

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський державний університет харчування та торгівлі

**Системи менеджменту
в ресторанному господарстві**

конспект лекцій

Харків
ХДУХТ
2016

Конспект лекцій з дисципліни «Системи менеджменту в ресторанному господарстві» для студентів напряму підготовки 051701 «Харчові технології та інженерія» спеціалізації 8.05170112 «Технологія харчування» [Електронний ресурс] / розробник О. П. Ткаченко. – Електрон. дані. – Х. : ХДУХТ, 2016. – 1 електрон. опт. диск (CD-ROM); 12 см. – Назва з тит. екрана.

Розробник канд. екон. наук, доцент О. П. Ткаченко
Рецензент канд. екон. наук, доцент С. С.Ткачова
Кафедра менеджменту організацій

Схвалено методичною комісією вищого навчального закладу за спеціальністю 8.05170112 «Технологія харчування»

Протокол від «22» листопада 2016 р. № 6

Схвалено вченою радою ХДУХТ
Протокол від «07» липня 2016 р. № 12

Схвалено редакційно-видавничою радою ХДУХТ
Протокол від «06» липня 2016 р. № 4

© Ткаченко О.П., розробник, 2016
© Харківський державний університет харчування та торгівлі, 2016

Змістовий модуль 2. ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	79–200
Тема 5. ПРОЕКТУВАННЯ ЗАКЛАДУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА..	79
5.1. Основні принципи проектування роботи в закладах ресторанного господарства	79
5.2. Фактори впливу на проектування закладів ресторанного господарства ..	82
5.3. Основи, стадії проектування управління закладами ресторанного господарства	84
5.4. Життєвий цикл діяльності організації	92
5.5. Формування ефективних структур управління в ресторанному бізнесі ...	99
Контрольні запитання	103
Тема 6. УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	104–129
6.1. Суть та особливості конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства	104
6.2. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства	111
6.3. Стандартизація та сертифікація в системі ресторанного господарства ...	123
Контрольні запитання	129
Тема 7. УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	130–168
7.1. Зміни як об’єктивний процес розвитку організації	130
7.2. Стратегічне управління: суть та основні елементи	136
7.3. Концепція стратегічного управління: сутність, елементи, механізм здійснення	140
7.4. Система стратегічного управління та її складові	145
7.5. Процес стратегічного управління	149
7.6. Методичні підходи до вибору конкурентної стратегії закладу ресторанного господарства	157
Контрольні запитання	168
Тема 8. УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ В РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ	169–200
8.1. Інновації та сфера інноваційного розвитку: економічна суть, класифікація, типи	169
8.2. Управління інноваційним процесом – інноваційний менеджмент	180
8.3. Етапи підготовки і реалізації інноваційного проекту	182
8.4. Фінансово-економічні критерії ефективності інвестиційних проектів ...	187
8.5. Управління процесом створення і освоєння прогресивної виробничої технології	192
8.6. Управління процесом проектування продукції і послуг	195
Контрольні запитання	200
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	201
ДОДАТКИ	205

ВСТУП

Конспект лекцій «Системи менеджменту в ресторанному господарстві» призначений для студентів навчально-наукового інституту харчових технологій та бізнесу освітньо-кваліфікаційного рівня магістр спеціальності «Технологія харчування».

Конспект лекцій складено у відповідності до робочої програми навчальної дисципліни «Системи менеджменту в ресторанному господарстві».

«Системи менеджменту в ресторанному господарстві» – одна із навчальних дисциплін, що формує управлінську складову, яка необхідна фахівцям технологічного профілю підприємств ресторанного бізнесу, що функціонують в умовах економічної самостійності та повної відповідальності за результати виробничо-господарської діяльності.

Метою викладання дисципліни «Системи менеджменту в ресторанному господарстві» є формування у студентів системи спеціальних знань у сфері систем менеджменту підприємств ресторанного господарства і набуття практичних навичок проектування та удосконалення систем управління на підприємствах ресторанного господарства.

Предметом вивчення дисципліни «Системи менеджменту в ресторанному господарстві» є система та процес управління підприємством ресторанного господарства у ринкових умовах.

В конспекті лекцій «Системи менеджменту в ресторанному господарстві» висвітлено теоретичні засади управління системами менеджменту в закладах ресторанного господарства. Основними завданнями, що мають бути вирішені в процесі вивчення дисципліни «Системи менеджменту в ресторанному господарстві», є формування у майбутніх фахівців сучасного системного мислення та комплексу спеціальних знань у галузі управління системами менеджменту підприємства ресторанного господарства на всіх стадіях життєвого циклу у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студенти оволодіють такими теоретичними положеннями:

- науково-методичні засади систем менеджменту ресторанного господарства;
- бізнес-процеси на підприємствах ресторанного господарства;
- менеджмент організаційно-обслуговуючої системи закладу ресторанного господарства;
- менеджмент виробничої системи закладу ресторанного господарства;
- менеджмент забезпечуючої системи закладу ресторанного господарства;
- моделювання систем менеджменту в ресторанному господарстві;
- методи забезпечення ефективного функціонування всіх систем закладів ресторанного господарства;
- основи проектування закладів ресторанного господарства;

- основи управління стратегічним розвитком;
- основи управління конкурентоспроможністю продукції та послуг закладів ресторанного господарства;
- основи управління інноваціями в закладах ресторанного господарства.

Конспект лекцій «Системи менеджменту в ресторанному господарстві» складається з 2 змістових модулів і 8 тем, що охоплюють сучасні теоретичні та практичні аспекти менеджменту ресторанного господарства.

Матеріали конспекту лекцій подані у логічній для вивчення послідовності: теоретичні положення, питання для обговорення. Теоретичні положення систем менеджменту в закладах ресторанного господарства розглянуто з позиції важливості для сфери.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1

ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

Тема 1. НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

Основні питання

- 1.1. Понятійний апарат систем менеджменту в ресторанному господарстві.
- 1.2. Відносини менеджменту і систем різного призначення.
- 1.3. Система менеджменту в ресторанному господарстві.
- 1.4. Відповідальність менеджменту.

1.1. Понятійний апарат систем менеджменту в ресторанному господарстві

Під час вивчення дисципліни «Системи менеджменту в ресторанному господарстві» будемо вважати, що менеджмент – це управління закладом ресторанного господарства у ринкових умовах.

Предметом вивчення систем менеджменту є:

1. Теоретичні засади управлінської діяльності (закони, закономірності, принципи, категорії, механізми, моделі тощо).
2. Практика управління організаціями (зкладами, підприємствами, об'єднаннями тощо).
3. Проектування систем менеджменту в закладах ресторанного господарства.

Об'єктом вивчення систем менеджменту є процес управління виробничо-господарською діяльністю закладів ресторанного господарства.

Дослідження процесу управління дають змогу послідовно ознайомитись з усіма управлінськими категоріями, виявити взаємозв'язки між ними, зрозуміти характер та особливості здійснення управлінського впливу. Це сприяє формуванню у майбутніх керівників управлінського мислення, керівних навичок, здатності до прийняття управлінських рішень.

Суб'єктом вивчення систем менеджменту є працівники керуючої та керованої систем підприємства, їх професійний та кваліфікаційний рівень, ступінь виконання ними повноважень, обсяги відповідальності, а також взаємозв'язки.

Для поглибленого розуміння систем менеджменту в ресторанному господарстві як наукової і навчальної дисципліни необхідно знання понятійного апарату з менеджменту і розуміння суті його основних понять табл. 1.1 [4; 23; 26; 29; 30; 35-36].

Таблиця 1.1 – Суть основних понять менеджменту

Поняття	Суть
1	2
1. Організація	Група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення взаємопов'язаних спільних цілей
2. Ресторанне господарство	Вид економічної діяльності суб'єктів господарської діяльності щодо надання послуг для задоволення потреб споживачів у харчуванні з організацією дозвілля або без нього
3. Заклад ресторанного господарства	Організаційно-структурна одиниця у сфері ресторанного господарства, яка здійснює виробничо-торговельну діяльність: виробляє і (або) доготовляє, продає та організовує споживання продукції власного виробництва й закупних товарів, а також надає послуги з організації дозвілля споживачів
4. Підприємство ресторанного господарства	Підприємство – самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому Господарським Кодексом та іншими законами України Підприємство ресторанного господарства – це заклад (сукупність закладів), який є самостійним суб'єктом господарювання, має права юридичної особи і здійснює свою діяльність з метою одержання прибутку
5. Система менеджменту	Сукупність взаємопов'язаних і взаємозалежних елементів: функцій, процесу, структури, механізму, суб'єкту і об'єкту
6. Суб'єкт управління (керуюча система)	Весь управлінський персонал, включаючи керівників вищого, середнього та нижчого рівнів управління (директора підприємства, заступників директора, керівників структурних підрозділів, цехів, ділянок тощо) Суб'єкти господарювання здійснюють діяльність у ресторанному господарстві через підприємства (заклади) ресторанного господарства
7. Об'єкт управління (керована система)	Сукупність ресурсів організації: трудових, фінансових, матеріальних, інформаційних тощо
8. Функції менеджменту	Відокремлені, відносно однорідні види управлінської діяльності (планування, організація, мотивація, контроль)

1	2
9. Організаційна структура управління	Кількість ланок та рівнів управління, їх підпорядкованість та взаємозв'язок (лінійна, лінійно-функціональна, матрична, програмно-цільова)
10. Методи менеджменту	Способи впливу керуючої системи на керовану (економічні, організаційно-розпорядчі, соціально-психологічні)
11. Управлінські рішення	Результат роботи керуючої системи, на основі якого здійснюється безпосередній вплив на керовану систему
12. Комунікації	Обмін інформацією між двома і більше особами на підприємстві
13. Лідерство	Здатність за рахунок особистих якостей здійснювати вплив на поведінку окремих осіб та груп працівників для досягнення цілей підприємства
14. Стилi управління	Сукупність способів, прийомів та механізмів владного і лідерського впливу на підлеглих з метою забезпечення виконання ними завдань та досягнення цілей підприємства (авторитарний, демократичний, ліберальний)
15. Ефективність менеджменту	Результативність управлінської діяльності, що визначається як відношення отриманих результатів до витрат, які супроводжують їх одержання. Виділяють економічну, організаційну та соціальну ефективність
16. Основний закон управління	На кожен організацію як відкриту систему внутрішнє та зовнішнє середовище справляють як закономірно повторювальний, так і випадковий вплив. Для утримання цілісності та здатності до функціонування, система управління підприємства повинна мати таке ж саме, або більше різноманіття та швидкість дій, ніж у середовища для того, щоб відповідати на кожний такий вплив відповідною дією або протидією саме у необхідний час.
17. Зовнішнє середовище непрямої дії	Сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість організації і на які вона не може впливати взагалі або має незначний вплив.
18. Зовнішнє середовище прямої дії	Сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість організації і на які вона може впливати через встановлення ефективних комунікацій.
19. Внутрішнє середовище організації	Сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість організації і перебувають під безпосереднім контролем керівників та персоналу організації.

У процесі розвитку менеджменту сформувалися певні норми управління організаціями – закони, закономірності та принципи. Їх інтегрування є стрижнем науки про управління.

В управлінській діяльності використовують сталі та незаперечні норми управління підприємствами, тобто **закони менеджменту** [30; 36]:

1. Закон спеціалізації управління. Передбачає розподіл управлінської діяльності на основні та конкретні функції менеджменту з визначенням повноважень, компетентності, відповідальності тощо.

2. Закон інтеграції управління. Спрямований на досягнення єдності зусиль усіх підрозділів, служб, працівників для виконання завдань шляхом застосування управлінських правил, процедур, особистих зв'язків, стилів керівництва.

3. Закон оптимального поєднання централізації і децентралізації управління. Покликаний сформувати на підприємстві оптимальний рівень делегування повноважень від керівництва вищих рівнів до нижчих з метою досягнення високих результатів і встановлення сприятливого психологічного клімату.

4. Закон демократизації управління. Акцентує увагу на участі працівників в управлінських процесах, забезпеченні двостороннього спілкування, розвитку особистих і професійних якостей підлеглих тощо.

5. Закон економії часу в управлінні. Спрямований на підвищення ефективності управлінської праці, зменшення трудомісткості через впровадження передових методів і прийомів праці.

6. Закон пропорційного розвитку системи управління. Передбачає послідовну та постійну еволюцію всіх управлінських підсистем підприємства (виробничої, фінансової, соціальної, інформаційної тощо).

Об'єктивні, стійкі, загальні та повторювальні зв'язки між явищами, процесами, категоріями менеджменту є **закономірностями менеджменту** [30].

Відповідно до цього в менеджменті виділяють такі закономірності:

- процесу управління;
- функцій та методів управління;
- управлінських рішень;
- керуючої та керованої систем підприємства;
- внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства; розвитку менеджменту тощо.

Важливу роль в управлінській діяльності відіграють **принципи менеджменту** [30], які на засадах застосування законів і закономірностей менеджменту відображають прикладний характер управління підприємствами.

1. Цілеспрямованість. Відповідно до цього принципу будь-яка діяльність у підприємстві повинна спрямовуватися на досягнення конкретних виробничо-господарських цілей та виконання поставлених завдань.

2. Врахування потреб та інтересів працівників. Принцип покликаний задовольняти потреби та інтереси працівників з метою досягнення цілей підприємства на засадах застосування мотивації.

3. Ієрархічність. Передбачає розташування управлінських посад в організаційній структурі від найвищого рівня управління до найнижчого.

4. Взаємозалежність. Згідно з цим принципом кожне підприємство складається із взаємозалежних внутрішніх змінних (менеджмент, маркетинг, виробництво, фінанси, підприємницька активність, персонал). При цьому фактори зовнішнього середовища постійно впливають на підприємство (відповідно і на внутрішні змінні) та викликають відповідну реакцію з його боку.

5. Динамічна рівновага. Передбачає безперервний розвиток підприємства та утримання загальної рівноваги на кожному етапі цього розвитку.

6. Економічність. Формує засади функціонування підприємства щодо збалансованості витрат, надходжень тощо, забезпечує розвиток бюджетних відносин.

7. Активізація. Спонукає підприємство до діяльності, постійного розвитку, впровадження інновацій та ін.

8. Системність. Відповідно до цього принципу підприємство розглядається як відкрита система, що складається із взаємодіючих та взаємопов'язаних елементів.

9. Єдиновладдя. Передбачає наявність єдиного відповідального центру, який здійснює керівництво та координацію всієї діяльності підприємства з метою досягнення його цілей.

Усі принципи менеджменту взаємопов'язані. Відмова від якогось із них або недостатнє врахування в управлінській діяльності знижує якість управлінських рішень та ефективність менеджменту.

Закони, закономірності та принципи менеджменту формують засади сучасної управлінської науки.

З метою з'ясування тенденцій розвитку, законів і принципів менеджменту застосовують різноманітні **методи дослідження** [29-30].

1. Діалектичний метод вивчає явища в розвитку, а саме – взаємозумовлений і суперечливий розвиток явищ дійсності.

2. Конкретно-історичний метод передбачає вивчення досліджуваного явища в розвитку з урахуванням причин, умов і чинників, які зумовили зміни, тенденції розвитку явища тощо.

3. Системний метод постає як сукупність методологічних засобів, процедур, прийомів, спрямованих на дослідження складних об'єктів з урахуванням усіх наявних взаємозв'язків та динамічних характеристик.

4. Аналітичний метод полягає в розчленуванні цілого на частини і розгляданні їх як цілого; використовують стосовно складних явищ та об'єктів.

5. Балансовий метод використовують для вимірювання впливу чинників на узагальнюючий показник; полягають в основі складання балансів, які є аналітичною формою порівняння планових і звітних показників, надходжень і витрат, активів і пасивів. Цей метод дає змогу проаналізувати відповідність показників у вартісних і кількісних величинах, виявити відхилення та причини, які зумовили такий стан речей.

