0
7. Продуктивність праці, грн.	18130	16370	90,3	12600	8280	65,7
8. Площа торгової зали, м ²	324,7	261,58	80,6	359,6	359,6	100,0
9. Середньомісячна зарплата на одного працівника, грн.	14691,0	14896,7	101,4	14540	15906,8	109,4
10. Ринкова частка підприємства в товарообігу міста, %	0,2	0,1	50,0	0,1	0,05	50,0

Джерело: розроблено автором

На підставі даних таблиці 2.7 та розробленої автором шкали для оцінки показників конкурентоспроможності закладу (Додаток А) складено таблицю для побудови «профілю полярності» (таблиця 2.8).

На рисунку 2.4 надано графічне представлення «профілю полярності».

На основі даних табл. 2.7–2.8 та рисунку 2.4 зроблено такі висновки:

- зниження конкурентних переваг обох підприємств ресторанного господарства в поточному 2023 році;
- ресторан «Graphit Park» займає більш вигідну конкурентну позицію ніж ресторан «Дача»;
- великі підприємства ресторанного господарства складають конкуренцію обом підприємствам.

На підставі результатів аналізу маркетингового середовища, складено профіль середовища ресторану «Graphit Park» (таблиця 2.9).

Таблиця 2.8 – Вихідні дані для побудови «профілю полярності»

Показники	Ресторан «Graphit Park»		Ресторан «Дача»	
	звітний рік	поточний рік	звітний рік	поточний рік
1. Обсяг реалізації, грн.	10	8	6	2
2. Валовий прибуток без ПДВ, грн.	7	4	5	2
3. Прибуток (збитки), грн.	1	8	1	1
4. Валові витрати, грн.	1	1	1	4
5. Рівень рентабельності, %	2	10	1	1
6. Оборот товарних запасів, разів	3	2	2	1
7. Продуктивність праці, грн.	7	6	5	4
8. Площа торгової зали, м ²	6	6	6	6
9. Середньомісячна зарплата на одного працівника, грн.	1	1	1	1
10. Ринкова частка підприємства в товарообігу міста, %	1	1	1	1

Джерело: розроблено автором на основі даних Додатка А

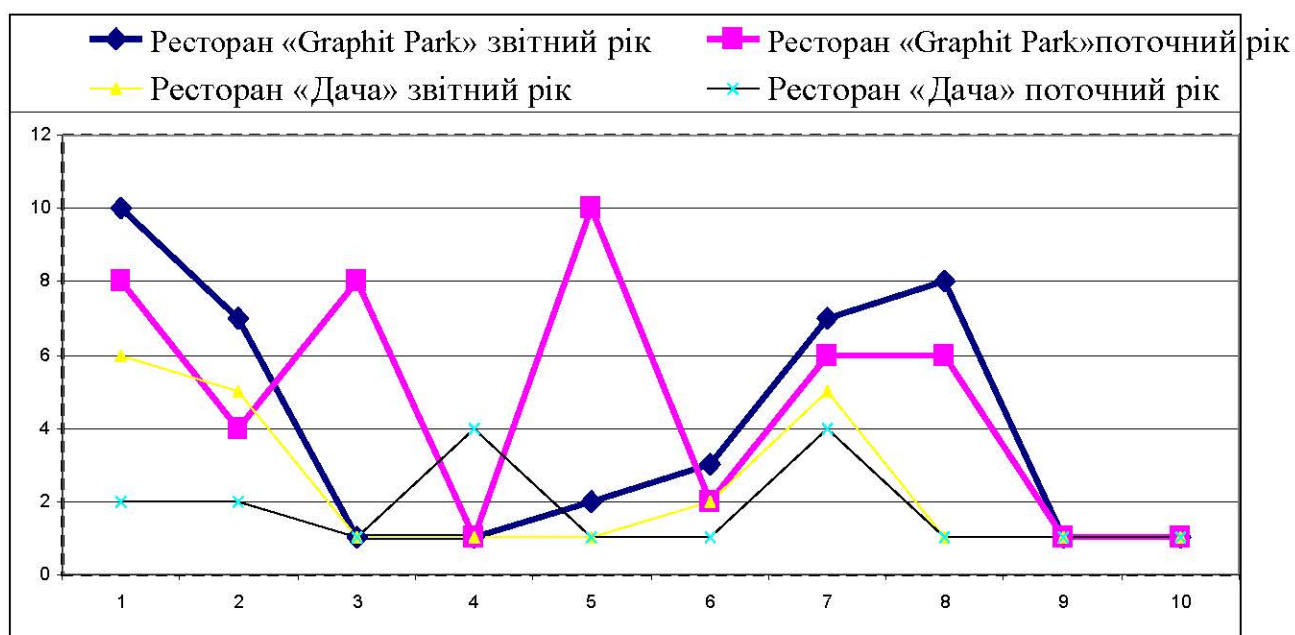


Рисунок 2.4 – Графічне представлення «профілю полярності»

Джерело: розроблено автором

Оцінку впливу зовнішнього оточення і внутрішнього середовища на діяльність ресторану «Graphit Park» здійснено на основі даних «Профілю середовища» (табл. 2.9) за допомогою розрахунку інтегральних показників за формулою:

де II – оцінка ступня вливу факторів;

III – значимість факторів для галузі.

Таблиця 2.9 – Профіль середовища ресторану «Graphit Park»

Фактори	Оцінка ступня вливу факторів	Напрямок впливу фактора	Значимість факторів для галузі	Інтегральний показник
1	2	3	4	5
1. Макросередовище				
зниження попиту на послуги	3	-1	3	-0,008
жорстка податкова політика	3	-1	3	-0,008
постійна зміна законодавства	3	-1	3	-0,008
розвиток інфляції	3	-1	2	-0,005
недосконала економічна політика	2	-1	3	-0,005
погіршення демографічної ситуації	3	-1	2	-0,005
зниження народжуваності	2	-1	2	-0,0036
зниження культурного рівня	2	-1	2	-0,0036
погіршення політичної ситуації	3	-1	3	-0,008
втілення нових технологій	3	+1	3	+0,008
нові продукти	3	+1	3	+0,008
наявність природних ресурсів	2	+1	2	+0,0036
високий науково-технічний потенціал	2	+1	2	+0,0036
Всього:	34		33	-0,031
2. Ділове оточення				
пасивне ставлення до продукції	3	-1	3	-0,0535
необмежені можливості споживача по вибору продавців аналогічного товару	2	-1	2	-0,0239
обмежена наявність сильних сторін на підприємстві	2	-1	2	-0,0239
наявність потенційних споживачів	3	+1	2	+0,0357
налагодження нових господарських зв'язків	1	+1	1	+0,0059
підприємство знаходиться в дещо вигіднішому становищі, ніж деякі конкуренти	3	+1	2	+0,0357
Всього:	14		12	-0,024
3. Внутрішнє середовище				
відеутність чіткого стратегічного спрямування розвитку	3	-1	3	-0,0334
слабка система моніторингу конкурента	3	-1	2	-0,0222

Продовження таблиці 2.9

низькі маркетингові можливості	3	-1	2	-0,0222
низькі фінансові можливості	3	-1	3	-0,0334
неефективна організаційна структура апарату управління на підприємстві	3	-1	2	-0,0222
недостатній рівень кваліфікації робітників	3	-1	3	-0,0334
Всього:	18		15	-0,1668.

Джерело: розроблено автором

На основі даних таблиці 2.9, отримано такі значення інтегральних показників :

1. Макросередовище: -0,031
2. Ділове оточення: -0,024.
3. Внутрішнє середовище: -0,1668.

Тобто зовнішнє оточення і внутрішнє середовище оказують загалом негативний вплив на діяльність ресторану «Graphit Park» .

Проведено SWOT-аналіз діяльності ресторану «Graphit Park» (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10 – SWOT-аналіз діяльності ресторану «Graphit Park»

Внутрішні	Сильні сторони	Слабкі сторони
	обсяг реалізації рівень прибутку площі торговельної зали продуктивність праці	великі витрати оборот товарних запасів маркетингові можливості менеджмент
Зовнішні	Можливості	Загрози
	втілення нових технологій нові продукти наявність потенційних споживачів сприятлива конкурентна ситуація	зниження попиту на послуги жорстка податкова політика недосконала економічна політика пасивне ставлення до продукції

Джерело: розроблено автором

На основі проведеного аналізу можна зробити наступні висновки:

1. Використовуючи фінансові проблеми ресторану «Graphit Park» та власні можливості можна витіснити це підприємство з ринку та захопити його долю на ринку, що дозволить збільшити обсяг продажу та рівень прибутку.

