

В.М. Селютін, канд. екон. наук

Б.О. Ноженко, асп.

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕСТОРАННИМ ГОСПОДАРСТВОМ ЯК СКЛАДОВОЇ ТУРИЗМУ ХАРКІВСЬКОГО РЕГІОНУ

Розглянуто проблему управління ресторанним господарством на регіональному рівні з урахуванням специфіки розвитку туризму в регіоні. Запропоновано модель стратегічного управління ресторанним господарством на основі концепції виділення стратегічних зон господарювання.

Рассмотрена проблема управления ресторанным хозяйством на региональном уровне с учетом специфики развития туризма в регионе. Предложена модель стратегического управления ресторанным хозяйством на основе концепции выделения стратегических зон хозяйствования.

In the article the analysis of problem of management development of restaurant business is conducted at regional level taking into account the features of development of tourism. Is offered model of strategic management restaurant business frame on the basis of conception of Strategic business unit.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Перехід до ринкових відносин в Україні викликав глибокі перетворення у сфері туризму. У результаті соціально-економічних змін скасована централізована система управління галуззю, зникла державна фінансова підтримка розвитку регіональних туристичних центрів, порушені основи взаємодії органів влади і туристичних підприємств у створенні та просуванні на ринок туристського продукту. Разом із тим, незважаючи на ці негативні явища в туристичній галузі, кожен регіон України має значні туристичні ресурси, унікальність та істотна привабливість яких створює передумови для формування внутрішньорегіонального та міжрегіонального туристського продукту, якість якого багато в чому визначають підприємства ресторанного господарства.

Роль ресторанного господарства на сучасному етапі визначається характером і масштабами потреб людей у послугах з організації харчування в цивілізованій і зручній формі [1].

Задоволення цих потреб – функція одночасно соціальна й економічна. Від того, як вона виконується, залежить здоров'я, працездатність, настрої, рівень життя людей. Ресторанне господарство

сприяє економії суспільної праці, матеріальних ресурсів, а також збільшенню вільного часу відвідувачів. На підприємствах ресторанного господарства, завдяки механізації виробництва, витрати праці на приготування їжі та організацію її споживання в 4-5 разів менші, ніж у домашніх умовах. Як показують дослідження, на приготування обіду з розрахунку на одну людину в домашніх умовах витрачається в середньому від 40 до 50 хв. [9] (з урахуванням придбання продуктів), у той час як на підприємствах ресторанного господарства – 10...12 хв. А за висловлюванням К. Маркса, вільний час людей – це мірило багатства суспільства на вищій стадії його розвитку. Тому, зниження витрат споживання – актуальне економічне та соціальне завдання.

У процесі обслуговування туристів ресторанне господарство відіграє особливо важливу роль і набуває специфічних рис, що дозволяє вважати його складовою індустрією туризму [6].

Слід зазначити, що український ресторанный бізнес – молода галузь, яка активно розвивається, адаптується до реалій ринку харчування, на якому відбуваються динамічні зміни: з'являються нові організаційні форми ведення ресторанного бізнесу, збільшується кількість конкуруючих підприємств, вимогливішими стають споживачі, а туристичний ринок, що динамічно розвивається, і у тому числі майбутнє відкриття ЄВРО-2012, також визначає поточні тенденції та перспективи розвитку ресторанного господарства в Україні [7].

Отже, сучасні умови бізнесу вимагають наявності ефективних стратегій розвитку ресторанного господарства, які відповідають потребам ринку та забезпечують умови його розвитку. Найважливішою з таких умов є формування стратегій розвитку ресторанного господарства в регіональних програмах розвитку туризму [8].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Актуальні питання економіки та менеджменту, стратегічного планування підприємництва у сфері туризму, методи управління підприємствами ресторанного бізнесу розглядали у своїх працях такі вітчизняні вчені і фахівці, як Е.І. Абалкін [1], А.Н. Борисов [3], І. Коваль [8], І.Л. Смушков [12], І.В. Зорін [6], Т.П. Каверіна, Д.Є. Яценко [13] і та ін.

