

*Маховка В.М.,**к.е.н.,**доцент кафедри туризму та адміністрування,
Полтавський національний технічний університет
імені Юрія Кондратюка**Шаренко Ю.О., Тузніченко О.Ю.,**студенти,**Полтавський національний технічний університет
імені Юрія Кондратюка*

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

Анотація. У статті розглянуто теоретичні аспекти сутності підприємств ресторанного господарства, їх управління. Розглянуто специфіку формування даного виду підприємств та запропоновано власне розуміння поняття «управління підприємством». Обґрунтовано систематичний підхід до стратегічного управління підприємствами ресторанного бізнесу.

Ключові слова: ресторанне господарство, управління, управління підприємством ресторанного бізнесу, сутність, специфіка.

Постановка проблеми. З кожним роком ресторанний бізнес зазнає досить великих змін в Україні, і не тільки. Ресторанне господарство сьогодні – це найбільш розвинутий, потенційно прибутковий для інвестицій бізнес. Ресторанне господарство постійно поширюється в напрямках своєї діяльності, методах управління та обслуговування споживачів. Постійно оновлюючись, воно неспинно здійснює інновації і проявляє значний вплив на населення. Для ефективного розуміння сутності поняття «управління ресторанним підприємством» ми детально розглянемо це питання, ґрунтуючись на теоретичних визначеннях цього поняття.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вирішенню проблем управління розвитком підприємств присвятили свої дослідження такі відомі науковці, як С. Дунда, Г. Какуніна, В. Кифяк, Е. Коротков, Т. Надтока, Р. Побережний, Ю. Погорелов, Ю. Плуґіна, О. Раєвнева та багато інших. Окремі нарботки щодо управління розвитком підприємств з урахуванням особливостей діяльності ресторанного господарства зро-

блені В. Антоною, В. Момот, М. Науменко, І. Скавронською та ін.

Мета статті полягає у визначенні особливостей управління та функціонування підприємств ресторанного господарства. Для досягнення мети проведено критичний аналіз теоретичних матеріалів щодо управління ресторанним бізнесом та надано своє трактування цього поняття.

Виклад основного матеріалу дослідження. Більшість закладів ресторанного господарства має досить невеликий розмір, а штатна кількість працівників налічує не більше 10 осіб. Керують такими установами, як правило, їхні власники.

Ресторан – це заклад громадського харчування, який пропонує споживачам широкий асортимент складних страв, головним чином, індивідуального замовлення. Ресторан поєднує високий рівень сервісу з організацією відпочинку відвідувачів. Ресторани організують послуги для конгресів, конференцій, офіційних заходів, прийомів, сімейних свят, банкетів, тематичних вечірок.

Залежно від рівня обслуговування та ступеня обладнання, а також від розміру запасів компанії такого типу поділяються на ресторани найвищої та першої категорій.

На початку 80-х років ХХ ст. почала спостерігатися така нова тенденція, яку можна охарактеризувати об'єднанням невеликих ресторанів у мережі та створенням великих конгломератів. Тут управління закладом ресторанного господарства зазвичай поділяється за сферою спрямування, але при цьому

маючи єдиний центр управління, сформований радою директорів та власників.

Незалежні заклади ресторанного господарства здебільшого представлені «сімейним», малим та середнім бізнесом, характерною рисою якого є сезонність операцій. Незалежні ресторани можуть бути як у великих містах, так і в невеликих курортних населених пунктах. Незалежні установи домінують у ресторанному бізнесі з високим рівнем сервісу [1; 4].

Організація ресторану – організаційна і структурна одиниця в ресторанній індустрії, яка здійснює виробничу та торговельну діяльність: виробляє, продає та організовує споживання власної продукції та придбаних товарів, а також надає послуги з організації розваг для споживачів.

Основним компонентом системи обслуговування туристичних послуг є підприємства ресторанного бізнесу.

Ресторанне підприємство являє собою установу (сукупність установ), яка є незалежною господарською організацією, має права юридичної особи та здійснює свою діяльність для отримання прибутку.