2. Використовуючи прибуток від діяльності за поточний рік провести рекламну кампанію направлену на залучення потенціальних споживачів та посилення конкурентної позиції підприємства.

3. Залучення власних та позичкових коштів впровадити в свою діяльність нові продукти та нейтралізувати цим зниження обсягів реалізації.

4. Використовуючи наявні площі торговельного залу розширювати напрямки діяльності підприємства, що приведе до більш стабільного фінансового стану підприємства та зниження впливовості зовнішніх факторів.

2.3 Аналіз рівня організації виробництва та результатів операційної діяльності ресторану

Відповідно до цілей, зазначених у таблиці 1.2, автором розроблена система показників для оцінки результатів операційної діяльності ресторану «Graphit Park». Методичні підходи щодо визначення величини цих показників надано у Додатку Б.

Розглянемо ці показники більш детально.

Склад основних фондів підприємства наведено у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Вартість основних фондів ресторану «Graphit Park» за період 2020–2022 роки, тис. грн.

Показник	2020	2021	2022	Абсолютний приріст відносно 2020 року		Темп приросту відносно 2020 року, %	
				2021	2022	2011	2012
Первісна вартість	23890,90	26160,59	29379,33	2269,69	5488,43	9,50	22,97
Знос	14801,81	15113,30	15941,11	311,49	1139,30	2,10	7,70
Залишкова вартість	9089,09	11047,29	13438,22	1958,20	4349,13	21,54	47,85

Джерело: розроблено автором

З таблиці 2.11 відзначаємо тенденцію до збільшення залишкової вартості основних фондів. Наприклад, у 2021 році в порівнянні з 2020 вона зросла на 21,54 %, а у 2022 році на 47,85 %.

У таблиці 2.12 наведені показники стану та ефективності використання основних фондів

Коефіцієнт зносу, наведений у табл. 2.12, показує, що основні фонди підприємства достатньо зношені і потребують значного оновлення. Проте, він зменшується в порівнянні з 2020 роком на 6,75% у 2021 році та на 12,42% – у 2022 році.

Коефіцієнт оновлення має невеликий рівень. У 2021 році він значно виріс – на 157%, але у 2022 році знизився на 26% відносно до 2021 та збільшився на 90,89% відносно до рівня 2020 року.

Таблиця 2.12 – Розрахунок показників стану та ефективності використання основних фондів за період 2020–2022 роки

Показник	2020	2021	2022	Абсолютний приріст відносно 2020 року		Темп приросту відносно 2020 року, %	
				2021	2022	2021	2022
Показники якісного стану основних фондів							
Коефіцієнт зносу, %	61,96	57,77	54,26	-4,18	-7,70	-6,75	-12,42
Коефіцієнт оновлення, %	4,61	11,90	8,81	7,29	4,19	157,99	90,89
Фондоозброєність, тис. грн./чол.	20,22	30,34	44,11	10,12	23,89	50,07	118,13
Показники ефективності використання основних фондів							
Рентабельність ОФ, %	49,40	48,74	6,81	-0,66	-42,59	-1,34	-86,21

Джерело: розроблено автором

Рентабельність основних фондів у 2020 та 2021 роках була на достатньо високому рівні, проте у 2022 році через значне зменшення прибутку вона впала відносно 2020 року на 86,21%.

За допомогою факторного аналізу у таблиці 2.13 визначимо причини підвищення обсягу товарообігу у 2021–2022 роках.

Як видно з табл. 2.13, зміна товарообігу відбулась:

- за рахунок підвищення вартості основних фондів на 2390,93 тис. грн., вироблена продукція підвищилась на 1688 тис. грн;
- за рахунок підвищення фондівіддачі на 0,066, вироблена продукція підвищилась на 890,6 тис. грн.

Таблиця 2.13 – Аналіз впливу факторів основних фондів на зміну виробленої продукції

Показник	2021 рік	2022 рік	Зміна за період	
			(+,-)	%
<i>Вихідні дані</i>				
1.Товарообіг, тис. грн.	7798,741	10377,325	2578,584	133,064
2. Вартість основних фондів, тис. грн.	11047,29	13438,22	2390,93	121,64
<i>Розрахункові дані</i>				
3. Фондовіддача, грн./грн.	0,706	0,772	0,066	109,35
4. Фондомісткість, грн./грн.	1,4	1,3	-0,1	92,86
<i>Розрахунок впливу факторів (модель для аналізу $ВП=ОФ*ФВ$)</i>				
Зміна товарообігу за рахунок зміни вартості основних фондів		$(13438,22-11047,29)*0,706=1688$		
Зміна товарообігу за рахунок зміни фондівіддачі		$13438,22*(0,772-0,706)=890,6$		
<i>Перевірка</i>				
$2578,6=1687,86+890,6$				

Джерело: розроблено автором

На основі описаного операційного процесу у п.2.1 та визначено рівень його організації. Результати розрахунків наведемо у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Показники організаційного рівня за період з 2020 по 2022 роки

Показник	2020	2021	2022	Абсолютний приріст відносно 2020	
				2021	2022
Рівень спеціалізації, %	99,985	99,987	99,992	0,0023	0,0076
Коефіцієнт ритмічності, %	100	100	96,33	0	-3,67
Рівень плинності кадрів, %	5,8	7,2	6,9	1,4	1,1

Джерело: розроблено автором

Як видно з табл.2.14, рівень спеціалізації, що показує, яку частку в загальному обсязі виробництва продукції займає основна продукція, зростає.

За допомогою коефіцієнту ритмічності можна виявити чи відповідає вартість фактично виробленої продукції плановій. У 2020 та 2021 роках фактичний випуск перевищує плановий, але у 2022 році фактичний випуск товарної продукції нижчий, ніж запланований.

Рівень плинності кадрів є важливим показником організаційного рівня. За аналізований період його значення є досить низьким, що є добрим показником. Але його величина є нестабільною.

Через скорочення кількості робітників, їх чисельність на одного управлінця знижується.

Аналізуючи дані, наведені у таблиці 2.15 бачимо, що частка незадоволених клієнтів у загальній чисельності онлайн опитаних є незначною.

Найбільший рівень незадоволених якістю обслуговування спостерігається у 2021 році.

Таблиця 2.15 – Частка незадоволених клієнтів у загальній чисельності онлайн опитаних, %

Місяць	Загалом			Абсолютний приріст відносно 2020 року	
	2020	2021	2022	2021	2022
січень	0,23	0,27	0,16	0,04	-0,07
лютий	0,18	0,17	0,17	-0,01	-0,01
березень	0,19	0,16	0,22	-0,03	0,03
квітень	0,17	0,32	0,16	0,15	-0,01
травень	0,17	0,24	0,14	0,07	-0,03
червень	0,13	0,16	0,19	0,03	0,06
липень	0,24	0,21	0,15	-0,03	-0,09
серпень	0,13	0,19	0,28	0,06	0,15
вересень	0,16	0,34	0,39	0,18	0,23
жовтень	0,31	0,32	0,16	0,01	-0,15
листопад	0,18	0,19	0,23	0,01	0,05
грудень	0,18	0,22	0,17	0,04	-0,01
Всього	0,189	0,226	0,193	0,037	0,004

Джерело: розроблено автором

Вивчення відгуків в соціальних мережах про обслуговування в ресторані «Graphit Park» показало, що більшість клієнтів відмічають смачно приготовлену страву, зокрема, poke. Більшість респондентів вказують на компетентність персоналу та гарні ціни. Однак, відвідувачі (89 осіб станом на 01.06.2023) не досить високо оцінили ресторан на Google.

В результаті проведеного дослідження було виявлено способи заощаджень в ресторанному бізнесі (на прикладі ресторану «Graphit Park»).