Разом із тим, до останнього часу низка проблем регіонального стратегічного управління ресторанним господарством з урахуванням специфіки туризму в кожному конкретному регіоні виявилися не дослідженими, а наявні публікації зводяться загалом до стислих рекомендацій, які, як правило, стосуються внутрішнього ресторанного

менеджменту. Не повною мірою розроблені методичні основи використання комплексного стратегічного управління підприємствами ресторанного бізнесу з урахуванням специфічних особливостей регіонального туризму, і ця стаття покликана деякою мірою заповнити цю прогалину.

Таким чином, **метою та завданням статті** є висвітлення проблеми регіонального управління ресторанним господарством під впливом особливостей туристичного ринку Харківського регіону.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ресторанний бізнес виступає ініціативною самостійною економічною діяльністю в умовах ринкової економіки, яка націлена на одержання доходу від задоволення потреб людей шляхом виробництва, реалізації та організації споживання харчової продукції та послуг з організації харчування [2, с. 63].

Його розвиток передбачає формування мережі підприємств, які забезпечують економічну та соціальну ефективність функціонування галузі ресторанного господарства, у тому числі й у сфері туризму на рівні кожного конкретного регіону [3, с. 11].

При цьому, плани розвитку та розміщення об'єктів роздрібною мережі, у тому числі закладів ресторанного господарства, є прерогативою місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування й основною підставою для розширення торговельної мережі, відведення земельних ділянок під забудову нових закладів ресторанного господарства тощо [11].

Таким чином, можна стверджувати, що в Україні функціонує певна кількість регіональних ринків ресторанного господарства, які можна визначити як систему економічних відносин виробництва продуктів харчування, їх купівлі-продажу, а також організації харчування. Фактично сукупність підприємств галузі утворюють ринок ресторанного господарства, який є складовою частиною даної сфери споживчого ринку регіону в цілому, але характер його формування та характеристика основних категорій (попиту, пропозиції та ціни) мають свої відмінні риси, що зумовлено інтенсивністю змін чинників зовнішнього середовища, яке формується, у тому числі й під впливом туристичних потоків [13, с. 32-34].

Рухливість зовнішнього середовища, що виражається у безперервній зміні попиту на ресторанный послуги з боку туристів під впливом динаміки туристичних потоків, змін уподобань у кулінарній сфері, поява інноваційних систем обслуговування споживачів, не дозволяє ефективно керувати сучасним рестораном на основі лише раніше накопиченого досвіду [1, с. 168-171].

До цього ж долучаються й економічні проблеми галузі, зокрема головною рисою сучасного етапу розвитку сфери ресторанного бізнесу є фінансові проблеми, які багато в чому визначають поточні тенденції її розвитку. Криза 2008-2010 рр. спочатку вдарила по туристичній індустрії (табл. 1).

Таблиця 1 – Динаміка туристичних потоків в Україні в 2000 – 2010 роках
(за даними Державного комітету статистики України)

Рік	Кількість іноземних громадян, які відвідали Україну, усього	Кількість туристів, обслужених суб'єктами туристичної діяльності України, усього	Із загальної кількості туристів		
			іноземні туристи	Туристи – громадяни України, які виїжджали за кордон	внутрішні туристи
2000	6430940	2013998	377871	285353	1350774
2001	9174166	2175090	416186	271281	1487623
2002	10516665	2265317	417729	302632	1544956
2003	12513883	2856983	590641	344 332	1922010
2004	15629213	1890370	436311	441798	1012261
2005	17630760	1825649	326389	566942	932318
2006	18935775	2206498	299125	868228	1039145
2007	23122157	2863820	372455	336049	2155316
2008	25449078	3041655	372752	1282023	1386880
2009	20798342	2290097	282287	913640	1094170
2010	21203327	2280757	335835	1295623	649299

Зменшення туристичного потоку сприяло й зменшенню доходів підприємств ресторанного бізнесу (табл. 2), відбулося зниження оборотів закладів внаслідок зменшення відвідуваності (в окремих випадках на 50%) і суми середнього чека [5].