6. Методи моделювання (вербального, фізичного, аналогового, математичного) застосовують за умови, коли неможливо через складність взаємозв'язків дослідити розвиток об'єкту під впливом різноманітних чинників. У таких ситуаціях ефективні імітаційні моделі, які мають бути адекватними та максимально наближеними до особливостей об'єкту і реалій його буття.

7. Експертні методи використовують за умови, коли неможливо кількісно визначити певні параметри. До них належать органолептичні методи, методи балів, рангів, різниць тощо, тобто визначення в кількісній формі результатів суб'єктивного сприйняття спеціалістами (експертами) ознак чи властивостей оцінюваного явища.

8. Економіко-математичні методи. До них відносять методи вивчення випадкових або ймовірнісних явищ, завдяки їм виявляють закономірності серед випадковостей. До цієї групи належать методи елементарної математики (диференційне, інтегральне та варіаційне обчислення); методи математичного аналізу (вивчення одномірних та багатомірних статистичних залежностей); методи математичної статистики (виробничі функції, міжгалузевий баланс тощо); економетричні методи (лінійне, нелінійне, блочне, динамічне програмування); методи математичного програмування (метод випуклого програмування, сіткове програмування, управління запасами тощо); методи економічної кібернетики (системний аналіз, імітаційні методи); методи теорії ймовірностей та ін.

9. Соціологічні методи (анкетування, інтерв'ювання, тестування) ґрунтуються на соціологічних опитуваннях вибірки цільових респондентів.

Для розширення пізнавальних, дослідницьких можливостей доцільно інтегрувати всі методи, що сприятиме формуванню комплексного бачення сутності, розвитку взаємозв'язків між основними категоріями менеджменту.

1.2. Відносини менеджменту і систем різного призначення

Організація є системою, тобто сукупністю взаємопов'язаних, взаємодіючих елементів, які складають цілісне утворення, наділене властивостями, відмінними від властивостей його складових.

На сучасному етапі всі організації розглядають як відкриті системи, тобто системи, внутрішні елементи яких взаємодіють не лише між собою, а й із зовнішнім середовищем. Відкрита система характеризується [29; 36]:

- цілісністю (зміна однієї складової зумовлює зміну інших);
- одноосібністю (кожну складову можна розглядати окремо);
- перспективністю (розвиток у напрямі вдосконалення);
- незалежністю (можливе відокремлення підсистем);
- спеціалізованістю (здатність виконувати певні роботи);
- перетворенням вхідних елементів на вихідні;
- централізацією (одна зі складових стає домінуючою);
- зростанням (тяжіння до розширення, збільшення);

- циклічністю розвитку;
- рівновагою;
- непередбачуваністю причин можливих збурень.

Відкрита система має вхід та вихід. Входом для організації як системи є всі види ресурсів (матеріали, капітал, робоча сила, інформація тощо), виходом – продукція, послуги, прибуток, соціальна відповідальність, освоєння ринку, забезпечення працівників.

Організація складається з керуючої та керованої підсистем, щодо яких частіше вживають термін «система».

На рис. 1.1 подано процес функціонування організації як відкритої системи [28-30].

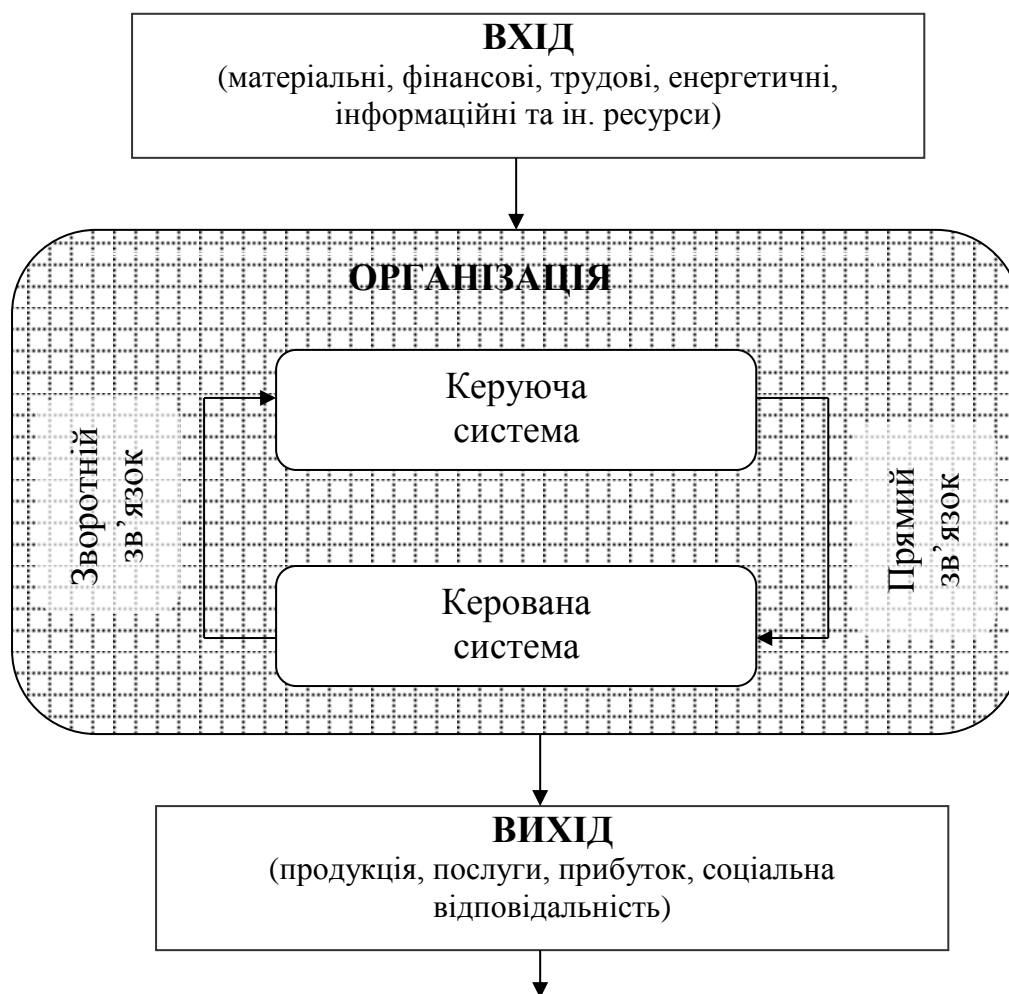


Рис. 1.1. Процес функціонування організації як відкритої системи

У процесі функціонування утворюється ефект синергії (зростання сукупної ефективності управлінської діяльності внаслідок поєднання, інтеграції та взаємодії керуючої та керованої систем). Синергія створює умови, за яких загальний ефект перевищує суму показників віддачі окремих підсистем організації, які діють незалежно.

Організації, незалежно від їх специфіки, характеризуються такими загальними особливостями [37]:

- визначенням місії та цілей;
- наявністю ресурсів: люди, капітал, матеріали, технологія, інформація;
- залежністю від зовнішнього середовища (економічних і правових умов, громадських організацій, міжнародних подій, законодавчих актів, конкурентів, техніки, менталітету суспільства тощо);
- горизонтальним поділом праці (визначенням конкретних завдань), який зумовлює утворення відповідних підрозділів і служб;
- вертикальним поділом праці, спрямованим на координацію роботи, тобто на здійснення процесу управління;
- необхідністю управління;
- наявністю формальних і неформальних груп;
- здійсненням певних видів діяльності (виробничої, фінансової, інвестиційної, торговельної, науково-дослідної тощо).

Успіх у діяльності будь-якої організації залежить від таких умов:

- прибутковості;
- капіталізації;
- виживання;
- підприємницької
- ініціативи; розвитку комунікацій;
- результативності (ефективності);
- продуктивності;
- здатності до формування культури;
- здатності до практичної реалізації;
- здатності до саморозвитку;
- вміння ефективно використовувати інвестиції;
- здатності до самовдосконалення системи менеджменту.

Відомо, що середовище організації поділяється на зовнішнє та внутрішнє. Зовнішнє в свою чергу поділяється на середовище непрямої дії та середовище прямої дії (рис. 1.2) [28; 44].

Враховуючи, що заклад ресторанного господарства діє у конкретному середовищі, слід мати на увазі **сукупність зовнішніх факторів непрямої дії**, в яких він реалізується. Такими факторами є:

- політичні – політична стабільність; підтримка підприємства державними структурами; національні прояви; торговий баланс з країнами-учасниками; участь у союзах;

- економічні – структура національного господарства; види відповідальності та майнові права, в тому числі на землю; тарифи та податки; страхові гарантії; рівень інфляції та стабільність валюти; розвиненість банківської системи; джерела інвестицій і капітальних вкладень; ступінь свободи підприємництва й господарської самостійності; розвиненість ринкової інфраструктури; рівень цін; стан ринків: збуту, інвестицій, засобів виробництва, сировини та продуктів, робочої сили та ін.;

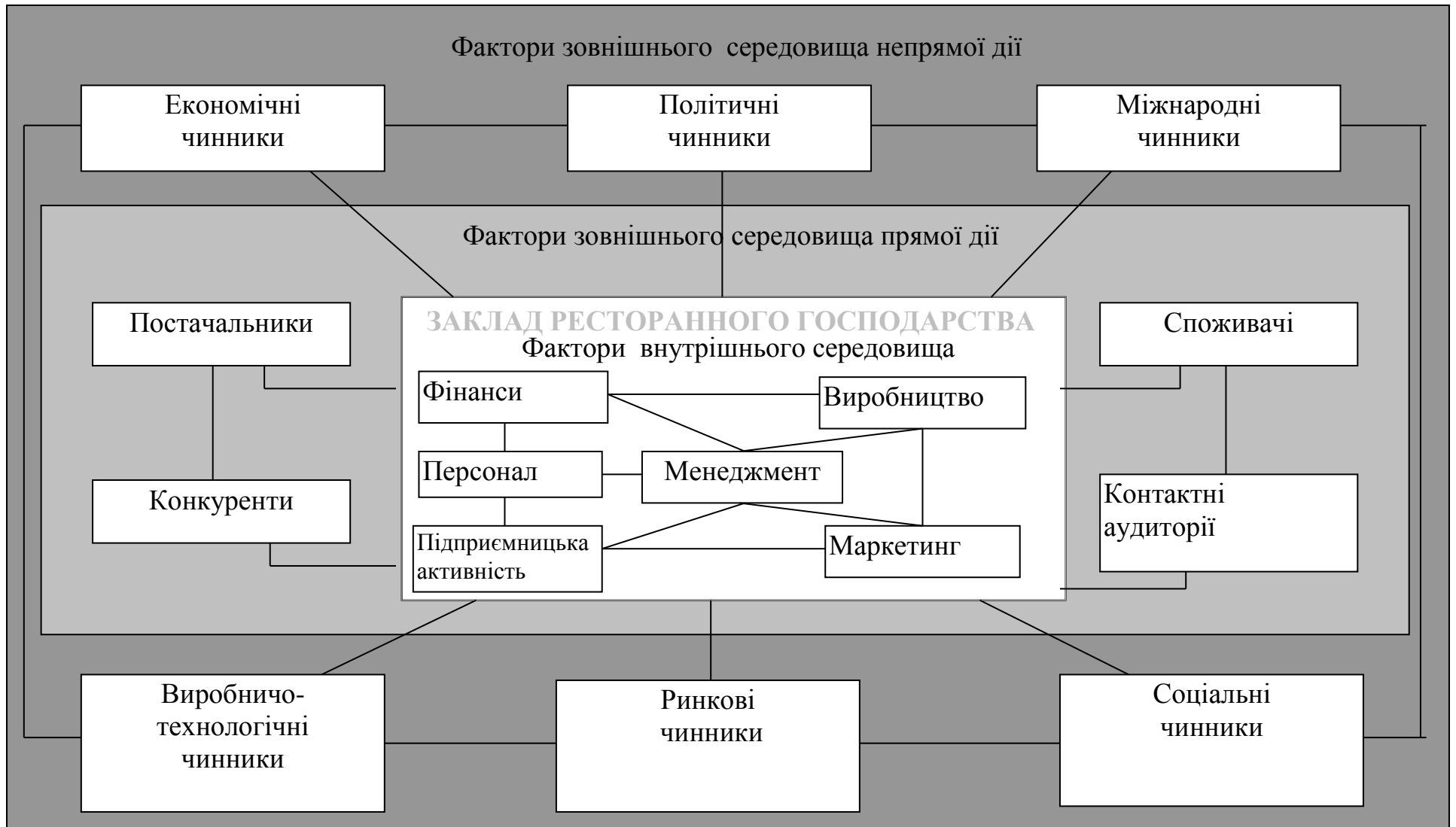


Рис. 1.2. Середовище закладу ресторанного господарства (приклад)

– соціальні – умови та рівень життя; рівень освіти; свобода переміщення у межах країни і за кордон; адекватність трудового законодавства суспільним змінам; заборона страйку; охорона здоров'я та медицина; умови відпочинку; громадські організації; засоби масової інформації; ставлення місцевого населення до підприємства;

– правові – права людини; права підприємництва; права власності; закони та нормативні акти про надання гарантій і пільг;

– науково-технічні – рівень розвитку фундаментальних і прикладних наук, інформаційних технологій та комп'ютеризації, промислових і виробничих технологій; стан енергетичних і транспортних систем; зв'язок; комунікації;

– культурологічні – рівень освіченості; історія; культурні традиції; релігія; культурні потреби життєзабезпечення; праця; відпочинок; спорт та ін.; рівень вимог до якості результатів та умов праці;

– природні та екологічні – природно - кліматичні умови: температура, опади, вологість, вітри, висота над рівнем моря, сейсмічність, ландшафт і топографія та ін.; природні ресурси; розташування та зв'язок з транспортними мережами; стандарти з якості повітряного простору, водних джерел та ґрунтового покриття; санітарні вимоги до навколишнього середовища; законодавство із захисту довкілля; характеристика тенденцій та стану екологічних систем: повітря, води, ґрунту;

– інфраструктурі – засоби транспорту, зв'язку та комунікацій, перевезення вантажів; мережі ЕОМ та інформаційні системи; енергозабезпечення; комунальні служби; сировина та послуги; збутова мережа, логістика, матеріально-технічне постачання; промислова інфраструктура; обслуговуючі системи та ін.

У **зовнішньому середовищі прямої дії** основними факторами є: споживачі, постачальники, конкуренти та контактні аудиторії, з якими заклад ресторанного господарства перебуває у безпосередній взаємодії

Внутрішнє середовище має для успішної реалізації місії організації першорядне значення, оскільки саме ці фактори сприяють чи навпаки заважають досягненню поставлених цілей. Розглянемо найбільш значущі з них:

– економічні умови – пов'язані з кошторисом і бюджетом проекту, цінами, податками та тарифами, ризиком і страхуванням, стимулами, пільгами та іншими економічними факторами, що діють всередині проекту та визначають його основні вартісні характеристики;

– соціальні умови – характеризуються забезпеченням стандартних умов життя для персоналу, рівнем заробітної плати, наявністю комунальних послуг, наданням соціальних умов (школи, дитячі садки, медобслуговування, умови для відпочинку та ін.); умови праці і техніки безпеки, страхування та соціальне забезпечення і т. ін.;

– стиль керівництва підприємством — визначає психологічний клімат та атмосферу в команді проекту, впливає на її творчу активність і працездатність;

– організація виробництва – визначає координацію і оптимізацію в часі та просторі всіх матеріальних, трудових елементів виробництва з метою випуску в певні терміни необхідної споживачам продукції з найменшими витратами за умови належної якості й отримання достатнього прибутку від її реалізації для подальшої продуктивної діяльності;

– методи та засоби комунікації – визначають повноту, вірогідність та оперативність обміну інформацією між елементами внутрішнього і зовнішнього середовища.