Встановлено, що заощадити можна ще на етапі проектування бізнесу, правильно розрахувавши метраж приміщення. Для ресторану Графіт Парк (110 посадочних місць) оптимальна площа приміщення для торгового залу повинна становити 230 м². По факту зала ресторану займає площу 250 м².

Важливим показником функціонування ресторану є «оборотність столу / стільця», тобто кількість посадок за день. В Україні прийнято приходити в заклад на обід і вечерю. Вечірньої пори можливі дві посадки: з 18:00 і з 20:00. Таким чином, за день можна «обернути стіл» три рази. При цьому потрібно правильно порахувати кількість заготовок, щоб гості отримали те, що вони очікують.

Графік завантаження зали ресторану за день наведено у таблиці 2.2. У процесі розрахунку були зроблені наступні припущення: пів посадки на сніданок, але в нашій країні практика відвідування закладів вранці не поширена.

Порахувавши середній чек (10 євро або близько 400 грн.) і кількість гостей, приблизно можна вирахувати суму, яку потрібно заробити за місяць, щоб покрити операційні витрати.

До витрат закладу уключаються: витрати на оренду (близько 10% доходу), на інгредієнти для ресторанного продукту (близько 30%) , а також витрати на оплату праці працівників (близько 15%) на витрати на господарські товари (приблизно 5% від загального виторгу). Податки також закладаються у витрати.

Встановлено, що в ресторані, встановлена професійна техніка (а не

побутова, яка не витримує високих навантажень і швидко зношується). Власник зекономив лише на брендї.

«Склад» продуктів формується на 2–3 тижні, а закупівлі проводяться через кожні 2–3 дні. Саме правильно вирахована кількість продуктів допомагає заощадити і уникнути ситуацій, коли гості приходять, а більшості страв вже немає в наявності.

В організаційній структурі ресторану виділяють дві ключові посади топ-менеджменту — управляючий і шеф-кухар. Ці люди відповідають за всі результати.

У підпорядкуванні управляючого знаходяться адміністратори, які допомагають організувати і забезпечувати сервіс безпосередньо в залї.

До лінійного персоналу відносяться кухарі, офіціанти, бармени. Лінійний персонал слїдує чїтким їнструкціям, які прописанї в структурї менеджменту. Знаходиться лінійний персонал в підпорядкуванні адміністраторів середньої ланки управління. Головне, щоб топ-менеджмент не керував лінійним персоналом безпосередньо.

Кількість персоналу ресторану становить нинї 13 осіб. Вона залежить не від розміру ресторану і кількості посадкових місць, а від меню, формату та «технологїчностї» закладу. Для цього розробляється концепція (див. табл. 1.1).

Норми обслуговування у закладї: один добре навчений офіціант щонайменше на два столика.

Узагальнення отриманих у процесї аналізу даних, дозволило визначити показники, що характеризують послуги ресторану «Graphit Park» (таблиця 2.16).

Як видно з таблицї 2.16, величина відхилення величини фактичного комплексного показника ресторану від еталонного значення становить:

$$\Delta = 19,919263 - 16,75208 = 3,16055$$

Таблиця 2.16 – Показники, що характеризують послуги ресторану

Номер показника	Показник	Еталонне значення	Фактичне значення	Коефіцієнт вагомості	Комплексний показник еталонний	Комплексний показник ресторану
1	2	3	4	5	6	7
1	Фондовіддача	25	20,84	0,435028	10,8757	9,0659835
2	Коефіцієнт широти асортименту додаткових послуг	1	0,91	0,372881	0,372881	0,3393217
3	Середній час виконання замовлення	1	0,67	0,487952	0,487952	0,3269278
4	Коефіцієнт автоматизації процесів	1	0,73	0,295181	0,295181	0,2154821
5	Частка працівників, що підвищують кваліфікацію	1	0,47	0,216867	0,216867	0,1019275
6	Рівень задоволеності клієнтів	1	0,81	0,605263	0,605263	0,490263
7	Рівень якості виконання проміжних процесів	1	0,94	0,394737	0,394737	0,3710528
8	Рівень задоволеності послугами харчування	1	0,91	0,325301	0,325301	0,2960239
9	Рівень задоволеності доставкою їжі	1	0,82	0,02008	0,02008	0,0164656
10	Рівень обслуговування сервісними службами	1	0,94	0,339806	0,339806	0,3194176
11	Рівень знання технічної безпеки	1	1	0,660194	0,660194	0,660194
12	Рейтинг за оцінкою гостей	5	5	0,54902	2,7451	2,7451
13	Рейтинг за оцінкою експертів	5	4	0,45098	2,2549	1,80392
Комплексний показник сумарний					19,919263	16,7520795

Джерело: складено автором на основі методики, наведеної у Додатку Б

Отже, отримана величина відхилення вказує на наявність резервів та необхідність удосконалення процесів операційної діяльності в ресторані «Graphit Park» .

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

За результатами другого розділу отримано наступні висновки.

1. Під час аналізу було розглянуто основні показники результатів операційної діяльності, організаційну структуру управління та виробничо–торговельну структуру ресторану «Graphit Park». Ресторан середнього розміру (110 посадкових місць, площа торговельної зали займає 250 м²) знаходиться у парковій зоні центральної частини міста. Поряд з рестораном заходиться його конкурент –ресторан «Дача». Заклад є успішним завдяки значному досвіду, меншим витратам у порівнянні з іншими ресторанными підприємствами, ефективним зв'язкам у зовнішньому середовищі та нагляду.

2. Визначено конкурентні переваги ресторану «Graphit Park» порівняно з підприємством–конкурентом – рестораном «Дача». Оцінюючи фінансово–економічні та показники операційної діяльності бази для проведення дослідження встановлено, що ресторан «Graphit Park» займає більш вигідну конкурентну позицію ніж ресторан «Дача». На підставі результатів аналізу маркетингового середовища, складено профіль середовища ресторану «Graphit Park», проведено СВOT–аналіз. На підставі отриманих результатів аналізу окреслено напрями удосконалення операційної діяльності ресторану.

3. Для оцінки ефективності результатів операційної діяльності ресторану «Graphit Park» автором розроблена система з 13 показників, для яких визначено фактичні і еталонні значення. Порівняльний аналіз визначених показників дозволив виявити резерви удосконалення операційної діяльності.

4. Встановлено, що щоденні невеликі заощадження здатні призвести до економії та підвищення ефективності операційної діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНОСТЮ РЕСТОРАНУ «GRAPHIT PARK»

3.1 Розробка заходів щодо посилення ринкових позицій ресторану

Найважливішим чинником посилення ринкових позицій підприємства є розширення сфери його контактів, заявка про себе на різноманітних ринках через засоби, що відносяться до системи маркетингових комунікацій, як–от через: рекламу; стимулювання збуту; участь у виставках, ярмарках, майстер–класах і інших заходах PR (Public Relations); особистий продаж.

Ресторан «Graphit Park» виготовляє в основному продукцію, споживану відвідувачами ресторану.

В умовах, коли ринок ресторанного продукту характеризується посиленням конкурентної боротьби за ринки збуту, стимулювання збуту має велику актуальність й ефективність на споживчому ринку.

На підставі цього можна зробити висновок, що одним із шляхів посилення ринкових позицій закладу розширення сфери своєї діяльності є виходи на інші ринки. І важливим кроком на цьому шляху повинно стати активна участь ресторану у різноманітних міжнародних майстер–класах, ярмарках.

Досвід участі в подібних заходах у ресторана є. Але, як показує аналіз питання, ця робота в даному закладі не є систематизованою і потребує певного методологічного обґрунтування. Для забезпечення найбільш ефективної діяльності у просування ресторанного продукту пропонується схема раціональних дій по діяльності ресторатора, який на ярмарках і майстер–класах буде просувати свої фірмові страви (рисунок 3.1).

Оцінка ефективності участі у заході є важливим етапом управління маркетинговою діяльністю. Підходи до її визначення надзвичайно різноманітні. У вітчизняній практиці маркетингу, у кращому випадку ця робота полягає у

визначенні різниці обсягів збуту до і після участі у заході, а точніше, у визначенні обсягів збуту ресторанного продукту споживачам, контакти з якими було налагоджено під час проведення заходу. Однак збільшення збуту є лише одним з основних завдань участі у ярмарку або майстер-класі, поряд з таким, як зміцнення іміджу підприємства та інші. Тож, постає питання інтегрованої оцінки якомога більшої кількості чинників, які визначають результат участі закладу у заході (проекті).