Ресторан характеризується загальними особливостями, які базуються на задоволенні потреб людей у споживанні їжі та напоїв. До ресторанної індустрії, зокрема, належать торгові заклади, які продають продукцію на винос для домашнього споживання, якщо ця функція є визначальною в їхній діяльності.

Одним із визначальних принципів ресторанного бізнесу, а також усього бізнес-сектору є досягнення високих результатів за найменших витрат матеріальних та трудових ресурсів.

Частка кафе, закусточних, буфетів є значною в структурі мережі ресторанів, що пояснюється стійким попитом споживачів на продукти та послуги цих підприємств: частка їдальень перевищує 20%, барів – 16%, інших ресторанів та ресторанів – 7%.

Варто пам'ятати, що управління є головною ланкою організації закладу ресторанного господарства, який координує не тільки процес виконання функцій закладу, а й організовує саму структуру праці всього персоналу.

Власники ресторанів та менеджери незалежних ресторанів мають чудову можливість створити стандарти. Можливість забезпечити свій бізнес унікальними можливостями

є однією з головних переваг управління невеликою незалежною організацією. Головною особливістю механізму управління підприємствами ресторанного господарства є вплив закономірностей розвитку ринкової економіки, також це й особливості діяльності самого закладу, шлях його спрямування, попит на ринку інфраструктури, певна індивідуальність та нестандартність [3].

Організаційна структура підприємства ресторанного бізнесу є відображенням повноважень і обов'язків, які призначаються кожному з його працівників. Вона допомагає забезпечити стабільність функціонування системи управління, завдяки чому підприємство ритмічно працює незалежно від впливу зовнішніх і внутрішніх чинників. Створення такої структури зумовлене передусім необхідністю розподілу прав і обов'язків між окремими підрозділами організації. Оптимальною вважається така структура, яка дає змогу підприємству ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно та доцільно розподіляти та спрямовувати зусилля працівників, задовольняючи попит споживачів послуг і продукції та досягаючи визначених цілей із високою ефективністю. На рис. 1 представлено основні види організаційних структур управління закладами ресторанного господарства.

Лінійна структура управління рестораном передбачена для того, щоб усі процеси і функції управління зосереджувалися в руках одного керівника. Їй властива простота і чіткість управління, спрямована на пряму (лінійну) послідовність виконання та надання нових функцій, правил і повноважень.

Функціональній структурі, навпаки, властива більш широка підпорядкованість

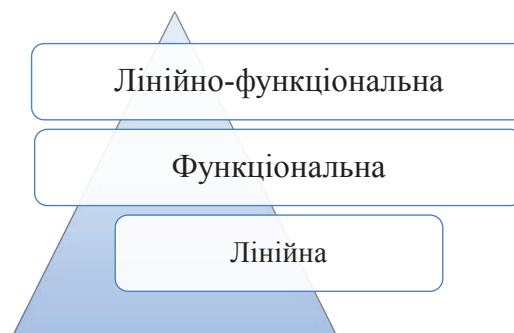


Рис. 1. Організаційні структури сучасних підприємств ресторанного господарства

виробничих підрозділів, зосереджена як на управлінні лінійними керівниками, так і керівниками вищих підрозділів. Головною особливістю є те, що функціональна структура вимагає від своїх менеджерів широкого спектру повноважень, тому керівники надають перевагу найму працівників із великим рівнем кваліфікації.

Лінійно-функціональна (комбінована) структура управління полягає у тому, що зв'язки між функціональними службами або керівниками не є зв'язками підпорядкованості. Будь-які накази чи будь-які розпорядження підлеглі отримують виключно від своїх лінійних керівників. І це є великою перевагою, адже й звітувати вони мають лише одному керівникові.

Описані організаційні структури управління мають як переваги, так і недоліки. Ефективність функціонування організаційних структур будь-якого типу визначається насамперед тим, наскільки під час їх формування враховані чинники, що впливають на об'єкт та орган управління. Однак із плином часу організаційна структура може змінюватися [2].