Таблиця 2 – Чистий прибуток (збиток) підприємств ресторанного господарства за 2008–2011 роки (млн грн)
(за даними Державного комітету статистики України)

Рік	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Прибуток						
Чистий прибуток (збиток)	184,6	227,9	-1568,9	-922,5	-637,8	-229,8

Фінансово-економічні проблеми повною мірою торкнулися й ресторанного господарства Харкова. Криза значним чином відбилася на закладах середньої та високої цінової категорії. Зниження туристичних потоків доходів населення та відсутність упевненості в завтрашньому дні істотно скоротили кількість відвідувачів даних закладів, але це не стосується заміських закладів цінової категорії вище середнього, які стабільно користувалися попитом [10].

Незважаючи на те, що минулий рік став роком пожатвення (після 15,6%-го падіння у 2009 р.), за даними статистики оборот ресторанного господарства (з урахуванням обороту фізичних осіб – підприємців) становить 17,6 млрд грн із приростом + 3,5% порівняно з попереднім роком, ресторанний бізнес і у 2011 році не зміг остаточно подолати наслідки кризи [7].

У підсумку знижується соціальне навантаження галузі та падає її роль у забезпеченні збалансованого і стійкого характеру розвитку регіонів. Відповідно, у сучасних економічних умовах потрібна розробка ефективної системи функціонування ресторанного господарства, орієнтованого на різні категорії споживачів ресторанних послуг, у тому числі й на таку специфічну категорію як туристи, потік яких буде збільшуватися з наближенням дати відкриття Євро-2012, і в майбутньому також потенційно може бути стабільно високим з урахуванням євроінтеграційних процесів в Україні, розвитку туристичної інфраструктури, економічного розвитку країни тощо. Таким чином, туристичний сегмент стає найважливішим чинником розвитку українського ресторанного бізнесу на загальнодержавному та регіональному рівнях.

Безумовно, що специфіка регіональних ринків туризму впливає і на формування ресторанної мережі. Вивченню смаків споживачів, спробам максимально повно задовольняти їх потреби, а в необхідних випадках і впливати на них, присвячені численні публікації в пресі та наукові дослідження. Фахівцями виділяються групові, національні, етнічні, а також індивідуальні смакові уподобання, які так чи інакше впливають на перевагу одного типу харчування над іншим і, як наслідок, перевагу одного типу підприємства над іншим. Таким чином, орієнтуючись на уподобання та потреби споживачів, держава, а також компанії, фірми, організації, що спеціалізуються в ресторанному господарстві, створюють, наприклад, ресторани національної кухні, концептуальні ресторани, молодіжні кафе й бари, закусочні, які розраховані на певний сегмент ринку та враховують соціально-економічні особливості своїх споживачів. Усі ці підприємства працюють тільки в тому випадку, якщо вони організовані в певну

систему конкретних типів підприємств, за кожним із яких закріплені певні вимоги до послуг, які вони надають [6].

Спираючись на ці позиції та аналізуючи регіональні особливості туристичного ринку України можна зазначити, що якщо в Карпатах, у Львові та Криму туризм розвивається як рекреаційно-розважальний сегмент і потребує великої кількості ресторанів, що забезпечують потребу в розвагах, то у Харкові, Донецьку – має діловий характер, у зв'язку з чим формується ресторанне господарство, спрямоване на забезпечення туристів якісним харчуванням у зручних організаційних формах його функціонування.

У цілому можна говорити про те, що регіональні ринки туризму багаті в чому визначають і «обличчя» регіонального ресторанного господарства, відповідно до цього управління даною сферою не може розглядатися як єдиний для всіх регіонів алгоритм [12, с. 193].