Рисунок 3.1 – Раціональна схема дій ресторатора

Джерело: розроблено автором

Пропонується модель оцінки ефективності участі підприємства у заході, яка відповідає до вищезазначених вимог. Така оцінка здійснюється у п'ять кроків через наступні визначення:

1. Складу показників, за якими буде проводитись оцінка.

2. Позиції показника, яка означає його оцінку з огляду на важливість для цільового ринку закладу. Визначається позиція показника у п'ятибальному діапазоні,

3. Рангу показника, який означає оцінку даного показника з позиції його важливості щодо засад маркетингової стратегії підприємства Ранг *визначається* в трибальному діапазоні,

4. Оцінки кожного показника через добуток відповідної позиції показника та його рангу,

5. Загальної оцінки ефективності участі ресторану у заході, яку отримують сумуванням оцінок за кожним показником

Позиції та ранги показників визначаються методом експертних оцінок.

Дана модель, як і схема в цілому, була використана при оцінці ефективності участі у майстер–класі ресторану місті Київ. Загальна оцінка участі ресторану у заході склала 50 балів (таблиця 3.1), при очікуваному її значенні 53 бали. Недосягнення очікуваного показника склало 3 бали, хоча рівень зміни обсягів реалізації перевершив очікуваний на 8 %, чим ще раз доводиться, що навіть виконання завдання стосовно збільшення обсягів збуту не гарантує повного досягнення мети участі у заході.

Таблиця 3.1 – Модель оцінки ефективності участі ресторана у заході

Найменування показника	Умовні позначення	Оцінка (бали)	Позиція (бали)	Ранг (бали)
1. Демонстрація продукції	ДП	3	2	6
2. Популяризація торгової марки	ПМ	3	3	9
3. Зміна обсягу реалізації	ЗО	5	2	10
4. Вдосконалення дилерської мережі	ВД	5	3	15
5. Корисність інформації, отриманої під час заходу	КІ	3	2	6
6. Інші результати участі у виставці	ІН	4	1	4
Загальна оцінка участі	ОУ			50

Джерело: розроблено автором

Після здійснення оцінки ефективності участі у заході ресторани підбиває підсумки, робить висновки, що є основою для внесення корективів у плани

участі в наступних заходах.

Таким чином, використання ресторатором раціональної схеми дій на різних стадіях участі у заході дає можливість:

перетворити роботу над участю у заході, що здебільшого має епізодичний, фрагментарний характер, на планомірний цілеспрямований процес, який є складовою частиною системи маркетингових комунікацій;

більш повно визначити основні обов'язки організаторів і головні етапи роботи саме представника ресторану (кухаря);

чітко визначити мету участі, контролювати основні стадії її досягнення і кількісно оцінити рівень її досягнення.

Оскільки впродовж заходу відбуваються сотні зустрічей, належним чином організована участь у заході створює великий запас на майбутнє.

Виходячи з цього позитивного досвіду пропонується впровадити у ресторані захід щодо участі у заходах (ярмаках) міста.

Стадія 1.1. Планування підготовки до заходу.

Складання переліку продукції, що буде презентуватися (меню).

Іншим важливим документом є анкета для обліку (опитування) відвідувачів ярмарку/майстер-класу. Для накопичення достовірної статистичної інформації, керівництво підприємства повинно визначити перелік питань, що його можуть зацікавити і порядок їхніх проходжень. Результати анкети повинні бути перероблені з метою використання їх у практичній діяльності. Приклад анкети поданий у таблиці 3.2.

Складання плану розміщення робочого місця

При виборі місця розташування варто звернути увагу на таке:

- напрямок прямування основного потоку відвідувачів;
- написи, що пояснюють, або плакати варто розміщати поруч або надробочим місцем.

На стенді необхідно передбачити наявність таких зон:

1. Місце для одягу
2. Місце для відпочинку

3. Місце для посуду, готування напоїв
4. Склад
5. Місце для переговорів
6. Місце для рекламних і інформаційних матеріалів

Таблиця 3.2 – Приклад анкети відвідувача заходу

Питання	Відповідь (варіант відповіді)	Оцінка респондента
Ваше прізвище, ім'я		
Займана посада		
Місце роботи (країна, місто, назва фірми)		
Види діяльності ресторана : – виробництво напоїв і страв:	<ul style="list-style-type: none"> - кондитерське; - безалкогольних напоїв; - інший вид (зазначте) 	
Контактний телефон by direct mail		
Ціль участі у заході	<ul style="list-style-type: none"> - розширення контактів моєї фірми; - вивчення конкурентів моєї фірми; - дослідження тенденцій на ринку; - виявлення потенційних постачальників; - виявлення потенційних споживачів; - просто цікаво; - інші цілі (зазначте) 	
Ваша оцінка заходу	<ul style="list-style-type: none"> - дуже гарна; - гарна; - середня; - низька 	
Ваша оцінка страви ресторану «Graphit Park»	<ul style="list-style-type: none"> - дуже гарна; - гарна; - середня; - низька 	
Ваші рішення за матеріалами заходу	<ul style="list-style-type: none"> - обрані можливі постачальники; - обрані можливі споживачі; - визначено тенденції ринку; - інші (зазначте) 	
Ви і Ваше підприємство хотіли б співробітничати з рестораном	<ul style="list-style-type: none"> - ні; - може бути; - так 	
Якими Ви бачите можливі варіанти співробітництва з рестораном «Graphit Park»	<ul style="list-style-type: none"> - придбання смачної їжі; - продаж своєї продукції і сировини; - посередництво (зазначте напрямки); - інші (зазначте); 	
Ваші побажання учасникам заходу і ресторану «Graphit Park»		

Джерело: розроблено автором

Оформлення робочого місця – напису і плакати, розташовані поруч з експонатами повинні взаємно доповнювати один одного. Оформити робоче місце допоможуть плакати, діаграми, фотографії. Їхня кількість, проте, не повинна бути надмірною. Велика кількість текстової інформації, малюнків, розміщена по усьому стенді, відведеному на робоче місце, перестає сприйматися і не засвоюється відвідувачами. Велике значення при оформленні стенду мають композиції з зелені і квітів.

Висновок договору з оргкомітетом, передача йому плану виставочного стенда і замовлення на устаткування і послуги.

За визначений фіксований термін, не пізніше чим за місяць до початку виставки заповнюється і посилається на адресу оргкомітету ЗАЯВКА НА УЧАСТЬ У ЯРМАРКУ/МАЙСТЕР–КЛАСІ. У ній указуються всі реквізити ресторану (країна, адреса/телефон, номер розрахункового рахунку, etc) Суть заявки – попередня реєстрація і бронування площі. Лист–заявка підтверджує згоду ресторану з положеннями даного майстер–класу /правилами проведення заходу. Це у своєму роді договір між сторонами. Після одержання заявки, у відповідь посилається підтвердження про реєстрацію ресторану в каталозі учасників і виділенні необхідної кількості місця за умови оплати. Оплата участі повинна бути зроблена на протязі 5–10 днів. Підтвердження гарантує одержання базового набору послуг.

Для одержання додаткових послуг, ресторан вибирає те, що вважає за необхідне і вказує кількість. До додаткових послуг відносяться:

- оренда і монтаж устаткування, надання додаткових послуг або устаткування: вішалок, шаф, мийки, телефону, столів, стільців;
- напис на фризі;
- публікація відомостей у каталозі та інші послуги.

Відповідно до цих даних можна скласти кошторис витрат на участь у заході (таблиця 3.3).

Виготовлення рекламних матеріалів: інформаційних листів, плакатів, буклетів, проспектів.

Крім вищевказаних допоміжних документів існує особливе запрошення. Воно розсилається на фірми/особисто by direct mail і є універсальним методом залучення можливих постачальників сировини для приготування страв.

