

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Стратегія просування кафе «Вільвед» м. Київ»

Студентки 2 курсу, 2м групи

спеціальності 073 «Менеджмент»

спеціалізації «Готельний і

ресторанний менеджмент» _____

підпис

Науковий керівник

к.е.н., доцент _____

підпис керівника

Гарант освітньої програми

д.е.н., проф. _____

Патик

Анастасії Олександрівни

Салімон

Ольга Миколаївна

Ведмідь

Надія Іванівна

Київ - 2018

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ.....	10
1.1. Сутність операційної стратегії підприємства ресторанного бізнесу.....	10
1.2. Теоретичні та методологічні засади формування операційної операційної стратегії.....	16
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності операційної стратегії.....	28
РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ ОСНОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КАФЕ «ВІЛЬВЕД», М. КИЇВ.....	40
2.1. Операційний аналіз стратегії діяльності кафе.....	40
2.2. Аналіз ефективності діючої операційної стратегії розвитку кафе «Вільвед».....	49
2.3. Визначення впливу чинників на реалізацію операційної стратегії розвитку кафе.....	59
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КАФЕ «ВІЛЬВЕД», М. КИЇВ.....	72
3.1. Напрями удосконалення операційної стратегії розвитку кафе.....	72
3.2. Обґрунтування програми заходів з реалізації операційної стратегії розвитку кафе.....	83
3.3. Оцінка соціально-економічної ефективності запропонованих заходів.....	93
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	100
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	105
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність дослідження питань, пов'язаних з технологічними процесами обслуговування споживачів на підприємствах ресторанного господарства є досить високою, особливо в умовах кризових явищ в економіці. Технологічні процеси обслуговування споживачів є основою організації роботи підприємств ресторанного бізнесу. Рівень організації технологічних процесів обслуговування споживачів передбачає впровадження прогресивних форм і методів приймання замовлення, приготування страв та доставки продукції до споживачів. Сучасними тенденціями у розвитку процесів обслуговування споживачів ресторанів є використання інноваційної технології приймання замовлень, удосконалення технічних засобів приготування страв, систем матеріально-технічного постачання, пропонування акційних знижок на фірмові страви. Результативність технологічних процесів в ресторанному бізнесі значною мірою залежить від організації праці співробітників закладу, процесу організації обслуговування відвідувачів, вдалого планування і умілого використання ресурсів. Певне значення мають, звичайно, й економічні показники роботи підприємства: ритмічне виконання плану, режим економії, рентабельність тощо.

Аналіз останніх наукових публікацій показав, що дослідженню особливостей технологічних процесів обслуговування споживачів підприємств ресторанного господарства в Україні та світі приділяється багато уваги в працях провідних зарубіжних і українських вчених як Агафонова Л.Г., Мазаракі А.А, Ведмідь Н.І., Моргулець О.Б., Виноградська А.М., П'ятницька Г.Т., Мальська М. П., Гаталяк О.М., Шалфіцький І.І., Присакар І., Тарасенко І.І., Петрук Ю., Машир Н.П. та ін.

Метою роботи є дослідження теоретичних та практичних засад формування і реалізації операційної стратегії підприємства ресторанного бізнесу «Вільвед».

Досягнення мети роботи передбачає вирішення таких **завдань**:

- визначити сутність операційної стратегії підприємства ресторанного бізнесу;
- навести теоретичні та методологічні засади формування операційної операційної стратегії;
- розглянути методичні підходи до оцінювання ефективності операційної стратегії;
- здійснити операційний аналіз стратегії діяльності кафе;
- провести аналіз ефективності діючої операційної стратегії розвитку кафе «Вільвед»;
- здійснити визначення впливу чинників на реалізацію операційної стратегії розвитку кафе;
- розглянути напрями удосконалення операційної стратегії розвитку кафе;
- навести обґрунтування програми заходів з реалізації операційної стратегії розвитку кафе;
- здійснити оцінку соціально-економічної ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження виступає процес формування і реалізації операційної стратегії підприємства ресторанного бізнесу «Вільвед».

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації операційної стратегії суб'єкта ресторанного бізнесу.

Методи дослідження. Базуються на використанні методів індукції, дедукції, аналізу та синтезу. Також були застосовані методи експертних оцінок, економіко-статистичні та методи графічних порівнянь.

Інформаційне забезпечення роботи. В процесі виконання роботи було використано нормативно-правові акти України, монографії, підручники, періодичні видання та джерела Інтернет. В процесі оцінки практичних аспектів управлінської діяльності використано дані фінансової та управлінської звітності підприємства, а також результати опитування керівництва ресторанного підприємства.

Практичне значення проведення дослідження. Полягає у тому, що його результати та розроблені пропозиції можуть бути використані у практичній діяльності підприємства ресторанного бізнесу «Вільвед».

Практична цінність роботи полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконаленню механізму операційних стратегій підприємства ресторанного бізнесу.

Апробація результатів дослідження. За результатами дослідження підготовлено та опубліковано наукову статтю на тему «Особливості технологічного процесу обслуговування споживачів заходів ресторанного господарства» у збірнику науковицх праць Вісник КНТЕУ, 2018. – с. 34-39 (Додаток А).

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, дев'яти підрозділів, висновків та списку використаної літератури та додатків. Загальний обсяг роботи становить 100 сторінок. Список використаних джерел налічує 79 джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність операційної стратегії підприємства ресторанного бізнесу

Ефективний розвиток операційної діяльності підприємства можливий лише за умови визначення чітких довгострокових цілей і розробки конкретних шляхів їх досягнення. Однієї і тієї ж операційні цілі можна досягнути різними методами та засобами. У зв'язку з цим виникає необхідність визначення змісту поняття операційної стратегії. З цією метою пропонуємо спочатку розглянути сутність поняття «стратегія підприємства», а потім конкретизувати зміст операційної стратегії.

На думку перших вчених, які займались дослідженнями в цій сфері, таких як Порас Дж. [60], стратегія — це раціональне прийняття рішень, в результаті яких ресурси компанії протиставляються можливостям, запропонованим умовами конкуренції. Інші, такі як Портер М. [40], стверджують, що зовнішнє середовище має визначний вплив на процес формування стратегії в компаніях. З іншого боку, прибічники думки про важливість ресурсів стверджують, що не оточення, а ресурси компанії є основою формування стратегії фірми. Незважаючи на згадані розбіжності, всі концепції об'єднує одна спільна мета — оптимізація діяльності компанії по відношенню до інших в одному і тому ж конкурентному середовищі. Однак, цього досягти стає усе важче й важче з огляду на те, що рівень конкуренції у різних конкурентних середовищах продовжує зростати.

Зростає усвідомлення того, що у високо динамічних конкурентних середовищах традиційний підхід до розробки стратегії часто не дає бажаних результатів, і компанії повинні орієнтуватись на більш динамічні концепції, так як основні умови змінюються раніше, ніж сформульовані стратегії досягають

цілковитого втілення. Але залишається незрозумілим, як досягти динамічного підходу до розробки стратегії.

Термін «операційна стратегія» походить від древньогрецьких слів "stratos" - "армія" та "agos" - "я керую". Відповідно, поняття "стратегія" первинно тлумачилося як мистецтво або наука ведення воєнних дій. Свідченням цього є давньокитайський трактат про військово мистецтво, датований п'ятим століттям до нашої ери [17, с. 23]. На початку 60-х рр. ХХ ст. дане поняття почало вживатись у сфері управління. Першим науковим доробком у цьому напрямку стала праця А.Д. Чандлера "Стратегія і структура". Історичний розвиток основних підходів науковців до визначення поняття "стратегія" з позицій менеджменту представлений у таблиці.

Таблиця 1.1

Аналіз підходів до визначення поняття «операційна стратегія»

Автор	Визначення поняття "операційна стратегія"	Інструменти реалізації
Дж. Порас [60, с. 21]	Визначення основних довгострокових цілей підприємства, адаптація курсів дій та розміщення ресурсів, необхідних для досягнення цілей	Адаптація курсів дій та розміщення ресурсів
І. Ансофф [58, с. 165].	Набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності. Вибір напрямку майбутнього зростання, визначення можливостей та ресурсів компанії, можливостей та загрози від зовнішнього середовища. Призначено для оптимізації довгострокової норми прибутку	Вибір напрямку майбутнього зростання, визначення можливостей та ресурсів компанії. можливостей та загрози від зовнішнього середовища
Шумкова О. В. [56, с. 18].	Встановлення ідеальної аналітичної мети, для досягнення якої здійснюється ідентифікація складових; ринкових можливостей підприємства, його загальної компетенції та ресурсів, власних цінностей та прагнень. підтвердження зобов'язань підприємства перед суспільством та його членами	Ідентифікація складових: ринкових можливостей підприємства, його загальної компетенції та ресурсів, власних цінностей та прагнень, підтвердження зобов'язань підприємства перед суспільством та його членами
Фарзам Даніалі [48, с. 11]	План управління підприємством, спрямований на зміцнення його позицій, задоволення потреб споживачів і досягнення поставлених цілей.	-
М. Портер [40, с. 511]	Наступальні чи оборонні дії. спрямовані на створення стійкого становища в галузі, з метою успішного подолання п'яти чинників конкуренції і. отже, максимальної віддачі від капіталовкладень фірми.	Успішне подолання п'яти чинників конкуренції
Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. [44, с. 696]	Детальний усебічний комплексний план, призначений для реалізації місії організації і досягнення цілей.	-

Продовження табл. 1.1

П'ятницька Г.Т. [38, с. 1481]	Узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії.	Координація та розподіл ресурсів компанії
Гринів Л.В. [10, с. 36]	Комплекс прийнятих менеджментом рішень щодо досягнення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках.	Розміщення ресурсів підприємства
Мізюк Б.М. [33, с. 39]	Система установок і заходів, спрямованих на довготермінове зміцнення конкурентної позиції підприємства в межах встановленої місії.	-
З.Е. Шершенцова. С.В. Оборська [55, с. 39]	Довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, які вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями у межах своєї політики	-
Охріменко А.Г. [36, с. 231]	Встановлений та переглядуваний набір напрямків діяльності (мети та способів її досягнення) для забезпечення поновлюваної відмітності та прибутковості.	-

Аналізуючи наведені визначення сутності поняття операційної стратегії, в їх структурі можна визначити наступні елементи:

- 1) базове поняття або дія;
- 2) інструменти реалізації стратегії;
- 3) результат реалізації.

Отже, на основі проведеного аналізу поняття "стратегія підприємства" її можна визначити як довгостроковий план, що містить управлінські рішення щодо вибору цілей та напрямків діяльності і моделі дій стосовно розміщення, розподілу та координації ресурсів підприємства для забезпечення його розвитку.

На основі аналізу структури визначень поняття "стратегія" (табл. 1.1) можна зробити висновок, що автори подають такі варіанти формулювання його базового поняття: 1) набір правил для прийняття рішень - І. Ансофф [58]; 2) дії, модель дій, програма дій - Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. [44, с. 696], М. Портер [40]; 3) детальний всебічний комплексний план - Шумкова О. В. [56, с. 18], Фарзам Даніалі [48, с. 11], Мізюк Б.М. [33, с. 39], З.Е. Шершенцова. С.В. Оборська [55, с. 39], Охріменко А.Г. [36, с. 231].

Базова дія трапляється у визначеннях Томпсона А.А., Стрикленда А. Дж. [44, с. 696] на ранніх етапах розвитку теорії стратегічного менеджменту і

формулюється як "процес визначення довгострокових цілей" або "встановлення ідеальної аналітичної мети".

На нашу думку, саме цей підхід до визначення результату реалізації стратегії варто вважати найбільш змістовним, оскільки досягнення цілей можна розглядати як процес розвитку підприємства, а результати реалізації стратегії, окреслені другою групою авторів, можна вважати окремими характеристиками цього процесу. Таким чином, можна зробити висновок, що, як би не був сформульований результат реалізації стратегії, будь-яка стратегія підприємства орієнтована на забезпечення його розвитку.

Спираючись на наведені вище точки зору, можна запропонувати таку дефініцію операційної стратегії – це організуючий план для забезпечення процесу створення товарів і надання послуг, який охоплює виробничі операції, починаючи із забезпечення організації потрібними ресурсами (вхід) і впродовж їх трансформації в готові товари й послуги (вихід). У процесі формування операційної стратегії беруть участь різні складові елементи управлінської діяльності, які уособлені у його категоріях [2].

Операційна система являє собою функціональне поле, яке формує можливості та обмеження операційного менеджменту. В операційному менеджменті суб'єктами управління виступають операційні менеджери. Саме вони здійснюють управлінський вплив за допомогою такого інструменту, як операційна стратегія та операційна програма.

Таким чином, операційну стратегію розглядають як сукупність взаємопов'язаних управлінських рішень, котрі спрямовані на вирішення проблем операційної системи. А операційна програма являє собою систему визначених заходів щодо реалізації тієї чи іншої операційної стратегії.

В операційному менеджменті стратегія передбачає принципово новий підхід до проблем, пов'язаних з операціями, а також ряд нових концепцій і методів. Цей підхід передбачає концепцію, в якій приймаються рішення згідно яких поряд з загальною стратегією фірми, враховуються потреби споживачів. Для підтримки такого нового підходу були розроблені нові інструменти і

концепції. Кожна фірма визнає, що її здатність успішно конкурувати на ринку, в більшій мірі залежить від того, наскільки правильно розроблена її операційна стратегія і наскільки вона відповідає місії обслуговування споживачів. Стратегічні питання, які вирішуються в операційному менеджменті підприємства ресторанного бізнесу наведено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Стратегічні питання, які вирішуються в операційному менеджменті підприємства ресторанного бізнесу [26]

Операційна стратегія (Operations Strategy) підприємства ресторанного бізнесу полягає в розробці загальної політики і планів використання ресурсів закладу, націлених на максимально ефективну підтримку її довгострокової конкурентної стратегії. Корпоративна стратегія ґрунтується на місії закладу ресторанного господарства та відображає як саме ресторан планує використовувати свої ресурси, і функції з метою забезпечення конкурентної переваги. Необхідно запам'ятати, що операційна стратегія підприємства ресторанного бізнесу, у сукупності з корпоративною стратегією (Corporate Strategy), охоплює весь спектр діяльності компанії і передбачає довгостроковий процес, що покликаний забезпечити фірмі можливість швидко реагувати на будь-які неминучі зміни в майбутньому.

Операційна стратегія підприємства ресторанного бізнесу – це підсистема корпоративної стратегії, представлена у вигляді довгострокової програми конкретних дій зі створення і реалізації продукту організації, передбачає використання і розвиток усіх виробничих потужностей організації з метою

досягнення стратегічної конкурентної переваги підприємства ресторанного бізнесу.

Однак варто пам'ятати, що операційна стратегія в сфері послуг ресторанної сфери багато в чому аналогічна операційній стратегії на виробництві, особливо якщо компанія надає послуги, пов'язані з матеріальним постачанням. Слід наголосити, що ведучий елемент операційної стратегії підприємства ресторанного бізнесу, так само як і будь-якої іншої спеціалізованої стратегії, – це її особливі стратегічні цілі.

Операційна стратегія підприємства ресторанного бізнесу підтримує стратегію організації таким чином, що у центрі уваги знаходилися завдання, сформовані з урахуванням потреб клієнта.

Забезпечення розвитку операційної системи підприємства ресторанного бізнесу можна здійснити через корінні та видові функції. До корінних функцій операційної системи відносять функцію розвитку та функцію безпеки [4]. Виходячи з цього, операційна стратегія втілює функцію розвитку операційної системи, а функція розвитку операційної системи підприємства ресторанного бізнесу полягає у конкретних управлінських рішеннях та діях, котрі безпосередньо пов'язані з реалізацією інтересів стратегії та підприємства в цілому. Дії повинні спрямовуватись на незворотні та закономірні зміни підсистем й елементів цієї системи, які в подальшому призведуть до її якісно нового стану. Саме такий підхід функції є інтегруючим, так як реалізація відбувається через такі видові функції, як маркетингова, операційна, інвестиційна, фінансова, кадрова тощо.

Багато дослідників пов'язують використання операційної стратегії підприємства ресторанного бізнесу з такими умовами, як наявність тривалої та стабільної операційної системи, що функціонує, а також створення операційною системою продукції для подальшого впровадження на ринках із легко прогнозованим постійним попитом.

Операційна стратегія підприємства ресторанного бізнесу визначає як саме керувати провідними організаційними ланками операційної системи, а також як забезпечувати виконання стратегічно важливих оперативних завдань.

На думку великої кількості науковців, операційна стратегія та її рівень ефективності є найважливішим фактором забезпечення необхідного рівня економічної безпеки. Однозначно, така діяльність стає основою повноцінного виробництва будь-якого підприємства, функціонування організації чи установи.

Отже, операційну стратегію підприємства ресторанного бізнесу можна розглядати, як елемент операційної стратегії. В такому випадку, найголовнішою особливістю операційної стратегії є її формування. Операційна стратегія підприємства ресторанного бізнесу не може формуватись як окремий напрямок стратегічного планування, а повинна узгоджуватись з іншими виробничими стратегіями підприємства, у першу чергу, з маркетинговою та фінансовою. Завдяки такому підходу до розробки стратегій залучаються суб'єкти управління в операційному менеджменті. Це є позитивним явищем, адже тепер з'являється можливість створювати управлінські групи, визначити відповідальних за окремі процеси у розвитку операційної системи, рівня її ефективної роботи, і дуже важливим є своєчасне отримання інформації про операційну стратегію для її подальшого корегування.

1.2. Теоретичні та методологічні засади формування операційної операційної стратегії

Ресторанне господарство отримує значну частку доходів як від внутрішнього, так і міжнародного туризму, активізує валютні надходження, створює умови для «експорту» послуг і входження їх до міжнародного ринку. До того ж, «експорт» послуг здійснюється на досить вигідних умовах тому, що він не пов'язаний з транспортними витратами. У ресторанному господарстві зосереджена значна частина матеріально-технічної бази туристичної індустрії. Від якості будівництва, рівня устаткування й обладнання, різноманітності її

типів істотно залежить ступінь комплексного обслуговування та задоволення потреб туристів у різних туристичних районах країни [43].

Підприємства ресторанного господарства мають ряд особливостей галузевого, організаційно-економічного та соціального характеру. Галузеві особливості полягають в тому, що в процесі своєї діяльності заклади ресторанного господарства виконують одночасно три взаємопов'язані і взаємозалежні функції:

- виробництво продукції;
- реалізація кулінарної продукції;
- організація її споживання.

Наявність перелічених функцій виділяє ресторанне господарство в окрему галузь, тому що більшість підприємств інших галузей обмежуються виконанням лише однієї, максимум двох функцій, наприклад, підприємства харчової промисловості здійснюють функцію виробництва, підприємства торгівлі - реалізацію продукції.

До організаційно-економічних особливостей виробничо-торговельної діяльності належать [14]:

- виробництво продукції, яка має обмежений термін реалізації, що зумовлює випуск страв невеликими партіями відповідно до графіка погодинної реалізації;
- необхідність суворого дотримання робітниками підприємств санітарно-гігієнічних вимог;
- нерівномірне завантаження виробництва і залів у окремі години роботи підприємства;
- забезпечення належного контролю за якістю сировини, процесами приготування та реалізації готових страв;
- вплив сезонних факторів на асортимент продукції, що виготовляється;
- продукція, що виготовляється, має обмежені терміни реалізації;

- асортимент продукції, що випускається підприємствами ресторанного господарства, дуже різноманітний, для його приготування використовуються різні види сировини.

Розмаїтість продукції, що випускається, дозволяє більш повно задовольняти попит споживачів, проте ускладнює організацію виробництва: багато видів сировини потребують особливих умов збереження, різних приміщень для механічної кулінарної обробки.

До особливостей соціального характеру можна віднести [31]:

- залежність режиму роботи підприємств ресторанного господарства від режиму роботи промислових підприємств, навчальних закладів, організацій, які ними обслуговуються;

- значні зміни попиту на кулінарну продукцію залежно від часу доби, днів тижня, пори року;

- залежність асортименту продукції від характеру попиту й особливостей контингенту, що обслуговується, його професійного, вікового, національного складу, умов праці, навчання, відпочинку;

- рівень доходів населення й цін на кулінарну продукцію та послуги підприємств;

- залежність типу, потужності й місцезнаходження підприємств ресторанного господарства від компактності (густоти) населених пунктів, наявності інших підприємств ресторанного господарства та продуктових магазинів;

- розмаїтість виробів залежить від характеру попиту й особливостей контингенту, що обслуговується, його професійного, вікового, національного складу, умов праці, навчання й інших чинників.

Підприємства ресторанного господарства, які успішно конкурують у сфері ресторанного бізнесу, керуються рядом стратегічних підходів, які застосовуються як окремо, так і в поєднанні (рис. 1.2).

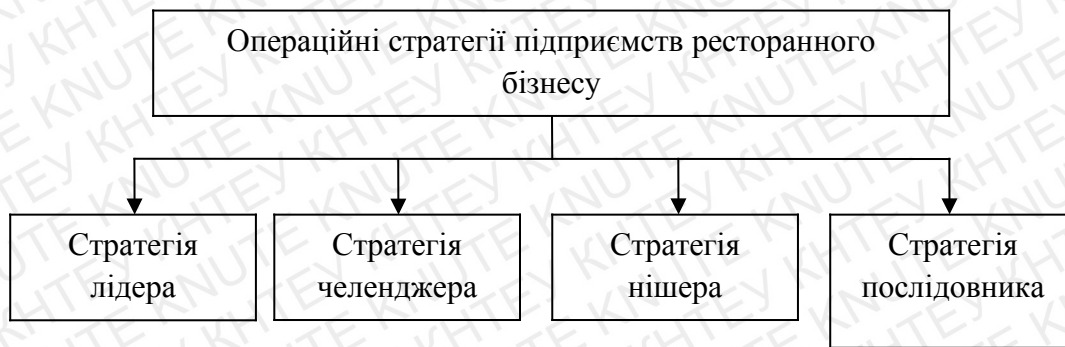


Рис. 1.2. Види стратегій підприємств ресторанного бізнесу [56, с.61]

Виявлено, що намагаючись досягти оптимальної продуктивності, все більше підприємств РГ (особливо на сегменті швидкого обслуговування) активно застосовують систему часткової зайнятості працівників. За результатами проведеного в Україні вибіркового дослідження підприємств РГ швидкого обслуговування частка частково зайнятих в них коливається в межах 10–55% від загальної кількості працюючих, що дозволяє ефективно регулювати обсяги відпрацьованого часу та підвищувати корисний ефект від операційної діяльності працівників.

1. Стратегія лідера, тобто стратегія підприємства ресторанного бізнесу, яке займає найбільшу ринкову частку на певному ринку збуту. Утримати лідерство на ринку підприємство може, діючи в трьох напрямках, які й визначають сутність маркетингових стратегій лідера:

- стратегія розширення місткості ринку - може бути реалізована через збільшення обсягів споживання продукції, яке є варіантом стратегії глибокого проникнення на ринок та через пошук нових потреб або нових споживачів;

- стратегія захисту позиції - має на меті захистити частку ринку підприємства ресторанного бізнесу. При цьому можуть використовуватися різні форми інноваційних стратегій, технологічного лідерства, які мають на меті позиційний захист;

- стратегія підвищення ринкової частки за наявності місткості ринку - по суті, є стратегією наступу і може бути реалізована через підвищення

якості товару, виведення на ринок нових товарів, розширення асортименту, активізацію рекламної діяльності і стимулювання збуту, зниження витрат.

Дана стратегія найбільш характерна для лідерів ресторанної галузі України, особливо в сегментів фаст-фуд (МакДоналдс, мережа «Козирна карта», тощо).

2. Стратегія челенджера - стратегія, що припускає різні варіанти стратегії наступу:

- стратегія фронтального наступу передбачає використання проти конкурента тих самих засобів, які використовує лідер. При цьому сили челенджера мають втричі перевищувати сили конкурента;

- стратегія флангового наступу реалізується через атаку на слабкі позиції конкурента;

- стратегія обхідного наступу має за мету зламати позиції конкурента.

3. Стратегія послідовника. До такого типу стратегії належать:

- стратегія копіювання, тобто використання стратегії лідера в повному обсязі;

- стратегія імітації, що передбачає наслідування окремих елементів стратегій лідера;

- стратегія адаптації, яка спирається на використання стратегії лідера як основи для адаптації до умов певного ринку.

4. Стратегія нішера. Вважається, що така стратегія є найефективнішою для невеликих підприємств.

Формування операційної стратегії підприємства ресторанного бізнесу здійснюється на тривалу перспективу, яка дає можливість своєчасно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища. В цьому випадку стратегія діяльності ресторану виступає як інструмент досягнення його цілей в майбутньому. Графічно взаємозв'язок загальної та ресурсної стратегії зображений на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Взаємозв'язок загальної та ресурсної стратегії підприємства ресторанного бізнесу [37]

Проаналізувавши рис. 1.3, можемо зазначити, що процес формування операційної стратегії залежать від обраної операційної стратегії підприємства, але загальна стратегія формується на основі діагностики операційної стратегії закладу ресторанного господарства. За ресурсним підходом на перший план виступають ресурси, які є центральним елементом формування стратегії. Графічно це зображено на рис. 1.4.