На нашу думку, формування в регіонах розгалуженої мережі загальнодоступних ресторанів з урахуванням потреб туристів, з одного боку, має розвиватися шляхом усе більшої уніфікації видового складу (класичний ресторан, ресторан швидкого обслуговування), а з іншого – усе більшої диференціації цих структур із точки зору комфортності, якості обслуговування та набору пропонованих послуг.

Стає очевидним, що без стратегічного планування в умовах ринкової економіки неможливий ефективний розвиток ресторанного господарства та виконання ним його функцій [8, с. 47].

У зв'язку з цим найбільш доцільним підходом до планування розвитку мережі ресторанів у регіональних програмах розвитку туризму є підхід на основі концепції виділення стратегічних зон господарювання (СЗГ). СЗГ – це угруповання зон бізнесу, засноване на виділенні стратегічно важливих елементів, загальних для всіх зон. Такі елементи можуть включати відносно близькі стратегічні цілі, можливість єдиного стратегічного планування, загальні ключові фактори успіху, технологічні можливості тощо [4].

Ураховуючи особливості розвитку туристичної інфраструктури Харківського регіону, регіональну орієнтацію на розвиток ділового туризму, пропонується виділити чотири зони, що відрізняються переважним типом ресторанів (табл. 3).

Перша зона – центральна частина міста й центр ділової активності населення. Тут зосереджені адміністративні будівлі, елітні житлові забудови, навчальні заклади. Це також історичний центр із високою концентрацією історико-культурних пам'яток. У цій зоні необхідно розміщувати: ресторани, бари, кафе, призначені для проведення ділових зустрічей, переговорів, відпочинку; підприємства

швидкого обслуговування та загальнодоступні їдальні; підприємства, розраховані на молодіжну аудиторію (кафе, підприємства швидкого обслуговування, закуочні, студентські їдальні). Такий підхід дозволяє підвищити привабливість інфраструктури міста.

Таблиця 3 – Зональна схема розміщення підприємств ресторанного господарства з урахуванням специфіки туризму в регіоні

Зона	Характеристика зони	Рекомендовані типи підприємств ресторанного господарства
Центральна	Центр ділової активності	Ресторани, призначені для проведення ділових зустрічей, переговорів, відпочинку
Рекреаційна	Сукупність природних територій, внутрішньоміських озелених територій, стадіонів	Ресторани швидкого обслуговування
Промислова	Території заводів, фабрик, промислових підприємств	Ресторани швидкого обслуговування
Транспортна	Райони аеропортів, автовокзалів, залізничних вокзалів	Ресторани швидкого обслуговування, класичні типи ресторанів

Друга зона – зона рекреаційна, спортивно-оздоровча. Це сукупність природних територій, внутрішньоміських озелених територій, стадіонів, які є єдиною градоформуючою системою природоохоронного, оздоровчого та рекреаційного значення. У цій зоні розміщуються спортивні заклади, парки сімейного відпочинку, які повинні включати ресторани швидкого обслуговування, сімейні, молодіжні кафе, закуочні.

Третя зона – зона промислових підприємств. У цій зоні необхідно розвивати мережу ресторанів швидкого обслуговування, орієнтовані на специфічний туристський контингент і працівників підприємств, розташованих у даній зоні.

Четверта зона – зона транспортно-логістичних центрів. До цієї зони належать райони аеропортів, автовокзалів, залізничних вокзалів.

Вони мають включати такі підприємства, як ресторани, що розташовані безпосередньо на вокзалах, в аеропортах. Такі заклади можуть бути організовані як за принципом швидкого обслуговування, так і в класичному варіанті, де замовлення здійснюється через офіціанта. Перспективним напрямом є розвиток виїзного обслуговування, організованого на базі стаціонарних ресторанів.

Концепція виділення стратегічних зон господарювання об'єктивно передбачає необхідність розробки відповідного механізму управління ресторанним господарством у цих зонах. Таку роль повинні відіграти так звані стратегічні господарські центри, які орієнтовані на розробку програм розвитку ресторанного господарства відповідно до потреб туристів і забезпечують їх реалізацію. Вони можуть бути структурними одиницями органу регіонального управління ресторанним господарством, що мають організаційно-економічну автономію та відповідають за ведення ресторанного бізнесу. Формування центрів може здійснюватися в різних формах, при цьому на першому етапі доцільно запропонувати на рівні регіону спеціалізовану форму асоціативного об'єднання ресторанів, що спеціалізуються на обслуговуванні туристів.