Підраховуються усі витрати, пов'язані з виставкою, складається кошторис (таблиця 3.4)

Таблиця 3.3 – Витрати на участь у заході у місті Дніпро

Статті витрат	Сума, грн.
1. Оплата внеску за представників ресторану з наданням повного комплексу послуг (без оренди площі) – 2500 грн × 2 чоловік	5000,0
2. Приведена вартість виставочної площі : 6 кв.м (1783,0 грн. за 1 кв.м	10698,0
3. Оплата добових 670 грн. * (1 день x 2 чол.)	1340,0
проїзду 2–х учасників – 50 ×2	100,0.
Разом сума витрат	17138,8

Примітка. По нормативним даним оплата добових оплачується в сумі 10% мінімальної заробітної плати, встановленої на 1 січня звітного року (у 2023 році – 670 грн./доба.

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.4 – Загальний кошторис витрат на підготування й участь у заході у місті Дніпро

Статті витрат	Сума, грн.
Виготовлення рекламного фотомонтажу	1500,0
Участь у заході	17138,8
Оплата іншої друкарської продукції (анкет, буклетів, проспектів, листівок із розцінками, адресою і переліком наданих послуг)	4000,0
Усього по кошторису	24198,0

Джерело: розроблено автором

Таким чином, участь у ярмарці/майстр–класі у місті Дніпро складе 24198,0 грн.

Сума достатньо велика, але вона цілком окупиться тим, що після участі на виставці підприємство зможе укласти ряд контрактів і розширити свій ринок в інших регіонах України та країнах ближнього зарубіжжя, підприємство може стати більш знаним і одержувати інформацію з пропозиціями про співробітництво, про потенційні постачання і закупівлі.

Стадія 1.2. Планування проведення заходу.

Складання розкладу роботи персоналу. На період проведення заходу необхідно розписати розпорядок дня. Стенд (робоче місце) повинний функціонувати безперебійно і можливість упустити потенційного партнера/клієнта в потоку відвідувачів через відсутність (переобтяженості, неувважності) стендиста велика. Варто звернути особливу увагу на одяг. Необхідно також знайти відповідь на питання : Чи необхідно виділити людей для проведення семінарів або просто сусідніх стендів для збору інформації.

Завезення і вивіз устаткування. Однією з важливих компонентів підготовки до заходу є доставка і розміщення устаткування і технічного оснащення. Потрібно ЗАЗДАЛЕГІДЬ зазначити ЩО, КОЛИ і КУДИ ввозити. Для доставки всіх необхідних матеріалів, устаткування на робоче місце, складається лист–заявка з проханням про видачу перепусток на автомашини і дозволу на завезення/вивезення вантажу. Цей лист повинний бути адресований фірмі–організатору (на ім'я організатора) і містити докладний список увезених предметів

Необхідно уточнити заздалегідь, на протязі якого терміна ДО і ПІСЛЯ заходу можна ввозити/вивозити вантаж. Це дозволить уникнути непорозумінь і гарантує чіткий графік дій.

Організація переговорів або висновки договорів, продажі продукції ресторанного господарства

На робочому місці організуються елементи інших маркетингових комунікацій, таких, як особистий продаж (запропоновану продукцію можна продавати на стенді (робочому місці) зі знижкою.

Також на стенді можна проводити лотереї, безкоштовні роздачі демоверсій продукції (стимулювання збуту), листівок із розцінками, адресою закладу ресторанного господарства, і переліком наданих послуг.

Організація обліку відвідувачів, що цікавляться продукцією. Під час заходу вкрай доцільно фіксувати ВСІ можливі контакти і виявляти зацікавленість до будь–якого потенційного клієнта (партнера). Для цього найкраще використовувати спеціальну анкету. Вона не повинна бути великою

по обсягу. У ній повинні бути включені такі пункти: ОРГАНІЗАЦІЯ – відкіля він, АДРЕСА – де він, ТЕЛЕФОН/ФАКС – як із ним зв'язатися, ІМ'Я/ПРИЗВИЩЕ – як його звать, СФЕРА ДІЯЛЬНОСТІ – чим він займається (чому тут), ДОП. ІНФОРМАЦІЯ – хто з ним говорив, побажання, ступінь інтересу, пріоритет контакту.

Стадія 1.3 Планування роботи після закінчення заходу

Реєстрація відвідувачів, покупців, що цікавляться продукцією

По окремо взятому заходу складається фінальний огляд SUM-UP, у котрому докладно вказується кількість відвідувачів узагалі, кількість відвідувачів на стенді, кількість розданих проспектів, кількість заповнених анкет. У аналітичному документі SUM-UP дані звичайно рекомендуються у вигляді таблиці.

Підведення результатів заходу (витрат, прибутку)

Комерційні успіхи можна проаналізувати, підрахувавши кількість укладених на продаж або постачання договорів, а якщо такі цілі на даному заході не ставилися, то по кількості відвідувачів, і їхнім категоріям.

Якщо усе ж кінцева ціль – реалізація продукції ресторанного господарства, то непрямим показником може служити кількість розданих прайс-листів, інформаційних матеріалів. Проте варто пам'ятати, що термін дії цієї реклами може розтягтися на декілька місяців.

Розбір допущених помилок при плануванні і стенда, аналіз оригінальних рішень (своїх, а також побачених на стендах інших закладів)

По закінченні кожного закладу складається записка, що відбиває коротенько всі проблеми, що виникли при підготовці, яким чином вони були вирішені і які уроки варто враховувати в майбутньому. Узагальнюючи результати конкретного заходу можна по гарячих слідах зафіксувати усі "+" і "-", зрозуміти свої слабкі місця, швидко адаптуватися до нових умов.

Розроблений план участі ресторану у заходах у місті Дніпро може мати практичне застосування. Сума витрат на участь у заході приведена по розуміннях максимальної економії. Так, забезпечити роботу в повному обсязі

можливо силами 2–х осіб , тому, що за умовами контракту з оргкомітетом заходу технічна поміч і поміч персоналу надається. Навіть при такому підході сума витрат складає 24198,0 грн. і для ресторану виділення її може бути проблематичним, але виходячи проведених розрахунків, при однопроцентному збільшенні обсягів реалізації ресторану витрати окупаються (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5 – Розрахунок показників приросту виторгу й окупності вкладень на запропоновані заходи

Показники, тис.грн.	За 2023 р.	Приріст, %				
		1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
Виручка від реалізації	5550,0	5605,5	5661,0	5716,5	5772,0	5827,5
Витрати на виробництво	4950,3,0	4999,8	5049,31	5098,81	5148,3	5197,8
Прибуток	569,7	575,4	581,09	586,79	592,49	598,19
Витрати на маркетингові заходи	24,198					

Джерело: розроблено автором

Отже, як показують розрахунки, при 5%–ному прирості річного обсягу товарообігу витрати на розроблені заходи не окупаються, а окупаються лише при прирості у 8,5% що цілком реально завдяки специфіці ринку продукції ресторанного господарства, яка виражається у швидкому обігу обігових коштів.

3.2. Модель впливу простоїв обладнання ресторану та якості обслуговування на обсяг реалізації послуг

Висока результативність операційної діяльності неможлива без належної системи організації ресторанного господарства та забезпечення якості обслуговування клієнтів. Обсяг реалізації може бути збільшено за рахунок ліквідації простоїв та підвищення якості обслуговування. Система управління операційною діяльністю має включати методику визначення їх оптимального розміру для забезпечення високих результуючих показників.

За допомогою програми MS Excel побудуємо кореляційно–регресійну модель впливу простоїв устаткування та працівників та якості обслуговування клієнтів на обсяг реалізації. Вихідні дані для побудови моделі наведені у додатку В.

У якості залежної змінної обираємо обсяг реалізації, у якості незалежних пояснюючих змінних або факторів – час простоїв обладнання та оперативного персоналу (год.) та частка незадоволених клієнтів ресторану серед опитаних (%).

За допомогою отриманих параметрів лінійного рівняння регресії, наведених у таблиці В.2, можемо скласти рівняння лінійної багатофакторної регресії, яке має наступний вигляд:

$$y = 529110,01 + (-7677,07) x_1 + (-105298,78) x_2, \quad (3.1)$$

де y – обсяг реалізації;

x_1 – час простоїв (втрати часу за організаційно–технічними причинами);

x_2 – частка незадоволених клієнтів серед опитаних, %.

