

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА **на тему:**

«Операційні стратегії ресторану «HayLoft», м. Київ»

Студента 2 курсу, 3м групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Готельний і
ресторанний менеджмент»

Загарії
Яни
Вікторівни

Науковий керівник
к.е.н., доц.

Расулова
Алла
Миколаївна

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

Ведмідь
Надія
Іванівна

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП

7

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ СУБ'ЄКТІВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

10

- 1.1. Сутність та особливості операційної діяльності підприємства ресторанного господарства 10
- 1.2. Стратегічний підхід до управління операційною діяльністю підприємства ресторанного господарства
- 1.3. Концепції стратегічного управління операційною діяльністю підприємства ресторанного господарства

РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ РЕСТОРАНУ «НАУЛОФТ», М. КИЇВ

- 2.1. Діагностика внутрішнього стратегічного потенціалу ресторану «НауLoft», м. Київ
- 2.2. Аналіз ефективності управління операційною діяльністю ресторану «НауLoft», м. Київ
- 2.3. Оцінка факторів впливу на ефективність операційної діяльності ресторану «НауLoft», м. Київ

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ РЕСТОРАНУ «НАУЛОФТ», М. КИЇВ

- 3.1. Обґрунтування комплексу операційних стратегій ресторану «НауLoft», м. Київ
- 3.2. Модель впровадження операційних стратегій ресторану «НауLoft»
- 3.3. Соціально-економічна ефективність запропонованих заходів

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

ВСТУП

Актуальність теми. На сьогоднішній день особливості хибного уявлення про успішне управління підприємством в умовах сьогоднішнього стану економіки полягають у тому, що основна увага приділяється фінансовій та маркетинговій складовим менеджменту. Операційний же рівень ефективної організації бізнесу поки що залишається лише мрією виробництва.

Всі операції задля отримання бажаного результату потребують управління, тобто налагодження операційного менеджменту. Ресторанний бізнес ставить перед операційним менеджментом цілий ряд проблем, які або занадто складно вирішуються, або є несуттєвими в умовах виробничої діяльності. Ці проблеми пов'язані в основному з присутністю в операційному процесі самого гостя.

Питання управління операційною діяльністю підприємства висвітлені в роботах С.І. Бая, І.Б. Гевко, О.В. Михайловської, Р.Б. Чейза, М. Льюїс, Н. Слек, В.А. Антонова, В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко, Дж. Хейзер, Б. Рендер, які розглядали особливості управління операційною діяльністю суб'єктів бізнесу, але стрімкий розвиток інформаційних технологій та удосконалення науки управління приводить до безперервного підвищення вимог до формування дієвої системи операційного менеджменту суб'єктів ресторанного бізнесу. Однак комплексному підходу щодо дослідження теоретико-методологічних засад управління системою операційного менеджменту поки що приділено недостатньо уваги.

Метою дослідження є вивчення теоретичних засад формування операційних стратегій суб'єктів ресторанного бізнесу.

Для досягнення мети дослідження були поставлені **завдання**:

- дослідити сутність та особливості операційної діяльності підприємства ресторанного господарства;
- проаналізувати стратегічний підхід до управління операційною діяльністю підприємства ресторанного господарства;

- проаналізувати концепції стратегічного управління операційною діяльністю підприємства ресторанного господарства;
- дослідити внутрішній стратегічний потенціал ресторану;
- проаналізувати ефективність управління операційною діяльністю закладу;
- оцінити фактори впливу на ефективність операційної діяльності ресторану;
- обґрунтувати комплекс операційних стратегій закладу;
- змодельовати впровадження операційних стратегій ресторану;
- оцінити соціально-економічну ефективність запропонованих заходів.

Об’єкт дослідження – операційні стратегії підприємств ресторанного господарства.

Предмет дослідження – теоретичні положення, методичні підходи до формування операційних стратегій ресторану «НауLoft», м. Київ.

Методи дослідження. В роботі використані різні способи прийоми наукових досліджень: статистичні спостереження – для встановлення динаміки окремих показників, аналіз і синтез – для структуризації підходів до класифікації, порівнянь, групування, типізації – для порівняльного аналізу, анкетування – з метою дослідження особливостей формування операційних стратегій підприємства готельного господарства, метод експертних оцінок – для оцінювання ефективності формування операційних стратегій, математичні методи. Для виявлення тенденцій розвитку суб’єктів ресторанного бізнесу та систематизації отриманої інформації використані методи комп’ютерної обробки здійснені за допомогою пакетів прикладних програм.

Інформаційна база. Основними інформаційними джерелами, що були використані в процесі виконання випускної кваліфікаційної роботи є матеріали наведені в вітчизняній та закордонній науковій спеціалізованій літературі, законодавчих та нормативних актах, наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених, мережі Інтернет, статистичні дані Державної служби статистики України, внутрішня звітність суб’єктів ресторанного бізнесу.

Елементи наукової новизни отриманих результатів дослідження полягає у обґрунтуванні теоретичних положень формування операційних стратегій суб'єктів ресторанного бізнесу.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні положень, висновків та рекомендацій, що можуть бути методичною основою для формування операційних стратегій суб'єктів ресторанного бізнесу.

Публікації. Основні положення випускної кваліфікаційної роботи опубліковано у збірнику наукових статей КНТЕУ, 2019 (дод. А).

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 56 найменувань та додатків. Загальний обсяг роботи становить 65 стор., на яких представлено 25 таблиць та 20 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ СУБ'ЄКТІВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність та особливості операційної діяльності підприємства ресторанного господарства

Особливості хибного уявлення про успішне управління підприємством в умовах сьогодення стану економіки полягають у тому, що основна увага приділяється фінансовій та маркетинговій складовим менеджменту. Операційний же рівень ефективної організації бізнесу поки що залишається лише мрією виробництва.

Аналіз літературних джерел свідчить про те, що дослідження, які здійснювалися, є дуже різнобічними. Наприклад, Р. Рассел і Б. Тейлор аналізували теоретико-методологічні аспекти створення вартості в ланцюжку харчування [1], тоді як Дж. Хейзер, Б. Рендер вивчали міст і характеристики операційних систем виробничих підприємств і сучасних інтегрованих концепцій управління організаціями [2]. Вдалою є робота М. Льюїс і Н. Слек [3], у якій вони дослідили й детально описали найпоширеніші концепції операційного менеджменту. Однак комплексному підходу до дослідження теоретико-методологічних засад управління системою операційного менеджменту поки що приділено недостатньо уваги.

Також питання управління операційною діяльністю підприємства висвітлені в роботах С.І. Бая, І.Б. Гевко, О.В. Михайловської, Р.Б. Чейза [1-4]. В.А. Антонова, В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко [5-6] розглядали особливості управління операційною діяльністю суб'єктів ресторанного бізнесу, але стрімкий розвиток інформаційних технологій та удосконалення науки управління приводить до безперервного підвищення вимог до формування дієвої системи операційного менеджменту суб'єктів ресторанного бізнесу.

Операційний менеджмент є не тільки визначеною системою керування операціями, у параметрах і показниках якої він відображається. У його змісті відбиваються характер і особливості професійного мислення менеджера. Ця свого роду структура знань, викладена як конкретна система цінностей, установок, стереотипів, що поєднують накопичені дослідницький потенціал і практичний досвід, сформоване світovidчування і перспективне мислення.

Мета операційного менеджменту — формування ефективної системи керування операціями у виробництві, сервісі. Він націлений на побудову керувальних систем, що забезпечує виконання необхідних дій і процедур для одержання ринкового результату діяльності фірми. Ринковий вибір може будуватися тільки на чіткому професійному врахуванні об'єктивних обмежень, критеріїв і стандартів. Оптимальні операційні рішення вимагають від керівника перебування в центрі виробничої системи, що розвивається. Поєднання в одне ціле основних чинників і аспектів діяльності підприємства — фінансових, організаційних, ринкових, технологічних — потребує, щоб цей процес здійснювався на міцній базі раціонального керування операціями.

Як відомо, для ресторанного бізнесу властиво пряма та тісна взаємодія з гостем. До того ж, послуга надається в присутності споживача, який може їх корегувати та змінювати відповідно своїх потреб. Це висуває особливі вимоги до формування системи операційного менеджменту ресторану. Операційна система ресторану повинна вирішувати комплекс різноманітних функціональних завдань, до яких можуть входити (рис. 1.1):



Рис. 1.1. Функціональні завдання операційної системи ресторану

Всі операції для отримання бажаного результату потребують управління, тобто налагодження операційного менеджменту. Ресторанний бізнес ставить перед операційним менеджментом цілий ряд проблем, які або занадто складно вирішуються, або є несуттєвими в умовах виробничої діяльності. Ці проблеми пов'язані в основному з присутністю в операційному процесі самого гостя.

Якщо розглядати питання з погляду операцій, то слід зазначити, що в процесі споживання більшості послуг, на відміну від споживання матеріальної продукції, споживач знаходиться безпосередньо на місці їх надання – у залі ресторану. Крім того, матеріальні «входи» і «виходи» здійснюються не явно, приховано. Так, наприклад, великі ресторани мережі утримують великі допоміжні офіси, що забезпечують контакт з гостями. В ході роботи таких офісів проводиться обробка документів та інформації (квитків, чеків, скарг і т. д.), а отже, і процес управління ними багато в чому співпадає з процесом управління типовим промисловим підприємством.

Якщо більшість підприємств інших галузей обмежуються виконанням лише однієї, максимум двох функцій, наприклад, підприємства харчової промисловості здійснюють функцію виробництва, підприємства торгівлі – реалізацію продукції, то підприємства ресторанного господарства виконують три взаємопов'язані функції:

1. виробництво кулінарної продукції;
2. реалізація кулінарної продукції
3. організація її споживання.

Продукція, що виготовляється підприємствами ресторанного господарства має обмежені терміни реалізації. Так, при масовому виготовленні гарячі страви готуються на 2-3 години реалізації, а холодні – на 1 годину. Це вимагає випуску продукції партіями, у міру їх споживання.

Ефективне здійснення операційної діяльності обумовлює використання управлінських інструментів, тобто формування операційного менеджменту. Операційний менеджмент покликаний забезпечити ефективне створення споживчих вартостей.

Операційний менеджмент є свого роду структурою знань у вигляді конкретної системи цінностей, установок і стереотипів.

Мета операційного менеджменту – сформувати ефективну систему управління операціями у виробничому процесі. Він спрямований на побудову «керованих» виробничих систем, шляхом виконання специфічних дій і процедур з метою отримання ринкового результату діяльності ресторану. Оптимальні операційні рішення вимагають від керівника перебування в центрі виробничої системи. Поєднання в одному цілому основних факторів і аспектів діяльності підприємства – фінансових, організаційних, ринкових, технологічних і інших вимагає, щоб процес формування ефективної системи управління здійснювався на базі раціонального управління операціями.

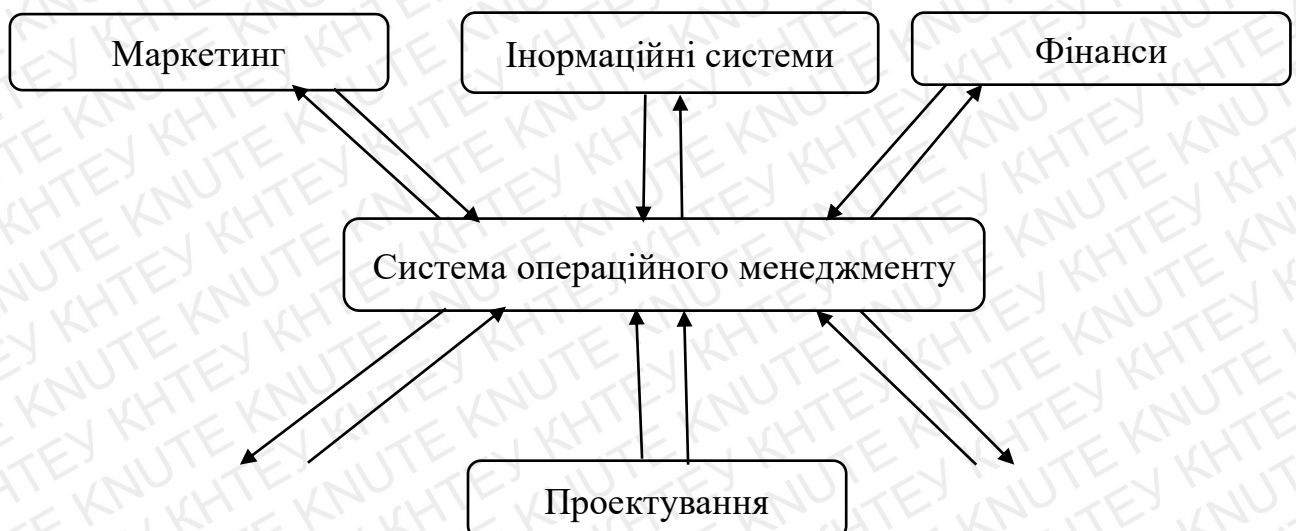
Система операційного менеджменту – це цілісний комплекс управлінських операцій, які пов'язані між собою, регулярно виконувані і дозволяють впроваджувати довгострокову стратегію ресторану з максимальним прибутком за рахунок забезпечення конкурентоспроможності продукції та підприємства в цілому.

Для отримання загального уявлення про зміст системи операційного менеджменту слід скористатися моделлю «5К» (5Ps of operational management). Відповідно до неї операційний менеджмент включає:

- різні організації, що виробляють продукцію або надають послуги (Plants);
- проектування бізнес-процесів (Processes);
- продукти і послуги (Parts);
- підбір персоналу для виконання окремих операцій і бізнес-процесів (People);
- виконання таких функцій управління як: планування, організація, аналіз, контроль і регулювання (Planning and Control Systems) [7, с. 187].

Одним з основоположних принципів формування системи операційного менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу є орієнтація на споживача за такими головними критеріями як: якість продукції; оновлення асортименту та зміна обсягів випуску продукції; необхідність проводити дослідження і анкетування з метою виявлення потреб споживача і розробки стратегії щодо задоволення їх потреб.