Відносини менеджменту і зовнішнього середовища повинні враховувати типи ринку на якому здійснює господарську діяльність заклад ресторанного господарства – ринок продавця або покупця.

Ринок продавця – такий ринок, на якому продавці мають більше влади і де найактивнішими «діячами ринку» змушені бути покупці.

Ринок покупця – це такий ринок, на якому більше влади мають покупці і найактивнішими «діячами ринку» змушені бути продавці.

Ринок покупця є надійною гарантією ринкового успіху закладу ресторанного господарства через визначення незадоволених потреб та бажань певної групи споживачів і задоволення цих потреб ефективнішими ніж у конкурентів методами.

1.3. Система менеджменту в ресторанному господарстві

Сучасний ресторанний бізнес характеризується розмаїттям типів закладів ресторанного господарства: класичний фаст-фуд, ресторани quick service (або QSR – «швидке обслуговування»); ресторани free flow («вільний рух»), де частина технологічних процесів винесена на огляд відвідувачів, які самі обирають різні види страв; «тиражовані» ресторани – заклади середнього класу з високою якістю традиційної кулінарії, які використовують свіжі напівфабрикати і свіжу випічку власного виробництва. Їх відрізняє обслуговування офіціантами, різні додаткові послуги, наприклад: безкоштовне паркування, міський телефон, свіжа преса. Авторські ресторани мають високий рівень кухні, сервісу і цін орієнтований на постійних клієнтів. Але, незважаючи на таку різноманітність послуг, ресторатори шукають нові тренди для розвитку ресторанного бізнесу, нові ідеї для залучення аудиторії [26; 34; 40; 44; 47].

Ресторанне господарство виконує три важливі функції: виробництво продукції, її реалізація та організація споживання. Їх здійснення потребує створення відповідної виробничо-торговельної структури, до складу якої входять наступні системи (рис. 1.3): управляюча, виробнича, забезпечення та організаційно-обслуговуюча [36].

Управляюча система координує взаємозв'язки між усіма підсистемами організації, намагаючись забезпечити ефективність їх функціонування та діяльності організації в цілому. Мета діяльності підсистеми – забезпечення конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства.

Система забезпечення має важливе значення у забезпеченні виробництва сировиною, напівфабрикатами, предметами матеріально-

технічного призначення. Підсистема складається з методичного, правового, ресурсного та інформаційного забезпечення. Цілі діяльності підсистеми – своєчасне забезпечення всіх підрозділів закладу ресторанного господарства необхідними видами ресурсів у достатній кількості та відповідної якості; оптимізація використання ресурсів; економія транспортно-складських витрат; удосконалення системи матеріально-технічного забезпечення виробництва за рахунок постійного пошуку конкурентоспроможних постачальників.

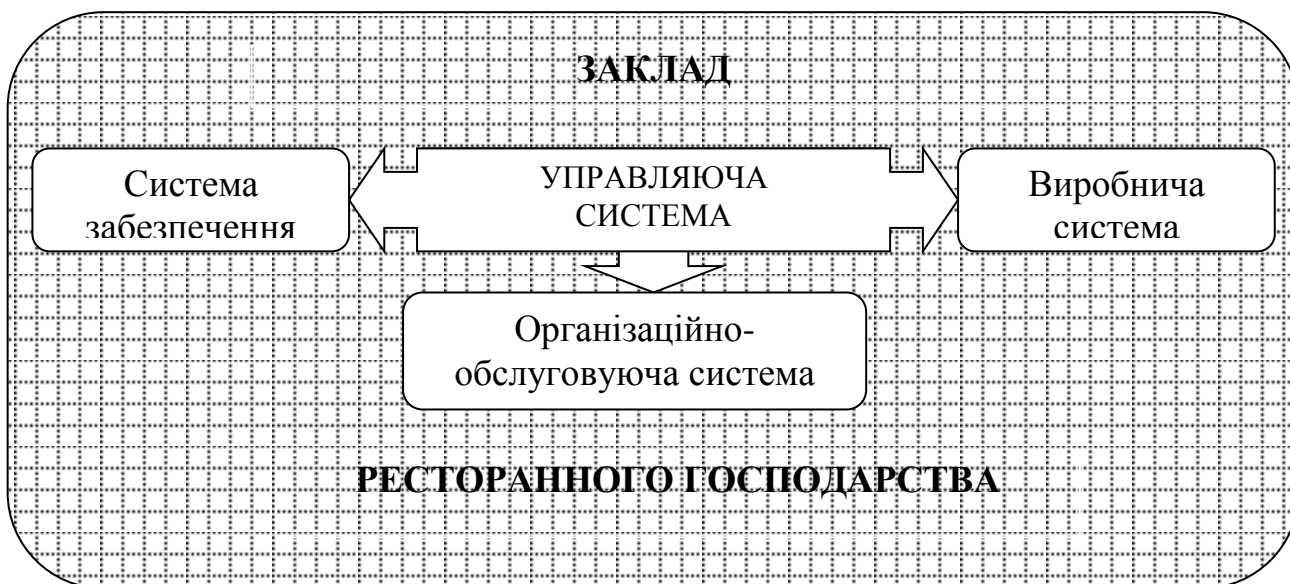


Рис. 1.3. Система закладу ресторанного господарства

Виробнича система посідає центральне місце у закладі ресторанного господарства, в ній сировина та напівфабрикати перетворюються на готову для споживання продукцію. Мета діяльності системи – виробництво високоякісної продукції у запланованих обсягах та у визначені терміни; основний елемент системи – виробничий процес.

Предметом занепокоєння менеджерів є безперебійність виробничого процесу, усіх його забезпечуючих складових і інфраструктур, спрямованих на досягнення цілей організації (рис. 1.4 [36]).

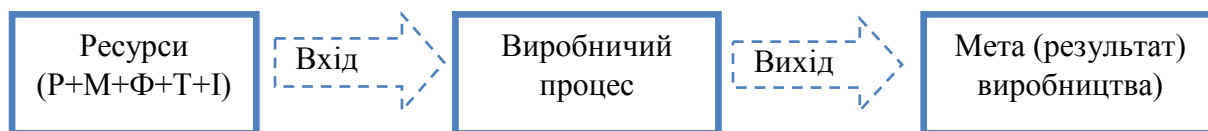


Рис. 1.4. Ресурсна схема виробничого процесу

Організаційно-обслуговуюча система здійснює функції реалізації та організації споживання продукції закладу, надання послуг споживачам. Мета діяльності – задоволення потреб споживачів.

Отже, заклад ресторанного господарства є складною відкритою соціально-економічною системою, на діяльність якою чинять вплив фактори зовнішнього та внутрішнього середовища (рис. 1.5).

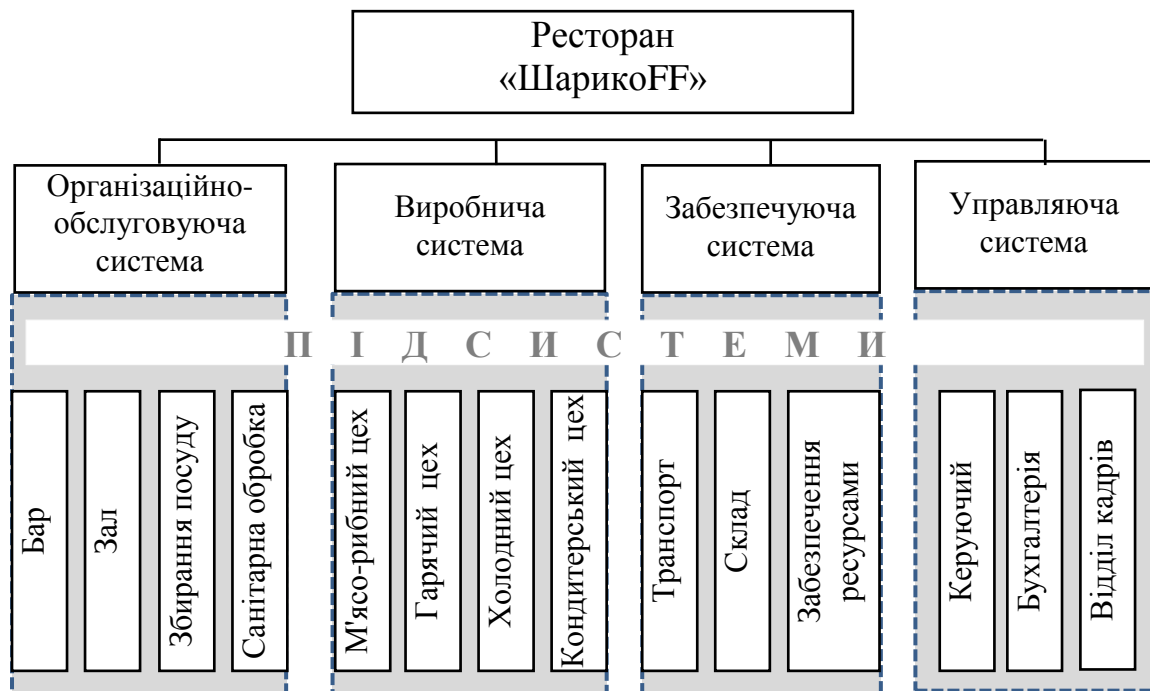


Рис. 1.5. Система менеджменту закладу ресторанного господарства (приклад)

Для функціонування закладу ресторанного господарства у цілому важливого значення набуває особливий вид діяльності – управління підприємством та його підсистемами. Управлінці мають в організації чітко визначене місце, згідно з яким виконують певні закріплені за ними функції.

Кожна організація має визначену, притаманну саме їй кількість рівнів управління. Як правило, виділяють: управління вищої ланки (інституційний), середньої ланки (адміністративний) та нижчої ланки (технічний).

На технічному (низовому) рівні діють управлінські кадри (завідувач виробництва, адміністратор зали (метрдетель), завідувач кондитерського цеху, завідувач складу та інші), що здійснюють поточні операції, необхідні для забезпечення ефективної роботи без зривів у виробництві продукції чи наданні послуг. Керівники цієї ланки – молодші начальники, що керують безпосередньо робітниками (виконавцями, особами, які самостійно рішень не приймають), відповідальні за використання виділених їм ресурсів: персоналу, сировини, обладнання тощо, за виконання виробничого процесу і обслуговування згідно з визначеними моделями їх функціонування. Керівники цього рівня повинні мати вищу технічну освіту.

Функціями керівників середнього (адміністративного) рівня є управління та координація роботи підсистем усередині організації, вони узгоджують

різноманітні форми діяльності і зусилля різних підрозділів організації; координують і контролюють роботу молодших начальників; визначають проблеми; вивчають фактори, що породжують проблеми; розробляють творчі рішення, зокрема щодо удосконалення процесу виробництва, обслуговування, забезпечення ресурсами; готують рекомендації для основних підсистем (виробничої, організаційно-обслуговуючої) та інформацію для рішень, що приймають керівники вищої ланки, передають прийняті рішення як конкретні завдання низовим лінійним керівникам. До цієї групи належать керівники відділів, проекту, директори підрозділів тощо. Керівники цього рівня повинні мати вищу освіту відповідного галузевого напрямку (економічну або технічну).

Керівники на вищому (інституційному) рівні здійснюють перспективне планування, приймають рішення щодо напрямів діяльності організації, вироблення товарної, цінової, маркетингової політики, адаптації організації до різних змін; управляють відносинами між організацією та зовнішнім середовищем, в якому вона функціонує. Керівники вищої ланки – це одна особа або дуже обмежене коло людей, відповідальних за прийняття найважливіших рішень для організації у цілому. Вони повинні мати вищу економічну освіту.

Рівні управління утворюють організаційну ієрархічну структуру підприємства, в якій кожна управлінська ланка займає своє місце і виконує заздалегідь визначені функції.

У процесі виконання функцій менеджерам доводиться приймати велику кількість рішень, здійснюючи планування, організовуючи роботу, мотивуючи працівників, яким доручається виконання роботи, контролюючи та координуючи їхні дії (рис. 1.6).

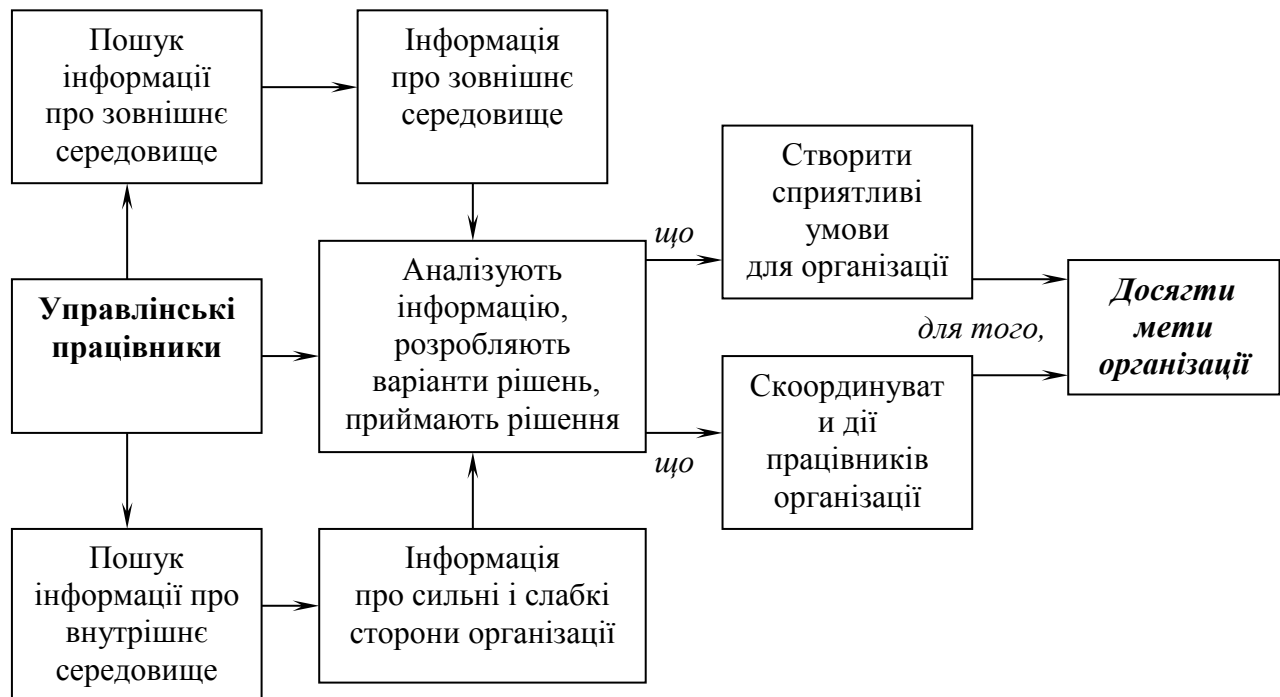


Рис. 1.6. Зміст процесу управління організацією [17]

Плануючи майбутню діяльність, менеджери визначають її цілі, способи їх реалізації та ресурси, необхідні для їх, досягнення. У процесі організації діяльності приймаються рішення щодо організаційної структури, організації виробничого процесу, розподілу робіт серед виконавців та забезпечення їх виконання необхідним засобами – тощо (рис. 1.7).