Значення коефіцієнтів регресії наведено у першому рядку таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Розрахунок коефіцієнту кореляції

	Час простоїв (x_1)	Частка незадоволених клієнтів (x_2)	Обсяг реалізації (y)
Час простоїв (x_1)	1		
Частка браку в обсязі продукції (x_2)	0,418	1	
Обсяг виробленої продукції (y)	-0,875	-0,469	1

Джерело: розроблено автором

Надалі необхідно оцінити адекватність отриманої моделі та вагомість коефіцієнту регресії за допомогою:

а. коефіцієнту детермінації.

Коефіцієнт детермінації дорівнює 0,78, як видно з таблиці 2,35. Це свідчить про велику кореляцію з моделлю, тобто практично немає різниці між фактичним та оціночним значенням залежної змінної.

б. критерію Фішера.

Для перевірки вагомості моделі за F-критерієм Фішера необхідно зіставити його розрахункове і критичне значення.

$F_{розр}=57,80$ (з таблиці 3.6)

$F_{крит}=4,14$ (розрахований за допомогою функцій MS Excel)

Так як, $F_{розр} > F_{крит}$, то робимо висновок, що модель є адекватною. Тобто дану модель можна використовувати для аналізу.

с. критерію Стюдента

$$t_{крит}=2,0395$$

$$t_{a_0}=23,845$$

$$t_{a_1}=9,104$$

$$t_{a_2}=1,389$$

$t_{a_2} < t_{крит}$ – що свідчить про низьку вагомість коефіцієнту, який відповідає частці браку в обсязі продукції, у наведеній моделі.

Значення коефіцієнту часу простоїв є вагомим.

Отже, після всебічної оцінки вагомості коефіцієнту регресії і отримання задовільної характеристики моделі, можна розрахувати кореляційну залежність.

Для перевірки щільності зв'язку між факторами та залежною змінною, які наведені вище, розрахуємо коефіцієнт кореляції.

Розрахунки коефіцієнту кореляції наведені у таблиці 3.1.

Аналізуючи дані таблиці 3.1, робимо висновки, що найбільший зв'язок спостерігається між часом простоїв та обсягом реалізації.

Значення $-0,875$ свідчить про сильну залежність між факторами, а від'ємність вказує на наявність протилежного зв'язку: чим більший час простоїв, тим нижче обсяг реалізації продукції ресторанного господарства.

Значення коефіцієнту кореляції між часткою незадоволених клієнтів серед опитаних та обсягом реалізації вказує на середній зв'язок, а від'ємність, як і у випадку з часом простоїв, свідчить про обернений зв'язок.

Коефіцієнт еластичності визначається для оцінки впливу часу простоїв та частки незадоволених клієнтів серед опитаних на обсяг реалізації.

Розрахуємо вплив часу простоїв на обсяг реалізації ресторанного продукту за допомогою формул, наведених в [36]:

$$b = (7859227,5 - 297996,97 * 27,254) / (774,948 - 742,805) = -8162,957$$

$$a = 297996,972 + 8162,957 * 27,254 = 520470,202$$

$$E = (-8162,957 * 27,254) / (520470,202 - 8162,957 * 27,254) = -0,74$$

Розрахуємо вплив частки незадоволених клієнтів серед опитаних на обсяг реалізації:

$$b = (60350,089 - 297996,97 * 0,2078) / (0,04715 - 0,04317) = -395397,328$$

$$a = 297996,972 + 395397,328 * 0,2078 = 380160,5368$$

$$E = (-395397,328 * 0,2078) / (380160,5368 - 395397,328 * 0,2078) = -0,28$$

Отже, виходячи з отриманих даних, робимо наступні висновки:

- при збільшенні часу простоїв на 1%, обсяг реалізації знизиться на 0,74%;
- при збільшенні частки незадоволених клієнтів серед опитаних на 1%, обсяг реалізації знизиться на 0,28%.

Таким чином, підводячи підсумки проведеного кореляційно-регресійного аналізу між обсягом реалізації ресторанного продукту, як залежним чинником, і

часом простоїв обладнання та часткою незадоволених клієнтів серед опитаних, як змінними факторами.

Після знаходження параметрів лінійного рівняння регресії і його складання, було оцінено адекватність отриманої моделі та вагомість коефіцієнту регресії за допомогою:

- коефіцієнту детермінації, який виявив велику кореляцію з моделлю;
- критерію Фішера, який свідчить про адекватність моделі, тобто можливість її використання для аналізу;
- критерію Стюдента, який виявив низьку вагомість коефіцієнту, який відповідає частці браку в обсязі продукції, у наведеній моделі та вагоме значення коефіцієнту часу простоїв.

Після оцінки вагомості коефіцієнту регресії і адекватності моделі, була розрахована кореляційну залежність між наведеними факторами.

Який виявив найбільший зв'язок між часом простоїв обладнання і працівників та обсягом реалізації, та середню залежність між часткою незадоволених клієнтів серед опитаних та обсягом реалізації. Від'ємність отриманого коефіцієнту свідчить про обернений зв'язок.

Отже, коефіцієнт еластичності виявив, що при збільшенні часу простоїв на 1%, обсяг реалізації ресторанного продукту знизиться на 0,74% та при збільшенні частки незадоволених клієнтів серед опитаних на 1%, обсяг реалізації знизиться на 0,28%.

Отже, з вище наведеного бачимо, що найбільший вплив на обсяг реалізації має час простоїв обладнання та працівників, а частка незадоволених клієнтів серед опитаних – менш значний. Шляхом побудови кореляційно-регресійної моделі встановлено залежність між обсягами реалізації та простоями і якістю обслуговування. Встановлено, що при збільшенні часу простоїв (устаткування та працівників ресторану) на 1%, обсяг реалізації знизиться на 0,74%; при збільшенні частки незадоволених клієнтів на 1%, обсяг реалізації знизиться на 0,28%. Отримані результати мають практичну значущість для ресторанів середнього і малого розміру.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

За результатами третього розділу отримано наступні висновки.

1. Участь ресторану у заходах (ярмарках, майстер–класах тощо) дає можливість ознайомити потенційних споживачів зі своєю продукцією, додатковими послугами, а також налагодити партнерські відносини з постачальниками сировини для приготування страв та перевізниками (у разі доставки їжі на замовлення). Часто під час таких заходів укладаються угоди та реалізується продукція ресторанного господарства, надаються додаткові послуги. Організація проведення таких заходів сприяє посиленню ринкових позицій закладу. З точки зору операційного менеджменту у ресторанному господарстві такі заходи розглядаються як проекти, що включають в себе низку операцій. Встановлення порядку та облік операцій по їх здійсненню є важливим напрямком підвищення ефективності операційної діяльності. В роботі наведено методику проведення та відображено порядок обліку витрат на реалізацію заходу – участь ресторану у ярмарку в місті Дніпро (включаючи дегустацію напоїв і страв закладу). Як показують розрахунки, при 5%–ному прирості річного обсягу товарообігу витрати на розроблені заходи не окупаються, а окупаються лише при прирості у 8,5%. Однак у довгостроковій перспективі заклад отримує вигоди – підвищується його імідж, просувається ресторанний продукт.

2. Шляхом побудови кореляційно–регресійної моделі встановлено залежність між обсягами реалізації та простоями і якістю обслуговування. Встановлено, що при збільшенні часу простоїв (устаткування та працівників ресторану) на 1%, обсяг реалізації знизиться на 0,74%; при збільшенні частки незадоволених клієнтів на 1%, обсяг реалізації знизиться на 0,28%. Отримані результати мають практичну значущість для ресторанів середнього і малого розміру.

ВИСНОВКИ

За результатами написання кваліфікаційної роботи бакалавра отримано наступні висновки.

1. Встановлено, що операційна (основна) діяльність притаманна будь-якому закладу ресторанного господарства. Для досягнення високих результатів та підтримки конкурентоспроможності закладу операційна діяльність повинна бути ефективною. Ефективність операційної діяльності орієнтована на оптимальне використання ресурсного потенціалу, зниження витрат, досягнення найвищої продуктивності та забезпечення якості обслуговування клієнтів.

2. Забезпечення ефективної операційної діяльності підприємства ресторанного господарства можливе за умов вибору обґрунтованих стратегічних цілей, розробки системи показників для оцінки результатів діяльності, розподілу обов'язків та відповідальності між персоналом закладу та формування показників, від яких залежить ефективна діяльність підприємства.

