

## СИСТЕМНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ РЕСТОРАННИМ БІЗНЕСОМ

*Фісун К.А., д-р екон. наук, професор  
Національна академія Національної гвардії України, м. Харків*

Детальній розробці концепції ресторану, повинні передувати маркетингові дослідження.

Багато майбутні власники ресторанів не хочуть проводити серйозні маркетингові дослідження. Це справа не одного дня і досить дороге. Чи можна обійтися без них? В принципі, звичайно, можна. Існує два варіанти. По-перше, не проводити взагалі ніяких досліджень, а цілком і повністю покласти на свою інтуїцію і знання поточного ринку ресторанних послуг. В цьому випадку, автор проекту цілком і повністю несе відповідальність за його майбутній успіх, або неуспіх як перед собою, так і можливими зовнішніми інвесторами, які вклали в проект ресторану. По-друге, існує інший шлях – не проводити масштабних маркетингових досліджень, а обмежитися експертними оцінками консультантів ресторанного бізнесу. Вони, спираючись на свій попередній досвід і, добре орієнтуючись на ринку, допоможуть побачити всі плюси і мінуси існуючої ідеї ресторану. При цьому знову ж таки, треба віддавати собі звіт в тому, що такі оцінки хоч і є маркетинговим методом, але можуть не дати відповідей на всі питання. Їх швидше можна назвати експрес-діагностикою ресторанної ідеї, за результатами якої видається експертний висновок.

У центрі методології системного аналізу знаходиться операція кількісного порівняння альтернатив, яка виконується з метою вибору альтернативи, яка підлягає реалізації. Якщо вимога якісної порівнянності альтернатив виконано, можуть бути отримані кількісні оцінки. Але для того, щоб кількісні оцінки дозволяли вести порівняння альтернатив, вони повинні відображати властивості альтернатив (вихід-

ний результат, ефективність, вартість та інші), які беруть участь в порівнянні. Досягти цього можна, якщо враховані всі елементи альтернативи і дано правильні оцінки кожному елементу.

Так виникає ідея виділення «всіх елементів, пов'язаних з даною альтернативою», тобто ідея, яка на повсякденній мові виражається як «всебічне врахування всіх обставин». У системному аналізі, цілісність, що виділяється цим визначенням, називається повною системою або просто системою. Система, таким чином, є те, що вирішує проблему.

Як виділити цю цілісність, «систему», як встановити, входить даний елемент в дану альтернативу чи ні? Єдиним критерієм може бути участь даного елемента в процесі, що приводить до появи вихідного результату даної альтернативи. Якщо це так, то поняття процесу виявляється центральним поняттям системного аналізу.

Таким чином, те, що перш за все має бути виділено, якщо ми хочемо думати і діяти «системно», є процес. Не може бути системного мислення без ясного розуміння процесу.

Питання класифікації ресторану – одна зі складових позиціонування бізнесу. У вітчизняній літературі, присвяченій ресторанному бізнесу, зустрічається найрізноманітніша класифікація. Причому, як правило, бувають порушені самі принципи класифікації (наприклад, можна зустріти музичний ресторан, український ресторан, класичний ресторан).

Було б вірним, дотримуватися прийнятої в ряді країн системи присвоєння «зірковості» ресторанам. «Зірковість» можна розглядати як якийсь агрегований показник, що враховує такі характеристики ресторану, як його географічне розташування, якість обслуговування (знання етикету і кваліфікованість персоналу, сервірування столів, смакові якості страв, розмір порцій і ін.), оформлення інтер'єру, рівень цін, наявність стоянки для автотранспорту, наяв-

ність музичних програм, наявність додаткових послуг (для дітей – додаткових приміщень).