В умовах динамічного ринкового середовища ефективна експлуатація підприємств харчових послуг залежить від методології реєстрації бізнесу, яка має відношення до економічних реалій та задоволення потреб внутрішнього управління. Крім того, необхідно посилити контроль над діяльністю підприємств громадського харчування через вплив якості продукції цих компаній на здоров'я населення. Це зумовлює необхідність вивчення проблем формування правил бухгалтерського обліку в секторі громадського харчування як складника системи управління.

Ресторан складається з компаній, що характеризуються різними типами спеціалізації, і поєднує функції виробництва, організації торгівлі та споживання. Крім підприємств громадського харчування, закладів та громадських організацій в структурі промислових і сільськогосподарських підприємств та бюджетних установ також працюють у цій сфері. Тому, при визначенні методів обліку, необхідно враховувати специфіку діяльності для надання інформаційних запитів внутрішнім та зовнішнім користувачам.

З огляду на аналіз компаній діяльності громадського харчування, однією з галузевих

особливостей є те, що компанії розрізняються за обсягом, характером послуг, структурою виробництва і спеціалізації, що вимагає альтернативного розвитку методів обліку. Ось чому типологія підприємств громадського харчування необхідна для реалізації альтернативних методологічних підходів для формування методів бухгалтерського обліку.

Основна особливість бізнесу в громадському господарстві повинна враховуватися при побудові бухгалтерського обліку, мети бізнесу. Підприємницька діяльність і відділи харчування можуть бути організовані як в комерційному секторі, так і для того, щоб забезпечити масовий характер громадського харчування за місцем навчання, лікування, роботи і т.д. в некомерційному секторі. Класифікація підприємств громадського харчування представлена на рис. 2 [8].

Права та обов'язки керівництва визначаються на основі потреб задоволення бажань споживачів через наявні можливості та ресурси. Операційні рішення через необхідність задоволення потреб, засновані на строго фіксованій ієрархії управління. Відповідальність за прийняття управлінських рішень покладена на керівництво. Підрозділи є функціональними одиницями, кожна з яких використовує свою власну специфічну технологію, однак разом вони мають одну загальну мету – задоволення споживачів і можуть бути орієнтовані на виробництво продуктів (кухні) та послуг (ресторан).

Специфіка підприємств ресторанного господарства, обумовлена виконанням 3-х взаємопов'язаних функцій (виробництво продукції, її реалізація та організація споживання) формує спрямованість управління розвитком за основними напрямками діяльності. Усі напрями розвитку підприємств ресторанного господарства узагальнено в чотири групи (рис. 3) [7].

Завдання управління діяльністю закладу ресторанного господарства включають: перспективне, поточне техніко-економічне і соціальне планування, організацію роботи зі стандартизації, обліку і звітності, економічного аналізу.

Залежно від виду ресторанного господарства, а тим самим і ступеню централізації його управління, обсягів і особливос-

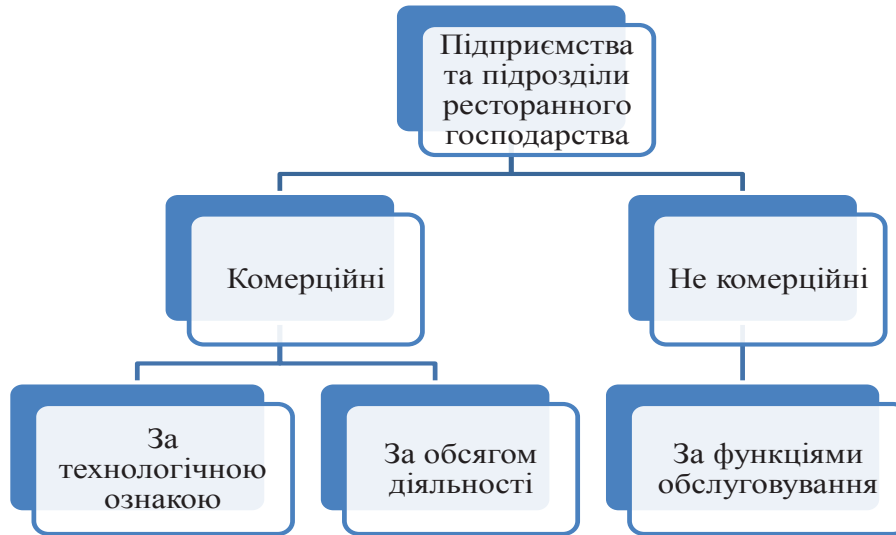


Рис. 2. Класифікація підприємств та підрозділів ресторанного господарства

Джерело: узагальнено на основі [8]