Управління елементами операційної системи ресторану зводиться до взаємодії у форматі вхід-вихід, тобто система формує запит, надає необхідні ресурси і отримує бажаний результат (рис. 1.2).



Облік

Людські ресурси

Рис. 1.2. Структура системи операційного менеджменту ресторану

Найбільш оптимально при веденні ресторанного бізнесу процес виробництва послуг, і зокрема конкретно процес обслуговування гостя ресторану в залі представляти у вигляді послідовності етапів виконання роботи. В передових ресторанах послідовність формлюється у вигляді блок-схеми. Це має назву сервісний план. У ньому немає вказівок щодо його виконання, зокрема, як уникнути помилок. Тому додатково треба «прописувати» та використовувати спеціальні процедури, що попереджають помилки. При цьому у ресторанному бізнесі треба пам'ятати, що основні помилки, яких потрібно уникати, стосуються трьох аспектів: якості роботи (послуги); ввічливість персоналу; рівень сприятливості середовища або несприятливості середовища.

Отже, таким чином, структура системи операційної менеджменту ресторану знаходиться у безпосередній залежності від особливості процесу надання послуг на підприємстві. Головним, визначальним елементом операційного менеджменту ресторану, є якість роботи і відповідальність персоналу, стабільність і безперервний розвиток компетентності персоналу, залучення працівників, командна робота, а також створення в колективі атмосфери довіри, здорового психологічного клімату, стимулюючого хорошу роботу і творчість.

1.2. Стратегічний підхід до управління операційною діяльністю підприємства ресторанного господарства

Операційна стратегія полягає в розробці загальної політики і планів використання ресурсів ресторану, націлених на максимально ефективну підтримку його довгострокової конкурентної стратегії.

Операційна стратегія разом із корпоративною стратегією охоплює увесь спектр діяльності компанії і передбачає довгостроковий процес, покликаний забезпечити фірмі можливість швидко реагувати на будь-які неминучі зміни у майбутньому [11, с. 532].

Стратегічні рішення операційної системи (табл. 1.1) мають тенденцію до тривалого застосування і можуть потребувати рік чи більше для впровадження.

Таблиця 1.1

Основні стратегічні рішення операційного менеджменту

Вид стратегічного рішення	Характеристика
1. Стратегія товару	Стратегія товару — це процес, що охоплює: <ul style="list-style-type: none"> - конструкцію товару; - фокусування на одному або кількох товарах чи технологіях; - проектування високотехнологічних товарів із постійним поліпшенням якості; - постійне впровадження нових товарів, їх варіантів використання; - забезпечення чіткої взаємодії між споживачами, товаром, процесом і виробниками; - поєднання стратегії товару та інвестицій із часткою ринку і життєвим циклом товару.
2. Стратегія процесу — можливість процесу, доступні для виробництва товару	Стратегія процесу передбачає: <ul style="list-style-type: none"> - спрямованість менеджменту на технології, якість, людські ресурси та обслуговування; - проектування матеріальних потоків на кожній операції; - підтримку розвитку спеціального, унікального за ефективністю власного обладнання чи процесу; - прийняття рішень про інвестування за критерієм отриманого прибутку; - використання віддачі від інвестицій лише як одного із критеріїв для інвестування
3. Стратегія вибору місця розташування	Компанія має знайти таке місце розташування, яке б забезпечило переваги у: <ul style="list-style-type: none"> - Ціні; - річному доході; - обслуговуванні споживачів; - ринковому просуванні
4. Стратегія розміщення	<ul style="list-style-type: none"> - проектування потужностей; - розподіл та використання персоналу; - планування операційної інфраструктури
5. Стратегія людськ	Операційні менеджери у цій сфері повинні:

кихресурсів	<ul style="list-style-type: none"> - забезпечити високий рівень взаємодії персоналу і раціональний розподіл обов'язків; - оптимізувати кількість наявних класифікацій робіт; - мінімізувати ієрархічні рівні взаємодій; - забезпечити просування персоналу шляхом ефективного наймання, відбору, навчання та стабільності персоналу
6. Стратегіяпостачання	Передбачаєвизначення того, щомас бути зроблено і щопотрібнозакупити, звертаючиувагу на якість, доставку й інновації за доступною ціною. Постачальникимають бути інтегровані в операційну систему відповідно до потреб кінцевогоспоживачапродукції

Сутність операційної стратегії полягає в розробці загальної політики і планів використання ресурсів організації, націлених на максимально ефективну підтримку її довгострокової конкурентної стратегії. Операційна стратегія охоплює різноманітні компоненти, які мають стратегічне й тактичне значення і потребують прийняття відповідних рішень. Операційна стратегія визначає завдання операційної системи, місце операційної функції, тобто її особливі завдання.

Розробляють операційні стратегії, використовуючи загальні принципи управління. Навіть конкретна операційна стратегія, спрямована на вирішення конкретних завдань, підпорядкована загальній меті — досягненню певних конкурентних переваг підприємства.



Рис. 1.3. Операційні стратегії підприємства

Розробляють їх на відносно короткий проміжок часу (найчастіше — на термін не більше 2 років), вони потребують менше року на впровадження. На буденному рівні — це єдиний критерій, що відрізняє стратегію від тактики. Об'єктами операційних стратегій є проекти, технології, обладнання, товар, витрати, якість, ресурсоемність та ін.



Рис. 1.4 Об'єкти операційних стратегій

Стратегія розвитку виробничих потужностей реалізується, як проект інвестування у реконструкцію або в масштабну модернізацію. Операційна стратегія підвищення якості спрямована на забезпечення сукупності властивостей і характеристик товару, завдяки чим він набуває здатності задовольняти потреби споживачів. Останнім часом традиційні уявлення про якість доповнюються вимогами до споживчих, насамперед економічних, екологічних характеристик. Стратегія ресурсозбереження має на меті подолання економічної суперечності між зростанням потреб у ресурсах і їх дефіцитом. Стратегії виробничих процесів формуються з урахуванням ресурсів, можливостей і ризиків зовнішнього середовища. Отже, операційні стратегії є своєрідною основою реалізації всіх інших, бо навіть загальна стратегія підприємства неодмінно конкретизується у певних діях і заходах. Стратегії операційного рівня сприяють реалізації стратегій

вищих рівнів. Найтісніше вони пов'язані з функціональними стратегіями, а через них — з діловими і корпоративними.

1.3. Концепції стратегічного управління операційною діяльністю підприємства ресторанного господарства

Концепції існування та розвитку ресторанного господарства у зовнішньому середовищі використовують різні підходи та моделі, сформовані на базі різних теорій управління. Вихідними даними для розробки більшості таких бачень загального управління були: загальні цілі, напрями та критерії розвитку організацій, конкретизовані для кожної з підсистем управління; аналітичні матеріали для дослідження системи управління організаційного діагнозу, техніко-економічні розрахунки щодо різних напрямів і можливостей розвитку організаційної системи; законодавчі документи, норми та нормативи для побудови системи управління підприємств різного типу [8].

Місія підприємства – це послання, адресоване як зовнішнім, так і внутрішнім користувачам, у якому викладається причина існування підприємства : характерні риси, які відрізняють його від інших фірм; це спосіб прийняття, імідж підприємства, визначення напрямів його діяльності і розподілу ресурсів. Місія відіграє роль мотиватора для співробітників підприємства і формує інтерес до нього з боку навколишнього середовища.

Місія повинна бути сформульована таким чином, щоб, з одного боку, однозначно вказувати причину існування підприємства, а з іншого – місія повинна мати достатньо загальний характер, щоб не було необхідності часто її змінювати. [19] Добре сформульована місія полегшує формулювання стратегічних цілей підприємства, які повинні деталізувати і уточнювати місію. Після того, як визначені місія і цілі підприємства, настає час для вибору стратегії. Цей процес є центральним у стратегічному управлінні і полягає не тільки у визначенні генерального плану дій на

довгостроковий період. Визначення стратегії як процес – це прийняття рішення щодо того, як розвивати бізнес в цілому та його окремі сектори, як протидіяти конкурентам, яке місце займати на ринку і т.п.

Процес виконання стратегії є наступним у послідовності реалізації мети стратегічного управління. Виконання стратегії – це проведення стратегічних змін (удосконалень) на підприємстві, які приводять його у стан готовності перетворення стратегії у реальність. [16, с.69]. Досить часто компанії не можуть виконати обрану стратегію. Це трапляється тому, що або неправильно було проведено стратегічний аналіз і зроблено висновки, або відбулися непередбачені зміни у зовнішньому середовищі, які не були своєчасно виявлені і враховані в адаптивній частині стратегії. Часто бувають випадки, коли система управління підприємством не може своєчасно і належним чином використати наявні ресурси (особливо людські) для реалізації стратегії.

Наприклад, з наведених у пункті 1.2 стратегій, обираючи «Людські ресурси» як один із основних напрямків, підприємство не програє ні в якому разі. Близько з 2018 року в Україні компанії тільки почали ставити у пріоритет людей та правильно працювати з ними. Я не з чуток знаю, що правильно обізнаний, промотивований персонал, яким займаються та вкладають кошти у їх знання - буде працювати набагато краще та приносити прибуток для закладу. У наш час кордон робота-дім уже немає чіткого кордону, тому важливо обрати роботу, на яку ти будеш приходити із задоволенням (адже 80% свого часу ми проводимо на роботі), матимеш бажання розвиватися професійно та досягати нових вершин. Якщо ваш персонал буде таким приходити до вас на роботу, я впевнена ви будете найщасливішим керівником. Безперечно, можу додати, що від того як власники ресторанного бізнесу пропишуть концепцію, місію, принципи за якими буде «жити» їх заклад, залежить який персонал вони оберуть (бо ті люди, яким тим чи іншим чином не підходить хоча б один пункт надовго не затримаються, що і є добре

для закладу, адже важливо мати однодумців і рухатися з ними в одному напрямку), які гості будуть до них приходити та і взагалі як довго протримається на ринку їх продукт, адже ми живемо в епоху жорсткої конкуренції.

Отже, процес виконання стратегії потребує виняткової уваги та контролю. Цю функцію вирішує такий процес, як оцінка і контроль виконання стратегії, який забезпечує:

- визначення того, що і за якими параметрами необхідно контролювати;
- оцінку стану контрольованих об'єктів відповідно до прийнятих стандартів або інших еталонних показників;
- з'ясування причин відхилень, якщо такі виявляються;
- здійснення коригування.

У разі контролю реалізації стратегії ці завдання набувають певної специфіки, обумовленої тим, що стратегічний контроль спрямовується на з'ясування міри досягнення стратегічних цілей ресторанного підприємства за допомогою вибраної стратегії. Стратегічний контроль сфокусований на вирішенні питання, чи можливо у подальшому реалізувати певну стратегію і чи призведе процес її реалізації до намічених кінцевих результатів. Коригування за наслідками стратегічного контролю може стосуватися як самої стратегії, так і стратегічних цілей підприємства.

Отже, в 1 розділі було обґрунтовано, які відмінності та специфіка в управлінні операційного менеджменту відображені саме у ресторанному бізнесі. Як і зазначалось вище, все ускладнюється особливостями цього процесу. Адже підприємство надає не лише продукт, а й послугу. До того ж все це відбувається у присутності гостя, який може змінювати відповідно до своїх потреб та вподобань. Не менш важливим фактором є те, що це робота не лише з механізми, а й з людьми. Було доведено, що всім закладам ресторанного бізнесу потрібно бути гнучким до змін та швидко адаптуватися до них. Менеджмент має бути проактивним та приділяти велику увагу персоналу, який є лицем закладу і може або ж закохати у продукт та послугу,

або ж навпаки зробити гостя не лояльним до Вас. Встановлено, що операційні стратегії є своєрідною основою реалізації всіх інших, бо навіть загальна стратегія підприємства неодмінно конкретизується у певних діях і заходах. Та було проаналізовано важливість стратегічних підходів та важливим елементом операційного менеджменту ресторану є якість роботи і відповідальність персоналу, стабільність і безперервний розвиток компетентності персоналу, залучення працівників, командна робота, а також створення в колективі атмосфери довіри, здорового психологічного клімату стимулюючого хорошу роботу і творчість.

РОЗДІЛ 2

ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ РЕСТОРАНУ «HAYLOFT», М. КИЇВ

2.1. Діагностика внутрішнього стратегічного потенціалу ресторану «HayLoft», м. Київ

Дослідження внутрішнього стратегічного потенціалу підприємства ресторанного господарства проводилось на основі діючого закладу «HayLoft», м. Київ. Юридична адреса ресторану: м. Київ, вул. Академіка Глушкова, 1, ВДНГ.

Сучасний ресторан «HayLoft» («hayloft» в перекладі з англ. - сінник), з приємним еко-інтер'єром, повноцінним меню і авторськими домашніми настоянками. «HayLoft» належить до родини столичних ресторанів «FijiGroupRestaurants».

Ресторан «HayLoft»- це відображення сучасної України - вільної, що розвивається, смачної, інтелігентної і стильної. Тут є все, що притаманне нашим традиціям: привітність, щедрий стіл і красива музика, і все це в неймовірній подачі натхненної команди, яка змушує повертатися сюди знову і знову. Цінності «FijiGroupRestaurants» (табл. 2.1).

Предметом діяльності ресторану є виробнича і торговельна діяльність у сфері харчування, а також виробництво і реалізація кулінарної продукції власного виробництва та забезпечення обслуговування гостей на належному рівні.

Основними напрямками діяльності ресторану «HayLoft» є:

- надання комплексу ресторанних послуг;
- сервісне обслуговування ланчів, денної та вечірньої посадки, а також банкетів;
- авторське меню та бар;
- банкетне, фуршетне меню, приготування страв на замовлення.
- торгово-посередницькі послуги.