3. В ході проведення аналізу роботи ресторану всебічно розглянуті показники, що характеризують управління операційною діяльністю підприємства, а саме: показники виробничо-ресурсного потенціалу, процесу виробництва продукції та процесу обслуговування споживачів ресторанних послуг, організаційно-технічного рівня, ефективності операцій та загальноекономічні показники.

4. Визначено, що діяльність ресторану, обраного у якості бази для проведення дослідження, з 2019 по 2022 роки була ефективною та прибутковою. До 2020 року спостерігалася тенденція до збільшення обсягів реалізації продукції, перевищення темпу приросту продуктивності праці над темпом приросту заробітної плати, збільшення середньомісячної заробітної плати та збільшення фондівіддачі. В умовах надзвичайних ситуацій, під впливом зовнішніх чинників макросередовища, показники погіршилися. Проте,

побудова профілю підприємства показала, що порівняно з найближчим конкурентом операційний менеджмент був більш ефективним.

5. Для забезпечення дієвості організаційно-економічного механізму ефективної операційної діяльності підприємства та посилення конкурентних переваг закладу ресторанного господарства рекомендовано стимулювати збут ресторанного продукту. Важливим кроком на цьому шляху повинно стати активна участь ресторану у різноманітних міжнародних майстер-класах та ярмарках. Розроблений проєкт участі ресторану у таких заходах може мати практичне застосування для ресторанів невеликого і середнього розміру.

6. Шляхом побудови кореляційно-регресійної моделі встановлено залежність між обсягами реалізації та простоями і якістю обслуговування споживачів ресторанних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Архіпов В. В. Ресторанна справа: асортимент, технологія і управління якістю продукції в сучасному ресторані : навч. посіб. 3–тє вид. Київ : ЦУЛ, 2021. 382 с.
2. Архіпов Н. М. Напрями підвищення ефективності операційної діяльності підприємства роздрібної торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2018. № 6. С. 215–223.
3. Бедрадіна Г., Мостова К. Оцінювання якості функцій управління на підприємствах ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1020/978>.
4. Білоус С. В., Красько А. Б., Безручко Л. С. Підвищення конкурентних переваг готельно–ресторанних та туристичних підприємств за допомогою методів менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021. № 23. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/162/156>.
5. Власова Н. О., Краснокутська Н. С., Круглова О. А., Мілаш І. В. Економіка ресторанного господарства : навч. посіб. Харків : Світ Книг, 2018. 389 с.
6. Васильков В.Г., Василькова Н. В. Організація операційної діяльності підприємства : підручник. К. : КНЕУ, 2015. 502 с.
7. Волковська Я. В. Формування моделі стратегічної карти підприємств готельно–ресторанного комплексу. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. №11. С. 36–38.
8. Волковська Я. В. Шляхи скорочення витрат на прикладі підприємств готельно–ресторанного комплексу. *Молодий вчений*. 2017. № 8. С. 437–441.
9. Волковська Я. В. Економіко–математична модель експертного оцінювання вибору підходу до обліку витрат у готелі. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 14. С. 136–140.
10. Готельно–ресторанний бізнес : навчальний посібник / О. А. Ніколайчук та ін.; за ред. О. А. Ніколайчук. Кривий Ріг : Вид. ДонНУЕТ, 2022. 250 с.

11. Григораш О.В., Булигіна Д.О. Фактори підвищення ефективності діяльності підприємств.. *Приазовський економічний вісник* 2018. Вип. 6 (11). С. 154–158.

12. Гросул В. А., Чатченко О. Є. Бізнес–модель підприємства ресторанного господарства: сучасний науковий погляд на визначення та ключові характеристики. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2019. № 3. С. 133–143.

13. Гросул В. А., Чатченко О. Є. Інноваційні технології оновлення бізнес–моделі підприємства ресторанного господарства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 27(1). С. 39–44.

14. Давидова О. Ю. Формування системи адаптивного інноваційного управління розвитком підприємств готельно–ресторанного господарства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2019. Вип. 1. С. 195–207.

15. Давидова О. Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно–ресторанному господарстві : підручник. Електронні дані. Харків : Видавництво Іванченка І.С., 2018. URL: [http://10.0.2.150/docs/Pidruchnyky/2020/Davydova Upravlinnia yakistiu produktsii ta plsluh u hotelnoh–restorannomu hospodarstvi.pdf](http://10.0.2.150/docs/Pidruchnyky/2020/Davydova%20Upravlinnia%20yakistiu%20produksii%20ta%20plsluh%20u%20hotelnoh%20restorannomu%20hospodarstvi.pdf).

16. ДСТУ 3862–99. Ресторанне господарство. Терміни та визначення. [Чинний від 2003–12–01]. URL: https://dnaop.com/html/40988/doc-%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3_3862-99

17. ДСТУ 4281:2004. Заклади ресторанного господарства. Класифікація. [Чинний від 2004–07–01]. URL: https://dnaop.com/html/29645/doc-%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3_4281_2004

18. Дуляба Н. І., Ільчишин С. М. Проблеми та перспективи розвитку ресторанного господарства в індустрії туризму. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2021/108.pdf.

19. Зубар Н. М., Григорак М. Ю. Логістика у ресторанному господарстві : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 308 с.

20. Інжиніринг у ресторанному бізнесі : навч. посіб. / [авт.: О. В. Кузьмін, О. В. Чемакіна, Л. М. Акімова, А. М. Куц, І. Л. Корецька, А. О. Кузьмін]. Херсон : ОЛДІ–ПЛЮС, 2020. 488 с.

21. Климчук А. О., Постова В. В. Моніторинг діяльності закладів ресторанного господарства України. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 6. Т. 2. С. 208–212.

22. Кравцов С. С. Система операційного менеджменту ресторану : структура та вимоги до розробки. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6416>.

23. Левицька І. В., Постова В. В. Стратегічне управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу. *Молодий вчений*. 2017. Вип. 2 (42). С. 271–275.

24. Лисюк Т., Терещук О., Пасічник М. Інноваційні технології у готельно–ресторанному господарстві. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1450/1395>.

25. Посібник з питань безпеки харчових продуктів. Глава 3 «Система управління безпекою харчових продуктів: підходи та техніки». Міжнародна фінансова корпорація (IFC). Група Світового банку 2020, 134 с. URL: <https://surl.li/zyxrqu>

26. Маркіна І.А., Помаз О.М., Помаз Ю.В. Операційний менеджмент : навч. посібник / За ред. І.А. Маркіної. Полтава : ПДАА, 2018. 226 с.

27. Мендела І.Я. Управління проектами в сфері гостинності : навчально–методичний посібник. Івано–Франківськ: Територія друку, 2023. 80 с.

28. Мазуркевич І. О. Особливості оцінки ефективності господарської діяльності закладів ресторанного господарства. *Соціально–політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України* : зб. наук. пр. VIII Міжнар. наук.–практ. конф., м. Вінниця, 03 черв. 2020 р. Вінниця, 2020. Ч.3. С.208–220.

29. Мазуркевич І. О. Підходи до класифікації факторів конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу. *Світ наукових*

досліджень : зб. тез доп. Міжнар. мультидисцип. наук. Інтернет–конф., м. Тернопіль, Україна – м. Переворськ, Польща, 22–23 лип. 2022 р. Тернопіль, 2022. Вип. 11. С. 33–37.

30. Назаренко І. А., Никифоров Р. П., Лохман Н. В. Організація ресторанного господарства (Блок 1) : навчальний посібник. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2017. 165 с.

31. Омеляненко Т. В., Осокіна А. В. Операційний менеджмент : презентаційний курс: навч. посіб. К. : КНЕУ, 2016. 197 с.

32. Операційний менеджмент : Навчально–методичний комплекс дисципліни [Електронний ресурс]: навчальний посібник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: Т.А. Коцко. Електронні текстові дані (1 файл: 2,93 мб). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 120 с.

33. Організація готельно–ресторанної справи : навч. посіб.: [для закладів вищої освіти] / За заг. ред. д.е.н., проф. В. Я. Брича. Київ : Видавництво Ліра–К, 2020. 484 с.