Формування операційної стратегії займає центральне місце в системі менеджменту підприємства ресторанного бізнесу. Це визначається насамперед:

1) прагненням підприємств ресторанної галузі, функціонуючих в умовах кризових макроекономічних та політичних ситуацій, одержати додатковий прибуток за рахунок більш повного використання переваг поділу праці, економічної інтеграції; передбачити несприятливі дії зовнішніх факторів, різноманітні обставини непереборної сили, котрі можуть відбуватися на внутрішньому ринку України;



Рис. 1.4. Ресурсний підхід до формулювання операційної стратегії [37]

2) необхідністю прогнозування свого майбутнього. Для цього важливо визначити яким буде ринок ресторанних послуг в майбутньому, в якому буде розвиватися підприємство, чого чекають споживачі від нього, які його можливості у збільшенні економічного потенціалу, об'єму продажу і т.д.

Одна з головних цілей стратегічного управління на підприємстві – забезпечення раціонального розподілу ресурсів між напрямками діяльності (та їх ефективного використання для якнайкращого досягнення поставлених стратегічних цілей).

Стратегічні цілі, аби бути досягнутими в майбутньому, вже сьогодні потребують рішень щодо витрат ресурсів. Майбутнє завжди невизначене, тому витрати ресурсів завжди супроводжуватимуться тим чи іншим рівнем ризику. Зовсім позбутися ризику неможливо, зведення ризику до мінімуму, як правило, потребує додаткових витрат і може бути неекономічним. Розробляючи стратегічні стратегії, треба обґрунтовувати можливий та допустимий рівні ризику, що його бере на себе керівництво за використання ресурсів з максимально можливою віддачею [22, с. 71].

Розкриваючи зміст операційної стратегії підприємства ресторанного господарства варто звернути увагу на особливості операційних процесів обслуговування споживачів ресторану.

Досить цікаву модель організації технологічних процесів обслуговування споживачів підприємства пропонує науковець П'ятницька Г. Т. Під технологічним обслуговуванням в сфері ресторанного господарства вони розуміють інтегральний інструмент керування і координації всієї сукупності існуючих інформаційних і фінансових потоків, необхідних для управління ресурсними потоками (приготування страв, їх подача, розрахунок з клієнтами) найбільш ефективним способом з точки зору витрат і задоволення запитів споживачів [18]. Організаційна структура запропонованої науковцями системи управління технологічними процесами обслуговування споживачів наведена на рис. 1.5.

Архітектура запропонованої системи виконана на основі виділення елементів зовнішнього і внутрішнього середовища, взаємодія яких визначається рухом сукупності логістичних потоків. При цьому найважливішим елементом зовнішнього середовища є відвідувачі ресторану -

основне джерело генерування всіх фінансових і значної частини інформаційних потоків в операційній системі закладу.

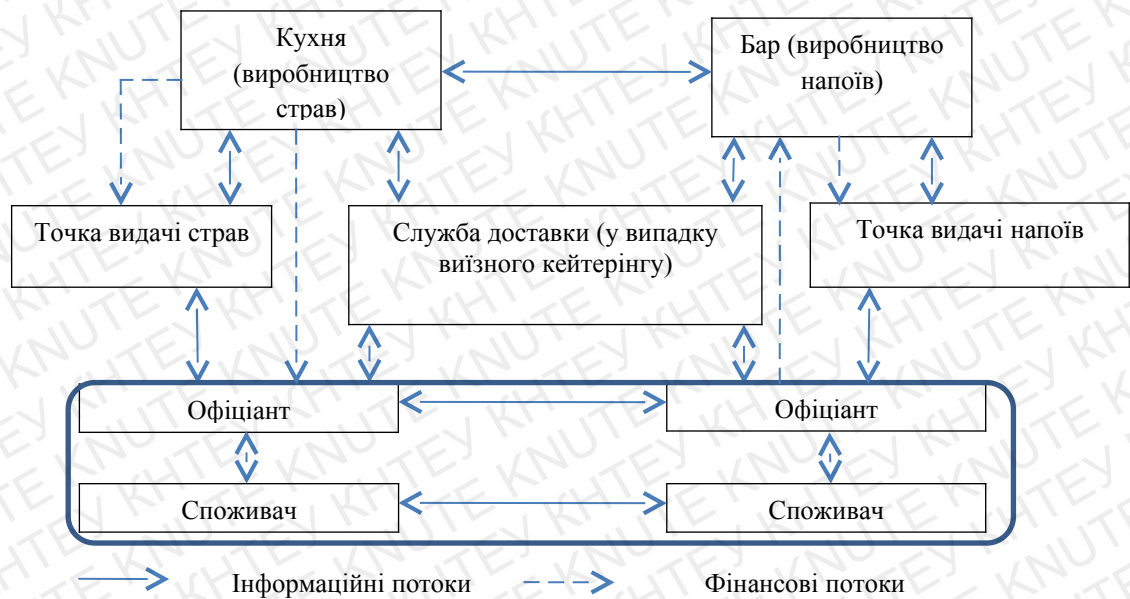


Рис. 1.5. Структура системи організації технологічних процесів обслуговування споживачів підприємства ресторанного господарства [27]

Логістичні посередники є сполучною ланкою між споживачами і підприємством ресторанного господарства за рахунок акумулювання і перерозподілу матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів. Банк обслуговує рух фінансових потоків, обумовлених рухом коштів між елементами зовнішнього і внутрішнього середовища, будучи фінансовим посередником, здійснює управління фінансовими засобами покупців та постачальників ресторану.

Основні елементи організації технологічних процесів обслуговування споживачів підприємства ресторанного господарства наведено на рис. 1.6.

Основою багатогранної діяльності ресторанів є виробництво, яке є сукупністю процесів перетворення сировини на готову продукцію. Управління виробничим процесом здійснюється шляхом оперативного планування завдань для кожного цеху і відділення з урахуванням комплексної реалізації продукції та оптимального використання потужності виробництва. Основою

оперативного планування є виробнича програма, яка визначає асортимент й обсяг виготовленої продукції за робочу зміну.

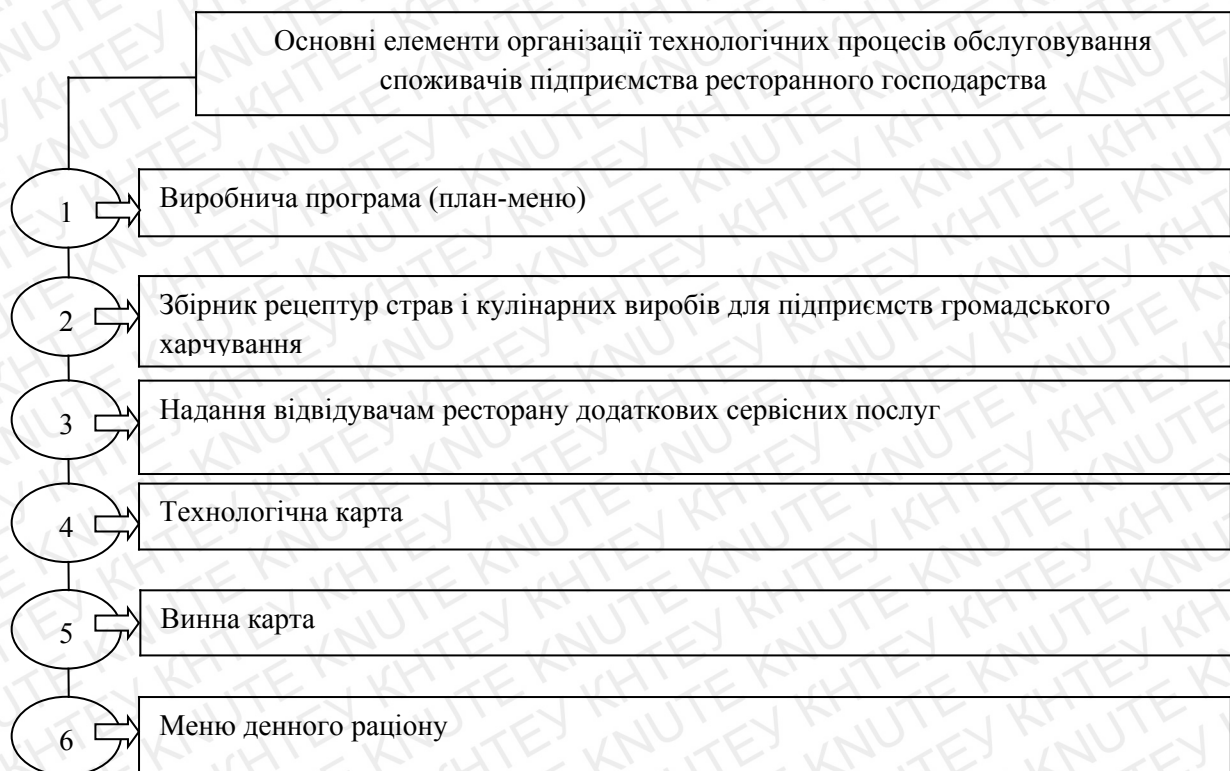


Рис. 1.6. Основні елементи організації технологічних процесів обслуговування споживачів підприємства ресторанного господарства [27]

Необхідність оперативного планування зумовлена особливостями виробничої діяльності ресторанів: широким асортиментом реалізованої продукції, частою зміною асортименту страв, сировини, коливанням попиту тощо.

Наявність виробничої програми (плану-меню) дає змогу менеджерам ресторанного сервісу урізноманітнити харчування протягом окремих днів тижня, співвідносити випуск страв із графіком їх почасової реалізації, своєчасно здійснювати закупівлю сировини в необхідному обсязі й асортименті, планувати чисельний і кваліфікаційний склад працівників виробництва та сфери обслуговування, дбати про підвищення технічного рівня підприємств.

План-меню є основою під час складання меню для споживачів, яке оприлюднюється в залі ресторану та за яким споживачі здійснюють замовлення страв. На основі плану-меню розробляються виробничі завдання для виконавців (бригадирів, кухарів) та складаються графіки роботи працівників. Відповідно до плану-меню менеджери виробництва розробляють технологічну документацію (технологічні карти та схеми приготування напівфабрикатів і страв, калькуляційні картки), використовуючи нормативно-технічну документацію: збірники рецептур страв, стандарти, інструкції, накази та розпорядження місцевих органів влади тощо.

Збірники рецептур містять єдині вимоги до якості сировини та готової продукції, визначають обсяг сировини для приготування страв і виробів, що є надзвичайно важливим із погляду правового регулювання діяльності всіх типів підприємств громадського харчування, зокрема ресторанів. Нині підприємства використовують кілька видів збірників рецептур страв. Найпоширенішим і випробуваним менеджерами ресторанів є «Збірник рецептур страв і кулінарних виробів для підприємств громадського харчування». Цей збірник містить 16 розділів, у яких наведено рецептури, технологію приготування та рекомендації щодо оформлення холодних страв і закусок, перших, других і десертних страв. Окремо виділено рецептури гарнірів, соусів, напоїв, борошняних виробів. Крім того, у додатках подано нормативні матеріали щодо виходу напівфабрикатів і готових страв, обсяг відходів за первинної і теплової обробки. У збірнику також розміщено таблиці тривалості теплової обробки окремих продуктів та їх взаємозамінність. Більшість рецептур пропонується у трьох варіантах, відмінних за нормами сировини і виходом готової продукції. У ресторанах зазвичай використовується перший варіант, де передбачено ширший асортимент сировини, підвищені норми до використовуваних компонентів, ускладнене оформлення виробів.

Технологічна карта є документом, який складають менеджери виробництва для кухарів та кондитерів для забезпечення високого рівня технологічних процесів і випуску продукції високої якості. Технологічна карта

має містити рецептуру виробу, визначати витрати сировини й технологію його приготування, характеристику готової продукції.

Для розрахунку відпускної ціни на кожну страву складається калькуляційна картка, в якій ураховується ціна кожного виду сировини в певний період і визначається вартість однієї порції страви. Варто зазначити, що оперативне управління в ресторанах цілком залежить від правильного розуміння значення меню для закладу. Меню (з фр. menu) – це перелік усіх страв, що пропонуються і постійно готуються в закладі ресторанного господарства. Це слово залишилось як найзручніший і найкоротший термін для позначення основного переліку страв, тоді як у всьому світі зараз просять не «меню», а «карту» – окремо карту страв і карту вин.

Меню протягом якогось часу (від місяця до півроку) має залишатися незмінним і відрізнятися від меню інших закладів ресторанного господарства. Меню є візитною картою закладу ресторанного господарства. Папка з меню має бути оригінальною і гарно оформленою. Мабуть, меню є найважливішим інгредієнтом успіху в ресторанній справі. Воно має узгоджуватися із загальною концепцією закладу ресторанного господарства. Оскільки концепція базується на очікуваннях відвідувача, то і саме меню має задовольнити ці очікування або навіть перевершити їх.

Винною картою називають папку, де перераховуються запропоновані відвідувачам вина. Залежно від обсягу, який визначається кількістю описаних у ній позицій, або від бажання рестораторів можуть використовуватися також інші назви, як-от: «винний листок» і навіть «винна книга». Винна карта є своєрідною вітриною закладу ресторанного господарства, одним із найважливіших критеріїв, за якими судять про його рівень. Подачу меню здійснює офіціант безпосередньо в руки гостя, розміщення карти вин допускається як у центрі, так і на краю столу, ближче до основного замовника.

Меню денного раціону складається під час організації харчування учасників з'їздів, конференцій, організованих груп туристів тощо. Режим харчування може бути три- або чотириразовим. За триразового харчування

передбачаються сніданок, обід і вечеря, а за чотириразового додається другий сніданок (ленч) чи підвечірок. Меню денного раціону може бути і з вільним вибором страв за побажаннями споживачів чи укомплектованим раніше. Меню спеціальних видів обслуговування складається під час обслуговування весіль, зустрічей Нового року, проведення традиційних свят. Таке меню складається за 10–12 днів наперед.

Отже, для досягання ефективної роботи підприємства ресторанного бізнесу треба досягати збалансованості стратегій, обґрунтованості взаємодії окремих видів у «стратегічному наборі», що сприяє їх взаємному «підсиленню», тобто досягненню ефекту синергії. Координація між окремими видами стратегій – це «концептуальний клей», що поєднує окремі види діяльності – як виробничі (бізнесові), так і управлінські. Подальший розвиток базових ідей стратегічного підходу, щодо формування стратегії підприємства, дозволить сприяти вирішенню центрального завдання стратегічного управління стратегічним потенціалом ресторанів – визначення джерела стійких конкурентних переваг в умовах мінливого бізнес – середовища.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності операційної стратегії

Оцінка ефективності операційної стратегії здійснюється засобами стратегічного аналізу. Стратегічний аналіз не тільки поєднує елементи системи стратегічного аналізу, а й дає змогу спрямувати діяльність підприємства на реалізацію обраної стратегії та враховувати вплив зовнішнього середовища [24, с. 28].

Головною метою здійснення оцінки ефективності операційної стратегії є необхідність забезпечення безперервного та сталого розвитку підприємства в динамічних умовах зовнішнього середовища. Здійснення підприємством оцінки ефективності операційної стратегії забезпечує йому можливість передбачення майбутнього розвитку та прийняття своєчасних управлінських рішень, цілей і стратегій [24, с. 29].

Стратегічний аналіз можна розглядати як інструмент обґрунтування стратегічних рішень, який враховує внутрішні можливості підприємства і стан зовнішнього середовища при прогнозуванні можливих змін та ризиків, які у зв'язку з цим виникають.

Зміст оцінки ефективності операційної стратегії полягає у використанні специфічних методів і прийомів, що дозволяють діагностувати потенційні та наявні загрози підприємства, виявити можливості підприємства у поліпшенні управління ним.

Процес оцінки ефективності операційної стратегії має наступну послідовність (рис. 1.7).



Рис. 1.7. Етапи проведення оцінки ефективності операційної стратегії [15, с. 41]

Проведення оцінки ефективності операційної стратегії розвиває в менеджерів здатність до стратегічного мислення і тим самим створює основу

для впровадження в організацію концепції оцінки ефективності операційної стратегії.

На першому етапі відбувається постановка мети і завдань оцінки ефективності операційної стратегії, визначаються основні критерії (індикатори) оцінки.

Інформаційну базу аналізу формують за допомогою цільового підбору даних, яка надходить із численних джерел (табл. 1.2) і є процесом перетворення сукупності даних у стратегічну інформацію на основі їх аналітичної обробки та пристосування для використання в управлінні підприємством.

Таблиця 1.2

Інформаційне забезпечення оцінки ефективності операційної стратегії

Аспекти аналізу	Джерела інформації
Зовнішнє середовище непрямого впливу	<ul style="list-style-type: none"> • законодавство; • нормативна база; • податкова ставка; • темпи інфляції чи дефляції; • засоби масової інформації; • конференції, презентації, виставки; • Інтернет-сайти тощо
Зовнішнє середовище прямого впливу	<ul style="list-style-type: none"> • технічний прогрес • інновації виробництва; • нововведення; • результати сегментації ринку; • власні дослідження; • спеціалізовані видання тощо
Внутрішнє середовище	<ul style="list-style-type: none"> • штатний розпис; • звітність підприємства і підрозділів; • плани підприємства і підрозділів; • чинні інвестиційні та інші проекти; • первинні бухгалтерські документи і реєстри; • договори, угоди; • різноманітна технічна і технологічна документація; • матеріали ревізій, перевірок. • матеріали власних спостережень тощо

Інформаційне забезпечення оцінки ефективності операційної стратегії підприємства передбачає збір, перевірку, систематизацію та обробку даних про зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства. Одночасно виявляється сила впливу кожного фактору і прогнозуються наслідки можливих загроз.

На другому етапі відбувається аналіз загроз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. Важливою складовою цього етапу є методичне забезпечення оцінки ефективності операційної стратегії, що передбачає вибір методів і прийомів, які відповідають його цілям та завданням.

На третьому етапі здійснення оцінки ефективності операційної стратегії проводиться оцінка рівня загроз діяльності підприємства з погляду аналізу макро- та мікросередовища. Зібравши максимальну інформацію про фактори зовнішнього середовища, її оцінюють і визначають загрози та можливості.

Важливо не лише визначити загрози, а й оцінити їх щодо важливості та ступеня впливу на діяльність підприємства. Доцільно використовувати матрицю загроз, що дозволяє поділити загрози за ступенем можливих наслідків для першочергового використання у стратегіях розвитку підприємства.

На основі аналізу стратегічного потенціалу проводиться оцінка досягнутого рівня діяльності підприємства, визначаються сильні та слабкі сторони.

Завершальний етап оцінки ефективності операційної стратегії передбачає обґрунтування стратегічних альтернатив розвитку діяльності підприємства, що залежно від результатів діагностики можуть передбачати:

- 1) стратегії, що попереджують можливі загрози;
- 2) стратегії, що усувають існуючі загрози;
- 3) стратегії, що відновлюють рівень розвитку підприємства.

Роль оцінки ефективності операційної стратегії в системі управління підприємством визначається його перевагами, які дають змогу: створити інформаційну базу для прийняття стратегічних рішень на основі оцінювання внутрішнього і зовнішнього середовища; зменшити негативний вплив змін зовнішнього та внутрішнього середовища на результати діяльності підприємства; швидко реагувати на зміни і вносити відповідні корективи до стратегії; визначити необхідний рівень потенціалу підприємства та дію чинників зовнішнього середовища, які в поєднанні дають змогу досягнути його стратегічних цілей [6, с. 4].

Стратегічна діагностика середовища, як процес визначення критично важливих чинників його складових, є основою формування відповідної реакції організації на їхню зміну для досягнення відповідних цілей.

Процес стратегічної діагностики передбачає три стадії: збір інформації про теперішній стан організації; аналіз зібраної інформації та її оцінку; прогнозування майбутнього стану організації. Формування інформаційної бази для стратегічної діагностики середовища відбувається шляхом пошуку вже сформованої інформації, відстеження інформації, яка з'являється, та прогнозування майбутнього середовища.

Для виявлення основних чинників середовища і можливих тенденцій їхньої зміни в майбутньому застосовують відповідні методи аналізу та прогнозування.

Загалом, усі методи оцінки ефективності операційної стратегії можна поділити на три групи.

1. Статистичні (статистичне спостереження, абсолютні та відносні величини, середні величини, ряди динаміки, балансовий, групування, графічний, порівняння, індексний, ланцюгових підстановок, абсолютних різниць, відносних різниць, інтегральний, диференціальний, логарифмування та ін.).

2. Економіко-математичні (системний аналіз, імітація, моделювання, ділові ігри, математичне програмування, математичний аналіз, дослідження операцій, математична теорія оптимальних процесів, методи експертних оцінок і мозкового штурму та ін.).

3. Спеціальні методи, що використовуються лише у стратегічному аналізі (STEP-аналіз; SWOT-аналіз; SPACE-аналіз; метод аналізу LOTS; PIMS-аналіз; вивчення профілю об'єкта, матричні методи портфельного аналізу та ін.).

Використання певних прийомів або їх сукупності у процесі діагностики рівня загроз залежить від призначення дослідження: ситуаційний аналіз, прогнозування, розробка стратегічних альтернатив, обґрунтування стратегії,

стратегічне планування, прийняття рішень, а також від ступеня повноти й охоплення аналізу.

Крім того, різняться методи оцінки ефективності операційної стратегії залежно від об'єктів діагностики. Оскільки в основі оцінки ефективності операційної стратегії лежить вивчення зовнішнього середовища в розрізі макро- і мікрооточення, а також внутрішнього середовища підприємства (його стратегічного потенціалу) з метою визначення стратегічних альтернатив, необхідно виокремити ті методичні прийоми, які використовуються при дослідженні кожного з цих напрямів.

Керівник підприємства повинен мати чітке уявлення про роль мікро- і макросередовища підприємства для того, щоб правильно визначити його стратегічні перспективи, сформулювати цілі і завдання, виробити стратегію розвитку підприємства, націлену на посилення його позиції на ринку (табл. 1.3).

За результатами аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства здійснюється оцінка стратегічних альтернатив, обґрунтовується система стратегій та розробляється проект рішень, що теж передбачає використання методичних прийомів оцінки ефективності операційної стратегії.

Так, на етапі планування стратегії найбільш доцільним є застосування методів варіантного аналізу, методів творчого мислення і експертних оцінок, методів формування господарського портфеля. У процесі аналізу стратегії та прийняття стратегічних рішень використовують методи імітаційного моделювання, теорію ігор, теорію масового обслуговування, методи сітьового аналізу, методи експертних оцінок, методи функціонально-вартісного аналізу.

Перераховані елементи методу оцінки ефективності операційної стратегії є необхідними та взаємопов'язаними між собою. Так, без з'ясування взаємозв'язку складових неможливе дослідження їх рівня; без деталізації складових неможливе їх порівняння; визначити ступінь впливу факторів можливо лише з урахуванням їх взаємозв'язку, деталізації та порівняння; за

результатами застосування розглянутих елементів методу проводиться узагальнення.

Таблиця 1.3

Методичний інструментарій оцінки ефективності операційної стратегії

Складові оцінки ефективності операційної стратегії підприємства	Ключові питання стратегічного аналізу	Методи і прийоми оцінки ефективності операційної стратегії
Макросередовище	<p>Які основні економічні показники характеризують галузь?</p> <p>Яким є рівень конкуренції і вплив кожної з конкурентних сил?</p> <p>Що викликає зміну в галузі?</p> <p>Які підприємства мають найбільш сильні (слабкі) позиції? Чи приваблива галузь щодо перспективи одержання прибутку, вищого від середнього?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • дослідницько-аналітичні; • евристичні; • спостереження; • порівняння; • прогнозування; • моделювання; • детерміновані факторні; • SWOT-аналіз; • PEST-аналіз; • складання профілю середовища; • сегментації ринку; • екстраполяція трендів; • GAP-аналіз або аналіз розриву.
Мікросередовище	<p>Чи підходить чинна стратегія?</p> <p>Які сильні і слабкі сторони підприємства, можливості та загрози?</p> <p>Чи конкурентоспроможне підприємство за витратами?</p> <p>Наскільки сильна конкурентна позиція підприємства? Які стратегічні проблеми повинні бути вивчені?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • факторні; • порівняння; • прогнозування; • моделювання; • оцінки конкурентоспроможності підприємства; • бенчмаркінг; • аналізу витрат і ланцюжка цінностей; • складання профілю середовища; • портфельні; • SWOT-аналіз; • SPACE-аналіз; • аналіз LOTS; • PIMS-аналіз; тощо

Також можна виділити наступні можливі ознаки класифікації методів формування стратегії діяльності підприємств ресторанного бізнесу (рис. 1.8):

- за напрямком впливу на керований об'єкт;
- за способом врахування інтересів працівників;
- за формою впливу на керований об'єкт;
- за характером впливу на керований об'єкт.

Наведена на рис. 1.8 класифікація методів розробки стратегії діяльності підприємства передбачає їх поділ на 4 основні групи, які поділяються між собою напрямками впливу на формування стратегії, способом врахування інтересів працівників, формою впливу на управління, характером впливу на управлінський процес.