Пропонований підхід може багато в чому сприяти підвищенню ефективності розвитку ресторанного бізнесу в регіоні, оскільки дана система зонування забезпечує оптимальну організацію ресторанного господарства відповідно до особливостей конкретного мегаполісу, дає можливість планувати розвиток ресторанного бізнесу з урахуванням потреб туристів на основі туристичної специфіки регіонів.

Висновки. Безумовно, що ресторанний бізнес є найважливішою складовою частиною туристичної інфраструктури регіону. Від раціональної організації ресторанного бізнесу багато в чому залежить і туристична привабливість регіону. Управління цією сферою має розглядатися як важлива складова регіонального управління. У зв'язку з цим запропонований підхід, заснований на принципах зонування, дає змогу вирішити проблему організації ресторанного господарства, орієнтованого на туристичну специфіку кожного конкретного регіону України.

Список літератури

1. Абалкин, Е. И. Проблемы управления в ресторанном бизнесе [Текст] / Е. И. Абалкин // Ресторанный бизнес: технология успеха : межрегиональная науч.-практ. конф. : [материалы]. – М., 2006. – 254 с.
2. Антонова, В. А. Мотивация стратегического развития ресторанного бизнеса в условиях рынка [Текст] / В. А. Антонова // Економічний простір. – 2008. – № 13. – С. 63–68.

3. Борисов, А. Н. Взаимосвязь государственного управления и менеджмента в системе общественного питания [Текст] : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / А. Н. Борисов. – М., 1997. – 27 с.
4. Гольдштейн, Г. Я. Основы менеджмента [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.aup.ru/books/m77/13_1.htm>.
5. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <<http://www.ukrstat.gov.ua>>.
6. Зорин, И. В. Туризм как вид деятельности [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://tourlib.net/books_tourism/zorin10.htm>.
7. Каковы перспективы развития ресторанного рынка Украины. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <<http://intercredit.com.ua/103/article6151>>.
8. Коваль, С. И. К вопросу о создании кластеров в системе общественного питания крупного промышленного региона [Текст] / С. И. Коваль // Управление экономикой : сб. материалов. – М. : Контур, 2006. – 312 с.
9. Кузнецова, Н. М. Основы економіки готельного та ресторанного господарства [Електронний ресурс] : навч. посібник. – Режим доступу : <http://buklib.net/component/option,com_jbook/task,view/Itemid,99999999/catid,193/id,8923/>.
10. Общепит Харькова – новые правила игры [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <<http://md5.com.ua/info.php?inford=25>>.
11. Порядок застосування нормативів забезпеченості місцями в закладах ресторанного господарства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <<http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=z1016-09>>.
12. Смушков, И. Л. Актуальные проблемы и перспективы развития региональной системы общественного питания [Текст] / И. Л. Смушков // Торгово-экономические проблемы регионального бизнес-пространства : междунар. науч.-практ. конф. : [материалы]. – Курск, 2005. – Т. 2. – 262 с.
13. Яценко, Д. Е. Обзор тенденций развития ресторанного бизнеса [Текст] / Д. Е. Яценко // Экономические проблемы регионального бизнеса : междунар. науч.-практ. конф. : [материалы]. – М., 2002. – 276 с.

Отримано 30.10.2011. ХДУХТ, Харків.
© В.М. Селютін, Б.О. Ноженко, 2011.

УДК 658:005

Л.В. Черкашина, канд. екон. наук
Г.С. Мамаєва, асп.

МЕТОДИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Розглянуто методи стратегічного аналізу діяльності підприємств та проаналізовано науково-методичні підходи щодо стратегічного аналізу середовища підприємства.