Таблиця 2.1

Цінності родини столичних ресторанів «FijiGroupRestaurants»

Прибуток	
<ul style="list-style-type: none"> - Кожен приходить у нашу команду заробляти гроші; - В нашій команді працюють ті, хто хоче бути багатим; - Ми заробляємо та розподіляємо ресурси. Ресурси – це теж прибуток 	<ul style="list-style-type: none"> - Націленість кожного члена команди на грошовий результат (зароблений або зекономлений); - Прибуток - це кількість результативних дій всієї команди, виконаних за одиницю часу
Якість	
<ul style="list-style-type: none"> - Ми надаємо сервіс, який надає настрій відчуття легкості; - Ми виконуємо свою роботу якісно, навіть якщо нас ніхто не бачить; - Якщо ти з самого початку думаєш, що у тебе немає часу зробити свою роботу якісно, звідки тобі взяти час на те, щоб все переробити ще раз? 	<ul style="list-style-type: none"> - Ми пропонуємо якісний продукт за справедливою ціною; - Помічаєш похибки в якості – негайно інформуй менеджмент. - Не блокуй інформацію і не спотворюй її. - Стався з любов'ю до гостя і до своєї команди
Порядність	
<ul style="list-style-type: none"> - Чесність – у нас не крадуть; - Нести відповідальність за свої слова (сказав = зробив); 	Повага в комунікації всередині команди (ні хамству, нецензурній лексиці, розмови на підвищених тонах)
Команда	
<ul style="list-style-type: none"> - Ті, хто не поділяє наші цінності – не може з нами працювати; - Працюємо за принципом синергії – ми всі рухаємось в одному напрямку - Готовність завжди подати руку допомоги 	<ul style="list-style-type: none"> - Командна робота - у нас немає поняття «я», у нас усе спільне. Це означає бути небайдужим до складнощів робочого процесу колег. - Колективний дух – згуртованість, team-building
Розвиток	
Кожен може з офіціанта стати – менеджером, з менеджера – керуючим	Ми проводимо тренінги в кожному ресторані. Та маємо внутрішній університет

Вищим органом управління є збори власників, генерального менеджера мережі, управляючих та менеджменту які збираються кожного місяця, для вирішення нагальних питань, а саме фінансової звітності закладу, проблемних

точок, шляхи їх вирішення, плани на майбутній місяць, підготовка до заходів, обговорення всіх поточних питань.

Організаційну структуру мережі «FijiGroupRestaurants» наведено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура мережі «FijiGroupRestaurants»

Ресторан «HayLoft» пропонує своїм гостям відпочинок, за містом, не виїжджаючи за його межі, а також місце, де відпочиваєш не тільки тілом, а й душею:

- сучасний інтер'єр в стилі лофт;
- актуальна, сучасна, авторська кухня, великий вибір страв на відкритому вогні;
- банкетне, фуршетне меню, приготування страв на замовлення;
- просторий банкетний зала з видовою терасою та ще один банкетний зал для святкування у сімейному колі;
- допомога в організації розважальної програми, а саме: послуги ведучих (тамада), діджея, все необхідне звукове обладнання, декоратори/флористи, послуги фотографа, відеозйомка, жива музика/вокалісти/бенди;
- поляна для проведення виїзних церемоній;

- дизайнерський посуд;
- преміальне місцезнаходження і велика парковка;
- досвідчений і привітний персонал.

Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною. Керівником підприємства є управляючий, якому підпорядковується менеджмент закладу, менеджер з обліку, шеф-кухар, офіціанти.

Усі основні управлінські функції, в плані розробки стратегій розвитку ресторану, встановлення ділових зв'язків, розвитку, просування ресторану та повний контроль за операційною діяльністю покладені на управляючого закладу та менеджмент.

Про ефективність операційної системи ресторану свідчить обсяг та структура реалізації страв (без урахування банкетних страв) (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Структура реалізації страв ресторану «HayLoft» за I кв. 2019 р.

Назва страви	Реалізація (к-ть порцій)	Ціна за 1 пор (грн.)	Дохід від реалізації (грн.)
Шпинатні завиванці	474	139,00	65 886,00
Оселедець із запеченою картоплею	174	95,00	16 530,00
Смореброд з лососем та сиром ДорБлю	294	155,00	45 570,00
Мясні легуміни	516	185,00	95 460,00
Домашній паштет з карамелізованою цибулею	690	105,00	72 450
Разом	2148		295 896,0

Аналізуючи дану таблицю, можна зробити наступні висновки: найменший виторг від реалізації страв від «Оселедця із запеченою картоплею». Це зумовлено тими факторами, що оселедець відкриває свій смак та пік його споживання припадає на зимній період часу, тому попит на нього падає. Найбільш раціональніше прибрати його з основного меню та залишити його в банкетному меню, це зменшить обсяги закупок на позитивно вплине на foodcost і відповідно на рентабельність.

З рис. 2.2. видно, що найбільшу частку серед реалізованих страв займає позиція «Домашній пащтет з карамелізованою цибулею», доцільним підняти цю страву у ціні, і тримати більший прибуток. Тим не менш, вагому частку у реалізації займають «М'ясні Легуміни», до того ж від яких найбільший виторг. У цьому випадку доцільним попрацювати над продажами даної позиції у меню. Наступними йдуть «Шпинатні завиванці» тут буде доцільним попрацювати над їх продажем та підвищенням ціни.

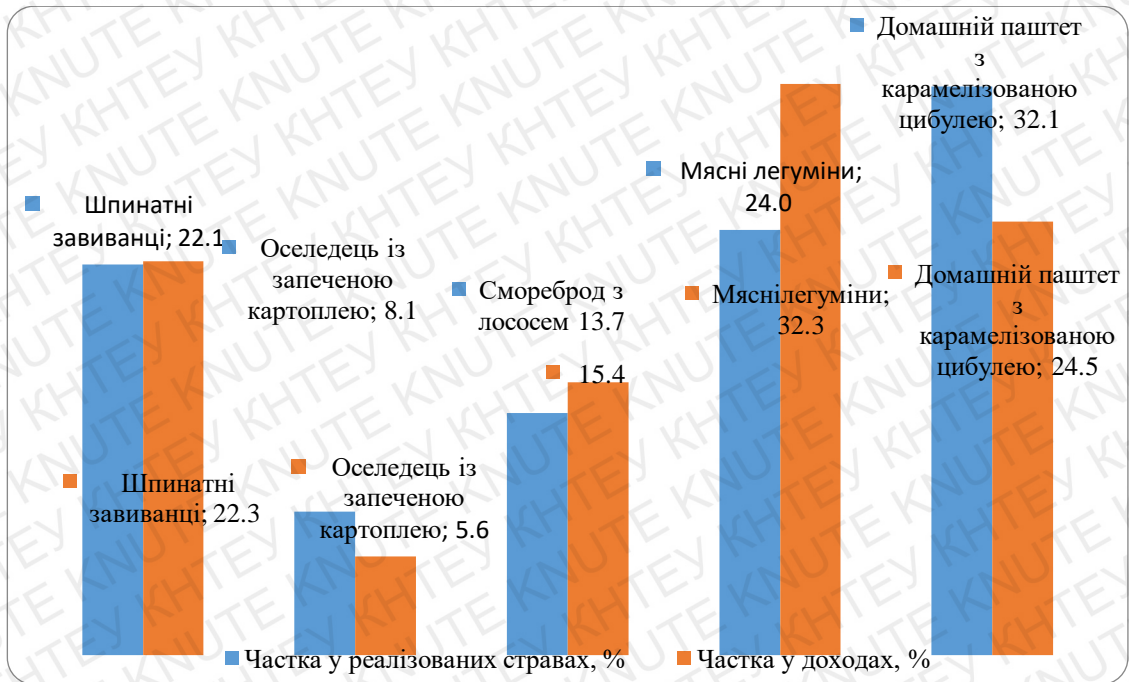


Рис. 2.2. Структура реалізації страв ресторану «HayLoft» за I пв. 2019 р.

Стратегічне управління є необхідною і ключовою складовою формування стратегічного потенціалу ресторану «HayLoft». Стратегічним управлінням в ресторані «HayLoft» займається управляюча та менеджмент, який відслідковує динаміку ринку та має на меті підвищити рівень продажів своїх основних та додаткових продуктів.

Керівництвом ресторану проводяться різні дослідження ринку ресторанного господарства, вивчаються сезонні коливання попиту, специфічне уподобання гостей, особливості внутрішнього середовища ресторанів, світовий досвід. Детально вивчаються шляхи розвитку конкурентів, які мають вже досить стабільний імідж на ринку ресторанного господарства.

Керівництвом визначається основна функціональна стратегія, яка полягає у прогнозуванні кон'юнктури ринку, визначенні фірм-партнерів, підписанні договорів з ними, розробці поліграфічних видань, рекламі в ЗМІ.

В рамках стратегічного управління операційною діяльністю було дано загальну оцінку продуктової політики та продуктової пропозиції ресторану (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

4-х рівнева концепція продуктової програми ресторану «HayLoft»

№ пор.	Рівень продукту	Характеристика
1	Основний продукт	Споживачів влаштовують послуги харчування, які надає ресторан, ціна, якість; ресторан має хороший імідж та сформовану репутацію між споживачами. Ресторан пропонує досить широкий асортимент послуг, намагаючись задовольнити найвибагливіших гостей.
2	Супутній продукт	В закладі вдосконалена система бронювання та система замовлень послуг; належний рівень якості основних послуг, їх відповідність функціональним характеристикам, зручний процес замовлення та широкий асортимент пропозицій.
3	Додатковий продукт	Дитячі майстер класи, літні тераси, вдосконалене меню та надання нової кухні (європейської).
4	Продукт у широкому значенні	Послуги ресторану доступні за ціною для середнього класу споживачів; заклад розташований в чудовому місці з надзвичайним краєвидом; режим роботи з 11 до останнього 02:00, затишна атмосфера, приємний дизайн у стилі Loft гостям надається френдлі сервіс.

Ціноутворення в ресторані базується на визначенні такої ціни на послуги харчування та додаткові послуги, яка буде користуватися попитом та при цьому залишатися рестораном середнього класу.

Не менш важливим фактором продаж та реалізації барного та основного меню є операційний персонал, тобто офіціанти, які мають безпосередній зв'язок із гостем. Саме завдяки комунікації, вміння продавати, знань меню та ту енергію, яку випромінює офіціант залежить кількість і якість продаж. Адже як сказав Генрі Форд: «Заберіть у мене мої гроші, заводи, верстати та фабрики,

але залиште мені моїх людей - і незабаром ми створимо заводи краще колишніх».

Чи дійсно в сучасних підприємствах так цінять кадри? Не знаю, напевне, але з впевненістю можу сказати, що у даній мережі закладів навіть існує внутрішній університет. Існує безліч тренінгів такі як: «Упралінський коктейль», «Техніки та методи продаж», «Психотипи гостей». Для мотивації існує особистий процент від продажу. А найкращого в кінці місяця нагороджують або в грошовому еквівалента, або курсів, або ж сертифікатом.

Таблиця 2.4

Структура компенсаційних виплат операційного (сервісного) персоналу ресторану «HayLoft» за листопад 2019 р.

Офіціант	Кількість змін	Ставка		Процент		Чай		Всього	У розрахунку на 1 зміну, грн
		Грн.	%	Грн.	%	Грн.	%		
Офіціант 1	18	4400	22,7	3200	16,5	12 349	63,8	19349	1074,94
Офіціант2	13	2600	22,4	2400	20,7	6 717	57,8	11617	893,62
Офіціант3	11	2100	19,9	1650	15,7	6 486	61,6	10 536	957,82
Офіціант4	13	2400	22,1	1650	15,2	6 831	62,8	10 881	837,00
Офіціант5	12	2300	18,8	2200	18,0	7704	63,1	12 204	1017,00
Офіціант6	16	3200	22,1	2850	19,7	8434	58,2	14 484	905,25

Проводячи аналіз можна зробити висновки, що між офіціантами панує здорова конкуренція, яка ніяким чином не відображається на якості обслуговування, здорової атмосфери в колективі та командної роботи. Лідер щоразу змінюється, але тенденція залишається незмінною. Якщо ми беремо лідера - Офіціант 1, то бачимо найбільшу частку прибутку становлять чайові, тут витікає висновок, що вона завойовує лояльність гостей, своїм професіоналізмом та турботою, такий висновок витікає про Офіціанта 5, та про Офіціанта 4, для збільшення виторгу ресторану «HayLoft», рекомендовано відпрацювати техніки продаж, і робити додатковий продаж. «Продажником» можна назвати Офіціанта 2 та Офіціанта 6. Тобто, офіціантів можна поділити

на групи і працювати на збільшення їх прибутку, а також виторгу закладу та якості обслуговування.

Управління стратегічним операційним потенціалом ресторану «HayLoft», передбачає використання окремих його елементів з метою досягнення соціально-економічних цілей розвитку. Ресторан «HayLoft» пропонує своїм гостям все, що необхідне для затишного, сімейного і романтичного відпочинку: прекрасний, сучасний інтер'єр; тиха, спокійна атмосфера; затишний бар з широким асортиментом напоїв; постійні оновлення в меню ресторану. Також і має чим задовольнити для любителів танців та співів, пропонуючи гостям щовихідних караоке.

Прийняття стратегічних рішень щодо розвитку операційної системи базується на інформації, яка отримується керівником або ж менеджментом. Управляючий на сьогодні не має можливості самостійно відслідковувати певні зміни у діяльності закладу. Він лише отримує інформацію за потребою, яку надає йому адміністратор або офіціант. Було встановлено, що ефективність формування стратегічного потенціалу в межах окремих зон свідчить про слабкі маркетингові позиції ресторану, недостатність використання маркетингових інструментів стратегічного розвитку.

2.2. Аналіз ефективності управління операційною діяльністю ресторану «HayLoft», м. Київ

Операційний менеджмент спрямований на досягнення ефективності в управлінні будь-якими операціями. В операційному менеджменті під ефективністю слід розуміти визначений ступінь досягнення поставлених операційною системою цілей. Для організації ефективність - це задоволення потреб споживачів і отримання максимально можливого прибутку. Ефективність характеризується такими показниками: величиною очікуваного

корисного ефекту (результату), імовірністю його досягнення і витратами ресурсів на досягнення цього ефекту із заданою імовірністю.