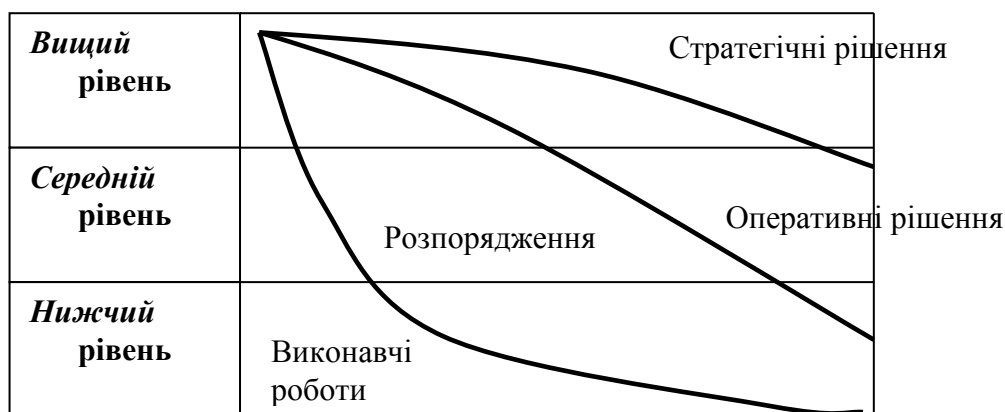


Рис. 1.7. Розподіл видів управлінських рішень за рівнями управління [25]

Прийняття управлінських рішень – це визначальний процес управлінської діяльності (управлінського циклу), оскільки формує напрямки діяльності організації та її окремих працівників. Робота з прийняття управлінських рішень вимагає від менеджерів високого рівня компетентності, значних затрат часу, енергії, досвіду. Вона передбачає і високий рівень відповідальності, оскільки для втілення прийнятих рішень у життя необхідно забезпечити ефективну та злагоджену роботу всього організаційного механізму (рис. 1.8).

Отримані в процесі управлінської діяльності методи менеджменту зможуть впливати на керовану систему тільки після її офіційного визнання, тобто після прийняття управлінського рішення.

Методи менеджменту, трансформувавшись в управлінські рішення, каналами прямого зв'язку надходять з керованої системи в керовану, здійснюючи необхідний управлінський вплив, який забезпечує виконання виробничо-господарських операцій, надання послуг, отримання відповідних виробничих, фінансових, економічних та інших результатів.

Сучасний практичний досвід діяльності закладів ресторанного господарства, свідчить, що завдяки компетентності менеджменту забезпечується продуктивність та конкурентоспроможність підприємства. Підвищення продуктивності і/або гнучкості сприяє скороченню операційних витрат (при таких самих ресурсах випускають (надають) більше продукції (послуг); темпи зростання обсягів послуг випереджають темпи зростання кількості використаних ресурсів тощо). Зекономлені кошти можуть бути інвестовані, наприклад, у підвищення якості продукції та послуг ресторанного господарства, а також на інші цілі, що сприяють формуванню конкурентних переваг підприємства [41].

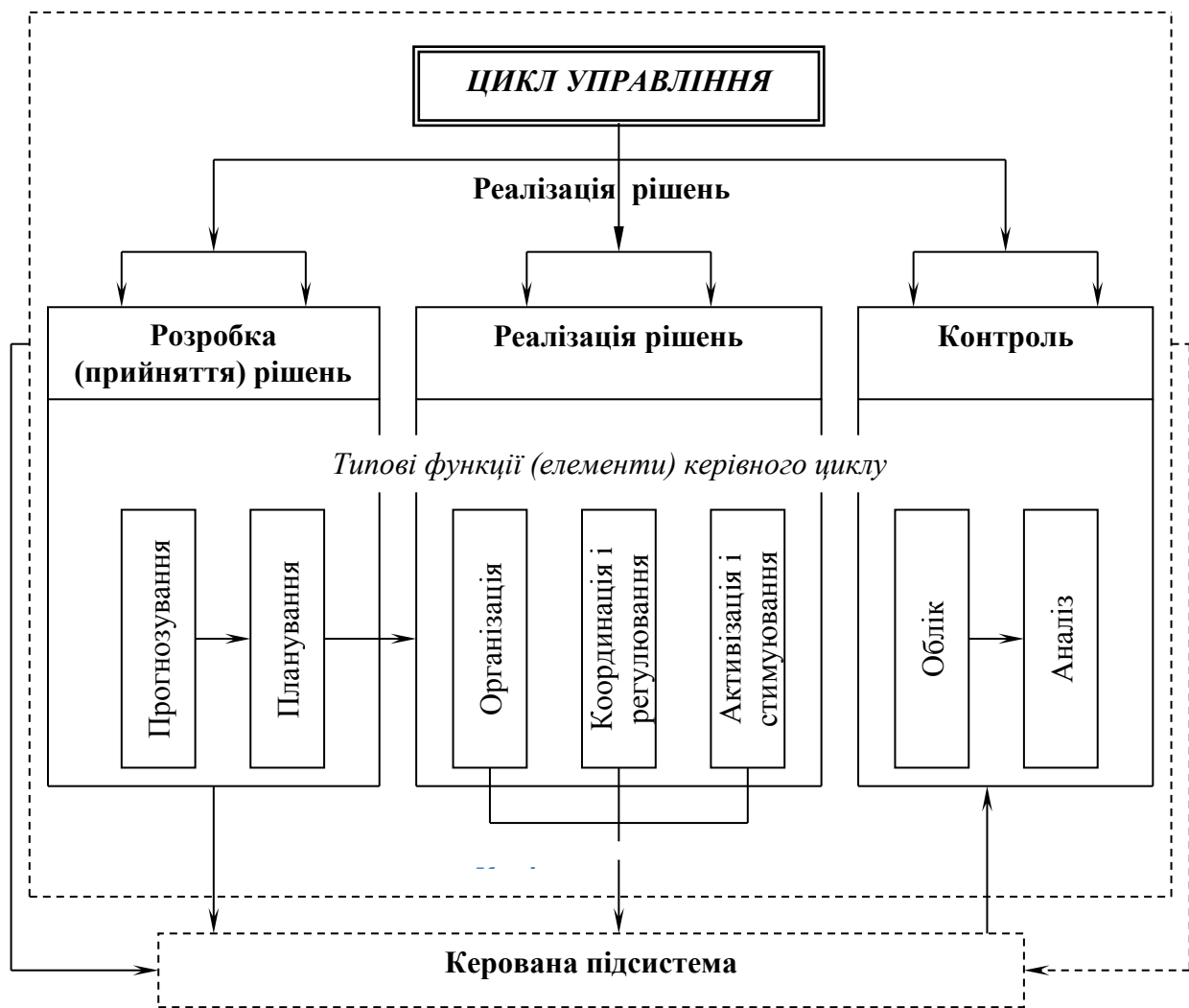


Рис. 1.8. Складові управлінського циклу

У результаті, як правило, збільшується попит на продукцію та послуги закладу ресторанного господарства, а отже, зростають обсяги її реалізації, прибуток, частина якого може бути інвестована в удосконалення технології, модернізацію обладнання, підвищення кваліфікації персоналу підприємства тощо. Внаслідок зазначеного заклад ресторанного господарства забезпечує додатковий потенціал для подальшого ефективного розвитку і/або зміцнення конкурентних позицій на ринку.

1.4. Відповідальність менеджменту

У менеджменті виділяють п'ять видів відповідальності – юридичну, інформаційну, корпоративну, фінансово-економічну та соціальну [30].

Юридична відповідальність – це виконання конкретних державних законодавчих актів, інструкцій, норм та ін., які регламентують межі та засади діяльності організації.

Інформаційна відповідальність – це надання правдивої і чесної інформації засобам масової інформації, при здійсненні рекламної діяльності, при переговорах з партнерами тощо.

Корпоративна відповідальність – це відповідальність перед працівниками і засновниками підприємства щодо використання ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових, енергетичних, інформаційних тощо), розподілу прибутків, висунення на керівні посади тощо.

Фінансово-економічна відповідальність – це використання «чистих» джерел фінансування, своєчасні виконання договірних зобов'язань та виплата заробітної плати, проведення обґрунтованого обліку, економічного аналізу тощо.

Соціальна відповідальність – це добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації.

Визнання підприємцями та менеджерами соціальної відповідальності і їх реагування має свої переваги і недоліки. Соціальна відповідальність створює такі переваги:

- 1) забезпечує довгострокові перспективи;
- 2) змінює потреби суспільства;
- 3) допомагає розв'язувати соціальні проблеми, у тому числі і своїх працівників;
- 4) формує норми моралі в самій організації;
- 5) створює доброзичливі відносини між підприємцями (менеджерами) та іншими членами суспільства тощо.

Недоліками визнання соціальної відповідальності є:

- 1) порушення принципу максимізації прибутку;
- 2) зростання собівартості за рахунок збільшення витрат на соціальні потреби;
- 3) неможливість забезпечення високого рівня підзвітності суспільству;
- 4) невміле задоволення соціальних потреб;
- 5) застосування соціальної відповідальності тільки для рекламних цілей.

Підприємці та менеджери повинні вибирати такий варіант соціальної відповідальності, який забезпечує переваги і сприяє усуненню чи зменшенню недоліків. Соціальна відповідальність є похідною тих особистих цінностей, які впливають із етики менеджерів та підлеглих їм працівників. Суспільство, будь-яка організація чи група працівників визначає свою етику поведінки.

Контрольні запитання

1. Що є предметом вивчення систем менеджменту у закладах ресторанного господарства?
2. Назвіть основні поняття менеджменту та надайте їх характеристику.
3. Поясніть дію законів менеджменту на прикладі конкретного закладу ресторанного господарства.
4. Які методи дослідження застосовують з метою з'ясування тенденцій розвитку менеджменту?
5. Враховуючи специфіку ресторанного господарства, охарактеризуйте організацію (заклад) як відкриту соціально-економічну систему.
6. У чому визначаються особливості менеджменту закладів ресторанного господарства?
7. Які системи входять до складу виробничо-торговельної структури закладу ресторанного господарства? У чому їх призначення?
8. У чому полягає основний закон управління?
9. Що таке зовнішнє середовище організації і в чому відмінність між факторами прямої та непрямой дії?
10. Дайте визначення внутрішнього середовища закладу ресторанного господарства. Які чинники його формують?
11. Що входить до складу управлінського циклу закладу ресторанного господарства?
12. Що таке відповідальність у менеджменті? Охарактеризуйте її види.
13. Дайте характеристику факторам зовнішнього середовища прямої дії, що найбільш сильно впливають на діяльність закладів ресторанного господарства.
14. Які вимоги до управління зумовлені особливостями функціонування закладів ресторанного господарства?
15. Дайте визначення процесу управління закладом ресторанного господарства.

Тема 2. УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ОБСЛУГОВУЮЧОЮ СИСТЕМОЮ В ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

Основні питання

2.1. Системні основи менеджменту обслуговування в закладах ресторанного господарства

2.2. Моделювання систем обслуговування в закладах ресторанного господарства

2.3. Організаційно-економічна характеристика збутової діяльності закладів ресторанного господарства

2.4. Управління організаційно-обслуговуючою системою закладу ресторанного господарства

2.1. Системні основи менеджменту обслуговування в закладах ресторанного господарства

Система обслуговування споживачів є складовою єдиної системи, якою є діяльність закладу ресторанного господарства. Система обслуговування має складну структуру, особливу організацію процесу обслуговування і залежить від ряду факторів, що впливають на створення моделі обслуговування споживачів як у просторі, так і в часі [4; 26; 28; 35–36].

На первинному рівні система обслуговування розглядається як система «людина–людина», в якій працівник закладу ресторанного господарства взаємодіє зі споживачем, надаючи йому різні послуги. Внаслідок механізації праці обслуговуючого персоналу працівник і обладнання, використані при цьому, створюють систему «людина–машина». Інтеграція первинних систем: «людина–людина» і «людина–машина» приводить до створення певних підрозділів у системі обслуговування, що складаються з основних і допоміжних працівників, основного і допоміжного обладнання, основних і допоміжних приміщень. У результаті створюється система зі складним комплексом взаємозв'язків, взаємовідносин та інтересів, складною структурою і організацією, яка в подальшому називатиметься організаційно-обслуговуючою системою (ООС) [35–36].

Організаційно-обслуговуюча система – це сукупність, складовими якої є цілі, люди, організація та технологія обслуговування, засоби, предмети та продукти праці, управління процесом обслуговування.

Предметом праці в ООС є споживачі продукції та послуг закладу ресторанного господарства, задоволення потреб яких є метою закладу. Це досягається завдяки побудові відповідних систем обслуговування, мотивації праці людей, створення організаційних форм обслуговування відповідно до типу закладу ресторанного господарства, особливостей попиту різних контингентів споживачів. В основу організації процесу обслуговування покладено технологію обслуговування при двох методах: самообслуговування та обслуговування офіціантами. Управління процесом обслуговування включає

планування, мотивацію, організацію, контроль і коригування процесу обслуговування.

ООС характеризується певною поведінкою, еволюцією і набором структур. Структура ООС – це сукупність елементів (людей, матеріальних об'єктів, технології та організації обслуговування) та їх стійких зв'язків, що забезпечують цілісність системи і тотожність її, тобто збереження основних властивостей системи при різних зовнішніх та внутрішніх змінах. Структура ООС визначається складом і взаємозв'язками її елементів і підсистем, а також зв'язками із зовнішнім середовищем (рис. 2.1) [35–36].

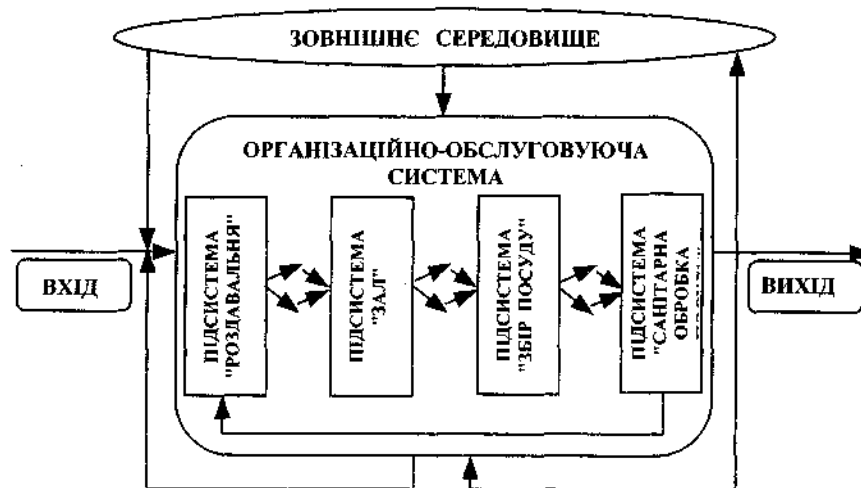


Рис. 2.1. Взаємодія підсистем ООС в закладах ресторанного господарства з методом самообслуговування

Зовнішнє середовище впливає як на елементну структуру ООС (нове обладнання, меблі, нові вимоги до архітектурно-художнього оформлення закладу ресторанного господарства тощо), так і на вхід до системи (кількість споживачів зростає чи зменшується, змінюються уподобання споживачів тощо). Відповідні зміни відбуваються у функціональних підсистемах структури управління ООС. Якщо інтенсивність процесів зростає чи знижується, певним чином на це реагує підсистема управління ООС та інші підсистеми структури управління ООС. Елементна структура і структура управління ООС розвиваються, взаємно впливаючи одна на одну. ООС має вхід, вихід і зворотний зв'язок. Вихід характеризується обсягами реалізованої продукції та послуг як в цілому, так і в асортиментному розрізі, відповідністю якості продукції та послуг стандартам та вимогам споживачів.

Зворотний зв'язок дає змогу інформувати ООС про ступінь відповідності попиту споживачів пропозиції продукції і послуг, які підприємство ресторанного господарства може надати споживачам. У подальшому інформація про стан і можливості ООС прямує на вхід і сприяє прийняттю рішення споживачем: скористатися послугами закладу чи відмовитися від них,

якщо вони не відповідають його запитам. Крім того, інформація надходить і в зовнішнє середовище про нестачу закладів ресторанного господарства у даному територіальному регіоні, і проявляється через неможливість обслужити всіх бажаючих і необхідність розширення мережі підприємств ресторанного господарства.

*Системний підхід до менеджменту обслуговування споживачів
у закладах ресторанного господарства*

В основу системного підходу покладено дослідження об'єктів як систем. Система – це сукупність елементів, що знаходяться у відношеннях і зв'язках один з одним, створюючи певну цілісність, єдність. Основними системними принципами є: цілісність, структурність, взаємозалежність структури і середовища, множина описів кожної системи [35–36].