тей виробничо-господарської діяльності закладу ресторанного господарства в практиці управління одну функцію можуть виконувати декілька структурних підрозділів або один структурний підрозділ здійснювати декілька функцій управління [6].

Найважливішим напрямом науково-технічного прогресу в ресторанному господарстві є впровадження новітніх видів устаткування і прогресивних індустріальних технологій, засобів обчислювальної техніки, промислових телевізійних установок, систем обліку реалізації комплексних обідів. Застосування електронно-обчислювальної техніки обумовлює зміну сутності певних управлінських функцій. Так, спрощуються функції управління виробництвом, контролю, обліку, аналізу.

Невід'ємною частиною процесу управління в сучасних умовах є наукове дослідження. Цим пояснюється виникнення в деяких великих закладах

ресторанного господарства нових спеціальних функцій – планування науково-технічного розвитку закладу; нормування вимог до якості продукції (стандартизація вимог); стандартизація показників норм витрати енергетичних ресурсів, контроль і регулювання використання ресурсів у технологічних процесах – організація роботи з винахідництва і раціоналізації тощо. Результатом виконання цих функцій є впровадження в практику науково-дослідних розробок [5].

Ресторанний бізнес – один із складних бізнес-сегментів. Це відрізняється високим ступенем ризику і ресторан нагадує капітана корабля, який веде корабель через складний фарватер. Практика показує, що, як правило, перші два-три роки після відкриття ресторан бурхливо розвивається, але потім ситуація змінюється поступово, і тепер установа, яка вчора не знала кінця своїх відвідувачів, нагадує незаселений острів сьогодні.

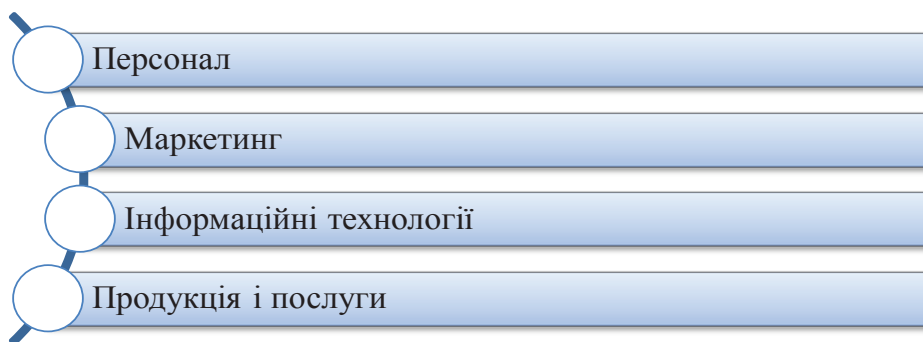


Рис. 3. Напрямки розвитку підприємств ресторанного господарства

Основною помилкою більшості рестораторів є переконання, що інтер'єр, колись створений в інституті, більше не потребує турботи та уваги. Тим часом не тільки театр починається з вішалки. Чи хоче відвідувач оцінити переваги місцевої кухні, це ще одне питання, але він відчуває себе комфортно в цих стінах чи ні, він відразу зрозуміє. Тому не слід недооцінювати важливість привабливості інтер'єру в очах споживачів. Іншою гарантією успіху є чистота та порядок. Особливо важливо, щоб чистоти дотримувались на кухні та в барі. Ці дві області життєдіяльності ресторану, яка через нестачу належного контролю також може бути причиною величезних втрат. Тютюнові вироби та алкоголь, недотримання технологій при приготуванні їжі та напоїв завдають значного удару для економічного добробуту та репутації підприємства.