Відповідно, кожен ресторан може мати свої відмінні риси (конкурентна перевага), що допомагають йому позиціонуватися на ринку. Тому, при виробленні стратегії позиціонування необхідно добре уявляти собі спрямованість ресторану. Відмінні риси можуть бути закладені як спочатку в концепцію ресторану при його створенні, так і вноситися пізніше, в процесі роботи. Якщо їх немає, їх можна придумати. Самі звичайні на перший погляд речі можна перевести в конкурентну перевагу і зробити об'єктом позиціонування.

Починати слід з ревізії маркетингу, з перевірки маркетингового середовища, в якій діяла фірма. Перш за все, необхідно звернути увагу на те, які зміни відбулися в макросередовищі. З цією метою треба проаналізувати демографічні фактори, а саме: які траплялися демографічні події, які вплинули на попит на її продукцію і які у відповідь дії слід зробити фірмі.

Потім аналізуються економічні чинники, які несприятливо стали впливати на результати діяльності фірми, зокрема, можливо, відбулося різке збільшення орендної плати, цін і тарифів на воду, тепло, електроенергію.

Аналогічним чином досліджуються зміни і тенденції в розвитку інших факторів макросередовища, які обумовлюють зниження ефективності діяльності фірми.

Після цього аналізується мікросередовище, в якій діє фірма. Перш за все, оцінюються зміни ринку послуг, які надає фірма: а чи відбулося звуження ринку, нові сегменти, попит на продукцію фірми, склад покупців, чи не з'явилися нові конкуренти. Змінилися вимоги до якості, ціні продукції фірми, рівню обслуговування.

Далі, піддаються ревізії прийняті програми маркетингу. Корисно, наприклад, ще раз уточнити, чи чітко зорієн-

тована програма фірми на ринкову діяльність; цілком чи ясно визначені завдання самої фірми і її маркетингу у вигляді чітких цілей, які служили б керівництвом при плануванні маркетингу і оцінці досягнутого; чи відповідають маркетингові задачі реального конкурентного становища фірми, її ресурсів і можливостей.

Ясно, що найбільш рентабельні підрозділи і товари треба розширювати, менш рентабельні і/або збиткові – скорочувати або замінювати на перспективні. Це призводить до необхідності розробки стратегії зростання фірми.

Таким чином, аналіз існуючого господарського портфеля дозволяє прийняти рішення щодо подальшого розвитку фірми.

У виробничій діяльності і повсякденному житті часто виникають такі ситуації, коли з'являється необхідність в обслуговуванні вимог, або заявок, що надходять в систему. Іноді системи обслуговування мають обмеженими можливостями для задоволення попиту, і це призводить до утворення черг.

Завданнями теорії масового обслуговування є аналіз і дослідження явищ, що виникають в системах обслуговування. Одна з основних завдань теорії полягає у визначенні таких характеристик системи, які забезпечують задану якість функціонування, наприклад, мінімум часу очікування, мінімум середньої довжини черги тощо.

Спільною особливістю всіх завдань, пов'язаних з масовим обслуговуванням, є випадковий характер досліджуваних явищ. Кількість вимог на обслуговування, тимчасові інтервали між надходженням і тривалість обслуговування випадкові. Тому основним апаратом опису систем обслуговування виявляється апарат теорії випадкових процесів, зокрема марковських.

Всякій системі масового обслуговування характерна структура, яка визначається складом елементів і функціо-

нальними зв'язками. Основні елементи системи наступні: вхідний потік вимог, канали обслуговування, черга вимог і вихідний потік вимог.

Можливі системи з дуже складною структурою зв'язків, або більш прості. Вхідний потік являє сукупність вимог, які надходять в систему і потребують обслуговування. Прикладами вхідних потоків є: потік клієнтів в майстерні по ремонту, потік хворих, що надходять в лікарню, потік літаків, що прибувають в аеропорт. У ситуації, що розглядається – це замовлення на «обід в офісі». Кожній з систем масового обслуговування властива певна організація. По складу системи обслуговування бувають одноканальні і багатоканальні. Багатоканальні системи можуть складатися з операторів як однакової, так і різної продуктивності.