Розрізняють результат самого процесу реалізації товарів, який може виступати у формі чистої продукції підприємства, прибутку, і кінцевий народногосподарський результат роботи підприємства, який, крім обсягів реалізованої продукції, враховує її споживну вартість, значимість для суспільства.

Для оцінки структури операційних доходів використаємо дані Звіту про фінансові результати за три півріччя 2018-2019 рр.

Таблиця 2.5

Динаміка фінансових результатів ресторану «HayLoft» за 2018-2019 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Абсолютна зміна, тис. грн.		Темп змін, %	
	I пв. 2018	II пв. 2018	I пв. 2019	II пв. 2018 / I пв. 2018	I пв. 2019 / I пв. 2018	II пв. 2018 / I пв. 2018	I пв. 2019 / I пв. 2018
Чистий дохід від реалізації продукції	5 501,2	7 284,4	7 762,2	1 783,2	2 261,0	132,4	141,1
Собівартість реалізованої продукції	1 707,7	2 057,7	1 543,4	350,1	-164,2	120,5	90,4
Валовий прибуток	3 793,5	5 226,7	6 218,8	1 433,1	2 425,2	137,8	163,9
Операційні витрати	2 654,3	3 377,9	5 082,1	723,6	2 427,8	127,3	191,5
Інші операційні витрати	216,1	263,8	70,6	47,7	-145,5	122,1	32,7
Прибуток від операційної діяльності до оподаткування	923,2	1 585,1	1 066,1	661,9	143,0	171,7	115,5
Податок на прибуток	52,7	28,6	82,3	-24,2	29,5	54,1	156,0
Чистий прибуток	870,4	1 556,5	983,9	686,1	113,5	178,8	113,0
Рентабельність господарської діяльності, %	15,8	21,4	12,7	5,5	-3,1		

Дані аналітичної таблиці свідчать про те, що за три півріччя 2018- 2019 роках на підприємстві спостерігалось коливання розміру чистого доходу від реалізації: у другому півріччі 2018 році показник зріс на 1783,2 тис. грн. або 132,4 % порівняно з першим півріччям 2018 роком, проте упершому півріччі 2019 році збільшився ще на 2 261 тис. грн. або 141,1% (рис. 2.3).

Відповідно змінювалась й собівартість реалізації, яка зросла на 350,1 тис. грн. або 120,5% у 2019 році та знизилась на 164,2 тис. грн. або 90,4%. Тим не менш, на валовий прибуток це не вплинуло, і ми спостерігаємо таку картину: у другому півріччі 2018 р прибуток збільшився на 1 433,1 тис. грн, або на 137,8%, і відповідно у другому півріччі 2019 р. на 2 425,2 тис. грн, або на 163,9%.



Рис. 2.3. Динаміка чистого доходу ресторану «HayLoft» за 2018-2019 рр.,
млн. грн.

У другому півріччі 2018 році порівняно з першим півріччям цього ж року збільшилися операційні витрати на 47,7 тис. грн, або на 122,1%, проте якщо брати перше півріччя 2019 року і друге півріччя 2018 року, то ці ж витрати зменшилися на 145,5 тис. грн, або на 32,7%.

В результаті прибуток від операційної діяльності підприємства зріс на 143,0 тис. грн. або 115,5% і склав значення 1 585,1 тис. грн. Натомість у 2016 році відбулась наступна картина з валовим прибутком та операційними доходами, що, призвело до зниження операційного прибутку на 519 тис. грн. або 55,5% – до значення 1 006,1 тис. грн.

У динаміці фінансових результатів слід відзначити такі зміни: незважаючи на зростання чистого доходу впершому півріччі 2019 року (на 2 261 тис. грн.), операційний прибуток на підприємстві зменшується (на 143

тис. грн.), й підприємство отримало збиток, чинником чого є зростання інших операційних витрат. Тобто, підприємство має приділити особливу увагу аналізу власних операційних витрат. Початковим етапом даного аналізу є співставлення складу та структури витрат за економічними елементами(табл.2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка показників FoodCost ресторану «HayLoft» за 2018-2019 рр.

Показники	Роки			Абсолютна зміна, тис. грн.		Темп змін, %	
	I пв. 2018	II пв. 2018	I пв. 2019	II пв. 2018/ I пв. 2018	I пв. 2019/ I пв. 2018	II пв. 2018/ I пв. 2018	I пв. 2019/ I пв. 2018
FoodCost	1 707,3	2 057,8	1 543,4	350,5	-163,9	120,5	90,4
Частка FoodCost у операційних витратах, %	59,5	56,5	30,0	-3,0	-29,5	95,0	50,4
Частка FoodCost у чистих доходах, %	31,0	28,2	19,9	-2,8	-11,2	91,0	64,1

Як відомо Foodcost – це співвідношення витрат на закупку продукції кухні та бару до загального обороту ресторану. Проаналізувавши дані за три півріччя маємо наступну картину зображену на рис.2.4. В нормі він має становити не більше 30%.

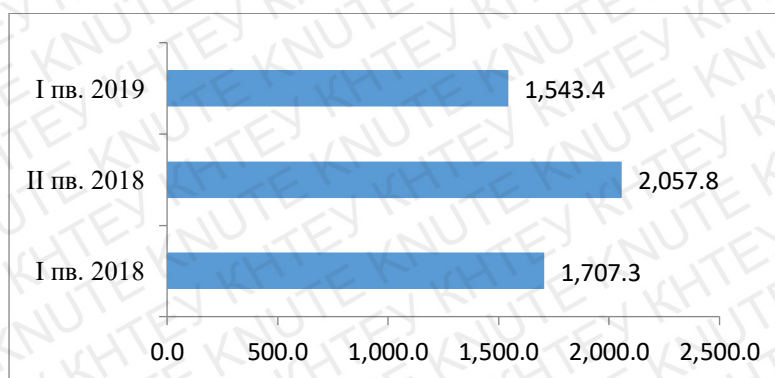


Рис.2.4. Динаміка даних foodcost ресторану «HayLoft» за 2018-2019 рр.

Аналізуючи структуру витрат за економічними елементами протягом трьох півріч 2018-2019 рр. можна відзначити, що основну частку в структурі ресторану «HayLoft» складають матеріальні витрати. Проте слід зазначити, що на підприємстві у першому півріччі 2019 році відбулось

скорочення частки матеріальних витрат в структурі всіх операційних витрат. (табл. 2.6).

Можна провести досить тісний зв'язок між рентабельністю закладу та foodcost, вона прямо пропорційна: чим менший foodcost, тим більший прибуток.

За перше півріччя, він дещо перебільшує норму і становить 31,27%, за друге півріччя 23,77%, за третє – 28,67%. Загалом операційна діяльність менеджменту проводиться на гарному рівні, адже foodcost в межах норми. Проте, якщо брати частку FoodCost у операційних витратах, у II пв. 2018 та I пв. 2018 р. 59,5 % та 56,5 % відповідно, то ці цифри ніяк не в межах норми, а адже має становити не більше 30%. А от як споглянути на I пв 2019 року, то показник FoodCost у операційних витратах сягає норми – 30,0 %. Це пояснюється про активністю та точним розрахунком потреб закладу тієї чи іншої продукції, що допомагає закладу раціонально використовувати свої ресурси.

З огляду на дані фінансової звітності, в період II пв. 2018 та I пв 2018 року рентабельність закладу збільшилась на 0,42%, це можна пояснити такими факторами як: сезонність закладу, адже літній період: прохідність місяця знаходження закладу в рази зростає, збільшення цін, і що не менш важливо це зменшення Foodcost, також у перше півріччя було підготовка до літнього сезону (закупка пухів, благоустрій тераси, закупка форми на персонал і т.д.) всі ці данні відобразились на цифрах в тому числі на чистому прибутку. Якщо ми беремо порівнювати II пв. 2018 та I пв 2019, що рентабельність зменшилась на 3,1%, це пояснюється апгрейдом тераси (вона повністю нова), закупка меблів, а також закупили дитячий майданчик, це і мало відображення на фінансовій звітності.

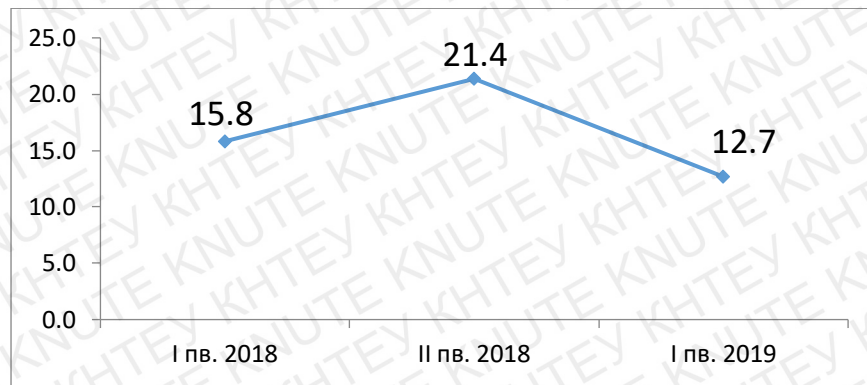


Рис. 2.5. Динаміка рентабельності діяльності ресторану «HayLoft» за три півріччя 2018-2019 рр.

Таким чином, операційний потенціал ресторану «HayLoft» виражає його економічні можливості до вдосконалення, які можуть бути використані для досягнення подальших стратегічних цілей.

2.3. Оцінка факторів впливу на ефективність операційної діяльності ресторану «HayLoft», м. Київ

Стратегічний потенціал наділений всіма рисами, які притаманні будь-якій системі: цілісність, цілеспрямованість, складність, взаємозамінність, альтернативність його елементів та взаємозв'язок між ними, само відтворюваність, гнучкість тощо. Величина потенціалу визначається в професійному використанні й оцінюється з позицій його результативності.

Ефективність операційної системи ресторану залежить від дії факторів зовнішнього та внутрішнього середовища його функціонування (рис. 2.6).

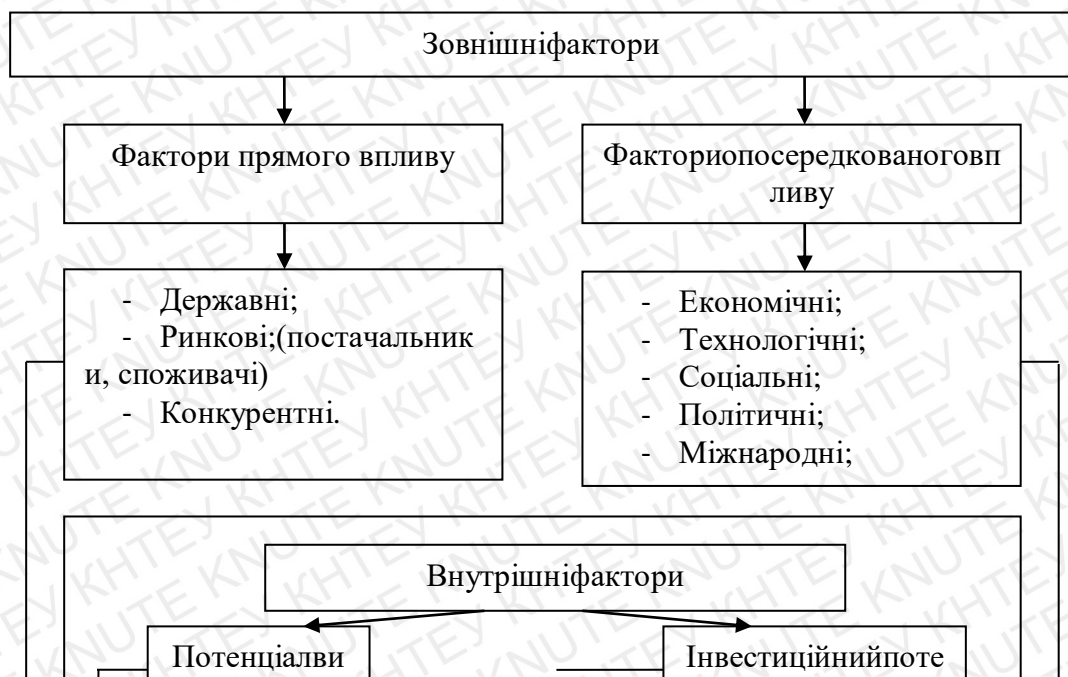


Рис. 2.6. Система факторів впливу на ефективність операційної системи ресторану «HayLoft»

У внутрішньому середовищі рівень операційної системи підприємства ресторанного господарства визначається ключовими факторами – виробничий потенціал (організаційно-технічні, фінансово-економічні чинники та маркетинг) та інвестиційний потенціал (розмір власних джерел інвестування та можливість залучення додаткових фінансових ресурсів).

Основними факторами зовнішньосередовища, що впливають на рівень операційної системи ресторану «HayLoft», є споживачі та конкуренти.

Основним конкурентом ресторану «HayLoft» є ресторан «MisterCat» (просп. Голосіївський, 132– локація ВДНГ -Національний комплекс «Експоцентр України»), який є єдиним територіальним та видовим суперником на ринку ресторанних послуг.

Посилення або ослаблення позицій окремих груп підприємств усередині групи пов'язане з набуттям або втратою окремих конкурентних переваг. Зміни характеристик підприємств можуть створювати умови для переходу їх з однієї стратегічної групи до іншої. Перехід до іншої групи потребує перегляду стратегічного балансу, цілей та стратегій підприємства. Особливе значення має оцінка місця та ролі підприємств.

Головне для будь-якого підприємства чи організації – це створення та підтримка різних «навичок», які створюють їхню конкурентну спроможність. Порівняльний аналіз конкурентів за критерієм ефективності їх операційних систем наведений у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Порівняльний аналіз конкурентів за критерієм ефективності їх операційних систем за I кв. 2019 р.