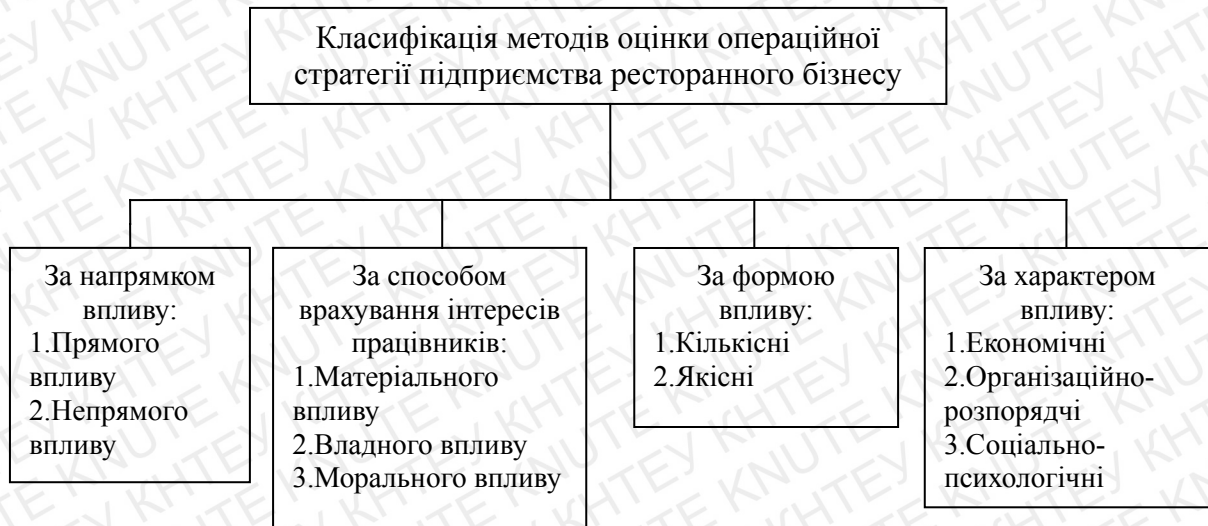


Рис. 1.8. Класифікація методів розробки операційної стратегії підприємства ресторанного бізнесу [31, с. 48]

Методи управління взаємопов'язані, отже цей поділ цілком умовний. Наприклад, техніко-економічний план (економічний метод) починає впливати на працівників організації після того, як він затверджений наказом директора (розпорядчі методи). При цьому можливі зміни у складі працівників (соціально-психологічні методи), викликані необхідністю виконання цього плану. Тому на практиці застосування конкретного методу має комплексний характер [31, с. 49].

Визначення сучасних методів розробки стратегії управління на підприємствах є непростю проблемою, оскільки за багатокладної економіки застосування їх залежить від організаційно-правових форм підприємств. Наприклад, на підприємствах державної форми власності економічний вплив держави має прямий директивний характер, а щодо приватних підприємств чи

підприємств змішаної форми власності – регулюючий. За цих умов один і той самий економічний метод управління може бути задіяний у прямій директивній формі й у формі непрямого, побічного впливу [42].

Такі методи орієнтовані на індивідуальні й колективні економічні інтереси людей. Серед них виокремлюють методи прямого економічного впливу на працівників і економічні методи побічного регулювання діяльності організації.

До методів прямого економічного впливу на працівників належать організаційно-виробниче планування, цільові комплексні програми організацій, бізнес-планування, розрахунок, система внутрішніх економічних регуляторів [42].

Підгрупу методів побічного економічного регулювання діяльності організацій представляють загальнодержавні (галузеві) комплексні цільові програми, а також система загальнодержавних, місцевих і внутрішніх економічних регуляторів діяльності [42].

Економічні методи ґрунтуються на економічних інтересах людей і поєднанні їх за схемою: людина – колектив – суспільство. Формами вияву методів розробки стратегії є виражені економічними параметрами плани, завдання, програми, а також ступінь задоволення індивідуальних, групових, колективних інтересів, представлений стимулами індивідуальної і групової праці, зафіксованими в принципах розрахунку [42].

Розглянемо основні приклади використання методів стратегічного управління в світовій практиці.

При ефективному використанні економічних методів управління стратегія формується однією сильною особистістю; основний акцент робиться на можливостях, існуючі проблеми вторинні; напрями стратегічного розвитку визначаються власниками; домінуюча ціль — зростання організації. Яскравим прикладом такого типу є компанія "Майкрософт", яка відображає бачення процесу розвитку її засновника Б. Гейтса. Адитивний спосіб або навчання через досвід характеризується здебільшого оперативним

вирішенням існуючих проблем, ніж пошуком нових можливостей; стратегія фрагментарна; рух уперед покроковий, повільний; процес формування стратегії спонтанний або керований; до розроблення стратегії залучають відповідних працівників. Такий спосіб дій типовий для багатьох великих зарубіжних корпорацій. Плановий спосіб дій передбачає поєднання як активного пошуку нових можливостей, так і оперативного вирішення існуючих проблем; використання системного, комплексного аналізу; наявність відділу для організації розроблення стратегії.

Успішним прикладом одночасного співставлення методів різних управління виробила корпорація МакДональдс. Її стратегія зростання полягає у тому, щоб:

- розробляти ще не охоплені ринки, відкриваючи щорічно ресторани, частково власні, частково - на умовах франчайзингу, причому 90 % цих нових ресторанів повинні відкритися за межами США.
- зайняти лідируюче положення на закордонних ринках.
- збільшувати відвідуваність ресторанів компанії, пропонуючи нові і недорогі фірмові страви, збільшуючи порції при збереженні колишньої ціни, організовуючи дитячі ігрові майданчики при ресторанах.
- дослідити можливості глобальної інфраструктури постачальників компанії, виборі місць розташування ресторанів, маркетингової діяльності.

Таким чином, в роботі було розглянуто основні методи оцінювання ефективності операційної стратегії шляхом використання стратегічного аналізу. В сучасній практиці управління поширення набули метод аналізу ієрархій, експертної оцінки (інтуїтивно-логічного аналізу), метод прогнозування сценаріїв, метод стратегічного контролю. Метод аналізу ієрархій дозволяє визначити оптимальний набір стратегічних рішень, що необхідні для імплементації стратегії. Методи експертної оцінки дозволяють оцінити пріоритети та перспективи вибору стратегічних рішень, базуючись на практичному досвіді експертів. Стратегічний контроль можна визначити як

процес збирання та обробки інформації про реалізацію стратегії, зіставлення її з параметрами, заданими заздалегідь у стратегічних планах або програмах, виявлення відхилень, аналіз причин, які викликали такі відхилення, їх оцінка й ухвалення рішення про коригувальний вплив. Головне завдання стратегічного контролю полягає в тому, щоб не допустити зриву, досягти стратегічних цілей у намічений термін. Стратегічний контроль певною мірою корегує управлінську діяльність, сприяє у визначенні перспективи, допомагає в досягненні позитивного результату. Він передбачає необхідність прийняття коригуючих рішень, що містять певну частку ризику, тому до цієї діяльності необхідно залучати фахівців з підприємницьким складом розуму.

Висновки до розділу 1

За результатами дослідження можна сформулювати наступні висновки:

1. Досліджено зміст поняття операційної стратегії підприємства. Операційна стратегія може бути визначена як план операційного розвитку у довгостроковій перспективі, який містить комплекс рішень щодо вибору напрямку розвитку операційної системи підприємства ресторанного бізнесу, визначення його основних цілей, а також моделі дій щодо формування та ефективного використання його потенціалу і дає можливість створення сприятливих внутрішніх та зовнішніх умов для успішного подолання основних стадій розвитку.
2. Визначено, що діяльність ресторанного бізнесу має свою специфіку, обумовлену його характерними рисами, такими як обмеженість фінансових, управлінських ресурсів, досвіду та можливостей технологічного трансферу, нестача технічних навичок для перейняття технологій та домінування короткострокових цілей. Специфікою формування операційної стратегії в сфері ресторанного бізнесу є його орієнтації в значній мірі на особливості та тенденції розвитку національного та міжнародного ринку малих послуг. Окремі напрямки формування операційної стратегії підприємства є взаємопов'язаними між собою, а також можуть бути взаємопротилежними за своїм характером.

Сучасне управління стратегічним розвитком ресторанного підприємства є розвитком і продовженням класичного підходу. Це проявляється у тому, що не підлягає зміні парадигма, яка лежить в основі класичного і багатоаспектного формування операційної стратегії – активної обопільної взаємодії організації та її оточення. Формування стратегії діяльності підприємства ресторанного бізнесу здійснюється на тривалу перспективу, яка дає можливість своєчасно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища.

3. Розглянуто основні методи оцінювання ефективності операційної стратегії шляхом використання стратегічного аналізу. В сучасній практиці управління поширення набули метод аналізу ієрархій, експертної оцінки (інтуїтивно-логічного аналізу), метод прогнозування сценаріїв, метод стратегічного контролю. Метод аналізу ієрархій дозволяє визначити оптимальний набір стратегічних рішень, що необхідні для імплементації стратегії. Методи експертної оцінки дозволяють оцінити пріоритети та перспективи вибору стратегічних рішень, базуючись на практичному досвіді експертів.

РОЗДІЛ 2

ПРИКЛАДНІ ОСНОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КАФЕ «ВІЛЬВЕД», М. КИЇВ

2.1. Операційний аналіз стратегії діяльності кафе

Досліджуване підприємство ресторанного господарства кафе «Вільвед» спеціалізується на наданні ряду послуг, перелік яких подано нижче: організація заходів (святкування днів народжень, визначних дат), організація вечірок та спеціальних програм, надання стандартних ресторанних послуг.

Заклад ресторанного господарства у своїй діяльності керується Конституцією України, Цивільним кодексом України, Господарським кодексом України та іншими законодавчими актами України.

Розміщення кафе у центрі Києва робить його дуже привабливим для потенційних відвідувачів. Специфікою кафе є комбіноване меню та затишна атмосфера. Ресторан пропонує широкий асортимент смачних страв європейської та української кухні: перші страви, холодні закуски, сендвічі, снеки і бургери, комплекси для великої компанії та багато іншого). Специфікою асортименту кафе є лимонад (сітро) власного виробництва. Даний вид продукту виготовляється на підприємство на основі завезених напівфабрикатів «Сітро», які кафе заповує у вітчизняного постачальника ТОВ «Компанія Ессенті».

Товариство з обмеженою відповідальністю «Вільвед» створене на підставі рішення Загальних Зборів Учасників та чинного законодавства України.

До учасників Товариства відносяться громадянин Федеративної Республіки Німеччини Фальк Вольфрам Рудольф Небігер та громадянин України Данілов Ігор Миколайович.

Наведемо основні характеристики досліджуваного кафе, які наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні характеристики кафе «Вільвед», м. Київ

Характеристики	Зміст
Повне найменування підприємства	Товариство з Обмеженою Відповідальністю «Вільвед»
Місцезнаходження підприємства	Україна, 01021, м. Київ, вул. Володимирська, 14
Кількість працівників	29
Кількість посадкових місць	150 місць
Графік роботи	Без вихідних. З 08:00 до 23:00

Для характеристики системи адміністративного менеджменту на підприємстві ресторанного господарства доцільно визначити організаційну структуру кафе, охарактеризувати комунікаційні зв'язки між його підрозділами та визначити відповідальність окремих служб.

Організаційна структура кафе «Вільвед» представлена організаційними підрозділами та їх керівниками, що відповідають схемі, зображеній на рис. 2.1.

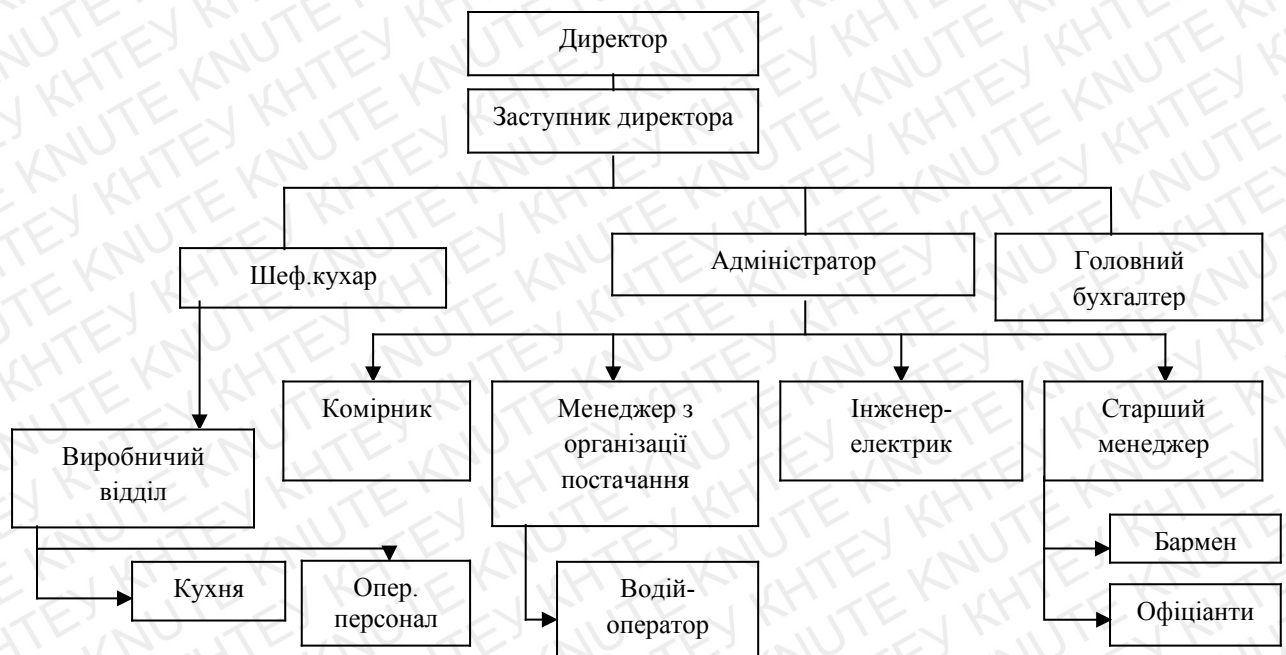


Рис. 2.1. Організаційна структура кафе «Вільвед», м. Київ

Рішення на підприємстві приймаються в залежності від компетенції та посадових обов'язків тих чи інших працівників. Працівники низового щаблю управління приймають рішення у відповідності зі стандартами, що прописані в

посадових інструкціях, а коли виникає необхідність відхилення від стандартів чи конфліктна ситуація, звертаються до менеджерів середньої ланки.

Середній шабель управління несе відповідальність за рішення працівників низового шаблю, в своїх рішеннях керуючись цілями кафе та намагаючись забезпечити відповідний рівень якості послуг.

В ресторані «Вільвед» вищим шаблем управління можна вважати директора та його замісника, саме вони займаються розробкою стратегічних напрямків розвитку підприємства. Начальників функціональних підрозділів можна поставити на середній шабель управління, а працівників, що безпосередньо контактують з гостями та беруть участь у технологічному процесі надання послуг, можна віднести на низовий шабель управління.

Оскільки власник має мережу ресторанів, він може не завжди приділяти пильну увагу розвитку саме цього кафе, так як альтернативою є інші ресторани, які також дають певний прибуток власнику підприємству.

Функціонування підприємства ресторанного господарства в нових умовах висуває на перший план вирішення проблем, що пов'язані з вибором і закріпленням певної частки ринку, формуванням конкурентного статусу підприємства і його підтримкою. Адже діяльність кафе повинна приносити прибуток, який є кінцевою метою і рухаючим мотивом розвитку підприємства в цілому.

Керівництво кафе відповідає за правильний підбір людей, які могли б реалізувати стратегію підприємства, а також за те, щоб співробітники добре почували себе на роботі, і вона відповідала б їх здібностям і можливостям.

Основою кадрової політики кафе «Вільвед» є принцип збереження провідних співробітників і залучення нового персоналу у відповідності до високих вимог їх професійного й особистого рівня.

Розглянувши особливості здійснення управлінської діяльності на підприємстві визначимо основні показники фінансового стану ресторанного підприємства. Для цього проаналізуємо формування його доходів, витрат, майнового потенціалу та капіталу (за даними Додатків Б, В та Г).

В табл. 2.2 наведено показники формування фінансових результатів від господарської діяльності кафе.

Таблиця 2.2

Динаміка результатів фінансово-господарської діяльності кафе

«Вільвед», м. Київ у 2015-2017 рр., тис.грн

Стаття	Формули	Роки			Відхилення за 2015-2016 рр.		Відхилення за 2016-2017 рр.	
		2015	2016	2017	Абс, +/-	Відн., %	Абс, +/-	Відн., %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	Д	4 699	5 621	6 957	921	19,6	1336	23,8
Інші операційні доходи	Іод	210	185	158	-26	-12,3	-26	-14,2
Інші доходи	Ід	8	11	14	3	35,5	3	28,6
Разом доходи	СД = Д + Іод + Ід	4 918	5 816	7 130	898	18,3	1313	22,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	СВ	4 291	5 078	5 953	788	18,4	875	17,2
Інші операційні витрати	Іов	338	154	139	-184	-54,6	-15	-9,7
Інші витрати	Ів	13	9	13	-4	-30,0	3	35,7
Разом витрати	ЗВ = СВ + Іов + Ів	4 642	5 241	6 105	599	12,9	863	16,5
Фінансовий результат до оподаткування	ФРб = СД - СВ	276	575	1 025	299	108,3	450	78,2
Податок на прибуток	Пп = ФРб * 0,18	50	104	184	54	108,3	81	78,2
Чистий прибуток	ЧП = ФРб - Пп	226	472	840	245	108,3	369	78,2

У 2016 році порівняно з 2015-м роком обсяги доходів збільшилися на 921 тис.грн (+19,6%), а за 2016-2017 рр. – зросли на 1336 тис.грн (+23,8%). Обсяг прибутку зріс за 2015-2016 роки на 245 тис.грн або на 108,3 %, а за 2016-2017 рр. – на 369 тис.грн (+78,2%). В цілому за 2015-2016 роки можна було спостерігати зростання обсягів витрат кафе. Так, витрати за цей період зросли на 599 тис.грн (+12,9%). У 2017 році відбулося подальше зростання обсягу

витрат на 863 тис.грн. або на 16,5%. Аналізуючи динаміку собівартості реалізованої продукції закладу зазначимо, що у 2015 році вона складала 4291 тис.грн., у 2016 році собівартість складала 5078 тис.грн, а у 2017 році - 5953 тис.грн. Упродовж всього періоду з 2015 по 2017 роки кафе отримувало прибуток, значення якого поступово зростало.

Проаналізуємо особливості динаміки персоналу кафе та показники ефективності управління ним. В табл. 2.3 наведено показники формування кадрового потенціалу підприємства.

Таблиця 2.3

Показники плинності кадрів кафе «Вільвед», м. Київ у 2015-2017 рр.

Категорії	Формули	Роки			Приріст, +/-	
		2015	2016	2017	2015-2016 рр.	2016-2017 рр.
Середньо-облікова чисельність працівників, осіб	Чп	12	14	15	2	1
Кількість прийнятих працівників, осіб	Кп	2	2	3	-	1
Кількість звільнених працівників, осіб	Кз	1	1	2	-	1
Коефіцієнт плинності кадрів	$KPK = (Kп + Kз) / Чп$	0,25	0,21	0,33	-0,04	0,12
Коефіцієнт оновлення персоналу	$КОП = Kп / Чп$	0,17	0,14	0,20	-0,02	0,06
Коефіцієнт приросту персоналу	$KПП = (Kп - Kз) / Чп$	x	0,17	0,07	x	-0,10

Як свідчать дані таблиці 2.3 у 2015 році фактично кількість прийнятих працівників складала 2 особи, відповідно показник оновлення персоналу у цьому періоді був дуже високим і становив 0,17. Коефіцієнт плинності кадрів у 2015 році складав 0,25, тобто 25% від загальної середньорічної чисельності персоналу пройшли ротацию. У 2016 році фактично кількість прийнятих працівників складала 2 особи, відповідно показник оновлення персоналу у цьому періоді становив 0,14. Коефіцієнт плинності кадрів у 2016 році складав 0,21, тобто 21% від загальної середньорічної чисельності персоналу пройшли ротацию. Рівень приросту персоналу становив 0,17. Тобто, у 2016 році було

набрано додаткового ще 17% від чисельності персоналу у 2015 році. У 2017 році динаміка показників руху персоналу демонструвала ще більш висхідні тенденції, що відбивалося передусім як на показниках оновлення персоналу, так і на показниках плинності кадрів. Коефіцієнт плинності кадрів у цьому періоді значно зріс порівняно з попереднім роком і становив 0,33, а коефіцієнт оновлення персоналу склав 0,07. Дослідимо результативність використання персоналу та фонду оплати праці кафе «Вільвед» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Динаміка показників результативності використання персоналу
кафе «Вільвед», м. Київ у 2015 - 2017 роках**

Показники	Формули	Роки			Приріст, +/-	
		2015	2016	2017	2015- 2016 рр.	2016- 2017 рр.
Продуктивність праці, тис.грн/особу	$ПП = Д / Чп$	391,6	401,5	463,8	9,8	62,3
Витрати на оплату праці, тис.грн	ВОП	1716,3	2031,3	2381,3	315,0	350,0
Обсяг витрат з оплати праці, тис.грн/особу	$ВОП_{п} = ВОП / Чп$	143,0	145,1	158,8	2,1	13,7
Рентабельність трудових ресурсів, тис.грн/особу	$Р_{тр} = ЧП / Чп$	18,9	33,7	56,0	14,8	22,3
Рентабельність витрат на оплату праці, %	$Р_{воп} = ЧП / ВОП$	13,2	23,2	35,3	10,0	12,1

Дані табл. 2.4 свідчать, що у ресторані протягом 2015-2016 рр. можна спостерігала зростаючу динаміку ефективності використання персоналу та фонду оплати праці. Продуктивність праці персоналу у 2015 році становила 391,6 тис.грн/особу, а у 2016 році – 401,5 тис.грн. При цьому протягом 2015-2016 років значення даного показника зросло на 9,8 тис.грн, а у 2017 році порівняно з 2016-м роком збільшилось на 62,3 тис.грн.

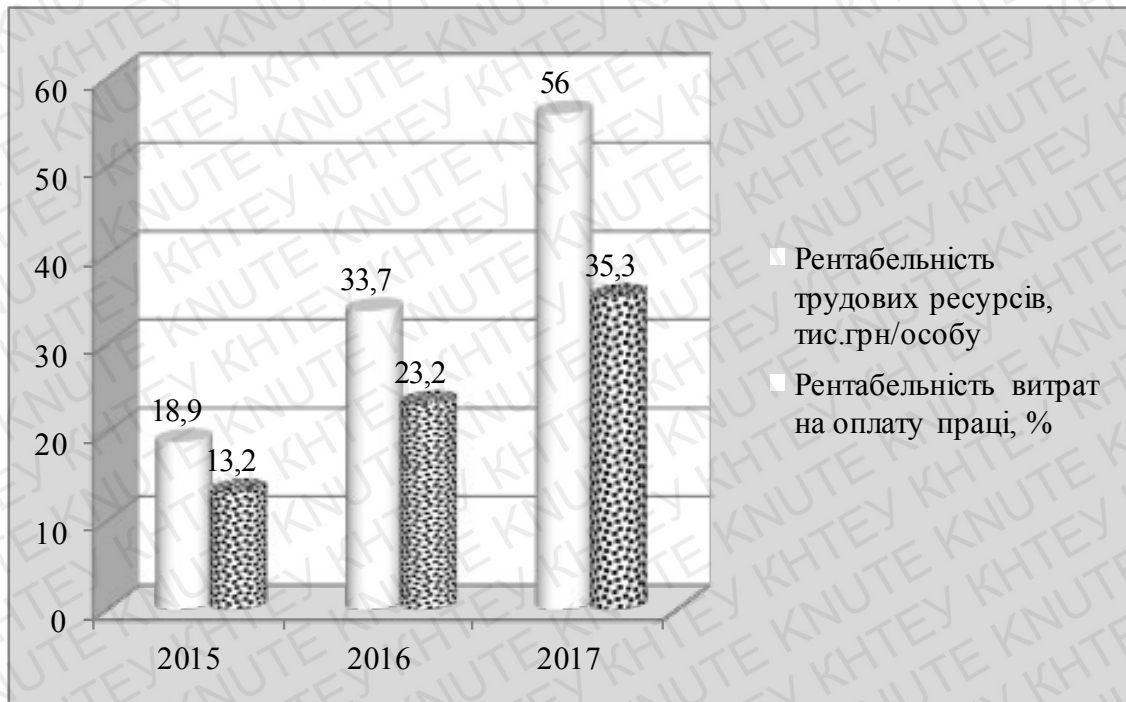


Рис. 2.2. Показники рентабельності трудових ресурсів та витрат на оплату праці кафе «Вільвед» за 2015-2017 рр.

Як свідчать дані рис. 2.2, рентабельність персоналу постійно зростала впродовж 2015-2017 рр. У 2016 році проти 2015 року даний показник збільшився на 14,8 тис.грн/особу, а у 2017 році – теж на 22,3 тис.грн/особу. У 2017 році у кафе в середньому на 1-го працівника припадало 56 тис.грн чистого прибутку, а рівень рентабельності витрат на оплату праці становив 35,3%.

Показники використання основних засобів кафе наведено в табл. 2.5. Для оцнки цих показників було використано показники балансу кафе (вартість основних фондів) та показники звіту про сукупний дохід (виручка від реалізації, прибуток).

Таблиця 2.5

Динаміка показників використання основних засобів кафе «Вільвед», м. Київ за 2015-2017 рр.