При використанні системного підходу спершу формують параметри виходу – продукції чи послуги. При цьому встановлюють: яку продукцію і послуги повинно надавати споживачам конкретне підприємство ресторанного господарства, з якими показниками якості, для кого, в які терміни і за якою ціною.

Параметри входу характеризують ресурси та інформацію, необхідні для процесу. Потреба в ресурсах та інформації прогнозується після вивчення організаційно-технічного рівня системи і параметрів зовнішнього середовища.

Зворотний зв'язок є комунікаційним каналом від споживача системи («виходу») до обслуговуючого персоналу, що надає послуги («процес у системі»), і постачальників готової продукції («входу» системи). При зміні вимог споживачів до продукції і послуг, параметрів ринку (зростання або зниження реалізованого попиту на продукцію і послуги конкретного закладу), появи організаційно-технічних новацій «вхід» системи і сама система повинні певним чином відреагувати на ці зміни.

Для забезпечення конкурентоспроможності продукції і послуг закладу ресторанного господарства необхідні: високоякісний прогноз параметрів «виходу» системи; відмінна якість «входу» системи; зовнішнє середовище повинно сприяти нормальному проходженню процесів у системі; організаційно-технічний рівень системи повинен забезпечувати переробку якісного «входу» системи на якісний «вихід». Зниження якості на будь-якому етапі призводить до зниження якості «виходу». Щоб цього не допустити, на стадії моделювання системи спочатку формуються вимоги до «виходу» системи, потім до «входу» і зовнішнього середовища і тільки потім – до процесу [36].

При системному підході процес прийняття рішення повинен починатися з чіткого формулювання конкретних цілей. Цілі окремих підсистем не повинні вступати у конфлікт з цілями всієї системи, а навпаки допомагати в її реалізації.

Цілі закладу ресторанного господарства і його важливої складової – організаційно-обслуговуючої системи збігаються: своєчасне надання

споживачам високоякісної продукції та послуг. Цілі підсистем ООС конкретизуються залежно від функцій, які вони виконують (див. рис. 2.1): підсистеми «роздавальня» – реалізація якісної продукції при чеканні початку обслуговування в межах визначеного часу (5 хв.); підсистеми «зал» – відсутність відмов на обслуговування, тобто кожний споживач, якого обслужили на роздавальні, знайде вільне місце у залі; підсистеми «збір посуду» – використаний посуд не може залишатися у залі більше наперед визначеного терміну; підсистеми «санітарна обробка посуду» – використаний столовий посуд без зволікань повинен оброблятися відповідно до санітарно-гігієнічних вимог і своєчасно надходити на роздавальню для того, щоб виключити випадки затримки процесу обслуговування через нестачу столового посуду і наборів на роздавальні [36].

Такий підхід дозволяє розглядати всю проблему організації обслуговування споживачів в закладі ресторанного господарства як цілісну, виявляти наслідки і взаємозв'язки окремих рішень в окремих підсистемах. Як свідчить аналіз, порушення вимог хоча б в одній підсистемі призводить до зниження якості обслуговування споживачів у системі в цілому.

Важливе значення має виявлення і аналіз можливих альтернативних шляхів досягнення цілей і вибір оптимальних рішень, які, з одного боку, забезпечують нормативну якість продукції і послуг, а з іншого, – достатній рівень ефективності діяльності закладу ресторанного господарства.

Структуру ООС треба розглядати з двох позицій: просторової і часової. Просторова структура характеризує розміщення всіх необхідних елементів ООС у просторі: приміщень для споживачів, обладнання, меблів, персоналу тощо. Часова структура характеризує послідовність змін стану елементів і системи в цілому у часі. Обидві структури тісно пов'язані між собою і взаємозалежні.

Просторова структура ООС будується з урахуванням факторів, що створюють передумови для забезпечення високої якості обслуговування споживачів. До них належать: певна номенклатура приміщень для організації обслуговування споживачів (зал, вестибюльна група приміщень, мийна столового посуду, сервізна); приміщення для споживачів розміщують таким чином, щоб забезпечити прямоточність виконання операцій; не повинно бути зустрічних потоків, що створюють дискомфорт і знижують ефективність обслуговування; меблі, що використовують у приміщеннях для споживачів, повинні бути не тільки сучасними, органічно вписуватися в інтер'єр приміщень, але й мають бути розставлені так, щоб створювати проходи достатньої ширини для формування раціональних потоків переміщення споживачів у залі. Зонування залу закладу ресторанного господарства можливо здійснювати також за допомогою декоративних перегородок, квітів та інших зелених насаджень, диванів з високими спинками тощо. Схематично просторову структуру ООС зображено на рис. 2.2 [36].

На ООС закладу впливають такі фактори: тип закладу, форма обслуговування споживачів, вид роздавальної лінії, інтенсивність потоків

споживачів. Зазвичай, ця структура ООС проектується з урахуванням найбільшої інтенсивності потоків споживачів. Таким чином створюють таку структуру системи у просторі, в якій зафіксований стан її на певний період часу, тобто статичну структуру [36].

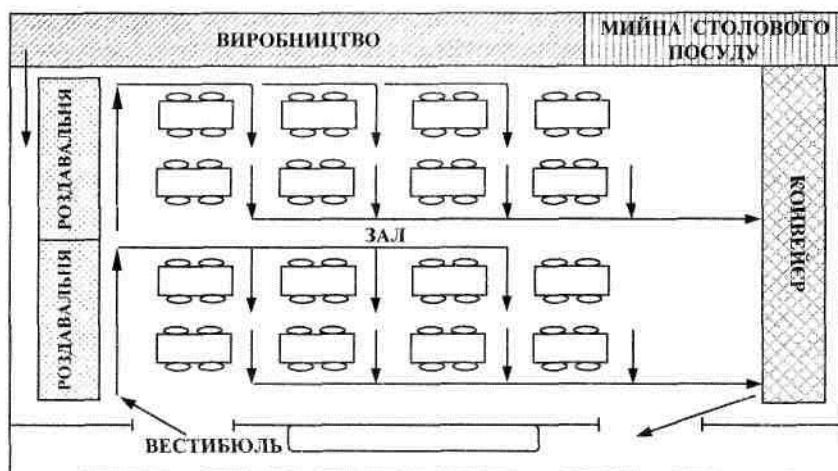


Рис. 2.2. Просторова структура закладу ресторанного господарства з методом самообслуговування і немеханізованою роздавальною лінією

Часова структура ООС є динамічною. Вона чутливо реагує на зміну потоків споживачів в закладі ресторанного господарства під впливом таких факторів: період дня, режим праці та відпочинку контингентів споживачів (робітники, службовці, студенти тощо). Вона діє відповідно до ситуації, що склалась на певному проміжку часу: збільшує або зменшує чисельність працівників, що беруть участь в обслуговуванні споживачів, використовує необхідну кількість обладнання (все обладнання або певну його частину) і т.п.

Динамічно взаємодіють протягом робочого дня всі підсистеми ООС. Дві підсистеми «роздавальня» і «зал» – є основними, інші – допоміжними. У підсистемах «роздавальня» і «зал» головним об'єктом процесу обслуговування є споживач, в допоміжних підсистемах – предмети праці: столи, столовий посуд і набори, які збирають, мють, протирають, сервірують. При обслуговуванні споживачів в основних підсистемах обов'язковим предметом праці є готова продукція і напої. При використанні посуду багаторазового використання процес обслуговування стає циклічним. Характерною особливістю роботи підсистем у часі є та обставина, що за винятком першої підсистеми вихідний потік з однієї підсистеми є вхідним потоком у другу (наступну) (див. рис. 2.1), а отже інтенсивність їх практично однакова. Вхідний потік на роздаткову формується під впливом зовнішнього середовища, важливою складовою якого є потенційні споживачі продукції та послуг закладу ресторанного господарства. У загальнодоступних закладах ресторанного господарства на формування попиту, а отже й на інтенсивність потоку споживачів можна впливати лише

економічними методами: зниженням цін, підвищенням конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства.

Підсистеми обслуговування послідовно підключаються до роботи і в подальшому повинні працювати паралельно і ритмічно. А для цього необхідно при моделюванні (проектуванні) системи обслуговування чітко дотримуватися принципу пропорційності, виконання якого передбачає забезпечення однакової пропускної спроможності різних підсистем однієї системи, пропорційне забезпечення їх інформацією, матеріальними ресурсами, кадрами.

Важливе значення має зворотний зв'язок, який у часі постійно несе інформацію про необхідність внесення коректив у роботу підсистем ООС. При цьому треба виявити, яка з підсистем працює зі збоями, оскільки це призводить до зниження якості обслуговування споживачів (якості «виходу») [35–36].

ООС характеризується певними потенційними можливостями обслужити певну кількість споживачів за визначений час. Якщо ООС працює на повну потужність, то на вхід може надійти інформація про неможливість обслужити в даний час усіх бажаючих. Ця інформація може бути використана для обґрунтування необхідності збільшення пропускної спроможності ООС шляхом збільшення місць за межами залу (літній майданчик), встановлення додаткової роздавальної лінії, якщо повністю не використовується пропускна спроможність залу, оснащення мийної більш потужною посудомийною машиною тощо.

Маркетинговий підхід до менеджменту обслуговування споживачів у закладі ресторанного господарства

Маркетинговий підхід передбачає орієнтацію управляючої підсистеми закладу ресторанного господарства на споживача при розв'язанні проблем організації обслуговування. При цьому визначаються найважливіші пріоритети вибору критеріїв [6; 35–36; 41; 47]:

1. Підвищення якості обслуговування відповідно до потреб споживачів.
2. Економія часу споживачів в закладі ресторанного господарства внаслідок скорочення часу очікування початку обслуговування (воно не повинно перевищувати заданих нормативів).
3. Економія ресурсів на виробництво продукції, її реалізацію та організацію споживання за рахунок різних факторів: науково-технічного прогресу, використання системи менеджменту, масштабу закладу. Це сприяє створенню передумов для зниження цін на продукцію та послуги та підвищення прибутку закладу ресторанного господарства.

Маркетинговий підхід до розв'язання проблем ООС дає можливість, по-перше, знизити ризик невдач при використанні нових форм обслуговування, впровадженні нових видів послуг, реалізації нової продукції; по-друге, виявити проблеми і можливості, що виникають на ринку і виробити науково-обґрунтовані рішення, які забезпечують процвітання закладу. Для цього постійно вивчаються і аналізуються зміни в навколишньому середовищі. Специфічність цього процесу у сфері обслуговування полягає у тому, що поруч

з традиційними методами збору і обробки інформації (опитування, аналіз статистичних даних і даних бухгалтерського обліку, аналіз вторинних джерел: публікацій у книгах, журналах, довідниках, результатів раніше проведених досліджень) широко використовуються безпосередні спостереження за споживачами, їх уподобаннями, поведінкою, формуванням потоків протягом доби тощо. У процесі дослідження необхідно одержати відповіді на найважливіші питання [36]:

1) хто потенційні споживачі (стать, вік, освітній рівень, стиль життя, особисті цінності, рівень доходу: високий, середній, низький);

2) місце проживання споживачів (місто, сільська місцевість; відстань від закладу);

3) чому споживач скористався послугами закладу ресторанного господарства (за рекомендацією друзів, прочитав рекламну об'яву в газеті тощо);

4) чи задовольняє підприємство потреби споживача (зручно розміщено, відповідний рівень обслуговування та асортименту і т.д.);

5) чи відповідають ціни рівню обслуговування на підприємстві;

6) яке місце займає підприємство по відношенню до підприємств-конкурентів.

Модель проведення дослідження може такою як зображено на рис. 2.3.

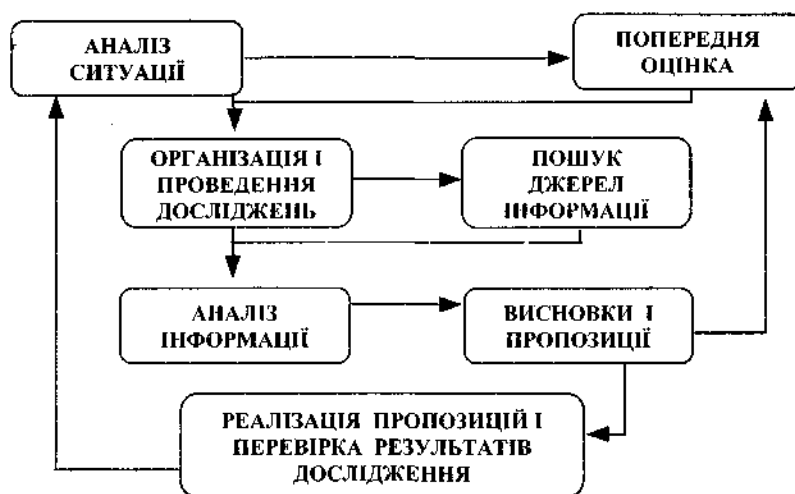


Рис. 2.3. Процес дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища ООС

Аналіз ситуації є першим кроком у процесі дослідження. Він включає вивчення всієї доступної інформації про підприємство, його продукцію та послуги, стан ринку та галузі у цілому. Вивчається також сегмент ринку, в якому функціонує підприємство, демографічний стан регіону функціонування, засоби масової інформації, способи стимулювання збуту і т.п. Джерелом одержання інформації можуть бути опитування потенційних споживачів, документи закладу, засоби масмедіа (радіо, телебачення, газети, журнали) та ін.

При попередній оцінці створюється картина того, що відбувається. Бесіди з конкурентами, керівниками і спеціалістами галузі, а також зі споживачами допомагають вирішити головні, найбільш важливі питання. На цій стадії з'являється розуміння тих цілей, на досягнення яких доцільно (або навпаки недоцільно) витратити час і кошти організації. Можливо вже на цій стадії відповідь на поставлене питання буде знайдено. Якщо так, то можна відразу сформулювати план дій. Якщо дослідження необхідно продовжити, слід визначитися, скільки часу і коштів можливо і доцільно витратити і чи буде якість і кількість даних, отриманих у ході досліджень, адекватна витратам.

Далі необхідно організувати проведення безпосередніх досліджень на основі плану, що включає цілі і методи дослідження, визначити джерела одержання необхідної інформації, зібрати її, певним чином обробити і систематизувати.

Аналіз зібраної інформації дозволяє встановити певні закономірності, зробити висновки і внести пропозиції щодо поліпшення роботи ООС закладу. Найчастіше розробки ведуться за такими напрямками [36]:

- 1) створення концепції задоволення потреб певних ринкових сегментів;
- 2) диверсифікація товарів і послуг, що дає можливість шляхом розширення їх асортименту, створення нового товару (послуг) вийти на нові ринки чи задовольнити вимоги декількох різних сегментів ринку;
- 3) моделювання оптимальних варіантів ООС з урахуванням інтенсивності потоків споживачів, створення повного комплексу послуг, їх удосконалення;
- 4) стимулювання збуту з метою залучення постійних споживачів (зниження вартості страв, надання безкоштовно окремих послуг та ін.);
- 5) використання реклами і контрреклами. Реклама справляє значний вплив на формування попиту. Недобросовісна реклама може завдати шкоди галузям національного господарства, що забезпечують населення продуктами харчування. У такому випадку використовують контррекламу.

2.2. Моделювання систем обслуговування в закладах ресторанного господарства

У закладах ресторанного господарства використовують два методи обслуговування: самообслуговування і обслуговування офіціантами. При самообслуговуванні залучаються споживачі, які добровільно взяли на себе виконання деяких операцій: одержання та переміщення готової продукції до столу, та переміщення використаного посуду до мийної. Першу операцію завжди виконують споживачі, другу може виконувати і персонал. З урахуванням вищевикладеного метод самообслуговування поділяється на дві форми: повне і часткове самообслуговування [35–36].