Показники	Ресторан «HayLoft»	Ресторан «MisterCat»
Обсяг діяльності, тис. грн.	8494,6	7986,9
Кількість місць, од.	260	600
Кількість споживачів за день	225	375
Оборотність місця, разів/день	3,75	4,17
Середня ціна рахунку, грн.	375	223
Рівень завантаження залу протягом дня, %	47,5	30,5

Ресторан «MisterCat» є привабливішим для гостей меншими цінами, адже середній чек менший на 152 грн, тобто для студента це вагомий аргумент для того щоб провести час у закладі «MisterCat». Також беручи до уваги кількість місць, то вона у ресторані «HayLoft» менша більш, ніж в половину, 340 місць. Проте незважаючи на фактори наведені вище, рівень завантаження залу протягом дня у закладі «HayLoft» є більшою на 17%.

Виходячи з даних табл. 2.7 можемо говорити про те, що ресторан «HayLoft» має перспективи роботи у середньому сегменті ресторанного обслуговування. Це може бути реалізоване та реалізується за рахунок посилення стимулювання та пропозиції таких продуктів як бенкети, тематичні вечори та організація фуршетів. Дані продукти мають досить перспективний характер відносно можливостей збільшення товарообороту закладі. Заклад-конкурент «MisterCat» має також середній сегмент гостей, але спостерігається значна нижча якість надання послуг, обслуговування та приготованих страв.

На сьогоднішній день перед тим як відвідати той чи інший заклад споживачі переглядають соц мережі та відгуки в них. В умовах діджиталізації наразі кожен заклад має приділяти увагу своїм відгукам, і реагувати як на

хороший так і на поганий відгук. Адже лице та рівень ресторану проявляється не лише у позитивних фідбеках, а й негативних, фокапи бувають у кожного без цього не можливо, а найголовніше як реагує заклад і чи взагалі реагує зображено на рис 2.7.



Рис. 2.7. Динаміка співвідношення позитивних відгуків у соц мережах закладів-конкурентів за останній місяць I кв. 2019 року

На даному рисунку наведено позиціонування ресторанів-конкурента за показниками чисельності позитивних відгуків та негативних. Як видно з рис. 2.5 «HayLoft» має на 32% більше позитивних відгуків у порівнянні з рестораном «MisterCat», та на 33,3% менше негативних відгуків. Ресторан «HayLoft» працює над своїм брендом, і існує певне правило, як офіціант донесе гостю про важливість залишити свою думку у соц мережах. При знайомстві з гостем, коли офіціант кладе на стіл гостю свою візитівку з іменем, на якій ще вказано що гість може залишити відгук у одній із соц мереж та отримати від офіціанта смачний подарунок. Незважаючи на те що ця інформація вказана, офіціант має проговорити цю інформацію, зазначивши що експертна думка гостя надзвичайно важлива для нас, і допомагає нам рости та розвиватися.

Гість оцінює атмосферу, якість обслуговування, смак страв. До речі, офіціант при цьому вмотивований, адже той на кого прийде найбільше відгуків, отримує вкінці місяця сертифікат. Тож, ресторану «MisterCat» варто приділити увагу цій частині. Також проаналізувавши реагування на негативні відгуки заклад «MisterCat» відмовчується, що складає небережливе ставлення

до гостя.

Наразі голос споживача є найголовнішим критерієм, від якого ресторанний бізнес може відштовхуватись до вдосконалення, набирати популярність та користуватися попитом серед гостей. Для оцінювання ефективності операційної системи ресторану «HayLoft» було використано метод QFD (QualityFunctionDeployment), який передбачає систематизацію шляхом визначення потреб і побажань споживача через розгортання функцій і операцій діяльності компанії з забезпечення такої якості на кожному етапі життєвого циклу новостворюваного продукту, яка б гарантувала одержання кінцевого результату, що відповідає очікуванням споживача.

Модель побудови процесу QFD містить 5 ключових елементів (рис. 2.8):

1. уточнення вимог споживача. Споживач формулює свої побажання, як правило, в абстрактній формі;
2. переведення вимог споживача в загальні характеристики продукту;
3. виявлення сил зв'язку між вимогами споживача та характеристиками продукту;
4. обрання мети;
5. встановлення за результатами анкетного опитування рейтингу важливості побажань споживачів і на основі цих даних – визначити рейтингу важливості відповідних характеристик продукту

Проаналізувавши операційні дані заклади-конкуренти мають наступну тенденцію, ресторану «HayLoft» варто звернути увагу на такі пункти як матеріально-технічне забезпечення, натомість заклад «MisterCat» має цьому пункті явну фору. Також обом закладам-конкурентам варто звернути уваги на стандартизацію, так покращити її найближчим часом, адже вона має прямий зв'язок з операційною системою, що напряду вдосконалисть та спростить робочий процес. На відміну від закладу «MisterCat», ресторан «HayLoft» має перевагу у декількох пунктах як кваліфікація усього персоналу, контроль керівника. Організованість роботи усього персоналу на однаковому рівні обох закладах, але завжди має на меті до вдосконалення.

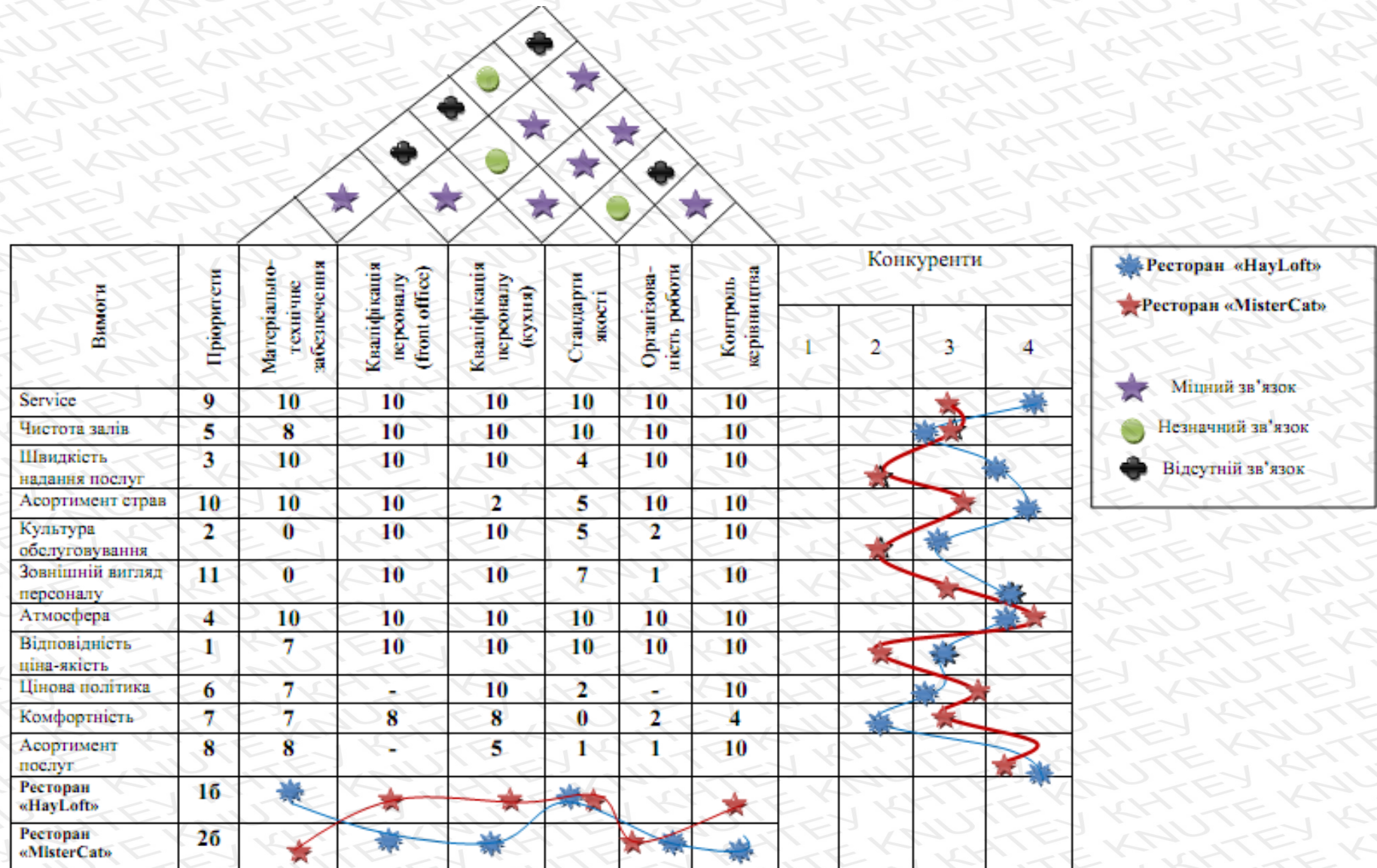


Рис. 2.8. Будинок якості ресторану «HayLoft»

Щодо другої частини, під час опитування цільової аудиторії гостей, (середній сегмент споживачів) ресторан «HayLoft» люди оберуть за такими критеріями, як сервіс, швидкість надання послуг, зовнішній вигляд персоналу, комфортність, асортимент послуг та асортимент страв. Натомість їх не зовсім влаштовує цінова політика закладу, але ціна відповідає якості. Щодо закладу «MisterCat», то зовсім інша картина, споживачів не влаштовує швидкість надання послуг, культура обслуговування та атмосфера закладу. Це є досить серйозним сигналом для менеджменту ресторану, і слід провести апгрейд з персоналом, та подумати яким чином можна вдосконалити операційно-організаційні процеси. Натомість комфорт, зовнішній вигляд персоналу та асортимент страв цілком є прийнятним та вагомим фактором для прийняття рішення відвідати саме ресторан «MisterCat».

В наш час, враховуючи соціально-економічне становище нашої країни та рівень платоспроможності громадян, цінова перевага є досить вагомою. Тому необхідно більш детально здійснити порівняння конкурентних переваг даних ресторанів.

Оцінка інших факторів сильних та слабких сторін ресторанів представлені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Оцінка ресторанів-конкурентів ресторану «HayLoft»

Назва закладу/ критерій	Ресторан «HayLoft»	Ресторан «MisterCat»
1. Зустріч гостей	4	4
2. Робота офіціанта	5	4
3. Час виконання замовлення	4	2
4. Оформлення страв	4	4
5. Якість страв	5	3
6. Сервіс, комфорт, атмосфера	5	3
7. Зовнішня атмосфера	5	4

**Оцінка факторів сильних і слабких сторін ресторанів дається за 5-ти бальною шкалою. Менше значення відповідає слабкій позиції параметра, більше значення – сильній.*

Дані показують сильні та слабкі сторони закладів-конкурентів. Ресторан

«MisterCat» має найбільш слабкі сторони. Одним із критичних критеріїв є час виконання замовлення, гості не люблять екати, це закладені натурою та природою людини, їм слід краще організувати роботу персоналом, можливо доцільно виводить ранерів, або більше офіціантів, кухарів, кальянників для того, щоб не страждала якість обслуговування, таким чином підвищиться і якість страв, сервіс, комфорт та атмосфера закладу. Економлячи на зарплатному фонді страждає якість усього, в тому числі і прибутку закладу. Тому слід задуматись чи доцільна така економія, яка врешті призводить до збитків.

Проаналізувавши відгуки споживачів даних закладів на популярних Інтернет-ресурсах, можна представити наступний рейтинг ресторанів-конкурентів (рис. 2.9).

Діяльність будь-якого підприємства, в тому числі закладу ресторанного господарства, може бути ефективною лише за умов задоволення потреб споживачів. Для цього необхідно знати свого споживача, розуміти його поведінку. Судячи з даних взятих із одного відомих сайтів, де зібрані всі заклади м. Київ, по кількості залишених відгуків є безперечно заклад «MisterCat», але якщо подивитися у процентному співвідношенні, більшість гостей зовсім незадоволена закладом «MisterCat» і аналізуючи при виборі між двома закладами конкурентами споживач обере ресторан «HayLoft».

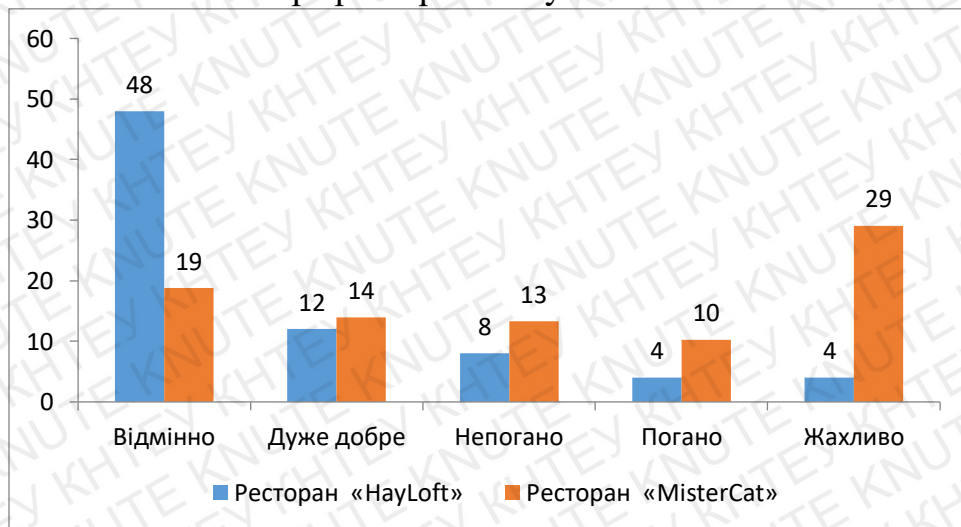


Рис. 2.9. Споживча оцінка ресторанів-конкурентів ресторану «HayLoft» за даними www.tripadvisor

Отже, в умовах гострої конкуренції одним із найбільш важливих і актуальних факторів успіху підприємства на ринку є дослідження споживачів.

З метою більш детального аналізу поведінки споживачів було проведено опитування клієнтів ресторану «HayLoft». Було опитано 50 респондентів. Це дозволило скласти портрет відвідувачів.

Для споживачів ресторану «HayLoft» найвагоміше джерело інформації – знайомі, колеги, сусіди, члени родини та власний досвід. З погляду відвідувачів цього підприємства імідж закладу ресторанного господарства визначають якість обслуговування, місцерозташування, комфортність, якість продукції, інтер'єр, смакові якості страв.