Показники Фондовіддача	Формула	Роки			Приріст, +/-	
		2015	2016	2017	2015- 2016 рр.	2016-2017 рр.
	$Фв = Д / ОФ$	1,16	1,52	1,96	0,4	0,4

Фондомісткість	$\Phi_M = 1 / \Phi_B$	0,86	0,66	0,51	-0,2	-0,1
Рентабельність основних засобів	$R_{oc} = ЧП / ОФ$	5,6	12,8	23,6	7,2	10,8
Фондоозброєність	$\Phi_o = ОФ / Чп$	337,3	263,3	237,1	-74,0	-26,2

*де ОФ – середньорічний обсяг основних засобів з балансу кафе

Як свідчать дані табл. 2.5, коефіцієнт фондівдачі за 2015-2016 роки мав тенденцію до зростання. За 2015-2016 роки фондівдача (виражає кількість грн. доходів, що припадають на 1 грн основних засобів) зростає з 1,16 грн у 2015 р. до 1,52 грн у 2016 році. Це саме можна сказати і про показник фондоозброєності.

За даними табл. 2.5 можемо бачити, що рентабельність основних засобів кафе впродовж 2015-2017 рр. коливалася на рівні 5-23%, тобто це означає, що на кожну гривню основних засобів припадало 0,05-0,23 грн чистого прибутку. Рівень фондоозброєності у 2015 році становив 337,3 тис.грн основних засобів на 1-го працівника, а у 2017 році – 237,1 тис.грн. За цей період вона суттєво знизилась за рахунок відсутності у кафе капітальних інвестицій та постійної амортизації.

Аналіз ефективності формування фінансових ресурсів найбільш доцільно проводити паралельно з аналізом джерел їх фінансування, що відповідає встановленим стандартам фінансового аналізу. Для цього визначимо показники оборотності активів, платоспроможності та рентабельності діяльності досліджуваного закладу.

Динаміку оборотності активів кафе наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка оборотності активів кафе «Вільвед», м. Київ за 2015-2017 рр.

Показники обороту, днів	Формули	Роки			Приріст, +/- днів		Приріст, +/- %	
		2015	2016	2017	2015-2016 рр.	2016-2017 рр.	2015-2016 рр.	2016-2017 рр.
Період обороту активів, днів	$Pa = A / Д *$ 360	372	312	252	-60	-61	-16,0	-19,4

Період обороту запасів, днів	$Pз = З / Д *$ 360	29	29	26	0	-3	1,5	-11,3
Період обороту дебіторської заборгованості, днів	$Пдз = ДЗ / Д *$ 360	7	7	7	0	0	1,4	-6,1
Тривалість операційного циклу, днів	$ТОЦ = Пз + Пдз$	36	36	33	1	-4	1,5	-10,3
Період обороту кредиторської заборгованості, днів	$Пкз = КЗ / Д *$ 360	31	28	26	-3	-2	-10,4	-8,0
Тривалість фінансового циклу, днів	$ТФЦ = ТОЦ - Пкз$	4	8	7	4	-2	85,5	-18,2

*А - середньорічний обсяг активів з балансу кафе; З – середньорічний обсяг запасів з балансу кафе; ДЗ - середньорічний обсяг дебіторської заборгованості з балансу кафе; КЗ - середньорічний обсяг кредиторської заборгованості з балансу кафе.

У 2016-му році спостерігається зниження показників періоду обороту, що в значній мірі зумовлено зростанням у цьому періоді доходів від реалізації та собівартості наданих ресторанних послуг. В цілому період обороту як усіх активів, так і їх складових зменшувався у 2016-2017 рр., що було зумовлено зниженням рівня їх фінансування. Скорочення тривалості операційного циклу свідчить про зниження нормативу фінансування запасів та дебіторської заборгованості кафе.

Отже, провівши операційний аналіз діяльності кафе «Вільвед», до його сильних сторін можна віднести наступні: компетентність керівників, налагоджена система заробітної плати, ефективні методи добору та підвищення кваліфікації, молодий і перспективний колектив, сприятливий внутрішній клімат в колективі, спільність в цінностях, що розділяються всіма членами колективу; слабкі сторони: недостатній рівень кваліфікації персоналу, недорозвиненість системи нематеріальних винагород, недостатнє використання наявних засобів покращення організаційної культури. Аналіз основних показників фінансового стану та рентабельності використання ресурсів кафе

свідчить про поступове збільшення загальної ефективності його роботи впродовж останніх 3-х років. Зростання ефективності використання трудових ресурсів мало в своїй основі позитивний характер, оскільки рівень продуктивності праці та рентабельності використання витрат на оплату праці регулювалися виключно за рахунок зміни чисельності персоналу кафе.

2.2. Аналіз ефективності діючої операційної стратегії розвитку кафе «Вільвед»

У даному питанні спочатку розкриємо основні елементи формування операційної стратегії кафе, до яких можемо віднести такі: характеристика технологічних процесів кафе; особливості формування меню закладу; управління комунікаціями закладу; управління ціновою політикою; оцінка ефективності операційної стратегії; характеристика процесу прийняття управлінських рішень.

1. Характеристика технологічних процесів кафе

Організація технологічного процесу в ресторані «Вільвед» має ряд особливостей, пов'язаних зі специфікою роботи. Особливість даного закладу в тому, що в ньому поєднуються функції організації технологічного процесу приготування кулінарної продукції та її реалізації через основний зал кафе та окремий зал-кафе.

Продукція, яка випускається кафе, швидко псується і вимагає швидкої її реалізації. Різні продукти і сировина, які використовуються для приготування блюд та кулінарних виробів, також не витримують тривалих строків зберігання. У зв'язку з цим при організації технологічного процесу підприємство повинно забезпечити максимальне скорочення строків зберігання та обробки сировини і строків реалізації готової продукції.

Крім того, відвідуваність кафе «Вільвед» в різні години дня, дні тижня та місяця неоднакова та, як правило, непередбачена, що ускладнює адміністратору закладу планувати завезення сировини, продукції, обробку сировини і виготовлення напівфабрикатів з овочів, м'яса, риби.

Тому усі процеси управління технологічним циклом досліджуваного кафе «Вільвед» відбуваються паралельно з постійним коригуванням строків доставки сировини.

2. Особливості формування меню закладу

Меню кафе відрізняється різноманітністю, крім звичайної їжі тут також можуть готувати певні страви на замовлення. Меню кафе «Вільвед» умовно можна поділити на дві частини – меню продукції кафе та меню Додаткових послуг. Якісну характеристику меню продукції кафе наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Якісна характеристика основного меню продукції кафе «Вільвед», м.

Київ

№	Основні групи меню продукції кафе	Кількість видів страв (позицій) в групі Меню, од.	Середня вартість однієї страви з меню, грн/позицію
1	2	3	4
1	Освіжаючі напої	2	42
2	Комплексні обіди	1	94
3	Сніданки	6	89
4	Перші страви	3	68
5	Бізнес-ланчі	1	106
6	Паста	6	92

продовження табл. 2.7

1	2	3	4
7	Салати	4	83
8	М'ясо	7	104
9	Риба	3	125
10	Сендвічі та бургери	4	41
11	Гарячі закуски	4	64
12	Холодні закуски	4	55
13	Домашні десерти	8	48
-	Разом	53	-

Як свідчать дані табл. 2.7, в цілому на сьогодні основне меню кафе «Вільвед» налічує 13 груп продукції та 53 страви (позиції). Середня вартість однієї позиції меню коливається в ціновому діапазоні від 40 до 150 грн. Кафе може виготовляти будь-які страви на замовлення. Це є особливо актуальним

для організації бенкетів та виїзних послуг харчування (фуршетів).

Рецептура виготовлення страв залежить від шеф-кухаря - під його керівництвом може пригостити відвідувачів такими стравами, які вони ніколи не приготують у себе вдома. Крім того, відвідувачів приваблює затишна атмосфера кафе. Інтер'єр залу вражає своєю вишуканістю, він створює таке середовище, яке являє собою значний контраст з повсякденністю.

В кафе «Вільвед» складають меню замовлених страв, які включають в себе широкий вибір фірмових страв, закусок, перших і других страв, гарячих та холодних напоїв, мучних та кондитерських виробів.

Більшість страв виготовляють за індивідуальними замовленнями відвідувачів. Меню банкетів відрізняється від інших видів меню тим, що при його складанні активну участь бере замовник. Банкет може бути сніданком, обідом чи вечерею. В меню банкетів включають кілька холодних закусок (для поширення асортименту холодні закуски можна замовити з рахунку 1/2 чи 1/3 порції на людину), одну гарячу для банкету-обіду суп, другі гарячі страви з риби, м'яса, птиці, десертні страви, фрукти, напої.

Охарактеризуємо основні додаткові послуги, які надаються кафе. Їх види наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Якісна характеристика додаткових послуг кафе «Вільвед», м. Київ

№	Основні види додаткових послуг кафе	Кількість можливих різновидів надання послуги	Періодичність надання послуги
1	Проведення банкетів, корпоративів	3	за замовленням
2	Free - Wi-Fi	1	постійно
3	Трансляція спортивних подій	1	кожну п'ятницю, під час проведення матчів
4	Ресторанне обслуговування на виїзді кейтерінг	1	за замовленням
5	Дитячі майстер класи з приготування страв	1	за замовленням

Найбільш важливим видом додаткових послуг досліджуваного кафе є організація банкетів та корпоративів. Для банкетного столу порядок розташування посуду, бокалів, фужерів, приборів знаходиться в повній залежності від меню, порядку подання закусок, блюд, вин.

3. Управління комунікаціями кафе

Управління комунікаціями кафе передбачає використання інтерактивного маркетингу. Зокрема, кафе «Вільвед» використовує наступні заходи для залучення клієнтів:

- 1) інформація про кафе знаходиться також на пошукових сайтах <http://restorania.com/> та рекламних проспектах ресторанних фірм, журналах і пошукових порталах;
- 2) особиста участь керівництва (звертання до солідних потенційних партнерів із запрошенням скористатися послугами кафе);
- 3) розробляються та друкуються рекламні матеріали: буклети, візитки, конверти, вітальні листівки, календарі, сувенірні карти тощо.

На сьогодні досить значним недоліком роботи кафе є відсутність у нього сайту.

4. Управління ціновою політикою

Ціноутворення та формування відповідної продуктової програми в ресторані базується на визначенні такої ціни на послуги харчування та додаткові послуги, яка буде користуватися попитом та при цьому залишатися кафе класу люкс.

Обчислення продажних цін на страви та вироби в ресторані «Вільвед» здійснюється в калькуляційних картках, які нумеруються і реєструються в спеціальному журналі. У калькуляційних картках вказують найменування страви, номер рецептури, [назва](#) Збірника рецептур, дата складання калькуляції або її зміни, вихід страви в готовому вигляді і ціна порції. Розрахунок вартості страви (виробу) проводиться виходячи з вартості сировини (з урахуванням націнки), що витрачається на 100 порцій страв або 10 кг виробів. Потім

діленням загальної суми вартості набору сировини на 100 (або 10) визначається ціна однієї порції (або 1 кг виробу).

5. Оцінка ефективності операційної діяльності закладу

Для оцінки системи просування продукції закладу здійснимо оцінку поінформованості аудиторії про кафе та його продукцію. Для цього використаємо основні показники опитування, яку було проведено працівниками закладу. За результатами опитування було визначено наступну інформацію:

- кількість відвідувань;
- кількість позитивних відгуків про відвідування;
- рівень якості та дизайну оформлення за показником середньому балу.

Наведені показники отримано з даних, що були зібрані з невеликих анкет, які додавалися до меню.

Отримані дані оформлено в таблиці 2.9.

Як свідчать дані табл. 2.9, в цілому кількість відвідувань кафе за 2016-2017 рр. зросла на 2522 або на 9,5%. В свою чергу кількість відвідувань за порадами знайомих зросла на 2628 од. або на 159,5%. Середній бал за оцінками відвідувачів збільшився на 20,0%.

Таблиця 2.9

Динаміка основних показників, що відображають результати управління маркетингом для кафе «Вільвед», м. Київ

Показники	Роки		Приріст, 2016-2017 рр.	
	2016	2017	од.	%
Кількість відвідувань	26621	29143	2522	9,5
Кількість відвідувань, стимулом яких стала інформація від знайомих	1648	4276	2628	159,5
Середній бал (визначено на основі оцінки адміністратором кафе)	3,5	4,2	1	20,0

Тепер проведемо грошову оцінку ефективності комплексу просування. Для цього скористаємося показниками віддачі реклами. Розрахунки подано в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Показники оцінки ефективності операційної стратегії «Вільвед», м.
Київ за 2015 – 2017 рр.**

Показники	Алгоритм розрахунку	Період			Абсолютне відхилення, од.		Темп приросту, %	
		2015	2016	2017	2015-2016	2016-2017	2015-2016	2016-2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Чистий дохід, тис.грн	ЧД	4 699	5 621	6 957	921	1336	20	24
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн	СВ	4 291	5 078	5 953	788	875	18	17
Валовий прибуток (маржа), тис.грн	ВП = ЧД - СВ	409	542	1 003	133	461	33	85
Операційні витрати, тис.грн	ВО	338	154	139	-184	-15	-55	-10
Операційний прибуток, тис.грн	КП = ВП - ВО	71	389	865	318	476	449	123
Рівень операційного прибутку, %	РКП = КП / ЧД x 100%	1,5	6,9	12,4	5,4	5,5	359	80

продовження табл. 2.10

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Рівень валової маржі, %	РВМ = ВП / СВ x 100%	9,5	10,7	16,9	1,2	6,2	12	58
Рівень рентабельності операційної діяльності, %	Дкд = КП / (СВ+ВО) x 100%	1,5	7,4	14,2	5,9	6,8	386	91
Рентабельність операційних витрат, грн	Дво = КП / ВО	20,9	253,0	623,7	232,1	370,6	1108	146

Як свідчать проведені розрахунки у табл. 2.10, в цілому впродовж 2015-2016 років значення операційного прибутку кафе збільшилось на 318 тис.грн, переважно за рахунок зростання чистих доходів від продажу продукції та

послуг на 921 тис.грн. У 2017 році обсяг операційного прибутку зріс на 476 тис.грн, а доходи від реалізації продукції та послуг зросли на 1336 тис.грн.

Рівень операційного прибутку у 2016 році становив 1,5%, що на 5,4% вище, ніж у 2015 році. У 2017 році відбулося зростання даного показника на 5,5% і рівень операційного прибутку склав 12,4%.

Рівень валової маржі характеризує здатність підприємства ресторанного господарства генерувати маржу від реалізацію продукції та послуг, яка спрямовується на покриття поточних витрат та податків. Даний показник для кафе у 2016 році зріс на 1,2% і склав 10,7, що свідчить про зростання середнього рівня рентабельності реалізації продукції та послуг. У 2017 році рівень валової маржі збільшився на 6,2% до 16,9%.

Рівень рентабельності операційної діяльності у 2015 році становив 1,5%. Даний показник характеризує можливість досліджуваного закладу ресторанного господарства генерувати операційний прибуток, що залишається після покриття операційних витрат. У 2016 році значення рентабельності операційної діяльності зросло до 7,4%. У цьому ж періоді спостерігається зростання рентабельності операційних витрат з 20,9 % (у 2015) до 253,0% (у 2016 р).

У 2017 році значення рентабельності операційної діяльності зросло до 14,2%, що свідчить про зростання середнього рівня доходності продажу продукції та послуг. Це стало причиною зростання рівня чистого доходу, валової маржі та доходності операційної діяльності.

Доцільно у даному питанні також дослідити показники прибутковості, що визначають результуючу фінансову ефективність операційної стратегії кафе «Вільвед» (табл. 2.11).

Як свідчать дані табл. 2.11, рівень рентабельності по основним показникам з кожним роком зростає. Це свідчить про те, що підприємство йде на правильному шляху свого розвитку та впроваджує нові механізми підвищення ефективності операційної стратегії. Зростання рентабельності

зумовлено переважно отримання чистого прибутку та скорочення загального рівня витрат і собівартості реалізованої продукції та послуг в доходах кафе.

Таблиця 2.11

Динаміка показників фінансової ефективності операційної стратегії кафе

«Вільвед», м. Київ упродовж 2015-2017 р.р.

Показники	Алгоритм розрахунку	Період			Абсолютне відхилення, од.		Темп приросту, %	
		2015	2016	2017	2015-2016	2016-2017	2015-2016	2016-2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Чистий прибуток, тис.грн	ЧП	679	1415	2521	735	1107	108,3	78,2
Вартість активів, тис.грн	А	3318	2898	2822	-420	-76	-12,7	-2,6
Обсяг поточних витрат, тис.грн	ПВ	13926	15724	18314	1798	2590	12,9	16,5
Власний капітал, тис.грн	ВК	937	736	793	-202	58	-21,5	7,8
Залишкова вартість основних засобів, тис.грн	ОЗ	949	899	832	-50	-67	-5,3	-7,5
Витрати на оплату праці, тис.грн	ВОП	4178	4717	5494	539	777	12,9	16,5

продовження табл. 2.11

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Показники рентабельності								
Рентабельність активів	$R_a = \text{ЧП} / A$	20,5	48,8	89,4	28	41	-	-
Рентабельність поточних витрат	$R_{пв} = \text{ЧП} / \text{ПВ}$	4,9	9,0	13,8	4	5	-	-
Рентабельність власного капіталу	$R_{вк} = \text{ЧП} / \text{ВК}$	72,5	192,3	317,9	120	126	-	-
Рентабельність основних засобів	$R_{оз} = \text{ЧП} / \text{ОЗ}$	71,6	157,3	303,1	86	146	-	-
Рентабельність витрат на оплату праці	$R_{воп} = \text{ЧП} / \text{ВОП}$	16,3	30,0	45,9	14	16	-	-

Зокрема, показники рентабельності майнового потенціалу у 2015-2016 рр. мали тенденцію до зростання. Проведений аналіз ефективності операційної стратегії кафе свідчить про необхідність пошуку шляхів зростання віддачі збутових інструментів. Необхідною є розробка пропозицій по підвищенню ефективності комплексу просування та збуту в плані зростання рівня відвідуваності та прибутковості реалізації.

7. Система прийняття управлінських рішень;

Для прийняття управлінських рішень в ресторані використовується вся наявна вторинна інформація. До необхідної інформації маркетингова служба кафе «Вільвед» відносить інформацію :

- Про ринок. У яких сегментах ринку реалізується продукція кафе? Яке географічне положення ринку? Яка місткість ринку?
- Про послуги. Які вимоги висувають споживачі до послуг? Яка їх новизна? Яка їх якість та ціна порівняно з конкурентами? Якою мірою вони спроможні задовольняти потреби споживача? Чи можлива їх модифікація відповідно до нових вимог споживачів?
- Про конкуренцію. Які конкуруючі послуги пропонуються споживачам? Яка частка ринку належить конкурентам? Чи є можливості для зміни обсягів продажу? Який фінансовий стан конкурентів? Як діятимуть конкуренти за зміни умов на ринку? Чи є офіційні дані про їх прибутки та збитки?
- Про виробництво та витрати. Який обсяг виробництва має кафе? Як зміни обсягу виробництва впливають на витрати? Які витрати впливають на прийняття рішення з питань ціни?
- Про доходи та прибутки. Яким є співвідношення між доходами, прибутками та витратами по різних послугах, що надаються кафе?

В умовах конкурентної боротьби підприємств ресторанного господарства з різними формами господарювання та власності слід постійно зіставляти собівартість з різними цінами продукції, що реалізується, прагнути зниження собівартості. Це дозволить підвищити конкурентоспроможність своєї продукції, оперативно реагувати на кон'юнктурні коливання попиту, знижувати

граничні та націнки до оптимальних розмірів, а ціни встановлювати відповідно до патоспроможного попиту.

Отже, нами було проаналізовано основні особливості формування операційної стратегії «Вільвед» та показники її ефективності. В цілому на сьогодні основне меню кафе «Вільвед» налічує 13 груп продукції та 53 страви (позиції). Середня вартість однієї позиції меню коливається в ціновому діапазоні від 40 до 150 грн. Кафе може виготовляти будь-які страви на замовлення. Це є особливо актуальним для організації бенкетів та виїзних послуг харчування (фуршетів). Упродовж 2015-2016 років значення операційного прибутку кафе збільшилось на 318 тис.грн, переважно за рахунок зростання чистих доходів від продажу продукції та послуг на 921 тис.грн. У 2017 році обсяг операційного прибутку зріс на 476 тис.грн, а доходи від реалізації продукції та послуг зросли на 1336 тис.грн. Рівень операційного прибутку у 2016 році становив 1,5%, що на 5,4% вище, ніж у 2015 році. У 2017 році відбулося зростання даного показника на 5,5% і рівень операційного прибутку склав 12,4%. Рівень валової маржі характеризує здатність підприємства ресторанного господарства генерувати маржу від реалізацію продукції та послуг, яка спрямовується на покриття поточних витрат та податків. Даний показник для кафе у 2016 році зріс на 1,2% і склав 10,7, що свідчить про зростання середнього рівня рентабельності реалізації продукції та послуг. У 2017 році рівень валової маржі збільшився на 6,2% до 16,9%. У 2017 році значення рентабельності операційної діяльності зросло до 14,2%, що свідчить про зростання середнього рівня доходності продажу продукції та послуг. Це стало причиною зростання рівня чистого доходу, валової маржі та доходності операційної діяльності.

2.3. Визначення впливу чинників на реалізацію операційної стратегії розвитку кафе

Оцінку впливу чинників на реалізації операційної стратегії кафе пропонуємо здійснити виходячи з підходу Ф. Котлера. Він пропонує оцінювати зовнішнє середовище на основі аналізу основних факторів макромаркетингового та безпосереднього ринкового середовища організації. Основні фактори макромаркетингового зовнішнього середовища кафе можуть бути проаналізовані за методикою PEST- аналізу.

PEST - аналіз - призначений для виявлення політичних та економічних аспектів зовнішнього середовища, які можуть вплинути на стратегічний потенціал кафе «Вільвед». Результати Pest-аналізу основних факторів макромаркетингового середовища закладу наведено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

PEST-аналіз факторів макромаркетингового середовища кафе «Вільвед»

Фактори середовища	Стан фактору	тенденція розвитку фактора	Характеристика впливу	Ступінь впливу	Можливі дії організації	Ступінь впливу після вживаних заходів
1	2	3	4	5	6	7
Політичні фактори						

продовження табл. 2.12

1	2	3	4	5	6	7
Заканодавча база	не стабільність законодавства	розвиток фактору є залежним від політичних змін у владі	зміни влади та партій вливають на діючі закони, на їх зміну або ліквідацію, що є негативним показником не стабільності діяльності	1	Протидія можлива шляхом кваліфікованої юридичної допомоги	3
Стабільність країни, регіону, міста	Залежність від впливу політичних партій	розвиток факторів є залежним від політичних змін у владі	Позитивний або негативний вплив фактору впливає на стабільність розвитку кафе, що призводить до пониження або підвищення ризику діяльності	-2	Для протидії негативному впливу даного фактору необхідно здійснювати пошук нових клієнтів, шукати можливості диверсифікації бізнесу	2
Макроекономічні фактори						

Інфляція, валютна нестабільність	Інфляція 2018 р. становитиме за прогнозом МВФ 18,9%	Зростання цін на сирину, енергоносії	Найбільш характерним впливом є ріст цін на виробничі ресурси, що призводить до збільшення цін на продукцію кафе.	-3	1. Заміна імпортованих продуктів на вітчизняні; 2. Скорочення операційного циклу	3
Падіння рівня доходів населення	Зниження реальних доходів населення	Потенційне падіння обсягів відвідуваності закладів	Характерним негативним впливом фактору є те, що скорочуються обсяги реалізації та паралельно зростає рівень конкуренції на внутрішньому ринку	-1	Пошук нових продуктів, впровадження економ-меню	4

Виходячи з проведеного PEST – аналізу можемо говорити про вкрай негативний вплив політичних та макроекономічних факторів на рівень розвитку стратегічного потенціалу кафе. Подолання цього впливу можливе за рахунок пошуку нових способів розширення асортименту шляхом впровадження економ-меню, імпортозаміни ряду сировинних та витратних матеріалів, тощо.

Проаналізуємо тепер особливості розвитку самого ринку ресторанної галузі.

Ресторанний ринок в останні півтора року переживав підйом. Тільки в Києві відкрилося не менше 150 різних закладів. Такого бурхливого зростання не було з часів Євро-2012.

2016 рік ресторанний ринок України зустрів з дефіцитом, що поглинув за два попередніх кризових року 5600 закладів громадського харчування. За оцінками Rest Consulting, з них близько 1500 ресторанів закрилися, не витримавши кризи, а ще трохи більше 4000 залишилися в окупованому Криму та зону АТО [80].

Найсильніше криза вдарила по флагману ресторанного ринку країни - Києву. Столиця втратила 30% недорогих ресторанів (середній чек 50-200 грн). Адже навіть ті, хто розташовувався у вдалих «прохідних» місцях біля метро, не витримав високої оренди при зниженому рівні прибутковості (мережа чаркових «Мужики», кав'ярня «Золотий дукат», мережа кав'ярень Double Coffee. Інші

причини для згорання бізнесу були у мережі ресторанів японської кухні «Якиторія» і російської мережі «Росінтер Ресторантс» (20 ресторанів під брендами IL Патіо, TGI Friday's і Costa Coffee) - вони працювали за франшизою, що вимагає використання імпортованих продуктів, які стали дорогими в умовах девальвації гривні. У 2016 році ця негативна тенденція була подолана, і в Києві вперше за два роки відкрилося більше ресторанів, ніж закрилося - 135 проти 35 (у 2014-му закрилося 119 ресторанів, відкрилося 40, в 2015-му - 85 до 68). Так, за станом на кінець 2017 року в столиці працювало близько 1610 ресторанів, а в першій половині 2018 року їх кількість зросла не менш ніж на 35 (дані Rest Consulting) (рис. 2.3).