Метод обслуговування офіціантами залежно від участі споживачів в обслуговуванні також поділяється на дві форми: повну і часткову. У першому випадку всі операції, включаючи безпосереднє обслуговування споживачів за

столом, виконують офіціанти, в другому – вони ставлять страви на стіл і споживачі надалі обслуговують себе самостійно.

Важливою класифікаційною ознакою є особливості організації праці офіціантів. Вони можуть індивідуально обслуговувати кожного споживача від початку до кінця – ця форма має назву індивідуальна форма обслуговування офіціантами; або об'єднатися в бригаду (3–7 осіб) і розподілити обов'язки між собою (прибирання столів, сервірування; подавання страв; зустріч гостей і розрахунок з ними та ін.) – це бригадна форма обслуговування офіціантами.

Суттєве значення має спосіб розрахунку зі споживачами. Обидва методи за цією ознакою поділяються на форми з попереднім та наступним розрахунком. Обслуговування офіціантами з попереднім розрахунком має такі різновиди: розрахунок готівкою і безготівково. Розрахунок готівкою відбувається при обслуговуванні населення на замовлення, при реалізації скомплектованих раціонів харчування; безготівково – при обслуговуванні офіційних заходів на замовлення та туристів. Більш поширеною формою є обслуговування офіціантами з наступним розрахунком, при якій споживач розраховується на завершальній стадії процесу обслуговування [35–36].

Самообслуговування з попереднім розрахунком має такі два різновиди: з розрахунком по абонементам і розрахунком на початку обслуговування перед одержанням страв. Самообслуговування з наступним розрахунком відбувається у кінці роздавальної лінії або на виході з залу (після прийняття їжі). При самообслуговуванні можуть бути використані механізовані та немеханізовані роздавальні, на яких відбувається порціонування та відпуск страв, касові машини, які обслуговує касир, і каси-автомати для розрахунку за відпущені страви та напої. Всі ці особливості організації процесу самообслуговування позначаються на структурі організаційно-обслуговуючої системи (рис. 2.4, 2.5).

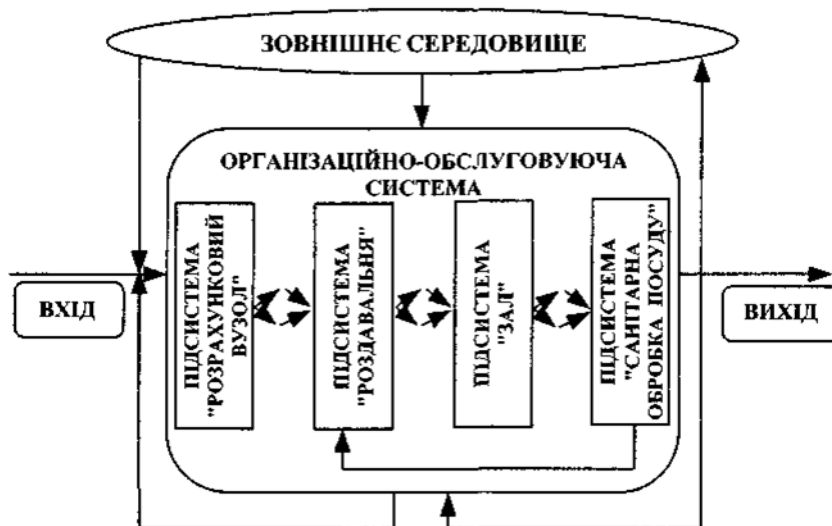


Рис. 2.4. Динамічна структура ООС при самообслуговуванні з попереднім розрахунком

На рис. 2.4 зображено структуру ООС при самообслуговуванні з попереднім розрахунком. Порівняння її із структурою при самообслуговуванні з наступним розрахунком (див. рис. 2.1) свідчить, що вона збільшилась на одну підсистему – «розрахунковий вузол». Аналогічна картина спостерігається і при самообслуговуванні з наступним розрахунком після прийняття їжі (рис. 2.5). Для цієї ООС характерне паралельне функціонування підсистеми, яка продовжує надавати послуги споживачу («розрахунковий вузол») і підсистем, призначених для збирання і обробки столового посуду [35–36].



Рис. 2.5. Динамічна структура ООС при самообслуговуванні з наступним розрахунком після прийняття їжі

Суттєве значення має раціональна побудова просторової структури останньої форми самообслуговування (рис. 2.6) [35–36].



Рис. 2.6. Просторова структура підприємства (закладу) ресторанного господарства з ООС при самообслуговуванні з розрахунком після прийняття їжі: 1 – стіл; 2 – розрахунковий вузол

Споживач зразу іде на роздавальню, в кінці якої розміщений перший розрахунковий вузол. Він не виділяється в окрему підсистему, бо включений як складова до підсистеми «роздавальня». У кінці роздавальні споживач одержує чек. Після обіду він з чеком підходить до другого розрахункового вузла і розраховується. У цей час персонал збирає використаний посуд і доставляє його в мийну столового посуду.

Динамічну структуру ООС при методі обслуговування офіціантами зображено на рис. 2.7. Така структура характерна при обслуговуванні офіціантами з наступним розрахунком, який на завершальній стадії здійснюють офіціанти. ООС при обслуговуванні офіціантами з попереднім розрахунком аналогічна; тільки на початку з'являється ще одна підсистема – «розрахунковий вузол». В ООС, зображеній рис. 2.7, підсистеми функціонують паралельно-послідовно [35–36].

Між підсистемами в усіх варіантах ООС існують прямі і зворотні зв'язки. Так, в останній системі у зворотному напрямку підготовлений столовий посуд надходить на роздавальні, забезпечуючи їй безперебійну роботу; а з роздавальні потік готової порціонованої продукції надходить до системи «офіціанти», яка доставляє її до споживача.

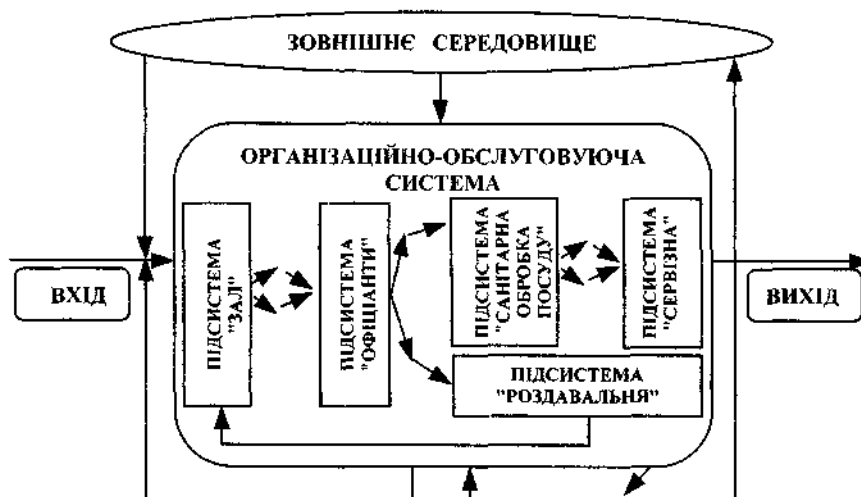
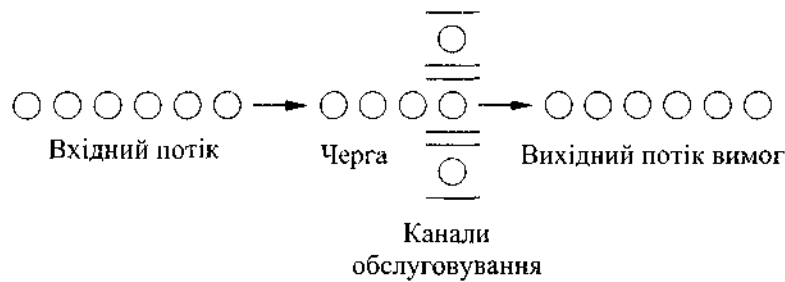


Рис.2.7. Динамічна структура ООС при обслуговуванні офіціантами

Організація процесу обслуговування, вибір його форм, управління діяльністю, пов'язаною з доведенням продукції і послуг до споживача, потребують серйозного наукового обґрунтування прийняття рішень. Доцільно знаходити оптимальні рішення, які прийнятні як з точки зору споживача, так і колективу підприємства. Таке рішення, з одного боку, дозволяє споживачам без зайвих витрат часу скористатися якісною продукцією і послугами підприємства, а з іншого, – забезпечити беззбиткову або з певним рівнем прибутку роботу закладу ресторанного господарства.

Оптимальні рішення можуть бути знайдені за допомогою теорії масового обслуговування, згідно з якою *система обслуговування* є сукупністю

послідовно пов'язаних між собою потоку вимог на обслуговування, черги вимог, каналів обслуговування (рис. 2.8) [35–36]:



**Рис. 2.8. Схема системи обслуговування
(за теорією масового обслуговування)**

Процес масового обслуговування відбувається за схемою: вимоги на обслуговування надходять до системи, обробляються каналами і залишають її. З позиції теорії масового обслуговування вимога – це запит на задоволення будь-якої потреби: одержати продукцію на роздавальній, зайняти місце у залі, зібрати використаний посуд, помити його.

Вхідний потік – це потік вимог, що надходить в обслуговуючу систему. На вході до ООС закладу ресторанного господарства носіями вимог є споживачі. Потік має ймовірний характер, оскільки він здійснюється через випадкові інтервали часу. Кількість вимог, що надійшли за одиницю часу, називаються інтенсивністю вхідного потоку вимог.

Канали (прибори) – це предмет або особа, які здатні задовольнити в даний момент одну вимогу. У закладах ресторанного господарства ООС – це складна комплексна система обслуговування, в якій у певний момент обслуговують одну вимогу різну за змістом різні за своєю природою канали обслуговування: на роздавальні каналами обслуговування є люди (роздавальники, касири), в залі каналом обслуговування є місце за столом, при збиранні посуду – робітники залу або конвеєр, при митті посуду – люди, машини тощо.

Проміжок часу, протягом якого обслуговується вимога, називається часом обслуговування. Він визначає пропускну спроможність системи обслуговування. Це обернено пропорційні величини: зі зростанням часу обслуговування зменшується пропускну спроможність системи обслуговування і навпаки.

Потік вимог після обслуговування називається вихідним або пропускну спроможністю системи обслуговування. Якщо інтенсивність вхідного потоку перевищує пропускну спроможність каналів обслуговування, перед каналами виникає черга. У системах обслуговування: «роздавальня», «збирання посуду» допускається у певних межах чекання.

В закладах ресторанного господарства функціонують розімкнені системи обслуговування (з необмеженим джерелом потоку вимог). Навіть якщо частина з них, наприклад, система обслуговування «роздавальня» у ресторані могла б вважатися закритою системою, бо кількість офіціантів, що звертаються на роздавальню з певними вимогами, обмежена, все одно є всі підстави розглядати її як розімкнену систему, тому що офіціанти є тільки носіями вимог, що надходять від споживачів. Аналогічно можна зробити висновок і по інших системах обслуговування.

За кількістю каналів у системі вони поділяються на одно- і багатоканальні. У системі вони можуть бути розміщені (діяти) послідовно і паралельно. Схематично це можна зобразити рис. 2.9, 2.10 [35–36].

У першому випадку вимога вважається обслуженою (задоволеною), якщо всі канали послідовно братимуть участь в її задоволенні (обслуговування на роздавальній лінії в їдальні); у другому – кожна вимога від початку до кінця обслуговується одним каналом обслуговування (індивідуальна форма обслуговування офіціантами).

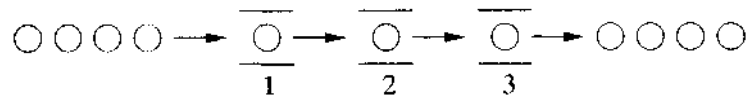


Рис. 2.9. Послідовне функціонування каналів обслуговування

Визначення і аналіз підсистем, що входять до складу ООС, дозволяє зробити висновок, що теорія масового обслуговування кожен підсистему ООС розглядає як самостійно діючу систему обслуговування. Таким чином, у закладах ресторанного господарства з самообслуговуванням їх налічується від чотирьох до п'яти, з обслуговуванням офіціантами – від п'яти до шести. Для спрощення понятійного апарату доцільно їх назву залишити ідентичною назві підсистем: «роздавальня», «зал», «збирання посуду», «офіціанти» тощо.

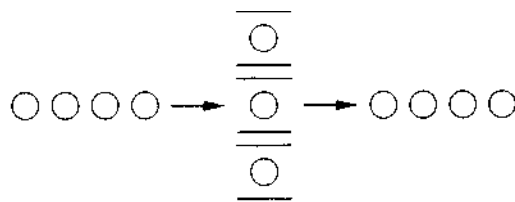


Рис.2.10. Паралельне функціонування каналів обслуговування

У подальшому при кількісному описуванні (кількісний принцип) систем обслуговування будуть використовуватися ще деякі поняття, наприклад, зайнятість місця у залі. Це термін часу, протягом якого місце вважається зайнятим. Він включає час харчування, прибирання посуду, сервірування столу. Іноді поряд з корисним часом, складові якого перераховані вище, спостерігається збільшення часу зайнятості місця внаслідок несвоєчасного збору використаного посуду.

При оцінці якості функціонування систем обслуговування використовують ряд показників:

1. Зайнятість каналів обслуговування, що визначається коефіцієнтом їх завантаженості.

2. Середній час чекання, що характеризує тривалість чекання початку обслуговування.

3. Завантаженість залу, що визначається за допомогою коефіцієнта його завантаженості.

4. Кількість споживачів, що відмовилась від обслуговування. Цей показник дозволяє також визначити обсяги недоотриманого підприємством товарообігу.

Раціональною може бути визнана система, в якій коефіцієнт завантаженості каналів обслуговування знаходиться у межах 0,7–0,9; час чекання початку обслуговування не перевищує 5 хв, ймовірність нестачі місць у залі менша за наперед заданий малий рівень $\varepsilon = 0,01$, або $\varepsilon = 0,001$, тобто нестача місць у залі виникне не частіше, ніж один раз на 100 або 1000 чоловік.

Дослідження систем обслуговування націлене на пошук залежностей величин, що визначають якість їх функціонування, від характеристик вхідного потоку вимог і способів організації системи обслуговування. При моделюванні систем обслуговування величини, що характеризують якість їх функціонування, виступають як обмежуючі умови [36].

Для побудови оптимальних варіантів систем обслуговування необхідна повна і достовірна інформація, яка, з одного боку, дає можливість проаналізувати, дати оцінку, виявити недоліки діючої системи обслуговування, а, з іншого, – є достатньою для моделювання нових альтернативних варіантів. Дослідження процесу обслуговування споживачів в закладі ресторанного господарства складається з кількох етапів: підготовчого, збору матеріалу, його обробки, систематизації і узагальнення, розробки рекомендацій щодо удосконалення організаційно-обслуговуючої системи.

Підготовка до спостережень включає:

– накреслення плану залу з розміщенням меблів (столів і стільців), тобто зображення ООС у просторі, кожному столу присвоюють номер;

– підготовку карт спостережень, які мають титульний лист, для відображення загальних відомостей про об'єкт спостереження (тип закладу ресторанного господарства, загальна кількість місць, у тому числі у конкретному залі, кількість персоналу, його характеристика: вік, професійна освіта, стаж роботи тощо), а також листи, на яких відображають результати безпосередніх спостережень.

Аналізують систему обслуговування у такій послідовності [36]:

1. Дати оцінку ефективності використання роздавальних (буфетів), виявити фактори, що впливають на зниження коефіцієнта зайнятості каналів обслуговування в цих системах.

2. Проаналізувати коливання часу обслуговування споживачів на роздавальній (буфеті), встановити причини цих коливань.

3. Дати оцінку ефективності використання залу і визначити причини зниження його пропускної спроможності.

4. Проаналізувати організацію збору використаного посуду і його санітарної обробки.