34. Операційний менеджмент : навчально–методичний комплекс дисципліни : навч. посібник / Уклад.: Т.А. Коцко. Електронні текстові дані (1 файл: 2,93 мб). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 120 с.

35. Операційний менеджмент: навч.–метод. посібник для самостійної роботи здобувачів вищої освіти /Укл.: Снітко Є.О., Завгородня Є.Є. Старобільськ: Вид–во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2021. 184 с.

36. Павлова С. Управління якістю послуг ресторану через механізми впровадження внутрішніх стандартів обслуговування. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/988/946>.

37. Парасій–Вергуненко І. Аналіз операційної діяльності підприємства : проблеми та перспективи подальших досліджень URL: <http://ibo.wunu.edu.ua/index.php/ibo/article/view/278/278>

38. Ратушняк О. Г. Операційний менеджмент : навч. посібник. Ч.1. Вінниця : ВНТУ, 2015. 99 с.

39. Старченко Г.В., Калінько І.В., Косач І.А. Операційний менеджмент : навч. посібник. Київ : Кондор–Видавництво, 2015. 232 с.

40. Сумець О. М. Проектування операційних систем : підручник. Київ : Університет «КРОК», 2021. 322 с.

41. Управління бізнес–процесами в ГРС: навч. посібник /В.В. Луцяк та інші. Вінниця: ВНАУ. 2019. 331 с.

42. Управління проектами в бізнес–об’єднаннях малих і середніх підприємств / О.Андрієнко. Київ: 2017. 77 с.

43. Язіна В., Кучер М., Сабіров О. Сучасні аспекти управління якістю продукції та послуг підприємств готельно–ресторанного господарства. *Економіка та суспільство*. Готельно–ресторанна справа. 2021. Вип. 34. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-87>

44. Яцун Л. М., Новікова О. В., Льовшина Л. Д., Ткаченко О. П., Ткачова С. С. Менеджмент ресторанного господарства : навч. посіб. Харків : Світ Книг, 2019. 486 с.

45. Веб–сторінка ресторану Graphit URL: https://www.instagram.com/graphite_park/

46. Humler H. The Heart of Hospitality: Great Hotel and Restaurant Leaders Share Their Secrets : Kindle Edition, 2016. 192 p.

ДОДАТКИ
ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Шкала оцінки показників для здійснення порівняльного аналізу з конкурентом

Показники	Шкала балів				
	1	2-4	5-7	8-9	10
1. Об'єм реалізації, грн.	до 200000	200000–400000	400000–600000	600000–800000	800000 і більше
2. Валовий прибуток без ПДВ, грн.	до 50000	50000–100000	100000–150000	150000–200000	200000 і більше
3. Прибуток (збитки), грн.	до 200	200–400	400–600	600–800	800 і більше
4. Валові витрати, грн.	8000 і більше	8000–7000	7000–6000	6000–5000	до 5000
5. Рівень рентабельності, %	–	до 2	2–4	4–5	5 і більше
6. Оборот товарних запасів, разів	до 10	10–20	20–30	30–40	40 і більше
7. Продуктивність праці, грн.	до 500	500–1000	1000–2000	2000–3000	3000 і вище
8. Площа торгової зали, м ²	до 50	50–150	150–300	300–450	450 і більше
9. Середньомісячна зарплата па одного робітника, грн.	до 16000	16000–17550	17550–18600	18600–19700	19700 і більше
10. Ринкова частка підприємства в товарообігу міста, %	до 0,3	0,3–0,5	0,5–0,7	0,7–0,9	0,9 і більше

Джерело: розроблено автором

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1. – Методика розрахунку показників, характеризують
послуги ресторану

№ показника	Показники	Розрахунок/визначення	Властивість якості	Метод отримання даних
1	2	3	4	5
1.	Фондовіддача	Чистий дохід від реалізації/Середня вартість основних засобів	Технічна оснащеність	Розрахунковий метод
2.	Коефіцієнт широти асортименту додаткових послуг	Кількість додаткових послуг за групою у ресторан/кількість додаткових послуг у середньому у галузі	Асортимент додаткових послуг	Розрахунковий метод
3.	Середній час виконання замовлення	Еталонне значення/ (Сума часу виконання замовлень/кількість замовлень)	Швидкість обслуговування	Експериментальний, розрахунковий методи
4.	Коефіцієнт автоматизації процесів	Кількість автоматизованих процесів/Кількість процесів	Автоматизація процесів	Документальний, розрахунковий
5.	Частка працівників, що підвищують кваліфікацію	Кількість працівників, що підвищують кваліфікацію як мінімум один раз на рік/середня кількість працівників за рік	Рівень компетентності працівників	Документальний, розрахунковий
6.	Рівень задоволеності клієнтів	Кількість задоволених клієнтів/Загальна кількість клієнтів	Якість обслуговування персоналом	Документальний, розрахунковий
7.	Рівень якості виконання проміжних процесів	Кількість задоволених клієнтів виконанням проміжних процесів/ Загальна кількість виконаних проміжних процесів	Якість виконання проміжних процесів	Соціологічний метод (опитування)
8.	Рівень задоволеності послугами харчування	Кількість клієнтів, задоволених харчуванням/Загальна кількість клієнтів, що користувались послугами харчування	Якість харчування	Соціологічний метод (опитування)

1	2	3	4	5
9.	Рівень задоволеності доставкою їжі	Кількість клієнтів, задоволених якістю доставки їжі / Загальна кількість клієнтів, що користувалися послугами доставки їжі	Якість (швидкість) доставки їжі	Соціологічний метод (опитування)
10.	Рівень обслуговування сервісними службами	Кількість клієнтів, задоволених обслуговуванням сервісних служб/ Загальна кількість клієнтів, що користувалися послугами сервісних служб	Співробітництво із сервісними службами	Соціологічний метод (опитування)
11.	Рівень знання технічної безпеки	Кількість працівників, що здали опитування з техніки безпеки/ Загальна кількість працівників	Знання технічної безпеки	Соціологічний метод (опитування)
12.	Рейтинг за оцінкою гостей	Присвоєння балів залежно від місця у рейтингу у місті: 1–3 місце – 5 балів; 4,5 місце – 4 бали; 6–8 місце – 3 бали; 9, 10 місце – 2 бали; нижче 10 місця – 1 бал	Оцінка гостей	Бальний метод
13.	Рейтинг за оцінкою експертів		Оцінка експертів	Бальний метод

Джерело: складено автором на основі [10]

ДОДАТОК В

Таблиця В.1 – Вихідні дані для побудови моделі (помісячно за період з 2020 по 2022 роки)

Місяць	Незалежні пояснюючі змінні (фактори)		Залежна змінна
	Час простоїв (x_1)	Частка незадоволених клієнтів серед опитаних (x_2)	Обсяг реалізації (y)
1	24,68	0,23	288674
2	23,16	0,18	256060
3	24,72	0,19	312311
4	24,14	0,17	285172
5	21,49	0,17	334098
6	23,78	0,13	319237
7	24,26	0,24	324364
8	23,52	0,13	330083
9	21,48	0,16	315273
10	33,16	0,31	248820
11	33,93	0,18	285305
12	23,29	0,18	328921
13	23,82	0,27	335526
14	22,89	0,17	300678
15	25,09	0,16	326524
16	23,47	0,32	306670
17	24,82	0,24	339499
18	26,51	0,16	303544
19	26,49	0,21	326546
20	26,42	0,19	320149
21	28,96	0,34	268791
22	29,87	0,32	284762
23	26,39	0,19	322347
24	24,76	0,22	345388
25	28,69	0,16	330039
26	24,8	0,17	320077
27	23,01	0,22	326279
28	25,79	0,16	312200
29	27,1	0,14	349273
30	26,58	0,19	331148
31	24,84	0,15	343648
32	38,26	0,28	216112
33	44,65	0,39	116934
34	44,95	0,16	140429
35	35,77	0,23	205222
36	25,62	0,17	327788

Джерело: розроблено автором

Таблиця В.2 – Параметри лінійного рівняння регресії

Линійна		
-105298,78	-7677,07	529110,01
75799,15	843,28	22189,33
0,78	26056,85	–
57,80	33,00	–
78492653404,78	22405652964,19	–

Джерело: розроблено автором