Майже половина гостей відвідують заклад практично кожного дня чи 2–3 рази на тиждень; найбільша кількість респондентів відвідують заклади у вечірній; метою відвідування найчастіше є проведення бізнес-ланчів, обідів, ділових зустрічей, корпоративних вечірок, знайомство з європейською кухнею, сімейний відпочинок, банкет з нагоди дня народження, Нового року та інших свят.

Середні витрати клієнтів цього підприємства – 350–850 грн. на одну особу; основними мотивами відвідування є спілкування, бажання розважитися, поїсти, підкреслити свій соціальний статус, позбавитися від рутини.

Популярними додатковими послугами ресторану «HayLoft» є майстер-класи, організація банкетів; хотіли б скористатися можливістю замовлення страви за власним рецептом, організацією банкетів, дитячими святами, кейтерінгом.

Значна кількість відвідувачів здійснили вибір під впливом популярності закладу, якісного обслуговування, високої комфортності, доброзичливої атмосфери, смачної їжі, зручного місця розташування. Фактори вибору ресторану «HayLoft» споживачами представлені на рис. 2.10.

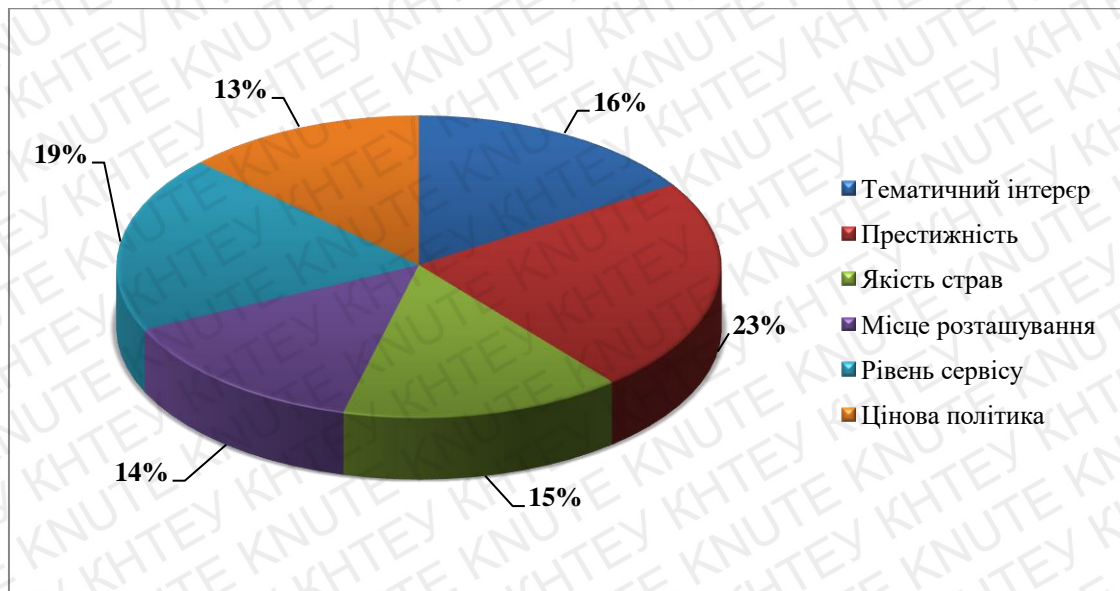


Рис. 2.10. Пріоритетиспоживачів у виборі ресторану «NauLoft»,%

Серед причин першого візиту до закладу гості назвали позитивні відгуки та цікавість. Найважливішими параметрами, які впливають на вибір закладів ресторанного господарства виявилися: якість обслуговування, престижність, якість та смакові властивості страв, комфортність та місце розташування.

Серед відвідувачів більшість чоловіків; за віком найбільшу питому вагу має група від 25 до 35 років, але досить значна кількість клієнтів і інших груп; більшість не мають дітей або мають одну дитину, мають вищу освіту, це – приватні підприємці, керівники фірм, державні службовці, тобто особи з більш високим соціальним статусом, мають середні та високі доходи; референтною групою є члени сім'ї та друзі.

З метою обґрунтування рекомендацій для якісного менеджменту у ресторані «NauLoft», проведено маркетингове дослідження у формі анкетного опитування з визначення факторів задоволення споживачів «ресторанного продукту».

Основними факторами, що впливають на уявлення споживача про заклад ресторанного господарства визначено: інтер'єр закладу, зручність меблів, якість страв, асортимент страв (напоїв), час (тривалість) обслуговування, рівень сервісу, відповідність ціна-якість, спеціальні пропозиції та санітарні умови.

В процесі маркетингових досліджень респондентам було запропоновано висловити свої побажання стосовно покращення роботи

закладу Так, за результатами аналізу анкетного опитування визначено, що основні побажання стосувалися поліпшення якості роботи персоналу (18% опитаних респондентів).

Респонденти, також висловили зауваження до рівня сервісу (15%), якості продукції (12%), асортименту страв і напоїв (7%), інше – 4%. Але переважна більшість респондентів – 44% вважають роботу ресторану «HayLoft» і рекомендували надалі підтримувати досягнутий високий рівень.

Таким чином, враховуючи основні вимоги споживачів до «ресторанного продукту» закладу «HayLoft», менеджери можуть моделювати напрямки підвищення сервісного обслуговування на підприємстві, з метою успішної роботи закладу на базі задоволення споживчого попиту.

Отже, процес маркетингового управління споживачами послуг підприємств ресторанного господарства дозволить максимально задовольняти потреби існуючих привабливих споживачів, а також споживачів, які можуть бути цікавими для закладу відповідно до його можливостей та інтересів, і які могли б зацікавитися ним, що допоможе сформувати лояльного споживача цих закладів, а отже, підвищити ефективність їх діяльності.

З даного аналізу видно, що у ресторану «HayLoft» є багато конкурентних переваг. Основною складовою успіху ресторану «HayLoft» є наявність великої кількості постійних гостей. Лояльність споживачів стратегічно відіграє роль конкурентної переваги підприємства, постає індикатором можливості здійснювати інноваційні. Успіх можливий лише в разі проведення такої програми лояльності, яка дозволить стимулювати бажану поведінку та бачення клієнтів. З метою посилення лояльності споживачів, запропоновано наступні заходи:

- дисконтні програми - повернення частини вартості замовлення, надання знижки за замовлення;
- подарункові сертифікати - отримання сертифікату, який можна подарувати чи використати як дисконтну картку;
- розіграші призів - розіграші призів серед споживачів, що здійснили замовлення у відповідний період часу;

- брендові клуби споживачів - надання споживачам vip-статусу для надання соціальних і вартісних привілеїв.

Проте, незважаючи на явні конкуренти перевагиресторану «HayLoft», проведення грамотної маркетингової політики є однією з ключових умов подальшого успішного функціонування закладу. Комплекс маркетингових заходів в ресторані «HayLoft» відображений в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Комплекс маркетингових заходів ресторану «HayLoft»

Назва заходу	Опис заходу
Маркетингові «фішки»	Наявність ексклюзивних страв та індивідуального, тематичного інтер'єру;
Реклама в соц. мережах	Режим доступу: https://ru-ru.facebook.com/hayloftkiev/
Зовнішня реклама	Фасадна вивіска, реклами на біл-бордах, дорожніх розтяжках та реклами на автомобілях ресторану;
Внутрішня реклама	Наявність буклетів, листівок про ресторан;
Організація розважальних та культурних програм	<ul style="list-style-type: none"> - проведення майстер-класів для дітей; - організація святкових банкетів, спеціальних культурно-дозвільних заходів, коли пропонують спеціально розроблене меню; - організація спеціальних концертних програм, виступів популярних музичних колективів тощо; - регулярне оновлення меню та проведення днів іноземних кухонь;
Наявність програм лояльності	Існує програма лояльності додаток мережі «FijiGroupRestaurants», де кожен гість отримує 100 балів (100грн) за його завантаження, і 10% від рахунку і потім може обміняти на будь-яку позицію в меню, у будь-якому закладі мережі. А також дізнаватись про всі новинки у закладах. І звісно ж залишити відгук.

Особливу увагу необхідно приділити діяльності ресторану в мережі Інтернет. Оскільки, саме за допомогою Інтернету відбувається основний зв'язок між рестораном та його споживачами. Так, ресторан «HayLoft» проводить інформування споживачів про основні події, зміни та досягнення, які відбулися або заплановані через популярну соціальну мережу facebook або Instagram. Приклади такого інформування представлені в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Приклади інформування споживачів рестораном «HayLoft» в соціальних мережах

Вид інформування	Приклад інформування
Інформування про найближчі події	Ресторан «HayLoft» планує в листопаді проведення Чорної п'ятниці. Спеціальні пропозиції: 1. «Безлімітний кальян за 300 грн» для компанії з трьох осіб. Плати за перший, всі наступні отримуй у подарунок. 2. «Настоянки у подарунок» кожна компанія отримує сет фірмових настоянок у подарунок; 3. «Караоке без депозиту», Співай досхочу!; 4. До кожного бургеру даруємо келих пиву Starogramen
Інформування про окремі додаткові послуги	Дитячі майстер-класи в «HayLoft» вже стали доброю традицією, їх са та ндвідвідує багато постійних маленьких учасників, та кожного разу приєднуються нові бажані. Чекає і вас!
Інформування про акційні пропозиції	Святкування дня народження «День у День», маєте можливість отримати знижку -20% та караоке за рахунок закладу.
Здійснення рекламування закладу	Якщо сьогодні прокинувшись зранку у вас виникло бажання провести вечір романтично, затишно і смачно – тоді все що потрібно зробити, це зателефонувати до нас та забронювати столик.

Ресторан активно використовує популяризацію за допомогою реклами на Інтернет-сторінках. Підтвердженням цьому є численна кількість ознайомчих рекламних статей в мережі Інтернет.

З проведеного аналізу можна зробити висновок про те, що ресторан «HayLoft» буде і надалі конкурентоспроможним на даному ринку, оскільки, у ресторану є всі необхідні ресурси для успішного функціонування на ринку. Провівши опитування споживачів ресторану «HayLoft», можна зробити висновок, що саме престижність та високий рівень сервісу закладу забезпечують наявність великої кількості лояльних клієнтів.

Основною загрозою виступає поява нових конкурентів, тобто відкриття ресторанів/кафе

безпосередній близькості від «HayLoft» зі схожою тематикою та більшіми цінами.

Але завдяки наявності у ресторану конкурентних переваг, надання клієнтам досить широкого меню, напоїв і страв високої якості, високого рівня обслуговування та великої кількості постійних відвідувачів, ресторан зможе утримувати клієнтів, пропонуючи їм додаткові послуги та знижки.

Проаналізовані показники глибоко розкривають основні особливості здійснення господарської діяльності підприємства, однак вони не дозволяють охарактеризувати вплив факторів зовнішнього середовища. З цією метою пропонуємо провести SWOT-аналіз макромаркетингового – та мікромаркетингового середовища «HayLoft».

Цілі діяльності – організація підприємницької діяльності, залучення юридичних та фізичних осіб до активної діяльності по інвестуванню в економіку капіталовкладень, виробництво та переробка продукції, виконання робіт та послуг, насичення ринку продукцією виробничо-технічного призначення, харчовою продукцією, товарами та послугами, здійснення будь-якої іншої діяльності, з метою підвищення добробуту та задоволення потреб населення. Отже, на основі інформації, що наведено вище, розглянемо детальніше в таблиці 2.11. в чому полягають переваги та недоліки ресторану «HayLoft».

Таблиця 2.11

Матриця SWOT-аналізу ресторану «HayLoft»

Переваги	Недоліки
<ol style="list-style-type: none"> якісне обслуговування гостей; зручне місце розташування ВДНГ; затишна атмосфера, ресторан знаходиться у парковій зоні, що дає змогу туристам відпочити від шуму міста; наявність двох залів та терас дає змогу проводити кілька заходів одночасно; кухня поділена на окремі сектори-цехи, де їда готується і зберігається окремо; наявність дитячої площадки; для постійних гостей є додаток, якому можна накопичувати бали, 	<ol style="list-style-type: none"> Середня та вище середньої ціна у меню (підвищення закупівельної ціни продукції, відображається на збільшенні ціни обслуговування гостя; несприятливий стан економіки України в цілому накладає відбиток на цінову політику ресторану; не в сезонність заклад відвідує менше гостей

<p>потімобмінювати на страви;</p> <p>8. в ресторанах жити новітні протипожежні заходи;</p> <p>9. ефективна продуктивність праці персоналу.</p> <p>10. Наявність великої парковки</p>	
Можливості	Загрози
<p>1. поширення культури проведення івент-заходів</p> <p>2. ефективне вибудовування емоційних зв'язків зі споживачем;</p> <p>3. забезпечення максимальної залученості учасників в процес заходу, що викличе їх лояльність в майбутньому;</p> <p>4. використання інших елементів масової комунікації, таких як реклама, PR і BTL;</p> <p>5. для людей має більш важливе значення якість організації заходу та відповідність їх вимогам</p>	<p>1. жорстка конкуренція;</p> <p>2. падіння купівельної спроможності населення;</p> <p>3. невідповідність заходу цільовій аудиторії</p> <p>4. неефективна маркетингова стратегія</p>
Потенційні внутрішні переваги	Потенційні внутрішні недоліки
<p>1. Наявність лідера-керівника, який добре відомий на ресторанному ринку;</p> <p>2. Висока кваліфікація персоналу;</p> <p>3. Можливість надавати послуги в різний час за рахунок постійної завантаженості;</p> <p>4. Сприяння зростанню чисельності клієнтів за рахунок виваженої цінової політики</p> <p>5. Орієнтація на клієнтів різних категорій</p> <p>6. Наявність іміджу якісного та ефективного ресторатора</p>	<p>1. Структура управління, яку можна вдосконалити за рахунок більшого приділення уваги професіоналізму офіціантів;</p> <p>2. Необхідність впровадження системи управління маркетингом;</p> <p>3. Потреба у впровадженні в маркетингову діяльність сучасних Інтернет-технологій;</p> <p>4. Потреба в удосконаленні найму працівників;</p> <p>5. Потреба у прописанні всім їхніх функціональних зобов'язань</p>
Потенційні можливості	Потенційні загрози
<p>1. Ресторан не має в ареалі своєї діяльності дуже великих конкурентів</p> <p>1. Ресторан має можливість на пряму співпрацювати з потенційними партнерами у ресторанній сфері;</p> <p>2. Попит на послуги ресторану є стабільним, але сезонним</p>	<p>1. Існує загроза появи нових конкурентів</p> <p>2. Падіння попиту унаслідок зниження доходів населення, фактор фінансової кризи;</p> <p>3. Значний тиск з боку держави, зокрема у сфері податкового регулювання</p>

Оскільки власники мають мережу ресторанів, вони не завжди можуть приділяти пильну увагу розвитку саме цього ресторану, так як є і інші ресторани, які також дають певний прибуток власникам підприємства.