5. Дати оцінку якості функціонування системи обслуговування на основі аналізу довжини черги, причин її утворення, тривалості чекання початку обслуговування.

6. Проаналізувати причини відмов від послуг підприємства і намітити шляхи запобігання виявлених недоліків.

Аналогічну роботу можна проводити у реальному вимірі часу, використовуючи засоби комп'ютерної техніки. Прикладом такої роботи може бути діяльність підприємства швидкого обслуговування фірми «McDonald's», яка у щоденних звітах має вичерпну інформацію про роботу системи обслуговування «роздавальня».

Основні принципи моделювання систем обслуговування

При моделюванні комплексної системи обслуговування, якою є ООС, виходять з того, що, з одного боку, кожна підсистема може розглядатися як самостійна система обслуговування, з притаманними їй властивостями, а, з іншого, – є складовою більш глобальної системи – ООС, в якій усі підсистеми взаємопов'язані і взаємозалежні [35–36].

Перш за все розглянемо принцип моделювання окремих систем обслуговування на прикладі загальнодоступного закладу ресторанного господарства з методом самообслуговування (їдальня, кафе тощо).

Вихідним моментом є встановлення (у тому числі і прогнозування) інтенсивності вхідного потоку споживачів у закладі ресторанного господарства протягом дня, в кожному одиницю часу. Аналіз роботи підприємства (діючого, чи такого, що проектується) дає змогу визначитися з можливістю використання певної форми обслуговування, механізації й автоматизації праці персоналу.

На першому етапі вирішується питання з вибором системи обслуговування «роздавальня». Прийняття рішення базується на встановленні відповідності інтенсивності вхідного потоку споживачів $\lambda_{\text{вх}}$ і пропускної спроможності роздавальні $\lambda_{\text{вих}}$.

$$\lambda_{\text{вих}} \geq \lambda_{\text{вх}}$$

При цьому розрахунок здійснюють перш за все для періоду з найбільшою інтенсивністю потоку споживачів. В інші періоди роботи підприємства може бути скорочена кількість роздавальників. Це визначають для кожного часового інтервалу роботи закладу ресторанного господарства.

Канали обслуговування можуть працювати послідовно і паралельно. При послідовному розміщенні каналів (рис. 2.9) перший канал обслуговування призначений для відпуску других страв (15 с), другий – перших страв (9 с), третій – розрахунковий вузол (19,1 с). Оскільки час обслуговування споживача

кожним каналом різний, а всі вони послідовно обслуговують одного споживача, то пропускна спроможність системи визначається за формулою [36]:

$$\lambda_{\text{вих}} = 1 / t_{\text{max}},$$

де t_{max} – максимальний час обслуговування, хв/чол. У даному випадку $\lambda_{\text{вих}} = 1 * 60 / 19,1 = 3,1$ чол./хв.

Якщо канали обслуговування працюють паралельно то пропускна спроможність каналу обслуговування визначається за формулою:

$$\lambda_{\text{вих.1}} = 1 / t_{\text{сер}},$$

де $t_{\text{сер}}$ – середній час обслуговування одного споживача на роздавальні, хв/чол. Пропускна спроможність усіх каналів є сумарною, тобто:

$$\lambda_{\text{вих}} = \sum_{i=1}^n \lambda_{\text{вих.1}},$$

де n – кількість паралельно працюючих каналів обслуговування.

З роздавальні споживачі прямують у зал і сподіваються, що кожний з них знайде місце, яке буде використовувати протягом певного часу I . За допомогою спостережень можна встановити, скільки в середньому споживачі займають місце в залі: при самообслуговуванні – від 10 до 30 хв, при обслуговуванні офіціантами – від 30 до 180 хв. Точніше час встановлюється при безпосередньому обстеженні конкретного закладу ресторанного господарства. Час зайнятості місця та інтенсивність вхідного потоку споживачів у зал і визначають пропускну спроможність системи обслуговування «зал» δ . Вона розраховується за формулою [36]:

$$\delta = \lambda_{\text{вих}} \tau.$$

Якщо час зайнятості місця становить 20 хвилин, то у залі буде зайнято 62 місця (3,1 * 20). Формула свідчить, що кількість одночасно зайнятих місць у залі прямопропорційно залежить як від інтенсивності вхідного потоку у зал (дорівнює вихідному потоку з попередньої системи обслуговування – «роздавальня»), так і часу зайнятості місця. Суть цього явища полягає у тому, що час зайнятості місця і час обслуговування однієї вимоги однаковий, і якщо він зростає, то необхідно і більше каналів обслуговування (місць). Зрозуміло, що зростання інтенсивності вхідного потоку також потребує збільшення місць (каналів обслуговування), бо система обслуговування «зал» не допускає чекання місць споживачами, що вийшли з системи «роздавальня».

Для запобігання нестачі місць кількість місць у залі приймається вищою за пропускну спроможність залу. Коли споживачі залишили зал, розпочинають роботу працівники залу. Інтенсивність вимог у цій системі обслуговування

дорівнює інтенсивності вихідного потоку споживачів з попередньої системи («залу»).

Розрахунок чисельності працівників залу (каналів обслуговування) виконується за формулою [36]:

$$n_i = N_j \times t_k / T_i,$$

де n_i – кількість працівників залу (каналів) в i -й інтервал часу, чол.;

N_j – кількість споживачів, що залишили зал в i -й інтервал часу, чол.;

t_k – час збору одного комплекту посуду, хв;

T_i – інтервал часу, протягом якого збирають посуд, хв.

Аналогічно розраховується кількість працівників мийної столового посуду.

Вибір оптимального варіанта системи обслуговування здійснюється з використанням цілого ряду якісних показників: часу чекання на роздавальні коефіцієнта завантаженості системи обслуговування «роздавальня» (коефіцієнта використання місткості залу; коефіцієнта використання пропускної спроможності залу; кількість споживачів, що відмовилися від обслуговування коефіцієнта завантаженості системи обслуговування «збирання посуду»).

Важливе значення має можливість розробки альтернативних варіантів систем обслуговування, особливо при використанні ПЕОМ. Альтернативні варіанти детально аналізують і вибирають той з них, який близький до оптимального вирішення поставленого завдання.

Науковим підґрунтям для вирішення вищеописаних задач є математичне моделювання процесу обслуговування, що спирається на теорію масового обслуговування і може бути використане у подальших наукових дослідженнях.

2.3. Організаційно-економічна характеристика збутової діяльності закладів ресторанного господарства

Організація обслуговування споживачів є однією із важливих складових діяльності підприємства (закладу) ресторанного господарства, що об'єднує дві його важливі функції – реалізацію продукції та організацію її споживання. Поряд з цим великі підприємства) ресторанного господарства мають можливість випущену продукцію реалізовувати не тільки у власних залах, але й відпускати оптом іншим закладам ресторанного господарства для подальшої переробки (наприклад, напівфабрикати).

Крім того вони можуть створювати додаткову систему каналів збуту готової продукції: магазини кулінарії, літні майданчики, кіоски тощо.

Для розгорнення цього виду діяльності у структурі підприємства ресторанного господарства з'являється підрозділ, який керує цією роботою. До роботи залучені комерційний директор, маркетолог, товарознавець, працівники експедиції.

У просторовій структурі підприємств ресторанного господарства з'являється група приміщень (експедиція), де накопичується продукція і зберігається протягом короткого часу. Підприємству необхідний спеціальний транспорт для вчасної доставки продукції до каналів її збуту.

Важливе значення має планування і диспетчеризація роботи експедиції та транспортних засобів підприємства. Розробляються графіки розвезення продукції, збору тари, створюється система мобільного зв'язку з каналами збуту. Може бути використана комп'ютерна техніка для моделювання процесу доставки і контролю за його здійсненням).

В умовах ринкової економіки значення збутової – діяльності суттєво зростає. Ринок зміщує підприємницькі акценти, а разом з тим і витрати товаровиробників з проблем суто виробничо-технічного характеру на проблеми збуту. На думку О.М. Махаліної збутова діяльність – це продаж готової продукції, а також орієнтація виробництва на задоволення платоспроможного попиту споживачів, активна робота на ринку щодо підтримки і формування попиту на продукцію і послуги підприємства, організація ефективних каналів розподілу і просування товарів.

Дослідник проблем управління збутом Д. Болт головним завданням збутової діяльності вважає прибуткову реалізацію продукції підприємства, а основними функціями – вивчення попиту, завантаження виробничих потужностей і просування товарів на ринок. Тому він дає таке визначення збутової діяльності – це «персоніфікований, безпосередній і двосторонній процес здійснення контактів і переконання з метою досягнення певних результатів, і перш за все збільшення продажу продукції на певному сегменті ринку» [1; 36].

У ринкових умовах витрати на збутову діяльність зростають. Дослідження авторів свідчить, що на ці витрати впливають використані в закладах ресторанного господарства методи обслуговування споживачів. Так, якщо в цілому у громадському харчуванні співвідношення витрат праці на виробництво продукції, з одного боку, та її реалізацію й організацію споживання (обслуговування) з іншого боку, склалося як 1:1, то у закладах ресторанного господарства з методом самообслуговування витрати праці на обслуговування споживачів становлять 40% від усіх витрат, у закладах з методом обслуговування офіціантами – 60%.

Збут – це вид господарської діяльності підприємства (закладу) ресторанного господарства, характерними особливостями якого є управління й організація руху готової продукції та напівфабрикатів, розподілення товарів по каналах збуту, зміна форм вартості товару. На цій стадії господарської діяльності задовольняються економічні інтереси товаровиробника і потреби кінцевих споживачів товару.

У ринкових умовах конкурентоспроможність підприємства залежить від того, наскільки досконалі і життєздатні маркетинг і збут (реалізація) продукції. Якщо підприємство намагається успішно діяти на ринку споживача, то воно не повинно намагатися продати те, що виготовило, а навпаки виготовити те, що

може реалізувати з прибутком. Тому і керувати підприємством слід, орієнтуючись на ринок, а не на продукт. Порівняльну характеристику цих двох орієнтацій наведено у табл. 2.2 [36].

Таблиця 2.2 – Характеристика орієнтації збутової діяльності закладу ресторанного господарства

Параметри ринку	Характеристика збуту, орієнтованого на	
	реалізацію виробленої продукції	ринок (маркетингова орієнтація)
Концепція зусиль	Товар	Потреби споживачів
Товарний асортимент	Вузький	Широкий
Виробничий процес	Жорсткий	Гнучкий
Упаковка товару	Засіб збереження товару	Засіб формування попиту
Виробництво нового товару	Визначають виробники	Визначають маркетологи
Цінова політика	Затратні ціни	Ціни ринкової рівноваги
Конкурентоспроможність товару	Переважно цінова конкуренція	Переважають нецінові форми конкуренції
Планування	Переважно короткострокове	Переважно довгострокове
Продаж	Продається те, що виробляється	Виробляється те, що продається
Спосіб досягнення цілі	Максимізація прибутку за рахунок зростання обсягу продаж	Досягнення прибутковості за рахунок задоволення попиту

Мета збутової діяльності аналогічна цілям підприємства в цілому, серед яких чільне місце посідає максимізація прибутку. Для її досягнення необхідне успішне вирішення таких завдань:

- виробничі потужності та зали підприємства (закладу) ресторанного господарства повинні бути оптимально завантажені завдяки відповідному попиту споживачів;

- необхідно раціонально вибирати методи, форми обслуговування, види роздавальних каналів (канали просування продукції);

- слід мінімізувати сукупні витрати у господарському циклі товару, у тому числі на стадії реалізації продукції і послуг та їх споживання.

Вищевикладене дає можливість більш повно розкрити економічне значення збутової діяльності як процесу просування готової продукції на ринок і організації товарного обміну з метою отримання підприємницького прибутку.

Не виключається при цьому і соціальна компонента цього процесу, яка полягає у здатності задовольнити потреби споживачів у продукції і послугах при прийнятному для них співвідношенні «якість/ціна».

Для досягнення поставленої мети важливе значення має знання ринку і можливостей підприємства. Головними характеристиками ринку при цьому є інтенсивність конкуренції, вимогливість споживачів, формування масового ринку і його насичення, зміни ситуації на ринку.

Інтенсивна конкуренція створює більш сприятливі умови для споживачів: у них широкі можливості вибору, жорстка конкуренція призводить до зниження цін. Заклади ресторанного господарства змушені за таких умов збільшувати інтенсивність власної діяльності й орієнтувати її на задоволення попиту споживачів.

Для керівництва збутовою діяльністю великого підприємства створюється професійне керівництво, для невеликих підприємств (закладів) ресторанного господарства характерне суміщення професій. Виграти на здійснення збутової діяльності мають тенденцію до зростання внаслідок загального підвищення цін, стимулювання просування продукції на ринок. Нові засоби масової комунікації з використанням сучасних інформаційних технологій дають можливість якісно підвищити рівень управління збутовою діяльністю, але їх використання також пов'язане зі значними витратами. Знання вищезазначених проблем, гнучкість при їх розв'язанні дозволяє своєчасно приймати рішення, які сприяють підвищенню ефективності збутової діяльності підприємства ресторанного господарства.

Збутова діяльність є опосередкованою ланкою між виробництвом, розподілом та споживанням. Концепція управління збутовою діяльністю включає наступні структурні елементи:

- знання сфери діяльності підприємства ресторанного господарства;
- цілі (місія підприємства);
- стратегія збутової діяльності;
- методи та форми обслуговування споживачів і збутової діяльності.

Сферою діяльності закладу ресторанного господарства може бути чітко визначений контингент споживачів (робітники, службовці тощо) і необмежений контингент споживачів, що користуються послугами загальнодоступних закладів ресторанного господарства. Місце розміщення потенційних покупців визначає потенційну область збуту. Для ефективної роботи збутової структури підприємства ресторанного господарства необхідно чітко і детально описати коло споживачів (цільову групу), щоб запобігти невідповідності між виробничою програмою підприємства і збутом.

Послідовність формування програми збуту продукції закладу ресторанного господарства представлена на рис. 2.11 [35–36].

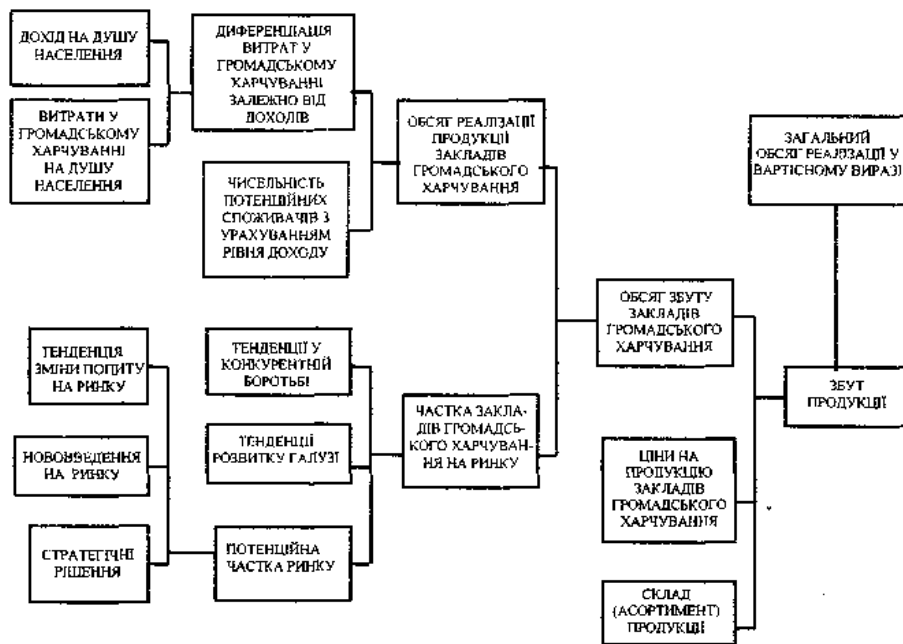


Рис. 2.11. Формування програми збуту продукції підприємства

Важливе значення при визначенні сфери діяльності мають показники обсягів товарообігу та чисельності споживачів, що характеризують частку ринку підприємства. Ці показники дають можливість встановити:

- потенціал збуту і комерційного успіху підприємства та його окремих підрозділів;
- відповідність платоспроможного попиту на певну продукцію та послуги виробничим можливостям підприємства;
- виявити нові перспективні ніші збуту продукції.