В обсязі ринок столиці в 2017 році виріс більш ніж на 20%, до 7 млрд грн. Обсяг всього українського ресторанного ринку аналітики оцінюють в 30 млрд грн. А за кількістю закладів (понад 15 000) він вже досяг показників докризового 2013 року (якщо відняти від 21 600 закладів, які працювали в 2013-му, 4000, які перебувають в Криму та зону АТО) [80].

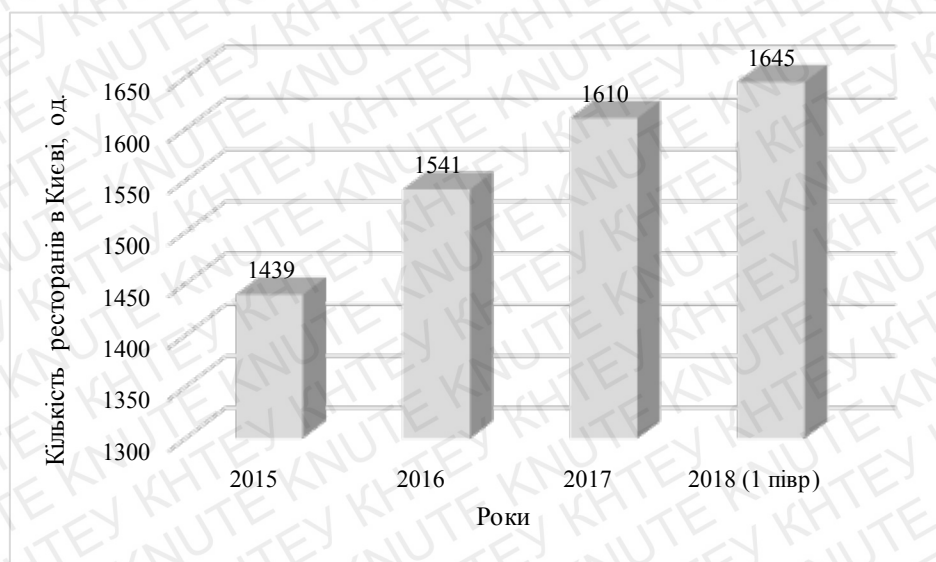


Рис. 2.3. Динаміка кількості ресторанів в м. Києві у 2015-2018 рр., од

* Джерело: побудовано за даними [78, 80]

Більшість нових закладів - це невеликі ресторани площею до 300 кв. м. Портрет сучасного ресторатора виглядає так: невеликі площі, невеликі

вкладення. Як правило, це заклади середнього формату з терміном окупності 2-2,5 року ».

Великі закладі зі значними інвестиціями теж з'являються, що говорить про оздоровлення ринку. Але їх поки не багато. Серед них «This is Пивбар» на Харківському масиві на 500 місць. Специфікою даного ресторану є наявність до сотні сортів крафтового пива. Заробляє ресторан за рахунок високого обороту - щодня його відвідують близько 1000 чоловік, залишаючи там в середньому по 200 грн.

Також, на відновлення ринку вказує і поява ресторанів на 200-300 місць. У столиці за півтора року їх відкрито більше десяти. Наприклад, на Ярославовому Валу з'явилося два нових заклади: в'єтнамський ресторан «Chang», що поєднує високу регіональну кухню зі швидким сервісом і доступними цінами, і грузинське кафе «Чічіко». Також відкрито ресторани японської та перуанської кухні «Ronin» і «Остання барикада», моноресторан «Chicken Kyiv», «Бессарабія» (в приміщенні, де був ресторан «Собака з'їла голуба»), «Гра з вогнем» на Хрещатику.

Поступово відновлюється преміум-сектор, що втратив за кризові роки такі популярні ресторани як «Егоїст», «Meat & Fish», «FoodTourist», «Нірвана» і «Vyblo». Так, на місці останнього в квітні 2018 року відкрито ресторан «Аляска». З великих мереж, утримали свої позиції, відкрили нові заклади «Портер», «Il Molino», «Mafia». Посилили конкуренцію і ресторани-мігранти зі Сходу України. Вихідці з Донецька і Луганська відкрили в столиці такі заклади, як «Bassano», «Город», «Daily Fish Cafe» і мережеві заклади «3bCAFE».

В ресторанний бізнес України сьогодні вкладають бізнесмени з Польщі, Туреччини, Арабських Еміратів, Росії, Казахстану, Азербайджану. Як правило, це ті, хто вже вів бізнес в країні і розуміє правила гри, і у кого налагоджені відповідні зв'язки. Ще одним фактором відновлення ринку стала наявність великої кількості вільних приміщень, які пустували після різкого зростання орендних ставок в зв'язку з девальвацією.

Важливим аспектом ринкового середовища є також постачальники. Варто проаналізувати основних постачальників кафе та обсяги поставок в розрізі кожного постачальника (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Динаміка обсягів поставок в розрізі окремих постачальників за 2015-2017 рр.

Постачальники	Період, роки			Приріст, +/- днів		Приріст, +/- %	
	2015	2016	2017	2015-2016 рр.	2016-2017 рр.	2015-2016 рр.	2016-2017 рр.
1	2	3	4	5	6	7	8
СПД, дрібні постачальники	1031	1190	1318	159	129	15,4	10,8
ТОВ «Торговий дім «Асканія Трейд»»	366	339	300	-28	-39	-7,6	-11,5
ТОВ «Укрпромпостач».	187	259	345	73	86	38,8	33,1
ТОВ «Слов'яночка»	49	63	79	14	15	29,0	24,3

продовження табл. 2.13

1	2	3	4	5	6	7	8
ТОВ «Галич Трейд»	477	643	832	167	189	35,0	29,4
Орендодавець ТОВ «Прем'єра»	753	967	1192	214	225	28,4	23,2
ТОВ «Укр Центр Груп»	35	45	56	10	11	27,7	24,6
Разом	2 898	3 506	4 122	608	616	21,0	17,6

Як свідчать наведені в табл. 2.13 дані, в цілому впродовж 2016-2017 рр. обсяги поставок сировини, матеріалів на підприємство ресторанного господарства зросли у вартісному еквіваленті на 616 тис.грн, або на 17,6 %. Негативна динаміка вартісних обсягів поставок спостерігалась по таким постачальникам як ТОВ «Торговий дім «Асканія Трейд»».

В структурі постачальників найбільшу частку за 2017 рік у вартісних обсягах поставок займали СПД – 36%, ТОВ «Прем'єра» – 26%, ТОВ «Галич Трейд» – 16% (рис. 2.4).

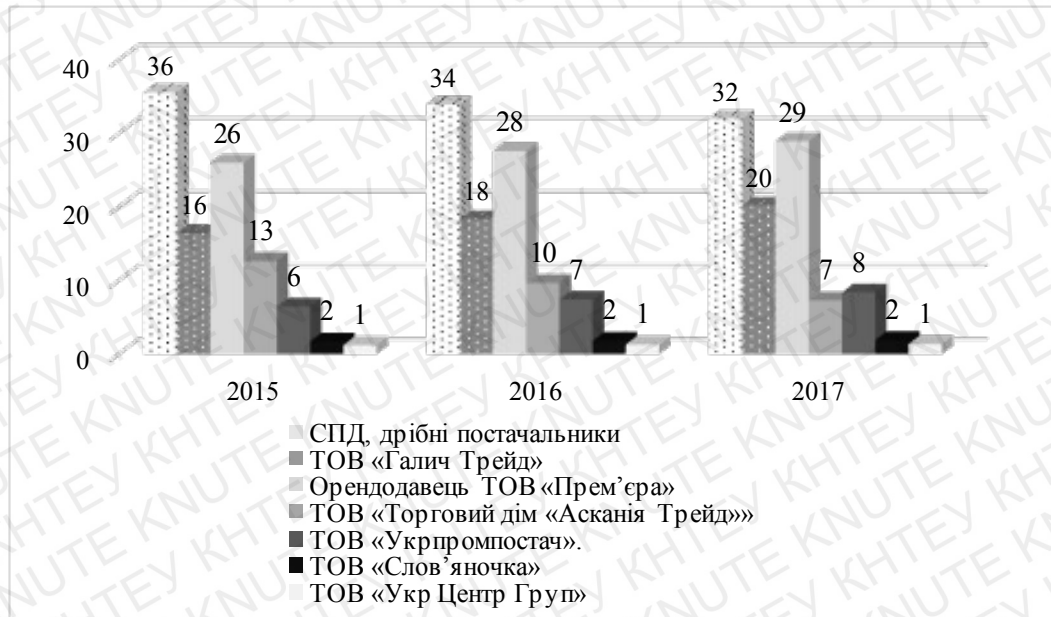


Рис. 2.4. Структура постачальників кафе «Вільвед», м. Київ у 2015-2017

рр, %

Як свідчать статистичні дані, в цілому по підприємству спостерігалась у 2017 році зростаюча динаміка обсягів поставок

Узагальнимо аналіз факторів впливу на операційну стратегію з використанням методу стратегічного аналізу, який формалізується у побудові матриці SPACE. Дослідження особливостей впливу зовнішнього середовища на операційну стратегію кафе «Вільвед» доповнимо проведенням SPACE-аналізу. Для цього спочатку побудуємо матрицю основних оціночних показників діяльності, які наведено в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Оцінkv впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на формування операційної стратегії кафе «Вільвед», м. Київ

Показники	Умовна оцінка (від 1 до 5)*	Вага	Загальна оцінка балів
Фінансова сила підприємства (ФС)			
Прибутковість операційної діяльності	3	0,4	1,20

Фінансова стійкість	4	0,3	1,20
Платоспроможність	2	0,2	0,40
Рівень фінансового ризику (бали від 1 до 5)	2	0,1	0,20
Загальна оцінка критерію	x	x	3
Конкурентоспроможність підприємства (КП)			
Частка ринку	5	0,5	2,50
Конкурентоспроможність послуг	3	0,5	1,50
Загальна оцінка критерію	x	x	4,00
Привабливість ресторанної галузі (ПГ)			
Стадія життєвого циклу підприємства	3	0,5	1,50
Залежність розвитку галузі від кон'юнктури	2	0,5	1,00
Загальна оцінка критерію	x	x	2,50
Стабільність ринку (СР)			
Стабільність прибутку	3	0,5	1,50
Рівень розвитку інноваційної діяльності	3	0,3	0,90
Маркетингові можливості	2	0,2	0,40
Загальна оцінка критерію	x	x	2,80

*оцінку здійснено самостійно на основі аналізу показників роботи кафе

На основі визначених в табл. 2.14 критеріїв побудуємо матрицю SPACE-аналізу.

Після отримання загальних оцінок основних критеріїв будуємо вектор рекомендованої стратегії розвитку підприємства в системі координат SPACE.

Початок вектора знаходиться в точці початку координат, кінець вектора – в точці А з координатами:

$$X = \text{ПГ} - \text{КП} = 2,5 - 4,0 = -1,5;$$

$$Y = \text{ФС} - \text{СР} = 3,0 - 2,8 = 0,2.$$

За результатами розрахунків побудуємо матрицю SPACE (рис. 2.5)

Таблиця 3.1

**Основні загрози та можливості, сильні та слабкі сторони діяльності
кафе «Вільвед», м. Київ**

Загрози	Можливості
1. Нестабільність законодавства	1. Зростання привабливості ресторанів невеликого формату
2. Залежність від впливу політичних партій	2. Зниження витрат за рахунок диференціації постачальників
3. Інфляція 2018 р. становитиме за прогнозом МВФ 18,9%.	3. Наявність ринкових передумов зростання конкурентного статусу
4. Зниження реальних доходів населення	4. Висока імовірність отримати вигоди при зміні стратегії розвитку
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Продумана кадрова політика	1. Надмірна розгалуженість організаційної структури, що призводить до дублювання функцій
2. Можливість розширення асортименту страв	2. Тенденції до зниження товарообороту кафе
3. Позитивні фінансові результати	3. Високі показники плинності кадрів
4. Ефективне використання персоналу	4. Невисокий рівень фінансової стійкості
5. Ефективне використання основних засобів	5. Слабке використання маркетингових можливостей закладу
6. Продумана цінова політика	

На основі даних табл. 3.1 можемо говорити про те, що на сьогодні ресторан «Вільвед» потребує зміни стратегії свого розвитку. Це може бути забезпечене за рахунок використання прихованих резервів розвитку операційного, ринкового, фінансового та кадрового потенціалу кафе. Виходячи з визначених вище загроз та можливостей, сильних та слабких сторін досліджуваного закладу побудуємо матрицю SWOT-аналізу, в якій окреслені основні стратегічні орієнтири розвитку кафе (табл. 3.2)

Таблиця 3.2

**Матриця SWOT-аналізу для визначення основних стратегічних
орієнтирів розвитку кафе «Вільвед», м. Київ**

	Зовнішнє середовище	
	Можливості:	Загрози:
	1. Нестабільність законодавства 2. Залежність від впливу політичних партій 3. Інфляція 2018 р. становитиме за прогнозом МВФ 18,9%. 4. Зниження реальних доходів населення	1. Зростання привабливості ресторанів невеликого формату 2. Зниження витрат за рахунок диференціації постачальників 3. Наявність ринкових передумов зростання

			конкурентного статусу 4. Висока імовірність отримати вигоди при зміні стратегії розвитку
Внутрішнє середовище	<p>Сильні сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Продумана кадрова політика 2. Можливість розширення меню закладу 3. Позитивні фінансові результати 4. Ефективне використання персоналу 5. Ефективне використання основних засобів 6. Продумана цінова політика 	<p>Поле СіМ (заходи):</p> <ul style="list-style-type: none"> - диференціація напрямків розвитку стратегії кафе за: <ul style="list-style-type: none"> - ціною; - споживачем; - продукцією. 	<p>Поле СіЗ (заходи):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Протидія негативним політико-правовим факторам можлива шляхом кваліфікованої юридичної допомоги <p>Для протидії негативному впливу економічного фактору необхідно здійснювати пошук нових клієнтів, шукати можливості диверсифікації бізнесу</p>
	<p>Слабкі сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Надмірна розгалуженість організаційної структури, що призводить до дублювання функцій 2. Тенденції до зниження товарообороту кафе 3. Високі показники плинності кадрів 4. Невисокий рівень фінансової стійкості 5. Слабке використання маркетингових можливостей закладу 	<p>Поле СлМ (заходи):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Заміна імпортованих продуктів на вітчизняні; - Скорочення операційного циклу - Пошук нових продуктів - Розробка нового меню, що буде включати економ-пропозиції, а також нові страви, що користуються великою популярністю у ресторанах великого формату 	<p>Поле СлЗ (заходи):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Розробка рекламних технологій просування кафе на ринку, реалізації напрямків рекламної політики в Інтернет-середовищі; - Удосконалення комунікаційної політики кафе та застосування іміджевих технологій

Отже, проведене дослідження основних особливостей впливу чинників на формування операційної стратегії кафе «Вільвед» дозволяє зробити висновки стосовно відносно низьку стратегічну позицію кафе на ринку ресторанних послуг. Внаслідок цього виникає неадекватність реакції системи управління на вимогу зовнішнього середовища. Положення посилюється втратою гнучкості в взаємовідносинах робітників апарату управління із-за застосування формальних правил і процедур. В результаті ускладнюється і уповільнюється передача інформації, що не може не відбиватися на швидкості і своєчасності прийняття управлінських рішень. Варто вказати на те, що необхідність погодження дій різних функціональних служб різко збільшує обсяг роботи керівника організації і його заступників, тобто, вищого ешелону управління. Виходячи з проведеного PEST – аналізу можемо говорити про вкрай негативний вплив

політичних та макроекономічних факторів на рівень розвитку стратегічного потенціалу кафе. Подолання цього впливу можливе за рахунок пошуку нових способів розширення асортименту шляхом впровадження економ-меню, імпортозаміни ряду сировинних та витратних матеріалів, тощо. Дослідження відповідно до методики SPACE-аналізу дозволяє зробити висновки про те, що на сьогодні підприємство обрало консервативну операційну стратегію. Вона характеризується відсутністю у підприємства заходів щодо активізації його просування на ринку ресторанних послуг, напрямків удосконалення операційних процесів.

Висновки до розділу 2

За результатами проведеного дослідження можемо зробити такі висновки:

1. Провівши операційний аналіз діяльності кафе «Вільвед», до його сильних сторін можна віднести наступні: компетентність керівників, налагоджена система заробітної плати, ефективні методи добору та підвищення кваліфікації, молодий і перспективний колектив, сприятливий внутрішній клімат в колективі, спільність в цінностях, що розділяються всіма членами колективу; слабкі сторони: недостатній рівень кваліфікації персоналу, недорозвиненість системи нематеріальних винагород, недостатнє використання наявних засобів покращення організаційної культури. Аналіз основних показників фінансового стану та рентабельності використання ресурсів кафе свідчить про поступове збільшення загальної ефективності його роботи впродовж останніх 3-х років. Зростання ефективності використання трудових ресурсів мало в своїй основі позитивний характер, оскільки рівень продуктивності праці та рентабельності використання витрат на оплату праці регулювалися виключно за рахунок зміни чисельності персоналу кафе.

2. Проаналізовано основні особливості формування операційної стратегії «Вільвед» та показники її ефективності. В цілому на сьогодні основне меню кафе «Вільвед» налічує 13 груп продукції та 53 страви (позиції). Рівень валової маржі характеризує здатність підприємства ресторанного господарства

генерувати маржу від реалізацію продукції та послуг, яка спрямовується на покриття поточних витрат та податків. Даний показник для кафе у 2016 році зріс на 1,2% і склав 10,7, що свідчить про зростання середнього рівня рентабельності реалізації продукції та послуг. У 2017 році рівень валової маржі збільшився на 6,2% до 16,9%. У 2017 році значення рентабельності операційної діяльності зросло до 14,2%, що свідчить про зростання середнього рівня доходності продажу продукції та послуг. Це стало причиною зростання рівня чистого доходу, валової маржі та доходності операційної діяльності.

3. Проведене дослідження основних особливостей впливу чинників на формування операційної стратегії кафе «Вільвед» дозволяє зробити висновки стосовно відносно низьку стратегічну позицію кафе на ринку ресторанних послуг. Внаслідок цього виникає неадекватність реакції системи управління на вимогу зовнішнього середовища. Положення посилюється втратою гнучкості в взаємовідносинах робітників апарату управління із-за застосування формальних правил і процедур. В результаті ускладнюється і уповільнюється передача інформації, що не може не відбиватися на швидкості і своєчасності прийняття управлінських рішень. Варто вказати на те, що необхідність погодження дій різних функціональних служб різко збільшує обсяг роботи керівника організації і його заступників, тобто, вищого ешелону управління. Виходячи з проведеного PEST – аналізу можемо говорити про вкрай негативний вплив політичних та макроекономічних факторів на рівень розвитку стратегічного потенціалу кафе. Подолання цього впливу можливе за рахунок пошуку нових способів розширення асортименту шляхом впровадження економ-меню, імпортозаміни ряду сировинних та витратних матеріалів, тощо. Дослідження відповідно до методики SPACE-аналізу дозволяє зробити висновки про те, що на сьогодні підприємство обрало консервативну операційну стратегію. Вона характеризується відсутністю у підприємства заходів щодо активізації його просування на ринку ресторанних послуг, напрямків удосконалення операційних процесів.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КАФЕ «ВІЛЬВЕД», М. КИЇВ

3.1. Напрями удосконалення операційної стратегії розвитку кафе

У даному питанні визначимо основні напрямки удосконалення операційної стратегії розвитку кафе. Для цього скористаємося результатами аналізу, проведеного у другому розділі дослідження.

Керівництво закладу визначає основну лінію стратегічного розвитку, яка полягає у прогнозуванні кон'юнктури ринку, визначенні загрози з боку ресторанів-конкурентів, підписанні договорів з постачальниками, розробці засобів формування комунікацій з державними органами, споживачами та потенційними постачальниками.

Для удосконалення операційної стратегії розвитку кафе «Вільвед» доцільно розглянути основні концептуальні засади побудови механізму стратегічного розвитку кафе на перспективний період (2019 р).

Вибір засобів реалізації операційної стратегії розвитку залежить від специфіки кожного конкретного кафе та продукції і послуг, які він реалізує. Стратегічний розвиток може здійснюватися за однією, двома, трьома ознаками.

Більше ознак використовувати неефективно, оскільки за законами психофізіологічного сприйняття вони не відкладаються у свідомості людини. При цьому самих стратегій, що обирає підприємство для диференціації свого розвитку, також повинно бути не більше трьох і вони можуть обиратися з різних спрямувань, але так, щоб не бути взаємовиключними. Наприклад, ресторан бажає диференціювати свої послуги на певному сегменті ринку. Для цього потрібно визначитися, за якими параметрами буде проявлятися заявлена диференціація. На основі вищесказаного можемо сформулювати стратегію управління для досліджуваного кафе «Вільвед». Для даного закладу доцільно сформулювати стратегію управління одночасно за декількома напрямками:

- за ціною;
- за вибором кінцевого споживача;
- за характеристиками продукції.

Такий вибір стратегію управління зумовлений передумовами, що наведені на рис. 3.1.

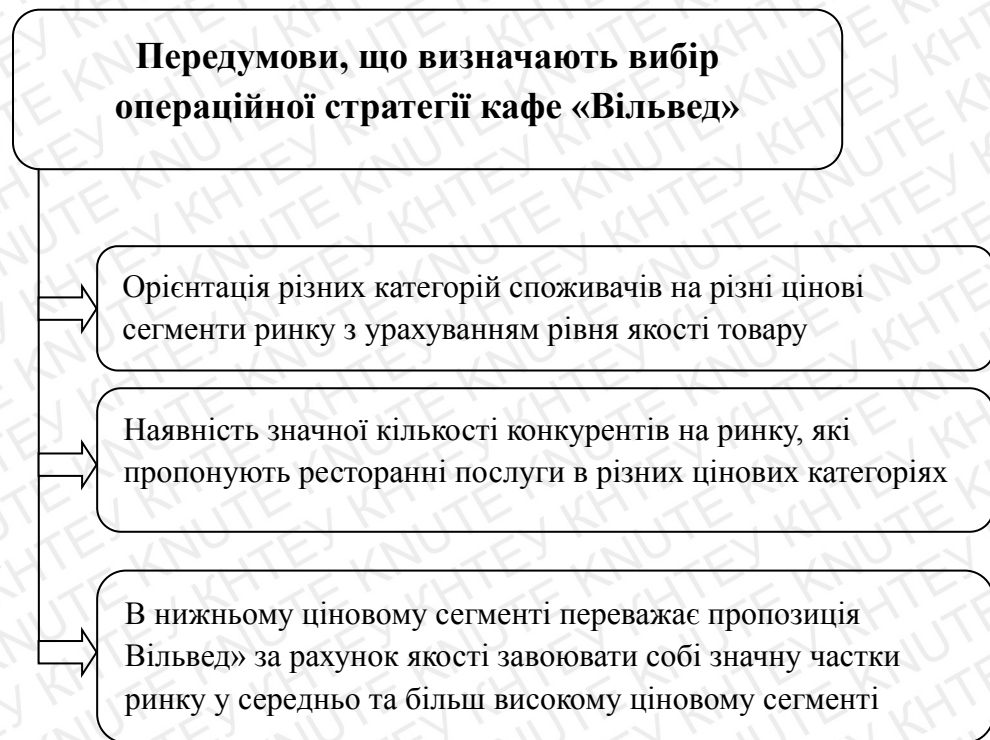


Рис. 3.1. Передумови, що визначають вибір операційної стратегії розвитку для кафе «Вільвед»

Як свідчить рис. 3.1, вибір операційної стратегії розвитку в кафе «Вільвед» підкріплюється низкою передумов. Головною з них є орієнтація різних категорій споживачів на різні цінові сегменти ринку з урахуванням рівня якості ресторанної продукції та надання сервісу.

На наш погляд, розробка нової концепції операційної стратегії розвитку на засадах реалізації трьох-векторної моделі стратегічного розвитку (ціна – послуги/продукція - споживачі) дасть можливість більш повно та ефективно вирішити закладом свої поточні проблеми та завдання. Зокрема, запропонована модель стратегічного розвитку дасть можливість врахувати більше факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Основні напрямки реалізації операційної стратегії розвитку для кафе «Вільвед» наведено на (рис. 3.2).