В загальному вигляді розрізняють такі основні напрями діяльності підприємства:

- маркетинговий (вивчення ринку послуг);

- виробничий (обґрунтування обсягу випуску продукції відповідно до потреб ринку, забезпечення матеріально-технічними ресурсами тощо);
- інноваційний (науково-технічні розробки, технологічна підготовка виробництва);
- економічний (планування, облік, звітність, ціноутворення, зовнішньоекономічна діяльність, фінансування);
- соціальний (управління персоналом – професійна підготовка кадрів, створення належних умов праці та відпочинку працівників).

Визначення ринкових можливостей і загроз на основі проведеного аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища ресторану «HayLoft» згрупуємо у зведених таблицях характеристики сильних та слабких сторін підприємства, зовнішніх можливостей та загроз.

Отже, проведена оцінка стратегічного потенціалу дозволяє визначити специфіку та особливості формування діяльності підприємства. Ринок ресторанних послуг в м. Київ набуває все нових форм організації та постійно зростає. Це формує певні маркетингові загрози з точки зору можливості посилення конкурентної боротьби. Негативним фактором зовнішнього макроринкового середовища є вплив політико-правового регулювання на діяльність підприємства, що виражається у податковому тиску та постійних змінах дозвільної документації.

Підприємство має розгалужену систему постачальників, з якими працює декілька років. Ресторан орієнтується на споживачів різних вікових та майнових категорій. Однак, в ресторані не досить доцільний навчальний апарат, через те що ресторанів декілька, а також потребує удосконалення сама стратегія найму персоналу рестораном. У процесі дослідження було визначено відносно значення рівня стратегічного потенціалу ресторану. За даним показником ресторан не поступається найближчому конкуренту- ресторану «MisterCat», у якого рівень сервісного обслуговування відвідувачів є дещо нижчим.

У роботі було проаналізовано ефективність стратегічного потенціалу ресторану «HayLoft». Управління стратегічним потенціалом ресторану «HayLoft», м. Київ передбачає використання окремих його елементів з метою досягнення соціально-економічних цілей розвитку. Як свідчить проведений аналіз, основними факторами вибору ресторану серед опитаної цільової аудиторії відвідувачів є географія розміщення та комфорт і атмосфера закладу. Найбільш сильними параметрами системи стратегічного потенціалу в ресторані є сприятливість мікроклімату ресторану (шум, освітлення, температура), рівень етики та професійної підготовки персоналу, а також його дружелюбності та турботи, смак та якість оформлення страв під час подання. Найбільш слабкими параметрами є відповідність цін ресторану рівню стратегічного потенціалу, швидкість обслуговування в закладі та дизайн оформлення інтер'єру.

Дослідження основних показників фінансового-економічного потенціалу та рентабельності використання ресурсів ресторану свідчить невеличкі коливання загальної ефективності її роботи впродовж останніх 3-х півріч. Основними чинниками результативності використання фінансових ресурсів є збільшення обсягу доходів та операційного прибутку в розрахунку на 1 грн виручки від реалізації продукції. Зростання ефективності використання трудових ресурсів рівень продуктивності праці та рентабельності використання витрат на оплату праці збільшувався за рахунок правильній операційній діяльності закладу, foodcost при правильному плануванні закупівельної спроможності закладу.

Негативним фактором зовнішнього макромаркетингового середовища є вплив політико-правового регулювання на діяльність підприємства, що виражається у податковому тиску та постійних змінах дозвільної документації. Підприємство має розгалужену систему постачальників, з якими працює декілька років. Ресторан орієнтується на споживачів різних вікових та майнових категорій. Однак, ресторан потребує стратегії управління конкурентоспроможністю.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ РЕСТОРАНУ «НАУЛОФТ», М. КИЇВ

3.1. Обґрунтування комплексу операційних стратегій ресторану «HayLoft», м. Київ

Операційний менеджмент є досить складним бізнес-процесом вищого рівня, комплексним і багатоаспектним. Його результат – дохід, рентабельність, професійний персонал, і найголовніше задоволений гість, імідж та бренд закладу. Управління операційним менеджментом є досить складний процес його ефективність гарно прослідковується у цифрах. Ефективне управління операційним менеджментом ресторану «HayLoft» дозволить зменшити час завоювання довіри споживача, допоможе зайняти успішні позиції у конкурентному середовищі ресторанів Києва, покращить ситуацію з Foodcost, та позначиться на прибутку, рентабельності, дозволить доцільніше використовувати фінансові ресурси.

Головна мета операційного менеджменту – формування ефективної системи керування операціями у виробництві, сервісі. Він націлений на побудови керуючих систем, що забезпечують виконання необхідних дій і процедур для одержання ринкового результату діяльності закладу. Ринковий вибір може будуватися тільки на чіткому врахуванні об'єктивних обмежень, критеріїв і стандартів. Оптимальні операційні рішення вимагають від керівника перебування в центрі виробничої системи, що розвивається. Поєднання в одне ціле основних чинників і аспектів діяльності – фінансових, організаційних, ринкових, технологічних – потребує, щоб цей процес здійснювався на міцній базі раціонального керування операціями.

Базова стратегія ресторану «HayLoft» розробляється на основі корпоративної і визначає основні напрямки діяльності закладу. Операційна стратегія підтримує стратегії підприємства таким чином, щоб у центрі уваги

знаходилися завдання, сформовані з урахуванням потреб гостей. Стратегічні рішення в галузі операцій звичайно передбачають довгостроковий взаємозв'язок ресурсів ресторану «HayLoft». Тактичні рішення є короткостроковими (як правило, один рік) і служать для забезпечення стратегічних, що виступають у якості директивних (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Портфель операційних стратегій ресторану «HayLoft»

При цьому, операційна стратегія ресторану «HayLoft» вимагає прийняття цілої низки рішень щодо виробничих потужностей, технологічних процесів, якості, персоналу, нового покоління продукції тощо.

Операційний менеджмент ресторану «HayLoft» повинен бути готовими до розробки нового товару, але також повинен вміти удосконалювати існуючі товари. Товари, що виробляються, необхідно періодично перевіряти для визначення етапу життєвого циклу, на якому вони знаходяться у даний час.

Операційному менеджеру потрібно буде прийняти рішення щодо покращення товару та/або його модифікації. Кожній стадії життєвого циклу відповідає певна стратегія. Стадію життєвого циклу товару можна визначити, виходячи з тенденцій зміни низки показників виробництва та реалізації (обсягів продажу, витрат, доходів, прибутку) (рис. 3.2; 3.3).

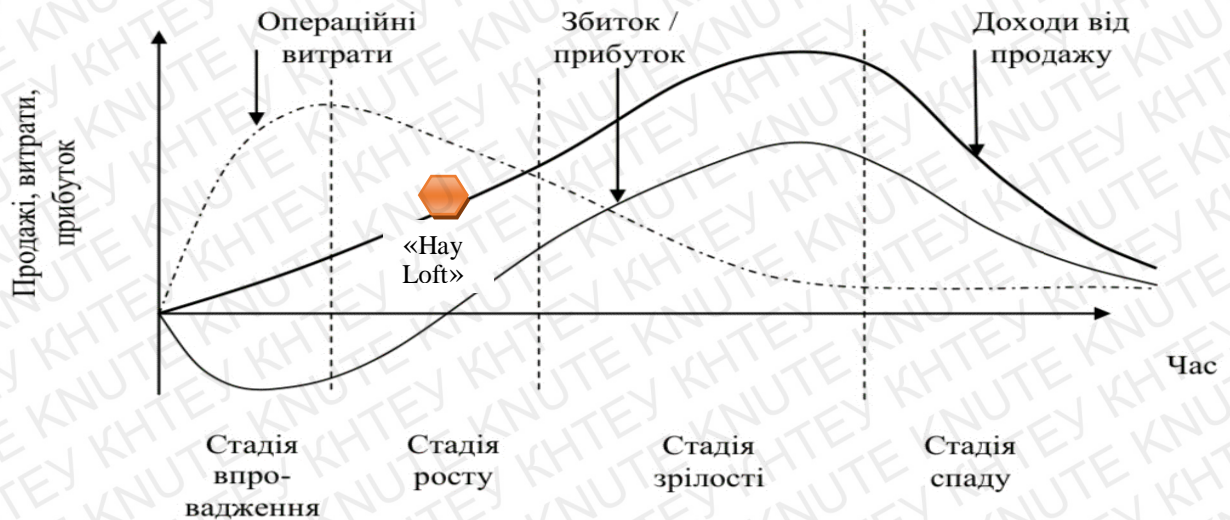


Рис. 3.2. Прогнозована динаміка обсягів продажу, витрат та прибутку впродовж життєвого циклу ресторану «HayLoft»

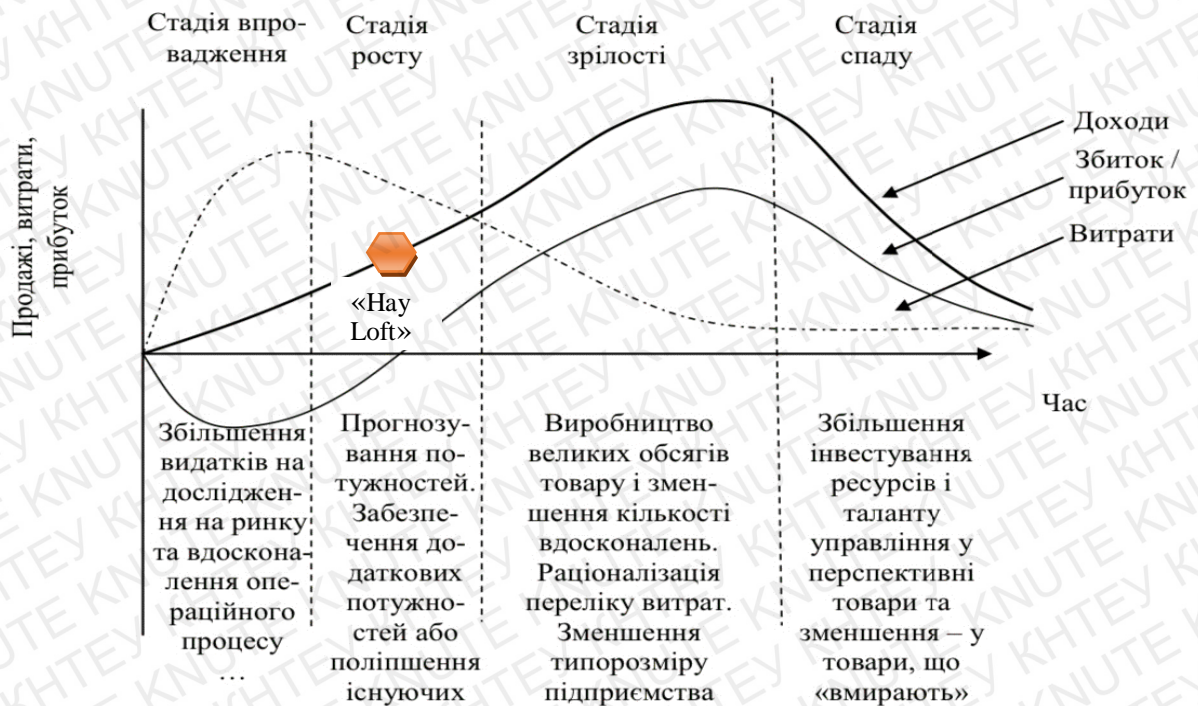


Рис. 3.3. Вплив прогнозованого життєвого циклу товару на операційну стратегію ресторану «HayLoft»

Товари, що знаходяться на «стадії впровадження», потребують значних витрат на дослідження, розробки товару, модифікації та покращення виробничого процесу, розробки постачальника. На цій стадії потрібне «точненалагодження» товару та процесу його виробництва на ринок.

Ресторан «HayLoft» знаходиться на «стадії росту», у якого конструкція товару починає стабілізуватися, тому для адаптації до попиту необхідним є прогнозування потрібних основних виробничих потужностей, забезпечення додаткових потужностей та/або покращення існуючих. Удосконалення обліку витрат, зменшення кількості різновидів товару може бути ефективним або необхідним для підвищення рентабельності та збереження частки ринку.

3.2. Модель впровадження операційної стратегії ресторану «HayLoft»

На відміну від попередніх позицій, за якими забезпечують розвиток виробництва як об'єкту управління, рішення з даної позиції повинні розвивати саме управляючу систему, тобто суб'єкт управління. У такому контексті є очевидним, що якість рішень з об'єкту управління істотно залежить від якості відповідного суб'єкту управління, а якість суб'єкту управління – операційного (виробничого) менеджменту – істотно залежить від ключових рішень з його власного розвитку. Розробка стратегії неможлива без визначення цілей.

Постановка цілей операційної стратегії здійснюється відповідно до наступних критеріїв:

- витрати на виробництво продукту;
- якість виробництва;
- якість виробничих поставок;
- відповідність виробництва попиту або так звана «гнучкість за попитом».

Під час системної оцінки виробничих витрат як для стратегічних, так і для тактичних цілей звичайно використовують такі показники:

- питомі витрати живої праці і матеріалів;
- фондівдача;
- оборотність товарних запасів;
- інтегральний показник — собівартість виробництва одиниці продукту.