Словом, компетентна організація ресторанного бізнесу передбачає не просто знання методів управління. Власник ресторану повинен бути менеджером, бухгалтером, психологом та контролером одночасно, лише тоді ресторан буде мати довге і щасливе життя [9; 10].

Висновки. Підсумовуючи все сказане та проаналізоване, можна із впевненістю сказати, що управління ресторанним підприємством – це справжнє мистецтво, мистецтво досягнення цілей по впливу на персонал заради максимального одержання прибутку, впливу на клієнтську базу та навіть потенційних відвідувачів. Це мистецтво передбачити запити клієнта, щоб його бажання були цілковито задоволені, що зумовить повернення клієнта та економічний прибуток підприємства.

Сутність і специфіка управління важлива на будь-якому рівні розвитку підприємства. Розумне і чітко спрямоване управління задає відношення цілі діяльності до її результату, визначаючи тим самим характер поведінки в обслуговуванні клієнтів, що тим самим допомагає сформувати професійні взаємини персоналу в організації і формує установки організаційної поведінки. Грамотно сформоване і чітко працююче ресторанне господарство дозволяє сформувати гарний імідж будь-якої країни, адже гостинність для них головна якість на першому місці якщо вони планують розвивати інші галузі та отримувати

прибуток не тільки від місцевих, але і залучати гостей із закордону.

Література:

1. ДСТУ 4281:2004. Заклади ресторанного господарства. Класифікація. URL: <http://dbn.at.ua/load/normativy/dstu/5-1-0-939>. – Заголовок з титулу екрану.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1998. 563 с.
3. Мальська М. П., Гаталяк О. М., Ганич Н. М. Ресторанна справа: технологія та організація обслуговування туристів (теорія та практика) [текст] підручник. К.: «Центр учбової літератури», 2013. 304 с.
4. Лук'янов В. О., Мунін Г. Б. Організація готельно-ресторанного обслуговування: навч. посіб. К.: Кондор, 2012. 346 с.
5. Кифяк В. Ф. Теоретичні основи визначення категорії «розвиток підприємства». *Економічний аналіз*. Тернопіль, 2011. Вип. 8, ч. 2. С. 190-194.
6. Кабушкин Н. И. Менеджмент гостиниц и ресторанов. Мн.: Новое знание, 2002. 367 с.
7. П'ятницька Н. О. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства: [підручник для вищ. навч. закл.]. 2-ге вид., перероб. та допов. К.: Центр учбової літератури, 2011. 584 с.
8. Облікова політика: навчальний посібник / за ред. Г. М. Давидова. К.: Знання, 2010. – 479 с.
9. Березина Е. Доходное место. URL: <http://www.rg.ru/2013/10/01/reiting.html>. – Заголовок з титулу екрану (дата обращения: 15.12.2014)
10. Ивасенко А. Г., Никонова Я. И., Каркавин М. В. Антикризисное управление: учебное пособие. *Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований*. 2010. № 11. С. 104.

Маховка В.М., Шаренко Ю.О., Тузниченко О.Ю. Особенности управления предприятиями ресторанного хозяйства

Аннотация. В статье рассмотрены теоретические аспекты сущности предприятий ресторанного хозяйства, их управления. Раскрыта специфика формирования данного вида предприятий и предложено собственное понимание понятия «управление предприятием». Обоснован систематический подход к стратегическому управлению предприятиями ресторанного бизнеса.

Ключевые слова: общественное питание, управление, управление предприятием ресторанного бизнеса, сущность, специфика.

Makhovka V.M., Sharenko Yu.O., Tuznychenko O.Yu. Management of enterprises of restaurant agriculture

Summary. The article deals with theoretical aspects of the essence of enterprises of the restaurant industry, their management. In this article, the specifics of the formation of this type of enterprise are deployed and the actual understanding of the concept of «enterprise management» is proposed. The systematic approach to strategic management of restaurant business enterprises is substantiated.

Keywords: restaurant management, management, restaurant business management, essence, specifics.