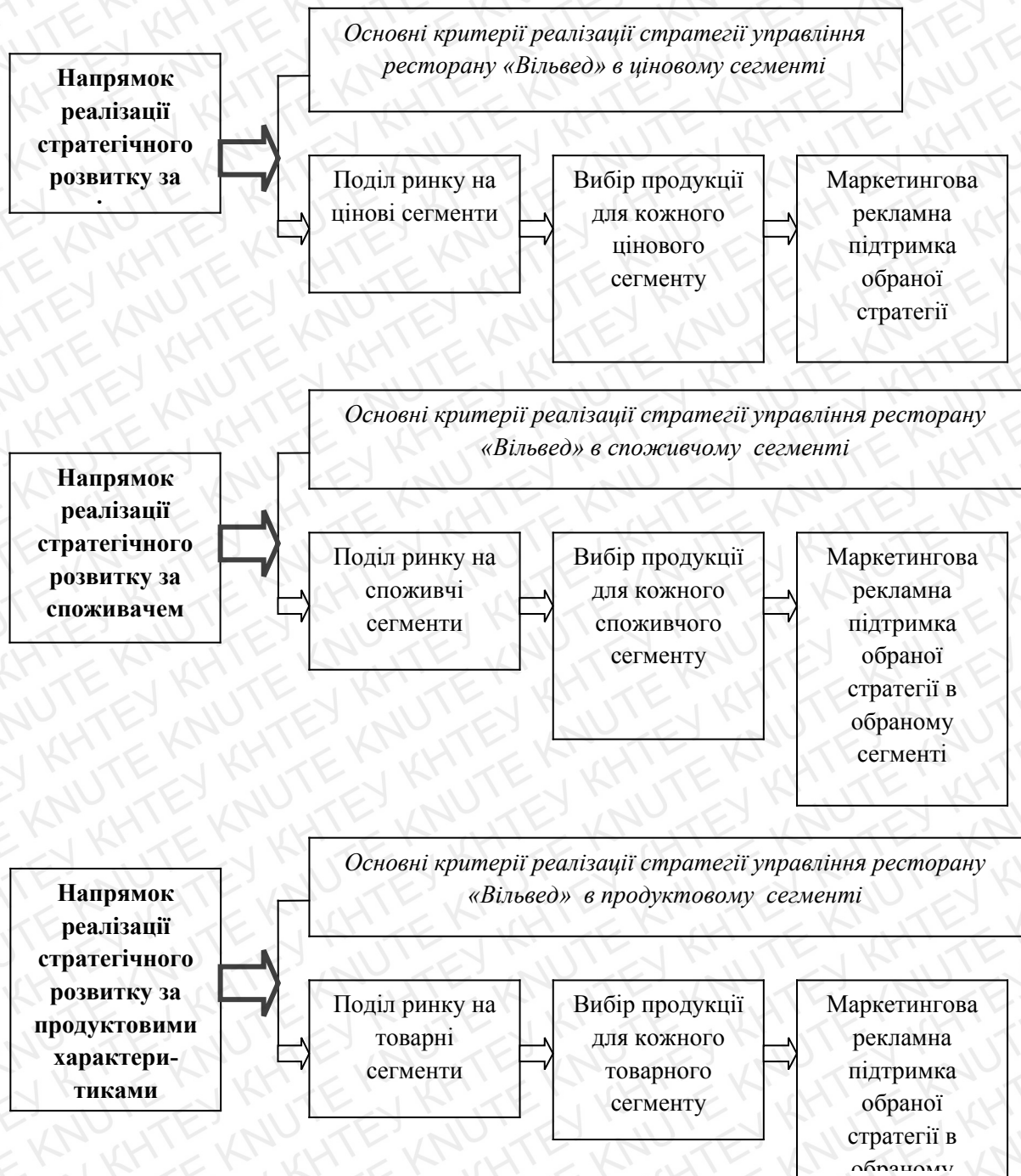


Рис. 3.2. Напрямки реалізації операційної стратегії розвитку для кафе «Вільвед» у 2019 році

Ціна на ринку ресторанних послуг – це один з визначальних факторів вибору кафе у певному ціновому сегменті. Так, в сегменті послуг з середнім чеком 150-300 грн присутня продукція та ресторанный послуги порівняно однакової якості, які є стандартизованими. Поява в цьому сегменті нових видів

послуг, які дозволяють випередити ресторани-конкуренти за якісними характеристиками сервісного обслуговування, дає можливість значно збільшити частку ринку кафе «Вільвед».

В 2019 році доцільно здійснити диференціацію продуктової лінійки підприємства в трьох основних споживчих сегментах:

- Сегмент економ-пропозицій (реалізація продукції нижнього цінового діапазону):

Для диференціації послуг кафе у цьому напрямку доцільно здійснювати шляхом введення акційних меню та акційних пропозицій. На сьогодні у кафе відсутні сервіси «бізнес-ланч», або «ранкове меню». Проте наявність таких пропозицій дала змогу значно б збільшити рівень прихильності потенційних відвідувачів до закладу, а відповідно, збільшити і товарооборот.

- Сегмент середніх цінових діапазонів страв:

У даному напрямку кафе доцільно працювати над двома речами – переглядом собівартості продукції, а також розробці дисконтних програм для постійних відвідувачів. Так, приміром, для відвідувачів, які є постійними клієнтами кафе, варто розробити програму «карток клієнтів», яка б враховувала можливість пропорційної шкали знижок (від 2% до 10%) в залежності від обсягу обороту, який робить певний клієнт для кафе.

Перегляд собівартості продукції передбачає пошук напрямків оптимізації витрат на приготування страв, що дасть можливість збільшити обсяги операційних прибутків.

- Сегмент вишуканих страв:

У даному сегменті варто розширити наявний асортимент страв декількома вишуканими пропозиціями, особливо це стосується меню гарячих страв та холодних закусок. Розширене меню кафе є завжди хорошим плюсом, який піднімає його рейтинг в очах відвідувача.

Наведені заходи у процесі реалізації операційної стратегії розвитку кафе «Вільвед», які описані вище, повинні привести до зростання кількості відвідувачів, обсягу продажу та середньої ціни у 2019 році (рис. 3.3).

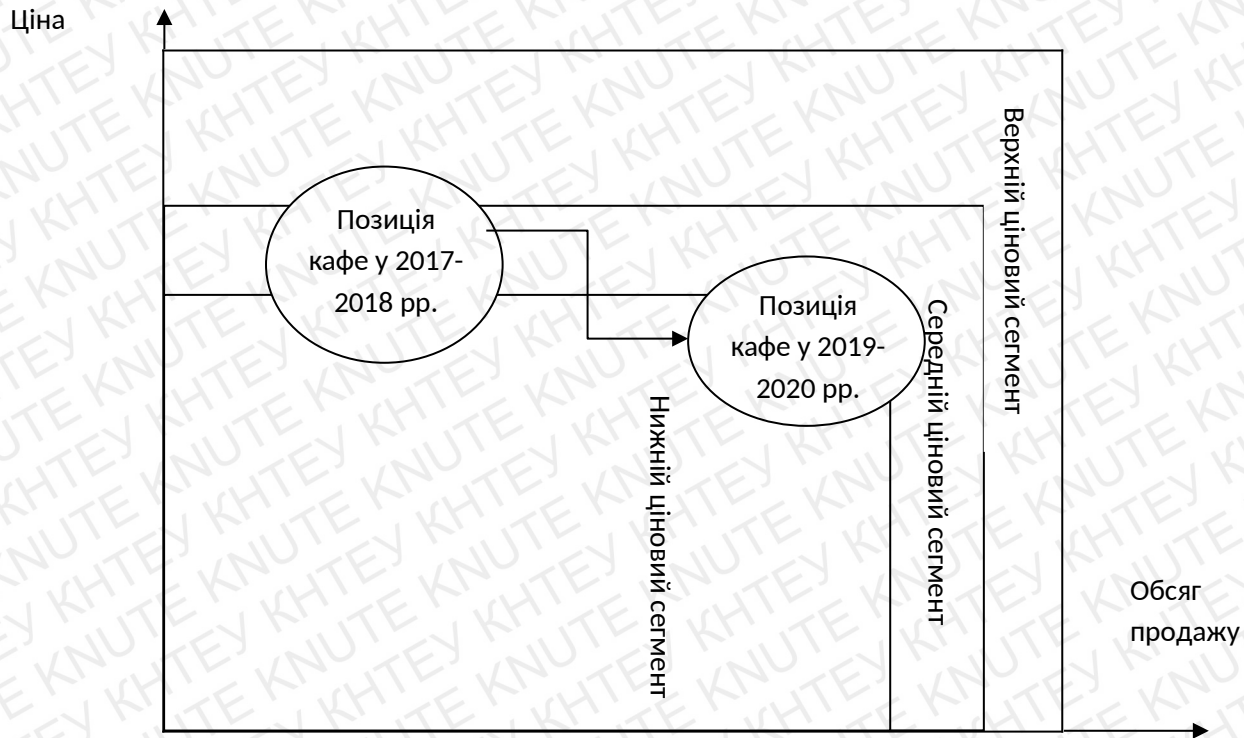


Рис. 3.3. Графічна інтерпретація умовного переміщення кафе «Вільвед» у 2018 році за параметрами «ціна –обсяг продажу» внаслідок удосконалення операційної стратегії розвитку

Як бачимо з (рис. 3.3), позиціонування «Вільвед» у 2018 році зміститься в сторону нижнього та частково – середнього цінового сегментів. Очікується прогнозоване зростання обсягів продажу в усіх сегментах мінімум на 50-75%. Обсяги продажів у сегменті вишуканих страв можуть не збільшитися, проте зросте загальний рівень доходності послуг.

Деталізацію розробки та реалізації запропонованої операційної стратегії розвитку кафе доцільно проводити або для кафе в цілому, або по окремих підрозділах кафе, окремих напрямках роботи. Ресторани-конкуренти можуть проводити деталізацію стратегій по напрямках своєї діяльності: основної (продаж страв), додаткової (надання додаткових послуг). Це саме пропонуємо і для кафе «Вільвед».

Поведінка кафе на ринку значною мірою буде визначатися внутрішніми його можливостями і перспективами розвитку при досягнутому рівні

стратегічного управління. У той самий час стратегія диференціації буде основою стратегічного плану підприємства ресторанного господарства і системи його стратегічного управління.

З метою удосконалення операційної стратегії розвитку кафе «Вільвед» можемо запропонувати певну послідовність основних етапів, які наведено на рис. 3.4.

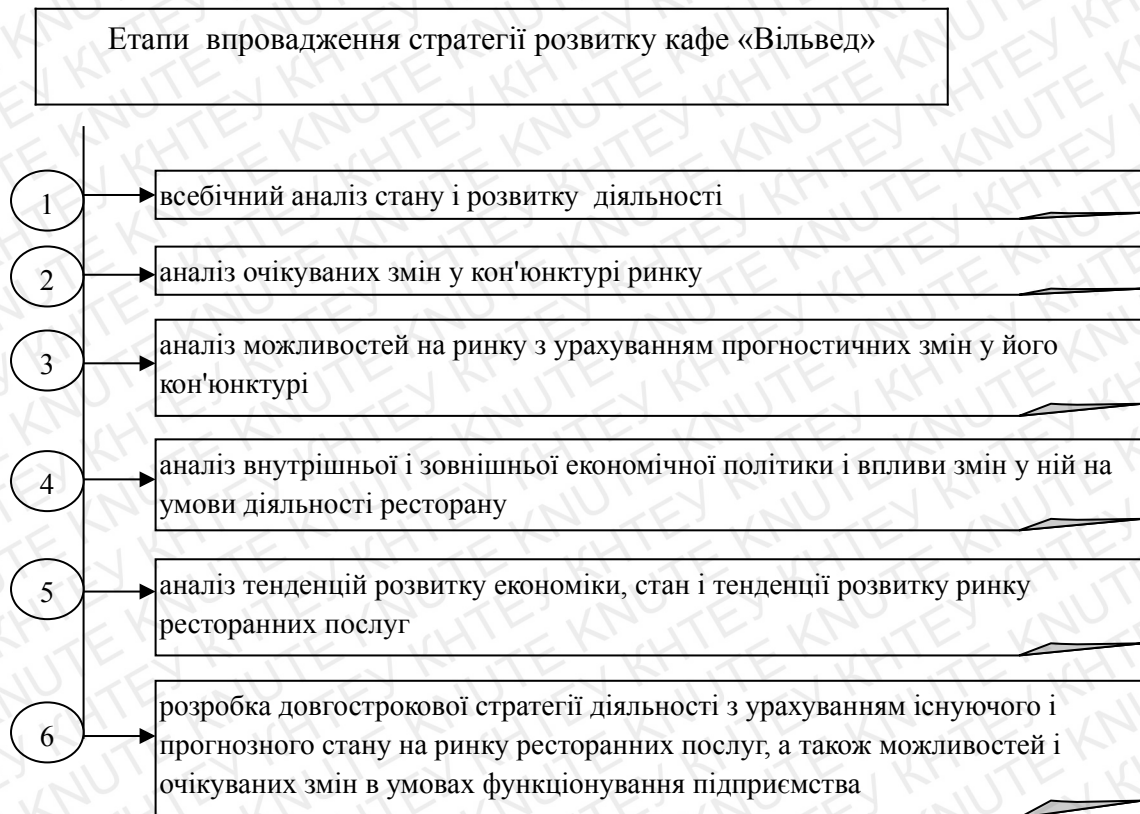


Рис. 3.4. Етапи удосконалення операційної стратегії розвитку кафе «Вільвед»

Розробка операційної стратегії розвитку кафе на ринку планується здійснювати на двох різних рівнях: глобальному і тактичному.

Глобальний рівень охоплює довгострокові аспекти діяльності на основі визначення найважливіших цілей, сукупність яких розглядається як єдине ціле. При цьому планування здійснюється на рівні керівництва підприємства з урахуванням можливих довго- і середньострокових варіантів розвитку.

На тактичному (поточному) рівні планування діяльності концентрується на визначенні конкретних цілей, досягнення яких є умовою ефективного

використання наявних ресурсів для реалізації глобальних цілей на ринку ресторанних послуг.

Однак, наведених заходів для впливу на споживчу поведінку та реалізацію операційної стратегії розвитку недостатньо. Потрібно розглянути заходи додаткового стимулювання клієнтів та потенційних відвідувачів кафе.

Відповідно до цього виокремлюються наступні комунікаційні стратегії в залежності від фази громадської думки: набуття прихильності, формування прихильності, розвиток прихильності, активний розвиток прихильності, підтримка прихильності, стабілізація прихильності, зміцнення прихильності, збереження прихильності, оновлення прихильності, концентроване оновлення прихильності (рис. 3.5).

Стадія ЖЦ «Вільвед»	I стадія (народження)	II стадія (дитинство)	III стадія (юність)	IV стадія (зрілість)	V стадія (старіння)
V фаза	Відсутня позиція	11. Оновлення прихильності		Відсутня позиція	12. Концентроване оновлення прихильності
IV фаза	9. Збереження прихильності			10. Оновлення прихильності	
III фаза	6. Підтримка прихильності		7. Стабілізація прихильності	8. Зміцнення прихильності	
II фаза	4. Розвиток прихильності		5. Активний розвиток прихильності		
I фаза	1. Набуття прихильності		2. Формування прихильності	3. Набуття прихильності	

Рис. 3.5. Матриця визначення комунікаційних стратегій кафе «Вільвед», м. Київ в залежності від фази громадської думки

На нашу думку, в процесі реалізації операційної стратегії розвитку кафе не потрібно обмежуватися лише суто рекламними засобами, а формувати систему інтегрованих маркетингових комунікацій.

На першій фазі розвитку громадської думки щодо діяльності підприємства метою застосування комунікаційних стратегій є створення широкої інформованості груп громадськості про всі напрямки та конкурентні переваги діяльності підприємства, генерування зацікавленості громадськості та інтенсивне створення позитивного іміджу.

Метою стратегії «набутт прихильності» є привернення уваги громадськості та початок проектування її прихильності. Ця позиція обумовлює необхідність чіткого стратегічного планування маркетингової комунікаційної діяльності.

"Формування прихильності" спрямоване на те, щоб існуюче у недалекому минулому або фактичне уявлення про ресторан «Вільвед» змінити у позитивному напрямку. Тиск комунікаційних заходів, які конкретизують стратегії, на цій фазі повинен бути достатньо інтенсивним.

На другій фазі розвитку громадської думки при розробці маркетингових комунікаційних стратегій доцільно приділити увагу формуванню та досягненню необхідного ступеня прихильності громадськості до діяльності підприємства «Вільвед» та його продукції, а також розширенню меж прихильності громадськості (стратегія розвитку) та підвищенню ступеня прихильності (стратегія активного розвитку).

Третя фаза громадської думки вимагає використання наступних комунікаційних стратегій: підтримки, стабілізації, зміцнення прихильності громадської думки. Стратегія "зміцнення прихильності" передбачає коригування думки потенційно-цільової громадськості шляхом підвищення активності деяких сегментів та комунікаційний вплив на цільову громадськість з метою утримання бажаного стану громадської думки.

Четверта фаза - найбільш бажаний для підприємства стан громадської думки (розвиток і пік прихильності громадської думки), для якої доцільно використовувати стратегію "збереження прихильності".

На заключній фазі циклу громадської думки спеціалістам з управління маркетинговими комунікаціями необхідно шукати нові можливості для підвищення та утримання прихильності громадськості, зменшити час на проходження інформації по комунікаційній мережі та приділяти увагу покращенню іміджу підприємства «Вільвед».

Як зазначалося вище, стратегічне управління маркетинговими комунікаціями вимагає координації не тільки від стадії громадської думки, а і

від позиції іміджу підприємства «Вільвед». Тому наступним етапом нашої роботи є розробка комунікаційних стратегій в залежності від позиції іміджу підприємства.

Аналізуючи наукові джерела, стає відомо, що розробка заходів по залученню споживачів в залежності від іміджу кафе проводиться з урахуванням таких критеріїв, як пріоритетність очікування громадськості та рівень конкурентної іміджевої переваги. Зважаючи на це, пропонуємо наступні комунікаційні заходи в залежності від позиції іміджу, адаптовані до діяльності кафе «Вільвед» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Формування комунікаційних напрямків покращення іміджу кафе
«Вільвед», м. Київ**

Стратегії	Пріоритетний аспект	Заходи
Лідер іміджу	соціально-етичний, діловий, споживчий	Підтримка вигратної позиції за всіма факторами, активна концентрація на соціально-етичному аспекті іміджу, розширення іміджевих конкурентних переваг.
Захист іміджу	соціально-етичний	Активний комунікаційний вплив, збереження вигратних іміджевих позицій.
Конкурентна атака	споживчий, діловий	Здобуття конкурентних іміджевих переваг, підтримка рівня впливу на очікування громадськості.
Відкриття переваг, атака	соціально-етичний, споживчий	Застосування активних комунікаційних заходів, спрямованих на інформування громадськості щодо діяльності підприємства.
Прихований тиск	діловий	Поступове переміщення іміджу до рівня позицій конкурентів при збереженні вигратної паралелі очікування.
Прихований контрудар, сюрпризне задоволення	діловий, споживчий, внутрішньо-організаційний	Підвищення ступеню використання комунікаційних засобів з метою зміцнення конкурентних переваг підприємства, або для задоволення очікувань громадськості.

Стратегічний набір комунікаційної діяльності базується на формуванні відповідних стратегій за двома напрямками: в залежності від фази громадської думки та від позиції іміджу. Комунікаційні стратегії за вказаними аспектами

необхідно розробляти паралельно. Враховуючи вищевказане, пропонуємо наступну систему комунікаційних стратегічних наборів, адаптовану до діяльності підприємства «Вільвед» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Система комунікаційних заходів для реалізації операційної стратегії розвитку кафе «Вільвед», м. Київ

Вибір напрямку позиціонування послуг кафе	Альтернативна комунікаційна стратегія в залежності від фази громадської думки	Альтернативна комунікаційна стратегія в залежності від позиції іміджу
Рівень лідерів комунікаційної діяльності		
лідер	<ul style="list-style-type: none"> - стабілізація прихильності; - зміцнення прихильності; - збереження прихильності 	<ul style="list-style-type: none"> - лідер іміджу; - захист іміджу
Рівень претендентів на комунікаційне лідерство		
претендентів на комунікаційне лідерство	<ul style="list-style-type: none"> - набуття прихильності; - формування прихильності; - розвиток прихильності; - підтримка прихильності; - стабілізація прихильності 	<ul style="list-style-type: none"> - лідер іміджу; - захист іміджу
переможців конкурентного іміджевого протистояння	<ul style="list-style-type: none"> - активний розвиток прихильності; - підтримка прихильності; - стабілізація прихильності; - збереження прихильності 	<ul style="list-style-type: none"> - зниження очікування; - захоплення уваги; - відкриття переваг
завойовників очікування	<ul style="list-style-type: none"> - розвиток прихильності; - підтримка прихильності; - зміцнення прихильності; - стабілізація прихильності 	<ul style="list-style-type: none"> - конкурентна атака іміджу; - прихований контртриск
Рівень комунікаційно-відсталих		
прихованого комунікаційного потенціалу	<ul style="list-style-type: none"> - набуття прихильності; - формування прихильності; - розвиток прихильності; - підтримка прихильності; - стабілізація прихильності 	<ul style="list-style-type: none"> - зниження очікування; - захоплення уваги; - відкриття переваг; - прихований контрудар; - сюрпризне задоволення; - внутрішня зосередженість іміджу
твердих комунікаційних позицій	<ul style="list-style-type: none"> - зміцнення прихильності; - збереження прихильності 	<ul style="list-style-type: none"> - прихований контрудар; - сюрпризне задоволення; - внутрішня зосередженість іміджу
культиваторів очікування	<ul style="list-style-type: none"> - набуття прихильності; - формування прихильності; - розвиток прихильності; 	<ul style="list-style-type: none"> - конкурентна атака іміджу; - прихований контртриск

Також для активізації залучення клієнтів до кафе мережі можна запропонувати такі технології інтегрованих маркетингових комунікацій: buzz-маркетинг, «word-of-mouth» advertising, event-маркетинг.

Однією з мети кафе є збільшення прибутку та прибутковості, розширення ринку його збуту та забезпечення стійкості роботи кафе. Покращення фінансового стану фірми можна досягти за рахунок підвищення якості продукту, що пропонується (чим вища якість, тим вища ціна), реалізації політики ресурсозбереження, організаційно-технічного та соціального розвитку кафе. Будь-які заходи з покращення цих сторін діяльності відображаються на зростанні прибутку кафе.

На сучасних конкурентних ринках головною є якість продукції.

Для забезпечення якості згідно міжнародного стандарту ISO 9000 потрібні:

- необхідна матеріальна база (засоби розміщення);
- кваліфікований персонал, зацікавлений в гарній роботі (людський чинник);
- глибоко продумана організаційна структура і чітке управління підприємством в цілому і управління якістю — зокрема.

Два з цих факторів — активний, мотивований, кваліфікований персонал і матеріальна база — визначають необхідну основу для надання високоякісних послуг.

Тому ці чинники можна вважати фундаментом або базою якості. Третій необхідний фактор якості — організація і управління підприємством — доповнює цей фундамент, дозволяє реалізувати можливості, які створюються матеріальною базою і людським чинником, оскільки надавати послуги не можна маючи тільки устаткування, матеріали і людей. Потрібно ще організувати роботу, тобто створити необхідні структури і налагодити управління.

Функціонування системи управління якістю залежить від найманих працівників, їх кваліфікації, здатності постійно навчатися і вдосконалювати свої знання і вміння. Це обумовлює необхідність приділення особливої уваги стратегії розвитку персоналу кафе на ґрунті формування відповідної організаційної культури.

Отже, у даному питанні нами було обгрунтовано напрямки удосконалення операційної стратегії розвитку кафе «Вільвед» за рахунок впровадження нової моделі стратегічного розвитку. Розробка операційної стратегії розвитку на засадах нової моделі передбачає перегляд політики кафе у споживчому, ціновому та продуктовому сегментах. Розвиток послуг кафе у нижньому ціновому сегменті запропоновано здійснювати за рахунок введення акційних меню та акційних пропозицій. Розвиток послуг кафе у середньому ціновому сегменті передбачає роботу над двома речами – переглядом собівартості продукції, а також розробці дисконтних програм для постійних відвідувачів. Запропоновано для відвідувачів, які є постійними клієнтами кафе, сформувавши програму лояльності, яка передбачає видачу «карток клієнтів». Дана програма буде враховувати можливість пропорційної шкали знижок (від 2% до 10%) в залежності від обсягу обороту, який робить певний клієнт для кафе. Перегляд собівартості продукції передбачає пошук напрямків оптимізації витрат на приготування страв, що дасть можливість збільшити обсяги операційних прибутків. У сегменті вишуканих страв даному запропоновано розширити наявний асортимент страв декількома вишуканими пропозиціями, особливо це стосується меню гарячих страв та холодних закусок. Розширення меню забезпечить додаткові можливості для зростання рівня привабливості кафе для потенційних відвідувачів.

3.2. Обгрунтування програми заходів з реалізації операційної стратегії розвитку кафе

Розробивши заходи щодо удосконалення операційної стратегії кафе «Вільвед», можемо сформувавши комплекс заходів з її реалізації. В рамках наведених напрямків обгрунтуємо основні пропозиції, за допомогою яких можливо буде реалізувати нову операційну стратегію.

1. Удосконалення управління збутом

У процесі планування збутової діяльності може виникнути розбіжність між цілями збутової діяльності та планами, обумовлена об'єктивними або суб'єктивними причинами. Тому процес планування супроводжується контролем, завдяки якому неузгодженість цілей та планів збутової діяльності усувається. Контроль повинен здійснюватися і на стадії дороблення управлінських рішень. Він передбачає перевірку цих рішень на відповідність плану збутової діяльності. Його наслідком є перегляд того чи іншого управлінського рішення або внесення корективів у план. Поряд з цим, реалізація управлінських рішень пов'язана з мотивацією працівників, їх ставленням до обов'язків та відповідальністю за неналежне їх виконання.