Для пошуку оптимального рішення за умов наявності більше двох альтернатив доцільно застосовувати підхід з використанням «дерев рішень» (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Дерево «рішень» ресторану «HayLoft» щодо формування операційної стратегії

Дерево рішень — підхід, який дає змогу отримати графічне зображення процесу, за допомогою якого визначаються альтернативи рішення та відповідніймовірності для кожної комбінації альтернатив. Дбаючи про операційний менеджмент, кожен керівник повинен чітко усвідомлювати, що цей процес включає в себе максимальної уваги та про активності.

3.3 Соціально-економічна ефективність запропонованих заходів

Сьогодні в Україні на заводі ефективного впровадженню інновацій на підприємствах ресторанного господарства, передусім стоять: низькі фінансові можливості підприємств, відсутність матеріальної мотивації, неналежна для реалізації інновацій кваліфікація персоналу та опір інноваціям з боку колективу підприємства [35]. Ресторанний бізнес найбільш активно розвивається у великих містах, причому правила розвитку диктує економічна ситуація в місті, традиції та менталітет, воля окремих рестораторів та мереж

У розглянутих вище макроекономічних показниках фіксуються переважно результати розвитку національної економічної системи, функціонування суспільного виробництва протягом певного періоду. Але діалектичний метод дослідження органічно поєднує кількісний і якісний аналізи. Розглянемо категорії, які відображають якісні показники розвитку суспільного виробництва.

Кожна зацікавлена група (акціонери, менеджери тощо) має свої цілі, а найголовніше, встановлює певні обмеження, які й визначають межі ефективності систем операційного менеджменту підприємств на основі формування сфери балансу та дисбалансу інтересів зацікавлених груп. Грунтуючись на парадигмі поліцільового середовища діяльності підприємства, що домінує в сучасній економічній теорії, доцільно зазначити, що коли досягнення та результати впливу (цілі, дії, результати діяльності або бездіяльності) систем операційного менеджменту підприємств виходять за межі нормативно-правових обмежень та обмежень мінімального рівня

задоволення інтересів зацікавлених груп, то система операційного менеджменту стає неефективною.

Як бачимо зображено систему операційного менеджменту, неефективну через неврахування мінімального рівня інтересів зацікавлених груп 2 та 3. Саме з позицій цих двох зацікавлених груп система менеджменту є неефективною, з позицій інших груп вона ефективна. Із прогнозованих показників розроблених моделей впровадження операційних стратегій ресторану «HayLoft» система операційного менеджменту має стати ефективною.

Серед найбільш поширених інновацій пропонуємо ресторану «HayLoft» слід відзначити такі:

- Презентація фірмової страви шеф-кухарем (досервірування, підпалювання кухонною запальничкою коньяк в соуснику і полить страву «Курка в ожиново-смородиновому сосі»);
- Інтерактивне електронне меню, яке позбавляє гостя від великої кількості паперових сторінок і окремих винно-коктейльних карт. Електронне меню є каналом зв'язку між адміністрацією та відвідувачами і дозволяє рестораторам швидко редагувати меню і вносити до нього нові страви. Гість може підібрати з карти вин закладу вино за ціною, регіоном, а потім до нього – страву з меню, підрахувати калорійність страв і відразу ж побачити остаточний чек замовлення. В очікуванні замовлення він може пограти в ігри, почитати новини з Інтернету.
- Використання QR-кодів. Їх можна розмішувати на будь-яких носіях, починаючи від касових чеків і меню та закінчуючи вивісками і столиками. Сканувати QR-код можна мобільним телефоном або відеокамерою ноутбука і зберегти у закладках свого гаджета. У QR-коді можна закодувати безліч інформації – історію закладу, авторство унікальних деталей інтер'єру, меню з детальною інформацією про страви. За допомогою QR-кодів ресторан може сповіщати своїх клієнтів про акції, реалізовувати програми лояльності, влаштовувати інтерактивні опитування

та голосування, отримувати відгуки про ресторан від клієнтів. Можна познайомити відвідувачів ресторану із сайтом закладу, запросити приєднатися до груп у соцмережах і підписатися на інформаційну розсилку. Використання QR-кодів відкриває нові необмежені можливості для on-line взаємодії компаній із своїми споживачами [34].

- Ітерактивний бар – це інформаційно-розважальна система, вбудована в барну стійку. По суті це інтерактивний екран, який відображає відео ефекти, характер та інтенсивність яких диктуються наявністю предметів на стійці та поведінкою людини (склянка, ключі, мобільний телефон – усе, що залишить відвідувач на поверхні барної стійки, влаштує світлову виставу). Призначення такої технології – розважати гостя і утримувати його у барі якомога довше [13].

Згідно стратегії конкурентоспроможності ресторан «НауLoft» займає досить гарні позиції в рейтингу серед ресторанів міста. Заклад унікальний за своєю кухнею, оформленням меню, назвами страв, інтер'єром, анімаційним обслуговуванням, звуковим супроводом, тематичними атрибутами, ціновою політикою, фірмовим одягом, зовнішнім виглядом і поведінкою офіціантів, незвичним прийомом гостей та цікавим способом замовлення страв.

Аналізуючи та роблячи висновки з попереднього розділу, було розроблено низку рішень для вдосконалення операційної системи ресторану «НауLoft». Рішення наведені вище призведуть до поліпшення тих факторів, які наявні наразі в досліджуваному закладі. У виробництві доречним буде, проаналізувати весь стан рентабельності страв, та замінити їх новими. Це призведе до зацікавленості зі сторони гостей, та може позитивно вплинути на цифру в кінці місяця. Якщо брати маркетинг, то тут варто звернути особливу увагу, та звернутись до компетентного персоналу аби збільшити популярність закладу не лише в соціальних мережах, а й просто серед потенційних відвідувачів.

Персоналу надається належна увага та підвищення кваліфікації це потрібно підтримувати на розвивати і ставити нові цілі у роботі з персоналом.

Наприклад, розробити нову мотиваційну модель для персоналу. І нарешті одна із головних складових це фінансова частина операційної системи ресторану «HayLoft». Тут потрібно правильно відслідковувати затрати, відслідковувати FoodCost, завдяки правильному розподіленню ресурсів цифри будуть в межах норми.

Якщо покращувати всі критерії та мінуси, які наявні в ресторані «HayLoft», то уже у II пв 2019 прогнозуємо фінансову звітність в рази рентабельнішу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Прогнозована динаміка фінансових результатів ресторану «HayLoft»
за 2018-2019 рр., тис. грн.**

Показники	Роки			Абсолютна зміна, тис. грн.		Темп змін, %	
	Ппв. 2018	I пв. 2019	Прогноз на II пв. 2019	II пв. 2019/I пв. 2019	II пв. 2019 / Ппв. 2018	II пв. 2019 / I пв. 2019	/ Ппв. 2018
Чистий дохід від реалізації продукції	7 284,4	7 762,2	12116	4 353,8	4 831,6	156,1	166,3
Собівартість реалізованої продукції	2 057,7	1 543,4	3260,5	1 717,1	1 202,8	211,3	158,5
Валовий прибуток	5 226,7	6 218,8	8756,6	2 537,8	3 529,9	140,8	167,5
Операційні витрати	3 377,9	5 082,1	5323,2	241,1	1 945,4	104,7	157,6
Інші операційні витрати	263,8	70,6	663,4	592,8	399,6	940,1	251,5
Прибуток від операційної діяльності до оподаткування	1 585,1	1 066,1	2770	1 703,9	1 185,0	259,8	174,8
Податок на прибуток	28,6	82,3	199,08	116,8	170,5	242,0	697,3
Чистий прибуток	1 556,5	983,9	2051,7	1 067,8	495,2	208,5	131,8
Рентабельність господарської діяльності, %	21,4	12,7	16,9	4,3	-4,4		

Прогнозовані дані аналітичної таблиці свідчать про те, що за три півріччя 2018- 2019 роках на підприємстві остерігатиметься коливання розміру чистого доходу від реалізації: у прогнозі на II пв. 2019 р. у порівнянні з I пв. 2019 р. прослідковується зріст на 156,1 %, або на 4 353,8, і якщо брати II пв 2019 р. та II 2018 р. (рис. 3.5).

Відповідно змінювалась прогнозована собівартість реалізації, яка зростає на 211,3%, і на 158,5% відповідно. Тим не менш, на валовий прибуток це не вплинуло, і ми спостерігаємо таку картину: II пів 2019 р до I пів 2019 р прибуток збільшився на 1 067,8 тис. грн, або на 208,5%, і відповідно II пів 2019 до II 2018 р на 495,2 тис. грн, або на 131,8%.



Рис. 3.5. Прогнозована динаміка чистого доходу ресторану «HayLoft» за 2018-2019 рр., млн. грн.

У II пів. 2019 р. порівняно з першим півріччям цього ж року збільшились операційні витрати на 1 945,4 тис. грн, або на 157,6%, якщо брати II півріччя 2019 р. і II півріччя 2018 р., то ці ж витрати 241,1, або на 104,7%

Також рекомендовано звернути увагу на FoodCost ресторану «HayLoft», тож із прогнозованого II пів 2019 року наведена в табл. 3.2

Таблиця 2.6

Очікувана динаміка показників FoodCost ресторану «HayLoft» за 2018-2019 рр

Показники	Роки			Абсолютна зміна, тис. грн.		Темп змін, %	
	I пів. 2018	II пів. 2018	Прогноз II пів. 2019	II пів. 2018 / I пів. 2018	I пів. 2019 / I пів. 2018	II пів. 2018 / I пів. 2018	I пів. 2019 / I пів. 2018
FoodCost	2 057,7	1 543,4	3 260,5	1 717,1	1 202,8	211,3	158,5
Частка FoodCost у операційних витратах, %	56,5	30,0	54,5	24,5	-2,0	181,8	96,4
Частка FoodCost у чистих доходах, %	28,2	19,9	26,9	7,0	-1,3	135,3	95,3

У разі врахування всіх корегувань прогнозований FoodCost ресторану «НауLoft» буде в межах норми, у порівнянні з іншими півріччями. Важливо, не лише щоб він не зростав та був у межах норм, а й те щоб по можливості він зменшувався та становив вагому частину у чистому прибутку.

Так, втіливши нові ідеї та інновації які було запропоновано для ресторану «НауLoft», він займатиме найвищі місця в рейтингу ресторанів міста. Персонал, який «горить» своєю справою, зустрічається далеко не в кожному закладі, тому це наскільки передається гостеві атмосферою, турботою персоналу, смаком їжі, що ресторан «НауLoft» завоює серця кожного киянина та гостя столиці.

Таким чином, було обґрунтовано комплекс операційних стратегічних напрямів розвитку ресторану «НауLoft» в місті Київ та запропоновано модель дерева «рішень» та ряд інновацій для утримання постійних відвідувачів та залучення нових в умовах жорсткої конкуренції.

ВИСНОВКИ

1. Доведено, що операційний менеджмент є одним із способів і механізмів збільшення прибутку, адже регулюється управляючою ланкою та являє собою конкретною системою цінностей, установок, стереотипів, що поєднують дослідницький потенціал і практичний досвід, певне світовідчуття і перспективне мислення.
2. Встановлено, що ефективність операційного менеджменту в певній мірі визначена як досягнення поставлених перед системою цілей; у загальному значенні ефективність - це задоволення потреб гостей.
3. Обґрунтовано, що необхідність розробки довгострокової стратегії формування операційного менеджменту передбачає застосування собою комплекс стратегічних заходів, спрямованих на формування, підтримання та захист закладу.
4. Досліджено, що операційний менеджмент використовується ресторанными операторами задля отримання фінансових результатів в довгостроковій перспективі. Всі складові операційного менеджменту сприяють поліпшенню стану ресторану, а ефективність його застосування залежить від професіоналізму та фаховості керівництва. Структура управління операційною системою охоплює всі можливі дії, процеси, прийоми, пов'язані з безпосереднім випуском продукції (наданням послуг).
5. Проаналізовано зв'язок між поняттями управління стратегіями, рентабельність, foodcost. Всі ці поняття так чи інакше взаємопов'язані між собою та залежні один від одного в системі операційного менеджменту.
6. В роботі були описані методичні підходи оцінки ефективності операційного капіталу і необхідність його вартісного обрахунку.
7. Зазначено, що ресторан надає комплекс ресторанних послуг: сервіснообслуговування ланчів, денної та вечірньої посадки, а також банкетів; має авторське меню та бар; банкетне, фуршетне меню, приготування страв на замовлення, надає торгово-посередницькі послуги

8. Розглянуто показники господарсько-фінансової діяльності ресторану «НауLoft», показники рентабельності, його динаміку та тенденції. Було встановлено, що заклад є прибутковим та займає відповідне місце в економіці охоплюючи середню ланку населення.
9. На основі даних сайту www.tripadvisor було встановлено, що в загальному ресторан має позитивну тенденцію у репутаційному секторі.
10. Встановлено, що FoodCost є досить важливим кількісним показником у визначенні вартості рентабельності та усієї фінансових показників.
11. У роботі було рекомендовано поетапне впровадження покращення роботи управлінської команди операційного менеджменту, детально описано і охарактеризовано кожен крок цієї системи для ресторану «НауLoft», а також розроблено модель для його покращення.
12. Опитано 50 респондентів. Це дозволило скласти портрет відвідувачів, для яких джерело інформації – знайомі, колеги, сусіди, члени родини та власний досвід. З погляду відвідувачів цього ресторану імідж закладу ресторанного господарства визначають якість обслуговування, місце розташування, комфортність, якість продукції, інтер'єр, смакові якості страв.
13. Було зазначено, що у формуванні впізнаваності та популярності значну роль відіграють ЗМІ та Інтернет, саме тому комплексний підхід до формування репутації повинен здійснюватися як в offline, так і в online просторі.
14. Удосконаливши систему операційного менеджменту будуть значно підвищено важливі економічні і фінансові показники.
15. Чітке розуміння зазначених принципів і методів підвищення операційних аспектів, удосконалення системи операційного менеджменту, застосування запропонованої стратегії управління операційною системою ресторану «НауLoft», а також формування чіткої операційної стратегії, введення інновацій задля охоплення більшої кількості гостей.