Реалізація запропонованої моделі збуту (див. рис. 3.6) повинна здійснюватися з урахуванням чинного законодавства, що так чи інакше регламентує діяльність у сфері ресторанного бізнесу. В Україні нормативно-законодавчими актами, які потрібно обов'язково брати до уваги, приймаючи ті чи інші управлінські рішення, пов'язані зі збутом та наданням послуг кафе нині відносять Цивільний кодекс України, Закони України «Про захист прав споживачів», «Про патентування деяких видів підприємницької діяльності», «Про ліцензування певних видів діяльності», «Про застосування реєстраторів розрахункових операцій у сфері торгівлі, громадського харчування та послуг», «Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення», «Про безпечність та якість харчових продуктів», тощо.

Остаточний збут продукції споживачам в кафе має забезпечуватися деякими складовими і організаційно-обслуговуючих систем (ООС) цих підприємств. Загальна стратегія підприємства має деталізуватися в планах, програмах, завданнях та доводитися до безпосередніх її виконавців.

Ними ж забезпечується збір інформації щодо виконання поставлених завдань, її обробка та надходження до маркетингового відділу.

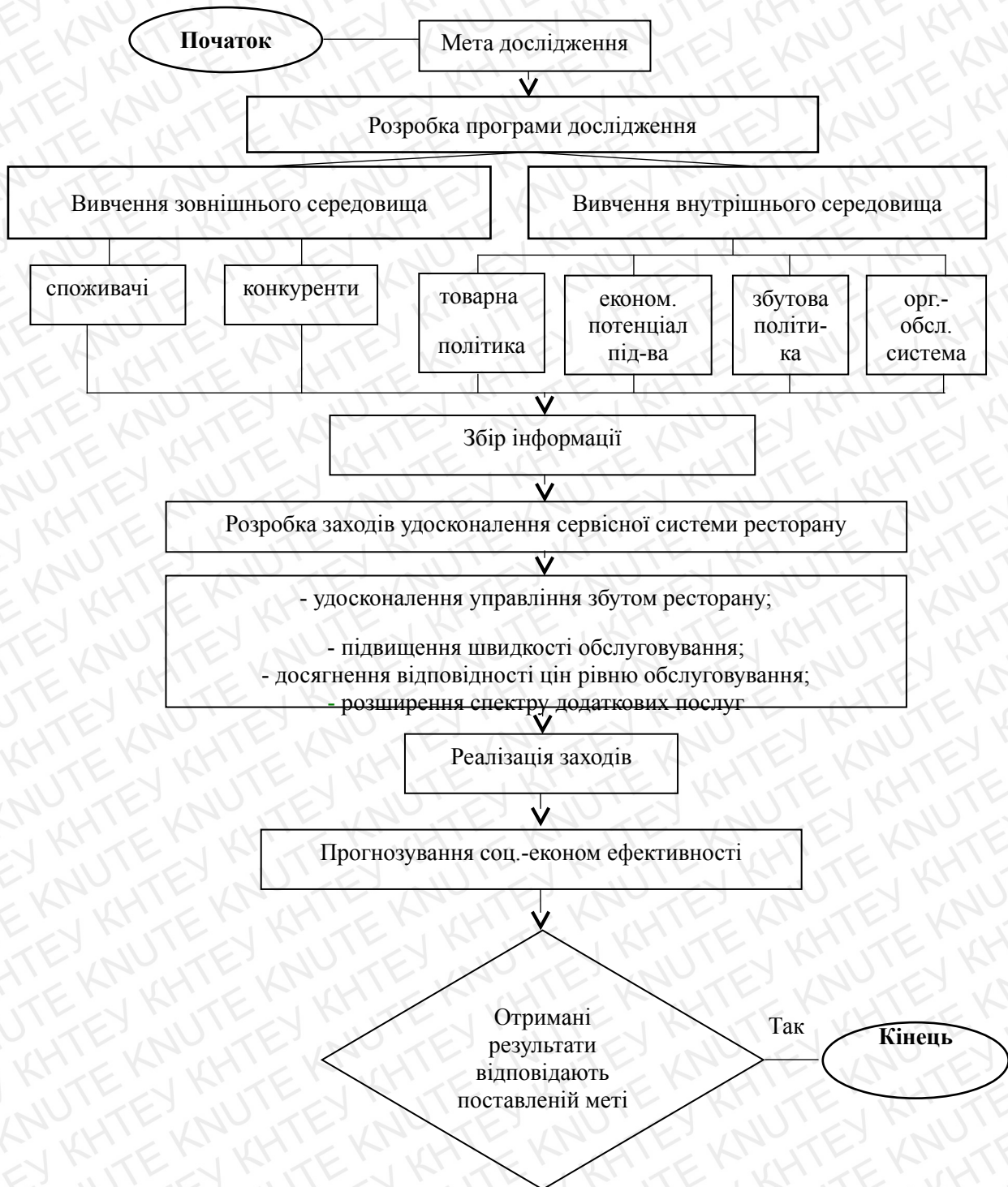


Рис. 3.6. Модель удосконалення сервісної системи кафе «Вільвед», м. Київ

2. Удосконалення комунікацій ресторану за рахунок впровадження CRM-системи

Маючи можливість порівнювати та оцінювати споживач опиняється перед складним вибором. І в цій ситуації важливим для діяльності

досліджуваного кафе «Вільвед» є наявність у його менеджерів вміння спрямовувати споживачів на так званий «правильний» вибір. Вважаємо, що це можливо шляхом запровадження у кафе CRM, тобто системи взаємодії зі споживачами, що базується на принципах персонального підходу до кожного споживача. Впровадження CRM, як свідчить світовий досвід, дозволяє підприємству змоделювати оптимальну систему взаємовідносин між споживачем та персоналом, який здійснює збутову діяльність. CRM сприяє формуванню якісних стандартів збутової діяльності та завдяки комп'ютерним технологіям збільшує інформаційні можливості кафе, створюючи належні умови для фіксування та накопичення будь-якої інформації про споживача, його смаки, уподобання тощо, зберігання цієї інформації та використання її за призначенням.

Моделювання та впровадження CRM у кафе «Вільвед» потребує проведення певної роботи з персоналом, оскільки діяльність підприємств РГ пов'язана з наданням послуг, а отже велику значущість в процесі управління збутовою діяльністю цих підприємств набуває особиста зацікавленість.

Впровадження CRM у кафе «Вільвед» передбачає створення всіх умов для того, щоб прихильність (лояльність) споживачів до послуг кафе не зменшувалась з часом. Його виконання вимагає певних коштів, але значно менших порівняно з пошуком нового споживача. Зауважимо при цьому, що лояльність споживачів може виникнути лише тоді, коли споживач залишається задоволений тим, що отримує. Ступінь задоволеності може бути різним. Це, в першу чергу, обумовлено наявністю певних відмінностей між споживачами, а також протилежністю інтересів споживачів та підприємства. Тому основна мета даного напрямку полягає у пошуку найбільш вигідного управлінського рішення і для споживача, і для власника підприємства в процесі управління його діяльністю (у тому числі й збутовою).

Залучення нових споживачів, що є найважчим та найбільш витратним етапом. При виконанні цього етапу важливим є не нав'язування послуг, які

може запропонувати підприємство, а пропонування споживачам саме тих послуг, в яких вони відчують потребу, а пізніше - і необхідність.

Запровадження CRM – системи передбачає здійснення певних витрат на її впровадження, а саме

- придбання пакету міні-CRM-системи для підприємств малого бізнесу від компанії Terrasoft – 50 тис.грн;
- налаштування CRM-системи відповідно до вимог кафе – 70 тис.грн.

Таким чином, загальний бюджет витрат на впровадження CRM-системи складе 120 тис.грн.

2. Підвищення швидкості обслуговування

Швидкість обслуговування в кафе «Вільвед», як було проаналізовано у другому розділі, значно поступається даному показнику у ресторанах-конкурентах. Проте, обгрунтовуючи можливі варіанти для зростання швидкості обслуговування нам потрібно бути дуже обережними, оскільки головним завданням є не перетворити досліджуваний заклад у фаст-фуд, а лише підвищити рівень якості обслуговування – тобто скорити час очікування відвідувачів від моменту замовлення страв до моменту їх подачі. Прискорити процес обслуговування споживачів в кафе «Вільвед» можливо за допомогою перегляду діючої системи система стандартів обслуговування.

Справа в тім, що ресторан вже має певні власні стандарти, але вони не є систематизованими, а більшість з них взагалі існують в усній формі. Працювати в такій системі стандартів, особливо офіціантам з невеликим стажем роботи, доволі складно. Тому нова система стандартів обслуговування повинна включати в себе ряд елементів (рис. 3.7).

1. Стандартизація роботи персоналу. Пропонується розробити детальний опис того, що, як і в яких ситуаціях повинен робити персонал кафе. Для кожної посади, починаючи від офіціанта, потрібно скласти посадові інструкції (вони повинні бути максимально розгорнуті). Варто відзначити, що нові стандарти обслуговування необхідно розробити для того, щоб їх було зручно використовувати адміністрації кафе в процесі контролю сервісу, мотивації і

навчання персоналу надалі. При цьому всі стандарти сервісу повинні бути об'єктивними, вимірюваними, зрозумілими і відповідати очікуванням споживачів.

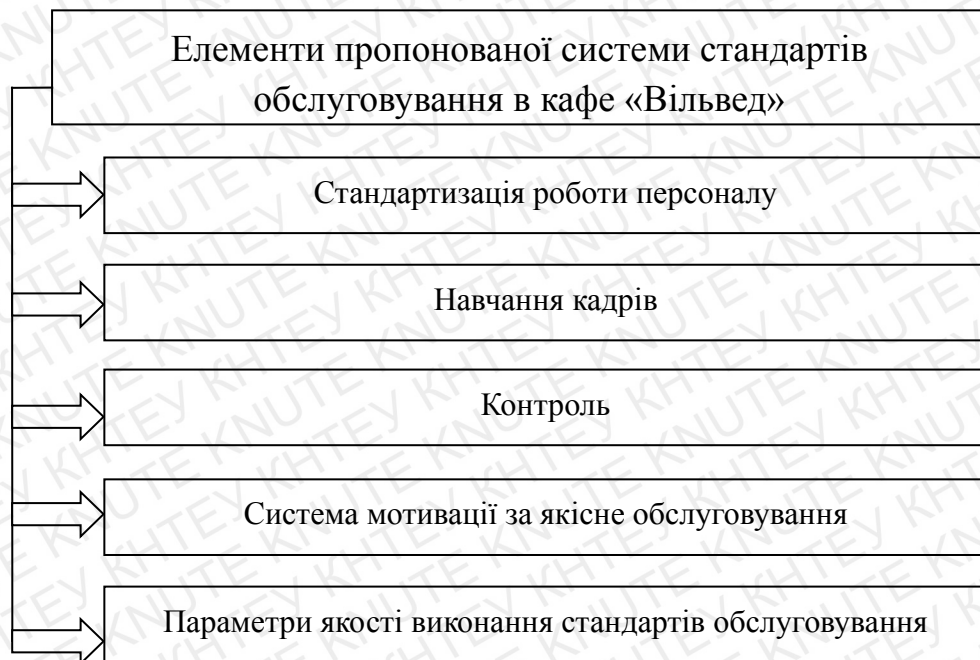


Рис. 3.7. Основні елементи нової системи стандартів обслуговування, яка пропонується для впровадженні в діяльність кафе «Вільвед», м. Київ

2. Навчання кадрів. Потрібно досягти того, щоб персонал знав продукцію кафе та правила роботи з клієнтом. Для цього адміністрації кафе можна організувати систематичне проведення тренінгів і семінарів такої спрямованості.

3. Контроль. Для організації даного елемента доцільно використати принцип таємного відвідувача. В нашому випадку за домовленістю з адміністрацією перевіряючий в ролі звичайного клієнта відвідує ресторан «Вільвед» і оцінює роботу співробітників, якість сервісу, швидкість обслуговування і т.д. Надалі отримані результати контролю можуть бути успішно використані для мотивації співробітників кафе.

4. Система мотивації повинна використовувати інструменти матеріальної та нематеріальної зацікавленості співробітників і погоджувати ефективність його роботи з винагородою. Наприклад, ефективні номінації за

найкращі результати: кращий офіціант, кращий бар-мен. Наведені номінації потрібно заохочувати і грошовою надбавкою до основної зарплати.

5. Якість виконання стандартів обслуговування. Адміністрації кафе необхідно переконати співробітників, що якість обслуговування - це те, що дійсно потрібно підприємству, що це гідно - забезпечувати людям гідний сервіс. Всі призи, заохочення, події, пов'язані з роботою кафе «Вільвед» над якістю обслуговування, повинні висвітлюватися на зборах, у листах, внутрішніх газетах, сайті компанії і по можливості у зовнішніх ЗМІ.

Також обґрунтуємо можливий ефект від впровадження системи стандартизації обслуговування. Для цього спочатку необхідно визначити основні статті витрат, які будуть необхідні на впровадження запропонованої системи стандартизації:

- оплата за роботу таємного відвідувача – 10 тис.грн.;
- оплата за послуги спеціалізованої консалтингової компанії «Infovoуге» за надання документального пакету стандартів обслуговування та його «підгонку» під умови роботи кафе «Вільвед» - 40 тис.грн.;
- доплати персоналу кафе (підвищення мотивації) – 80 тис.грн.

Отже, загальний бюджет витрат на заходи з підвищення швидкості обслуговування становить 130 тис.грн.

4. Досягнення відповідності цін рівню обслуговування

Важливим фактором, який впливає на управління сервісом кафе, є ціни на продукцію та послуги кафе. Цінова політика в значній мірі в кафе «Вільвед» визначається двома її складовими: рівень витрат при приготуванні страв; рівень позиціонування кухні кафе та самого кафе у певному ціновому сегменті. На сьогодні в умовах кризової ситуації в економіці та падіння попиту ресторан при здійсненні операційної діяльності повинен намагатися закуповувати продукти порівняної якості за якомога нижчою ціною, а продати готові страві за уміреними цінами. Це може бути досягнуто шляхом використання кафе «Вільвед» цінових знижок при узгодженні відпускних цін з основними постачальниками на продукти харчування, закупки партій продуктів в період їх

сезону (овочі, фрукти, тощо). На основі опрацювання переліку потенційних постачальників та їх цінової політики, можливо запропонувати кожному з них таку дисконтну систему при виконанні закупівельної програми кафе «Вільвед» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Можливі цінові знижки при закупівлях кафе «Вільвед», м. Київ

Групи продукції, що закупляється	Можливий рівень дисконту, %	Умови отримання дисконту кафе
Овочі та фрукти	до 10%	за умови попередніх замовлення у сезон
Молочні продукти	до 5%	
Мясні продукти та яйця	до 5-7%	
Безалкогольні напої	до 3-5%	
Алкогольні напої	до 3-5%	
Крупи, борошно, цукор, олія	до 3-5%	за умови проведення переговорів та можливості перейти до конкурентів
Інше (включаючи непродовольчі товари: миючі засоби, засоби обслуговування, тощо)	до 5%	

Зміст реалізації можливостей отримання дисконтів на ціни поставки полягає у тому, що директор кафе має особисто вийти на переговори з існуючими постачальниками та обґрунтувати необхідність зниження цін. В будь-якому випадку постачальники повинні піти на поступки в рамках 3-5%, а у випадку сезонних товарів – 10%.

Наведений захід дасть змогу знизити собівартість приготування страв. Водночас, для збалансування цін готової продукції та рівню сервісу, отриману знижку ресторан може використати як додатковий дисконт своїм відвідувачам, для закріплення своєї ринкової позиції та подолання проблеми розбалансованості цін і якості. Можливі розміри дисконту та рівень зростання попиту на продукцію кафе «Вільвед» наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Можливі розміри дисконту та рівень зростання попиту на продукцію кафе «Вільвед», м. Київ

Деякі групи страв	Середній рівень ціни, грн/од.	Можливий рівень цінової знижки, %	Зростання виручки від дисконту, %
Обід середній	150	5	7,5
Бізнес-ланч	100	2	3
Обід повний	180	3	4,5
Святкове меню	450	4	6
Звичайне меню вечері	180	9	13,5
Сімейна вечеря	230	5	7,5
Інші	170	7	10,5

Можливі розміри дисконту визначені експертним шляхом на основі врахування можливої знижки від постачальника при приготуванні страв. Відсоток зростання виручки (попиту) внаслідок знижки взято з умови, що приріст попиту на продукцію кафе в півтора рази перевищує максимально допустиму цінову знижку (приріст = $1,5 * \text{знижка}$).

Так, при зниженні закупівельних має зменшитися собівартість реалізованої продукції кафе, а відповідно ціна на готові страви кафе, тобто підприємство може встановити більш низьку націнку, а звідси збільшити доход по цій групі товарів через збільшення попиту за рахунок зниження цін.

Така інформація була отримана від адміністратора кафе.

5. Розширення спектру додаткових послуг:

Розширення спектру додаткових послуг кафе спрямоване на досягнення двох основних цілей удосконалення системи сервісного обслуговування:

- зростання потоку відвідувачів кафе;
- збільшення розміру середнього чеку кафе за рахунок диверсифікації послуг.

Для реалізації даного напрямку пропонується впровадити такі додаткові види послуг:

- послуга офіціанта (бармена) по обслуговуванню на дому;

- доставка кулінарної продукції та кондитерських виробів по замовленням споживачів;
- доставка кулінарної продукції, кондитерських виробів та обслуговування споживачів на робочих місцях та на дому;
- надання споживачам телефонного зв'язку;
- організація послуги «Дитяча кімната».

Удосконалення сервісної системи на засадах розширення спектру додаткових послуг передбачає здійснення ряду інвестиційних витрат (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Прогнозні обсяги витрат на удосконалення операційної стратегії за рахунок впровадження додаткових послуг у 2019 році

Стаття витрат	Значення на 2019 рік, тис.грн
Витрати на навчання персоналу, тис.грн	30,0
Облаштування дитячої кімнати, тис.грн.	150,0
Витрати на прийом додаткового працівника, тис.грн.	120,0
Разом витрат	300,0

Отже, загальний бюджет заходів на розширення спектру додаткових послуг становить 300,0 тис.грн.

Отже, у даному питанні було обґрунтовано модель удосконалення операційної стратегії обслуговування кафе «Вільвед». Процес удосконалення операційної стратегії кафе передбачає реалізацію таких напрямків: удосконалення управління збутом, впровадження CRM-системи, підвищення швидкості обслуговування, досягнення відповідності цін рівню обслуговування, розширення спектру додаткових послуг. Удосконалення управління збутом буде здійснене за рахунок використання наукового підходу до його організації та формуванні нової моделі управління збутом. Впровадження CRM-системи дасть змогу значно підвищити результативність комунікацій як між співробітниками закладу, так і між закладом та його клієнтами. Впровадження переліку додаткових послуг передбачає наступні додаткові сервіси: послуга офіціанта (бармена) по обслуговуванню на дому;

доставка кулінарної продукції та кондитерських виробів по замовленням споживачів; доставка кулінарної продукції, кондитерських виробів та обслуговування споживачів на робочих місцях та на дому; надання споживачам телефонного зв'язку; організація послуги «Дитяча кімната».

3.3. Оцінка соціально-економічної ефективності запропонованих заходів

Оцінка соціально-економічної ефективності запропонованих заходів передбачає визначення економічного ефекту від впровадження кожного заходу окремо, а також визначення загального впливу від реалізації усіх заходів у певній логічній послідовності.

Для оцінки соціально-економічної ефективності спочатку обґрунтуємо зведений бюджет витрат на реалізацію заходів, які було наведено вище. Результати наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Бюджет витрат на реалізацію заходів з підвищення ефективності операційної стратегії кафе «Вільвед» у 2019 році

Назва заходу	Обсяг витрат, тис.грн.	Обґрунтування витрат
1	2	3
Удосконалення управління збутом	-	Даний захід є суто управлінським і передбачає зміну лише принципів роботи в управлінні збутом. Не потребує додаткових фінансових вкладень
Удосконалення комунікацій ресторану за рахунок впровадження CRM-системи	120	Необхідні інвестиції на придбання додаткового інформаційного обладнання (системний блок, що буде використовуватися в якості серверу), а також оплати послуг ІТ-спеціаліста та проведення навчання персоналу
Підвищення швидкості обслуговування	130	Доцільним та обґрунтованим є здійснення витрат на підвищення кваліфікації персоналу

продовження табл. 3.6

1	2	3
---	---	---

Удосконалення управління цінами	Потенційне зростання доходів	Доходи можуть зрости за рахунок впровадження системи дисконтних та акційних знижок
Впровадження додаткових сервісних послуг	300	Необхідне здійснення матеріальних витрат на ремонтні роботи, а також витрат на додаткове матеріальне стимулювання

Тепер, визначившись з обсягами можливих витрат на реалізацію кожного з наведених напрямків, також потрібно визначити основні орієнтири можливого зростання обсягів доходів кафе, або ж можливого скорочення (економії) витрат. Обґрунтування приросту доходів, або зниження витрат по кожному напрямку наведено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Параметри зростання доходів та економії витрат кафе «Вільвед» в результаті впровадження поліпшень у 2019 році

Назва заходу	Обґрунтування можливого ефекту від реалізації заходу
Удосконалення управління збутом	Даний захід дасть можливість скоротити обсяг накладних витрат на 10-15%
Удосконалення комунікацій ресторану за рахунок впровадження CRM-системи	CRM-система дозволить підвищити рівень якості обслуговування та налагодити зворотній зв'язок зі споживачами. Внаслідок цього очікуваний приріст відвідувачів (а отже і доходів), має збільшитися до 10%
Підвищення швидкості обслуговування	Зростання швидкості обслуговування дає можливість збільшити пропускну здатність операційної стратегії кафе. За рахунок скорочення часу на обслуговування можливе зниження обсягу накладних витрат до 5%
Удосконалення управління цінами	Впровадження системи дисконтів та знижок дає можливість як збільшити середній чек на одного відвідувача, так і кількість чеків. Зростання виручки може досягати до 15%
Впровадження додаткових сервісних послуг	За рахунок впровадження додаткових послуг можливий приріст додаткових доходів може досягти до 35%.

На основі визначених витрат на реалізацію заходів, а також параметрів поліпшення роботи кафе внаслідок впровадження цих заходів, можемо спрогнозувати обсяги можливих та потенційних доходів, визначити прогнозні витрати.

Спочатку спрогнозуємо показники фінансових результатів роботи кафе, виходячи лише з ретроспективних тенденцій, тобто без урахування поліпшень. Результати наведено у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Прогнозування фінансових результатів роботи кафе «Вільвед» у 2018-2019 рр. (без урахування поліпшень)

Показники	Ум. позначення	Факт 2017	Темп росту за 2015- 2017 рр.	Рівень показника у доходах	Прогноз на 2018- 2019 рр. (без урахування поліпшень)	
					2018*	2019
Дохід від реалізації продукції та надання послуг, тис.грн	Д (з форми 2)	6 957	1,217	-	8464	10298
Собівартість реалізації продукції та надання послуг, тис.грн	СВ (з форми 2)	5 953	1,178	-	7013	8260
Накладні витрати (адміністративні, збутові та інші операційні), тис.грн	НВ (з форми 2)	139	-	0,020	168,7	205,3
Прибуток операційний	ПР = Д - СВ - НВ	865	-	-	1 283	1 833

Таким чином, відповідно до проведених розрахунків, можемо сказати, що у 2018-2019 роках буде спостерігатися приріст показника операційного прибутку. Однак, якщо підприємство не впровадить зміни у розвиток операційної стратегії, ріст показників ефективності буде лімітований.

На 2018 рік прогнозний обсяг операційного прибутку становитиме 1283 тис.грн, у 2019 році – 1833 тис.грн.

Далі нам необхідно спрогнозувати перспективні обсяги прибутку. Для цього потрібно на основі табл. 3.8-3.9, здійснити обґрунтування прогнозного обсягу операційного прибутку з урахуванням поліпшень.

Варто відмітити, що коефіцієнт зростання доходів від реалізації поліпшень буде визначатися на основі табл. 3.9 наступним чином:

$$K_{зд} = (1+Tr1)*(1+Tr2)*...*(1+TrN) \quad (3.1)$$

де, TrN – прогнозний темп приросту доходів кафе ($y\%$) від впровадження N -го заходу з удосконалення операційної стратегії кафе.

$$K_{зд} = (1+10\%)*(1+13%)*(1+35\%) = 1,71$$

На основі отриманого коефіцієнта, обсяг доходів з урахуванням поліпшень будет визначатися наступним чином:

$$D_{2018} = D_{2017} * Tr_{2015-2017} * K_{зд} \quad (3.1)$$

Таблиця 3.9

Прогноз операційного прибутку кафе «Вільвед» на 2018-2019 роки з урахуванням покращень

Показники	Ум. позначення	Факт 2017	Темп росту за 2015-2017 рр.	Обґрунтуванні зміни показників при реалізації заходів	Прогноз на 2018-2019 рр. (з урахуванням поліпшень)	
					2018*	2019
Дохід від реалізації продукції та надання послуг, тис.грн	Д (з форми 2)	6 957	1,22	коефіцієнт додаткового зростання - 1,71	8464	17610,3
Собівартість реалізації продукції та надання послуг, тис.грн	СВ (з форми 2)	5 953	1,18	зростання собівартості на 5%	7013	14590
Накладні витрати (адміністративні, збутові та інші операційні), тис.грн	НВ (з форми 2)	139	-	Скорочення на 5%	169	351,0
Додаткові інвестиційні витрати на впровадження заходів, тис.грн.	ІВ	-	-	будуть понесені при реалізації заходів	-	550,0
Прибуток операційний	ПР = Д - СВ - НВ - ІВ	865	-	-	1 283	2 119

Як свідчать дані табл. 3.11, відповідно до проведених розрахунків, можемо сказати, що у 2018-2019 роках буде спостерігатися приріст показника операційного прибутку за умови впровадження заходів з удосконалення управління сервісною системою кафе.

На 2018 рік прогнозний обсяг операційного прибутку становитиме 1283 тис.грн, у 2019 році – 2119 тис.грн.

Для розрахунку економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів знайдемо різницю між перспективним та ретроспективним прогнозами операційного прибутку (табл. 3.10)

Таблиця 3.10

Прогноз економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів на 2018-2019 роки

Показники	Ум. позначення	Прогноз на 2018-2019 роки	
		2018* прогноз	2019
Ретроспективний операційний прибуток (без врахування заходів), тис.грн.	ПРр	1 283	1 833
Перспективний операційний прибуток (з врахуванням заходів), тис.грн.	ПРп	1 283	2 119
Економічний ефект, тис.грн.	$E = ПРп - ПРр$	0	286

Отже, як свідчать проведені розрахунки, у 2018 році обсяг операційного прибутку у результаті залишиться незмінним. У 2019 році економічний ефект від впровадження запропонованих заходів становитиме 286 тис.грн.



Рис. 3.8. Динаміка економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів на 2018-2019 роки

Таким чином, у даному питанні нами було обґрунтовано основні показники соціально-економічної ефективності запропонованих заходів з удосконалення операційної стратегії обслуговування в кафе. На основі

визначених витрат на реалізацію заходів, а також параметрів поліпшення роботи кафе внаслідок впровадження цих заходів, було спрогнозовано обсяги можливих та потенційних доходів, визначено прогнозні витрати. У 2019 році операційний прибуток з урахуванням впровадження запропонованих заходів складе 2119 тис.грн, а економічний ефект (приріст операційного прибутку) становитиме 286 тис.грн.

Висновки до розділу 3

За результатами проведеного дослідження можемо зробити такі висновки:

1. Визначено напрямки удосконалення операційної стратегії розвитку кафе «Вільвед» за рахунок впровадження нової моделі стратегічного розвитку. Розробка операційної стратегії розвитку на засадах нової моделі передбачає перегляд політики кафе у споживчому, ціновому та продуктовому сегментах. Розвиток послуг кафе у нижньому ціновому сегменті запропоновано здійснювати за рахунок введення акційних меню та акційних пропозицій. Розвиток послуг кафе у середньому ціновому сегменті передбачає роботу над двома речами – переглядом собівартості продукції, а також розробці дисконтних програм для постійних відвідувачів. Запропоновано для відвідувачів, які є постійними клієнтами кафе, сформувати програму лояльності, яка передбачає видачу «карток клієнтів».

2. Обґрунтовано модель удосконалення операційної стратегії обслуговування кафе «Вільвед». Процес удосконалення операційної стратегії кафе передбачає реалізацію таких напрямків: удосконалення управління збутом, впровадження CRM-системи, підвищення швидкості обслуговування, досягнення відповідності цін рівню обслуговування, розширення спектру додаткових послуг. Удосконалення управління збутом буде здійснене за рахунок використання наукового підходу до його організації та формуванні нової моделі управління збутом. Впровадження CRM-системи дасть змогу значно підвищити результативність комунікацій як між співробітниками

закладу, так і між закладом та його клієнтами. Впровадження переліку додаткових полуг передбачає наступні додаткові сервіси: послуга офіціанта (бармена) по обслуговуванню на дому; доставка кулінарної продукції та кондитерських виробів по замовленням споживачів; доставка кулінарної продукції, кондитерських виробів та обслуговування споживачів на робочих місцях та на дому; надання споживачам телефонного зв'язку; організація послуги «Дитяча кімната».

3. Було обґрунтовано основні показники соціально-економічної ефективності запропонованих заходів з удосконалення операційної стратегії обслуговування в кафе. На основі визначених витрат на реалізацію заходів, а також параметрів поліпшення роботи кафе внаслідок впровадження цих заходів, було спрогнозовано обсяги можливих та потенційних доходів, визначено прогнозні витрати. Відповідно до проведених розрахунків, можемо сказати, що у 2018-2019 роках буде спостерігатися приріст показника операційного прибутку. Однак, якщо підприємство не впровадить зміни у розвиток операційної стратегії, ріст показників ефективності буде лімітований. На 2018 рік прогнозний обсяг операційного прибутку становитиме 1283 тис.грн, у 2019 році – 1833 тис.грн. Відповідно до проведених розрахунків, можемо сказати, що у 2018-2019 роках буде спостерігатися приріст показника операційного прибутку за умови впровадження заходів з удосконалення операційної стратегії кафе. У 2019 році операційний прибуток з урахуванням впровадження запропонованих заходів складе 2119 тис.грн, а економічний ефект (приріст операційного прибутку) становитиме 286 тис.грн.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, за результатами проведеного дослідження можемо сформулювати наступні висновки і пропозиції:

1. У першому розділі було визначено, що операційна стратегія підприємства може бути охарактеризована як план операційного розвитку у довгостроковій перспективі, який містить комплекс рішень щодо вибору напрямку розвитку операційної системи підприємства ресторанного бізнесу, визначення його основних цілей, а також моделі дій щодо формування та ефективного використання його потенціалу і дає можливість створення сприятливих внутрішніх та зовнішніх умов для успішного подолання основних стадій розвитку.

2. Діяльність ресторанного бізнесу має свою специфіку, обумовлену його характерними рисами, такими як обмеженість фінансових, управлінських ресурсів, досвіду та можливостей технологічного трансферу, нестача технічних навичок для перейняття технологій та домінування короткострокових цілей. Специфікою формування операційної стратегії в сфері ресторанного бізнесу є його орієнтації в значній мірі на особливості та тенденції розвитку національного та міжнародного ринку малих послуг. Окремі напрямки формування операційної стратегії підприємства є взаємопов'язаними між собою, а також можуть бути взаємопротилежними за своїм характером. Сучасне управління стратегічним розвитком ресторанного підприємства є розвитком і продовженням класичного підходу. Це проявляється у тому, що не підлягає зміні парадигма, яка лежить в основі класичного і багатоаспектного формування операційної стратегії – активної обопільної взаємодії організації та її оточення. Формування стратегії діяльності підприємства ресторанного бізнесу здійснюється на тривалу перспективу, яка дає можливість своєчасно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища.

3. Розглянуто основні методи оцінювання ефективності операційної стратегії шляхом використання стратегічного аналізу. В сучасній практиці управління поширення набули метод аналізу ієрархій, експертної оцінки

(інтуїтивно-логічного аналізу), метод прогнозування сценаріїв, метод стратегічного контролю. Метод аналізу ієрархій дозволяє визначити оптимальний набір стратегічних рішень, що необхідні для імплементації стратегії. Методи експертної оцінки дозволяють оцінити пріоритети та перспективи вибору стратегічних рішень, базуючись на практичному досвіді експертів.

4. Провівши операційний аналіз діяльності кафе «Вільвед», до його сильних сторін можна віднести наступні: компетентність керівників, налагоджена система заробітної плати, ефективні методи добору та підвищення кваліфікації, молодий і перспективний колектив, сприятливий внутрішній клімат в колективі, спільність в цінностях, що розділяються всіма членами колективу; слабкі сторони: недостатній рівень кваліфікації персоналу, недорозвиненість системи нематеріальних винагород, недостатнє використання наявних засобів покращення організаційної культури. Аналіз основних показників фінансового стану та рентабельності використання ресурсів кафе свідчить про поступове збільшення загальної ефективності його роботи впродовж останніх 3-х років. Зростання ефективності використання трудових ресурсів мало в своїй основі позитивний характер, оскільки рівень продуктивності праці та рентабельності використання витрат на оплату праці регулювалися виключно за рахунок зміни чисельності персоналу кафе.

5. Проаналізовано основні особливості формування операційної стратегії «Вільвед» та показники її ефективності. В цілому на сьогодні основне меню кафе «Вільвед» налічує 13 груп продукції та 53 страви (позиції). Середня вартість однієї позиції меню коливається в ціновому діапазоні від 40 до 150 грн. Кафе може виготовляти будь-які страви на замовлення. Це є особливо актуальним для організації бенкетів та виїзних послуг харчування (фуршетів). Упродовж 2015-2016 років значення операційного прибутку кафе збільшилось на 318 тис.грн, переважно за рахунок зростання чистих доходів від продажу продукції та послуг на 921 тис.грн. У 2017 році обсяг операційного прибутку зріс на 476 тис.грн, а доходи від реалізації продукції та послуг зросли на 1336

тис.грн. Рівень операційного прибутку у 2016 році становив 1,5%, що на 5,4% вище, ніж у 2015 році. У 2017 році відбулося зростання даного показника на 5,5% і рівень операційного прибутку склав 12,4%. Рівень валової маржі характеризує здатність підприємства ресторанного господарства генерувати маржу від реалізацію продукції та послуг, яка спрямовується на покриття поточних витрат та податків. Даний показник для кафе у 2016 році зріс на 1,2% і склав 10,7, що свідчить про зростання середнього рівня рентабельності реалізації продукції та послуг. У 2017 році рівень валової маржі збільшився на 6,2% до 16,9%. У 2017 році значення рентабельності операційної діяльності зросло до 14,2%, що свідчить про зростання середнього рівня доходності продажу продукції та послуг. Це стало причиною зростання рівня чистого доходу, валової маржі та доходності операційної діяльності.

6. Проведене дослідження основних особливостей впливу чинників на формування операційної стратегії кафе «Вільвед» дозволяє зробити висновки стосовно відносно низьку стратегічну позицію кафе на ринку ресторанних послуг. Внаслідок цього виникає неадекватність реакції системи управління на вимогу зовнішнього середовища. Положення посилюється втратою гнучкості в взаємовідносинах робітників апарату управління із-за застосування формальних правил і процедур. В результаті ускладнюється і уповільнюється передача інформації, що не може не відбиватися на швидкості і своєчасності прийняття управлінських рішень. Варто вказати на те, що необхідність погодження дій різних функціональних служб різко збільшує обсяг роботи керівника організації і його заступників, тобто, вищого ешелону управління. Виходячи з проведеного PEST – аналізу можемо говорити про вкрай негативний вплив політичних та макроекономічних факторів на рівень розвитку стратегічного потенціалу кафе. Подолання цього впливу можливе за рахунок пошуку нових способів розширення асортименту шляхом впровадження економ-меню, імпортозаміни ряду сировинних та витратних матеріалів, тощо. Дослідження відповідно до методики SPACE-аналізу дозволяє зробити висновки про те, що на сьогодні підприємство обрало консервативну операційну стратегію. Вона

характеризується відсутністю у підприємства заходів щодо активізації його просування на ринку ресторанних послуг, напрямків удосконалення операційних процесів.

7. У третьому розділі визначено напрямки удосконалення операційної стратегії розвитку кафе «Вільвед» за рахунок впровадження нової моделі стратегічного розвитку. Розробка операційної стратегії розвитку на засадах нової моделі передбачає перегляд політики кафе у споживчому, ціновому та продуктовому сегментах. Розвиток послуг кафе у нижньому ціновому сегменті запропоновано здійснювати за рахунок введення акційних меню та акційних пропозицій. Розвиток послуг кафе у середньому ціновому сегменті передбачає роботу над двома речами – переглядом собівартості продукції, а також розробці дисконтних програм для постійних відвідувачів. Запропоновано для відвідувачів, які є постійними клієнтами кафе, сформувати програму лояльності, яка передбачає видачу «карток клієнтів». Дана програма буде враховувати можливість пропорційної шкали знижок (від 2% до 10%) в залежності від обсягу обороту, який робить певний клієнт для кафе. Перегляд собівартості продукції передбачає пошук напрямків оптимізації витрат на приготування страв, що дасть можливість збільшити обсяги операційних прибутків. У сегменті вишуканих страв даному запропоновано розширити наявний асортимент страв декількома вишуканими пропозиціями, особливо це стосується меню гарячих страв та холодних закусок. Розширення меню забезпечить додаткові можливості для зростання рівня привабливості кафе для потенційних відвідувачів.

8. Обґрунтовано модель удосконалення операційної стратегії обслуговування кафе «Вільвед». Процес удосконалення операційної стратегії кафе передбачає реалізацію таких напрямків: удосконалення управління збутом, впровадження CRM-системи, підвищення швидкості обслуговування, досягнення відповідності цін рівню обслуговування, розширення спектру додаткових послуг. Удосконалення управління збутом буде здійснене за рахунок використання наукового підходу до його організації та формуванні

нової моделі управління збутом. Впровадження CRM-системи дасть змогу значно підвищити результативність комунікацій як між співробітниками закладу, так і між закладом та його клієнтами. Впровадження переліку додаткових полуг передбачає наступні додаткові сервіси: послуга офіціанта (бармена) по обслуговуванню на дому; доставка кулінарної продукції та кондитерських виробів по замовленням споживачів; доставка кулінарної продукції, кондитерських виробів та обслуговування споживачів на робочих місцях та на дому; надання споживачам телефонного зв'язку; організація послуги «Дитяча кімната».

9. Було обґрунтовано основні показники соціально-економічної ефективності запропонованих заходів з удосконалення операційної стратегії обслуговування в кафе. На основі визначених витрат на реалізацію заходів, а також параметрів поліпшення роботи кафе внаслідок впровадження цих заходів, було спрогнозовано обсяги можливих та потенційних доходів, визначено прогнозні витрати. Відповідно до проведених розрахунків, можемо сказати, що у 2018-2019 роках буде спостерігатися приріст показника операційного прибутку. Однак, якщо підприємство не впровадить зміни у розвиток операційної стратегії, ріст показників ефективності буде лімітований. На 2018 рік прогнозний обсяг операційного прибутку становитиме 1283 тис.грн, у 2019 році – 1833 тис.грн. Відповідно до проведених розрахунків, можемо сказати, що у 2018-2019 роках буде спостерігатися приріст показника операційного прибутку за умови впровадження заходів з удосконалення операційної стратегії кафе. У 2019 році операційний прибуток з урахуванням впровадження запропонованих заходів складе 2119 тис.грн, а економічний ефект (приріст операційного прибутку) становитиме 286 тис.грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Белошапка В.А., та ін. Стратегічне управління: принципи та міжнародна практика / В.А. Белошапка, Г.В. Загорный. - К.: Абсолют-В, 2010. – 492 с.
2. Березін О. В. Завдання та механізм оптимізації структури потенціалу ресторану / О. В. Березін // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економіка. Частина II: зб. наук. пр. - Вип. 4 (40). - 2011. - С. 20-28.
3. Бланк І.О. Фінансовий менеджмент / І.О. Бланк. - К.: Діана, 2010. - 408 с.
4. Бугас Н. В. Маркетингова стратегія просування / Н. В. Бугас // Ефективна економіка, 2016. - №1. [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3498>
5. Виноградська А.М. Технологія ресторанного господарства / А.М. Виноградська. - Київ: ЦУЛ, 2012. – 284с.
6. Виханський О.С. Стратегічне управління: навч. посіб / О.С. Виханський. - Харків.: Поліграф, 2012. - 332 с.
7. Власова Н.О. Оцінка конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства: монографія / Т.В. Андросова, Н.О. Власова, Н.В. Михайлова, О.А. Круглова. – Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі. - Харків : ХДУХТ, 2010. – 144 с.
8. Гордієнко Л.Ю. Семантичний аналіз сутності стратегії диференціації ресторану як економічної категорії щодо умов трансформаційної економіки / Л.Ю. Гордієнко, Є.В. Швець // Коммунальное хозяйство городов. Научно-технический сборник. - 2014. - № 71. - С. 151-157.
9. Грабовенська С.П. Стратегія розвитку ресторанного господарства / С. П. Грабовенська. / 2016 – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://joomla.spkneu.org/>

10. Гринів Л.В. Концептуальні засади формування стратегії ресторану ресторанного бізнесу / Л.В. Гринів // Регіональна бізнес-економіка та управління, 2012. – №8. – С. 42-45.
11. Довгаль Н. С. Стратегічний потенціал ресторану: теоретичні основи / Н. С. Довгаль // Науково-технічна інформація. - 2010. - № 1. - с. 42-45.
12. Дойль П. Менеджмент: стратегія та тактика (переклад з англ) / П. Дойль. - К.: Заня, 2013. - 521 с.
13. Дмитрук М.В. Стратегічне управління: данина моді високих понять чи інструмент конкурентної боротьби? / М.В. Дмитрук // Маркетинг и реклама - 2011. - №5-6. с. 32-37.
14. Довгань Л.Є. Стратегічне управління / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. Навч. посіб. 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.
15. Економіка ресторану: Підручник/ За заг. ред. С.Ф. Покропивного. вид. 2-ге, пере-роб. та доп. - К. : КНЕУ, 2010. - 528 с.
16. Єгоров П. В., та ін. Управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу / П. В. Єгоров, Е. І. Карпова. - Донецьк: Лебідь, 2012. - 324 с.
17. Загородна О.М. Діагностування проблемних зон виробничо-збутової діяльності за ключовими індикаторами її оцінки.//О.М. Загородна, І.В. Спільник. Проблеми та перспективи розвитку теорії і практики обліку, контролю, економічного аналізу і статистики: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. – Тернопіль, 5 грудня 2014 року. – Тернопіль: ТНЕУ, 2014 - С. 48-50.
18. Захарченко В. И. Развитие искусства продвижения в Украине: наука, технология, практика : [монография] / В. И. Захарченко, Н. Н. Меркулов, Л. В. Ширяева. - Одесса : Фаворит, 2011. - 598 с.
19. Іванов Ю.Б., та ін. Конкурентні переваги ресторану: оцінка, формування та розвиток: Монографія / Ю.Б. Іванов, П.А. Орлов, О.Ю. Іванова. - Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010.-352 с.

20. Корецький М. Х. Стратегічне управління: навчальний посібник / М. Х. Корецький, А. О. Дегтяр, О. І. Дацій – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 240 с.
21. Каплан Р. С. Збалансована система показників. Від стратегії до дії / Р. Каплан, Д. Нортон: [пер. з англ.] - 2-е изд., испр. і доп. - К.: Альтер-Прес, 2012.- 320 с.
22. Карминский А.М., Олень Н.И. Методологические и практические основы построения ресторанного бизнеса. - Х.: Науч.издат, 2012. - 422 с.
23. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності [Текст] / Кириченко О.А. Навчальний посібник.-К.:Знання-Прес, 2010.-384 с.
24. Кіндрацька Г.І. Основи стратегічного менеджменту : навч. посібник / Г.І. Кіндрацька. - Львів : Кін-патрі ЛТД, 2011. - 264 с.
25. Комеліна О.В. Логістичне управління збутовою діяльністю ресторану: концептуальний підхід / О.В. Комеліна, Р.С. Гаманко // Економіка і суспільство, 2017. - №13. – С. 518-524
26. Кононенко Т.П., та ін. Сучасні тенденції розвитку ресторанного господарства України / Т.П. Кононенко, Н.В. Полстяна, В.І. Федак // Вісник ХДУХТ, 2017. - №1. – С. 305-312
27. Крахмальова Н. А. Маркетингові стратегії ресторану ресторанного бізнесу як основа забезпечення його конкурентоспроможності / Н.А. Крахмальова // Вісник КНТУТД, 2017. - №1. – С. 147-152
28. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навчальний посібник / Н.В. Куденко. - К.: КНЕУ, 2010. - 152 с.
29. Лапін Є.В. Економічний потенціал ресторану: монографія / Є.В. Лапін. - Суми: ВТД «Університетська книга», 2012.-с. 14-17.
30. Леонт'єва Ю.Ю. Дослідження можливостей використання існуючих методів оцінки конкурентоспроможності для ресторанних підприємств / Ю.Ю. Леонт'єва, К.А. Рудакова // Науково-технічний збірник, 2012. – №102. – С. 499-503.

31. Ліпець Ю.А. Впровадження стратегічного менеджменту на ресторанах України як прогресивного напрямку їх розвитку [Текст] / Ю.А. Ліпець // Проблеми науки. – 2010. - №6. - с.55-58.
32. Михайлова М. В. Удосконалення комплексу маркетингу закладів ресторанного господарства з урахуванням специфіки ресторанних послуг / М. В. Михайлова // Бізнес-Інформ: Економіка торгівлі та послуг, 2013. - №12. – С. 34-42
33. Мізюк Б.М. Стратегічне управління: Підручник. - 2-ге вид., переробл. і доповн. -Львів: Магнолія плюс, 2016. - 392 с.
34. Новиков В.С. Тенденции развития ресторанной отрасли / В.С. Новиков // Товары и рынки, 2014. - №8. – С.52-59
35. Нападовська О.Г. Управлінський аналіз стратегічного потенціалу ресторану. / О.Г.Нападовська. – К. : КНТЕУ, 2011. – 228с.
36. Охріменко А.Г. та ін. Концептуальні основи розвитку корпорацій у туристичному та готельно-ресторанному бізнесі / М.Г. Бойко, А.Г. Охріменко, А.М. Расулова // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки», 2015. - №13. – С. 63-71
37. П'ятницька Г.Т. Інноваційні ресторани технології: основи теорії / Навч. посіб. для вищ. навч. закл / Г.Т.П'ятницька, Н.О.П'ятницька. - К.: Кондор-Видавництво, 2013. - 250 с.
38. П'ятницька Г.Т. Ресторанне господарство України: ринкові трансформації, інноваційний розвиток, структурна переорієнтація: монографія / Г. Т. П'ятницька. – К. : КНТЕУ, 2013. – 465 с.
39. Подлепіна П.О. Підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності / П.О. Подлепіна, О.М. Поп // Туристичний бізнес: світові тенденції та національні пріоритети: матеріали VI міжнародної науково-практичної конференції.– Х. : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2012. – С. 214-216.
40. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції: Пер. з англ / Майкл Е. Портер. - К.: Основи, 2014. - 390 с.

41. Парасій-Вергуненко І.М. Стратегічний аналіз: теорія, методологія, практика: моногр. / І.М. Парасій-Вергуненко. - К.: КНЕУ, 2011. - 360 с.

42. Питуляк Н.С. Практичні аспекти застосування інноваційних маркетингових стратегій / Питуляк Н.С. // Науковий вісник Херсонського державного університету, 2017. - №10. – Ч1. – С. 32-35

43. Полстяна Н.В. Деякі аспекти стимулювання збуту продукції та послуг у ресторанному господарстві / Полстяна Н.В. // Тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції «Прогресивна техніка та технології харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі». - 2016, м. Харків. - Ч.1. - С.269-270.

44. Пробоїв О.А. Формування та нарощування стратегії підприємств інструментами фінансового інжинірингу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка ресторану (переробна промисловість)» / О.А. Пробоїв. - Донецьк, 2011. - 21 с.

45. Селіверстова Л. С. Шляхи формування ефективної стратегії ресторану / Л. С. Селіверстова // Актуальні проблеми економіки. – 2010. - №7. – С. 133-136

46. Сімонова В.С. Еволюція категорій «стратегія» та «стратегічне управління» / В.С. Сімонова // Актуальні проблеми економіки. – 2010. - №5. – С. 117-120

47. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: перевод с англ на рус. – Харьков.: Полиграф. - 2010. - 576 с.

48. Фарзам Даніалі. Дослідження загальних тенденцій ринку ресторанного господарства України / Фарзам Даніалі // Економіка промисловості, 2012. - №3-4. – С. 36-45

49. Фера-Клемонца О.Ю. Маркетингове управління у виробничо-збутовій діяльності / О.Ю. Фера-Клемонца // Науковий вісник Херсонського державного університету, 2015. – № 10. – С. 128–131.

50. Хрущ Н.А. Стратегії компанії: механізм формування й адаптації в сучасному інвестиційному середовищі // Фінанси України. – 2010. - №8. – С. 45-48
51. Чорненька Н. В. Розвиток ресторанного бізнесу: проблеми та перспективи: монографія / Н.В Чорненька.-К.: Заня, 2012.- 331 с.
52. Чухрай Н. І. Стратегічні рішення у збутовій діяльності / Н. І. Чухрай // Вісник Хмельницького національного університету. - 2017. - № 5. - Т. 4. - С. 32-36.
53. Шамара І.М. Управление ресторанным бизнесом / І.М. Шамара // Вісник харківського національного університету імені В. Н. КАРАЗІНА, 2013. - №42. – С. 151-159
54. Шершньова З.Є., Оборська С.В., Ратушний Ю.М. Стратегічне управління: Навч. - метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни. - К.: КНЕУ, 2011. - 232 с.
55. Шершньова З.Є., та ін. Стратегічне управління: Навч. - метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни, 3-тє видання / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська, Ю.М. Ратушний. - К.: КНЕУ, 2013. - 232 с.
56. Шумкова О. В. Особливості збутової діяльності ресторану та виявлення проблемних аспектів / О. В. Шумкова // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : Фінанси і кредит, 2013. – № 2. – С. 121–127.
57. Щербак В. Г. Проблеми проникнення вітчизняних підприємств на ринки / В. Г Щербак, А. П. Лозенко // Фінанси України. - 2015. - № 4. - С. 502.
58. Ansoff I. The Nodding to the Threshold Strategy / I. Ansoff. - NY.: Chamber, 2011. - 416 pp.
59. Kotler F. Marketing management. – New-York.: Publicity, 2013. - 896 p.
60. Porras J., and oth. Organization Development and Transformation / J. Porras, R. Silvers // Annual Review of Psychology - 42. - 2011. - P. 51-78.