На основі аналізу збутової діяльності формуються висновки про структуру і рівень кваліфікації організації збуту. Зі збільшенням обсягу збутової діяльності збільшується і розмір організаційної структури збуту.

Мета збутової діяльності націлена на вирішення довгострокових завдань, що визначаються цілями стратегічної політики підприємства.

Це перш за все найбільш повне використання потенціалу підприємства та його організаційно-обслуговуючої системи, комерційний успіх, досягнення відповідної рентабельності, без якої неможливий подальший розвиток підприємства. Мірою використання потенціалу збутової діяльності є частка ринку. Чим вона більша, тим більші можливості має підприємство для зниження цін, закріплення свого становища на ринку, створення іміджу.

Важливими показниками є ступінь охоплення потенційних споживачів послугами підприємств ресторанного господарства і витрати на харчування одного споживача, а також тенденції їхніх змін.

Для формування стратегії збутової діяльності важливе значення має те, за допомогою яких конкурентних переваг підприємство хоче зайняти позиції на ринку і створити свій імідж: за допомогою позитивних дій по відношенню до споживача чи пониженої ціни реалізації продукції та послуг. Стратегія переваг

передбачає перш за все розробку щодо рівня якості продукції та послуг, а також щодо удосконалення самого процесу обслуговування споживачів.

Стратегія зниження продажних цін тісно пов'язана зі зниженням витрат обігу.

2.4. Управління організаційно-обслуговуючою системою підприємства ресторанного господарства

Щоб професійно управляти ООС у цілому і збутовою діяльністю підприємства зокрема керівнику необхідна система управління, яка вирішує певне коло завдань, використовуючи при цьому певні інструменти управління. Головними завданнями управління є [35–36]:

- розвиток концепції збутової діяльності;
- структура організації збуту і обслуговування споживачів;
- функціонування організації збуту і процесу обслуговування;
- подальший розвиток організації збуту і обслуговування споживачів в закладі ресторанного господарства.

Концепція збуту містить основні рішення відносно сфери діяльності, а також довгострокові цілі та стратегічний порядок дій на ринку. Згідно з концепцією створюється і реалізується на практиці структура організації збуту і обслуговування споживачів в закладі ресторанного господарства. Очолює цю структуру заступник директора (комерційний директор, начальник відділу). До її складу можуть входити: інженер-технолог, економіст з менеджменту, спеціаліст з маркетингу, метрдотель (адміністратор залу), товарознавець. Для забезпечення ефективності роботи цієї структури необхідно постійно дбати про її удосконалення і розвиток.

Основними інструментами управління є:

- система планування і моделювання процесів;
- система виконання (контроль, регулювання, стимулювання);
- інформаційна (комунікаційна) система.

Приведення їх у дію можливе завдяки реалізації основних функцій управління. Основні функції управління збутовою діяльністю і організацією процесу обслуговування об'єднуються у три групи: функції планування; функції організації; функції контролю і регулювання.

Функція планування включає:

- збирання інформації про потреби, режим праці і відпочинку споживачів;
- аналіз і оцінку кон'юнктури ринку;
- формування асортименту продукції та послуг згідно з вимогами і потребами споживачів;
- розробку перспективних, поточних і оперативних планів випуску і реалізації продукції та послуг в закладі ресторанного господарства;
- вибір каналів розподілу і руху продукції;

- моделювання оптимальних варіантів систем обслуговування споживачів в закладі ресторанного господарства;

- планування рекламних кампаній і розробка заходів щодо стимулювання збуту;

- складання плану витрат на здійснення збутової діяльності й організацію процесу обслуговування споживачів в закладі.

Реалізація функції організації дозволяє комплексно вирішити питання:

- організації продажу продукції і обслуговування споживачів в закладі ресторанного господарства;

- організації додаткових каналів розподілу і руху готової продукції (літні майданчики, кіоски тощо);

- організації взаємодії всіх підрозділів підприємства для досягнення цілей збуту і задоволення потреб споживачів у продукції та послугах ресторанного господарства;

- організації підготовки персоналу торгової групи та залу і управління їх діяльністю;

- організації експедиції для зберігання готової продукції та напівфабрикатів, що у подальшому надходять в інші заклади ресторанного господарства для подальшої переробки чи реалізації.

До функцій контролю і регулювання належать:

- контроль за здійсненням збутової діяльності і процесом обслуговування споживачів в закладі ресторанного господарства;

- оперативне регулювання збутової діяльності і процесу обслуговування споживачів в закладі ресторанного господарства з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх факторів;

- оцінка і стимулювання діяльності збутового апарату;

- контроль за виконанням планів збуту;

- статистичний, бухгалтерський, оперативний облік збутової діяльності.

Для прийняття обґрунтованих управлінських рішень необхідна достовірна, своєчасна і конкретна ділова інформація. На сучасному етапі для збору і обробки інформації використовують комп'ютерні системи, до складу яких входить відповідне обладнання і програмне забезпечення.

Ділова інформація в закладі ресторанного господарства формується у зовнішній зоні (зоні обслуговування) і внутрішній (зоні управління). Для її формування у зоні обслуговування використовують пристрої для прийняття замовлення, центральний процесорний блок, вихідні пристрої. Обладнання, що входить до їх складу дає можливість виконати весь комплекс робіт з обробки інформації.

Пристрої, за допомогою яких приймають замовлення, можуть бути виконані у вигляді касового апарата, терміналу з сенсорною поверхнею або у вигляді портативного терміналу (з передачею сигналів).

Програмне забезпечення включає: обслуговування сервера-касового апарата або інших зовнішніх пристроїв; аналіз доходів; інформацію про

реалізацію продукції; попередню перевірку розрахунків; проводку чеків; комплексний аналіз меню тощо.

Удосконалення інформаційної технології привело до створення повністю інтегрованих систем підприємств (закладів) ресторанного господарства з використанням мікро-, міні- і великих ЕОМ, що дає змогу обмінюватися інформацією між зоною обслуговування і зоною управління.

У зоні управління обробляється інформація, яка у цілому відображає результати роботи підприємства: бухгалтерська, фінансова, облік продуктів на складі, оперативне планування роботи виробництва тощо.

В окремо взятому закладі функціонує однофункціональна система. Якщо підприємство входить до складу фірми (компанії), то може бути створена багатофункціональна система для передачі інформації в головне підприємство. Передача здійснюється з використанням телефонів або електронної пошти. Одержана інформація в подальшому обробляється або зберігається.

Контрольні запитання

1. Яке призначення має організаційно-обслуговуюча система закладу ресторанного господарства? Назвіть її складові.
2. Що включає управління процесом обслуговування?
3. Яким чином зовнішнє середовище впливає на організаційно-обслуговуючу систему закладів ресторанного господарства?
4. У чому суть системного підходу до менеджменту обслуговування споживачів у закладах ресторанного господарства?
5. З урахуванням яких факторів будується просторова структура організаційно-обслуговуючої системи?
6. Що таке часова структура організаційно-обслуговуючої системи?
7. З чого складається процес дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища організаційно-обслуговуючої системи?
8. У чому полягає суть маркетингового підходу до менеджменту організаційно-обслуговуючої системи?
9. Охарактеризуйте системи обслуговування у закладах ресторанного господарства. У чому їх відмінність?
10. Які показники використовують під час оцінки якості функціонування систем обслуговування?
11. Що таке збутова діяльність закладів ресторанного господарства?
12. У чому відмінності орієнтації збутової діяльності на реалізацію виробленої продукції від орієнтації на ринок?
13. У чому суть концепції управління збутовою діяльністю?
14. Наведіть послідовність формування програми збуту закладу ресторанного господарства.
15. Які головні завдання управління організаційно-обслуговуючою системою закладу ресторанного господарства?

Тема 3. МЕНЕДЖМЕНТ ВИРОБНИЧОЇ СИСТЕМИ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

Основні питання

3.1. Виробництво закладу ресторанного господарства з позиції системного підходу

3.2. Управління виробництвом закладів ресторанного господарства

3.3. Характеристика та моделювання виробничих процесів в закладах ресторанного господарства

3.1. Виробництво закладу ресторанного господарства з позиції системного підходу

Важливою системою закладу ресторанного господарства є виробництво або виробнича система. Виробнича система самостійно чи при взаємодії з іншими системами задовольняє ті чи інші потреби і запити потенційних споживачів за допомогою виробленої цією системою продукції [35–36].

Виробнича система є особливим класом систем, яка, як і ООС, складається з таких елементів: працівників, засобів і предметів праці, а також інших елементів (технології, організації виробництва), що необхідні для функціонування системи. У процесі функціонування створюється продукція підприємства ресторанного господарства.

Виробнича система на первинному рівні може розглядатися як група механізмів (обладнання, апаратів тощо), що обслуговуються працівником (кухарем, кондитером, роздавачем страв і т.п.). Кожний механізм і працівник, що його обслуговує, являє собою систему «людина – машина», що складається з двох взаємодіючих і взаємопов'язаних елементів.

При інтеграції первинних систем «людина – машина» створюється виробнича дільниця. Системою більш високого порядку і рівня є цехи, виробництво і підприємство в цілому. Таким чином підприємство є складною ієрархічною системою з вищеназваними сходинками ієрархії.

Термін «виробництво як об'єкт управління» запозичене з англійської – «Management Production», що означає управління виробництвом.

Менеджмент виробництва – це система взаємопов'язаних елементів, що характеризують виробництво, його організацію, технічне обслуговування, а також управління виробничою стратегією, програмою, виробництвом в оперативному режимі, матеріальним забезпеченням виробництва, виробничою економікою, ціноутворенням, витратами на виробництві.

Системне уявлення виробництва як об'єкта управління можна відтворити за допомогою схеми на рис. 3.1 [36].

Виробництво на підприємстві є центральним ядром. Воно функціонує завдяки раціональному сполученню в часі та просторі засобів, а також предметів праці і самої праці. Як об'єкт управління виробництво є системою, що динамічно розвивається, елементи якої взаємопов'язані і взаємозалежні.

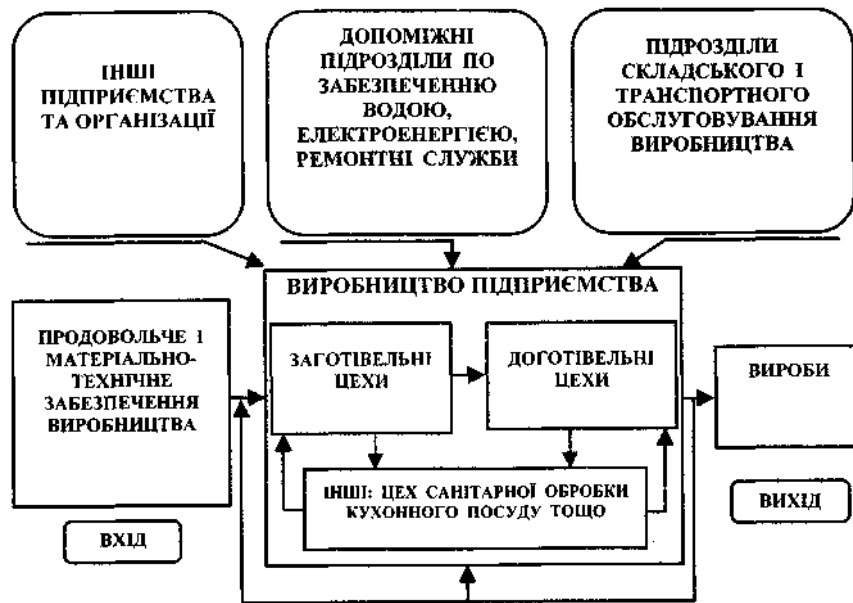


Рис. 3.1. Системне оточення виробництва підприємства

На одному підприємстві виробничі підрозділи об'єднані **єдиним виробничим процесом** і тому виробничі зв'язки між ними не розриваються. Змінюються тільки економічні відношення і відношення управління.

Зовні цехи забезпечуються сировиною, напівфабрикатами, предметами матеріально-технічного призначення. Рух цих предметів праці в цехах і між ними створює виробничі потоки, узгоджені у часі і просторі на основі закономірностей організації виробництва на підприємстві ресторанного господарства (або інших харчових виробництвах).

Ефективне функціонування цехів залежить від інших допоміжних підрозділів виробництва і служб підприємства (складського, транспортно тощо). Підприємство ресторанного господарства може встановлювати договірні відношення по випуску деякої продукції (напівфабрикатів, кондитерських виробів тощо) і з іншими підприємствами.

У виробничій системі здійснюються виробничі процеси. їх основною і визначальною частиною є технологічні процеси, при здійсненні яких робітник за допомогою засобів праці діє на предмети праці і перетворює їх на продукти праці – готову продукцію. Крім процесів, в яких активну участь бере людина, є і пасивні (природні) технологічні процеси: визрівання тіста, варіння, смаження продукції тощо.

Виробнича система характеризується певною поведінкою, еволюцією і набором структур.

Структура виробничої системи – це сукупність елементів та їх стійких зв'язків, які забезпечують цілісність системи і тотожність її самій собі, тобто збереження основних якостей системи при різних зовнішніх і внутрішніх змінах.

Залежно від мети аналізу виробнича система (ВС) може бути представлена різними структурами: структурою основних фондів, структурою предметів праці, структурою кадрів, виробничою структурою в цілому (рис. 3.2) [36].



Рис. 3.2. Структура виробничої системи

Усі елементи виробничої системи функціонують з метою розробки, проектування, виготовлення продукції. Виробнича система має вхід, вихід та зворотний зв'язок.

У діяльності підприємства можна виділити певні функції у вигляді відокремлених компонентів й об'єднати їх у функціональні підсистеми:

1. Підсистема виробничих процесів включає технічну підготовку виробництва, основні виробничі процеси, забезпечення якості продукції, організацію живої праці.

2. Підсистема складу елементів виробництва об'єднує основні виробничі фонди, предмети праці, кадри.

3. Підсистема допоміжних підрозділів підприємства включає складське, тарне господарство, транспортне обслуговування, продовольче та матеріально-технічне забезпечення.

4. Підсистема управління підприємством здійснює техніко-економічне планування, фінансування, бухгалтерський облік, науково-технічний розвиток підприємства, соціальний розвиток колективу.

У деяких випадках однорідні елементи і зв'язки за функціональним змістом об'єднуються в підсистеми: 1) технологічну; 2) технічну; 3) організаційну; 4) соціальну; 5) економічну.

До складу виробничої системи будь-якого рівня ієрархії (підприємство, цех, дільниця, робоче місце) включають такі **ресурси**:

- технічні: виробниче обладнання, інвентар, інструмент тощо;
- технологічні: гнучкість технологічних процесів, наявність конкурентоспроможних ідей, наукові розробки;
- кадрові: кількісний, кваліфікаційний, демографічний склад працівників, їх здатність пристосуватися до змін, цілей виробничої системи;

- просторові: площа виробничих приміщень, території закладу, комунікацій, можливості їх розширення;
- організаційної структури системи управління: характер і гнучкість управляючої системи, швидкість проходження управляючих дій (впливу) тощо;
- інформаційні: характер інформації про саму виробничу систему і зовнішнє середовище, можливість її розширення і підвищення достовірності;
- фінансові: стан активів, ліквідність, наявність кредитних ліній тощо.

Просторова структура закладу ресторанного господарства будується з урахуванням типу закладу, його потужності, розміщення, методу обслуговування, що використовується та інших факторів.

У підприємствах ресторанного господарства з декількома залами, місткість яких понад 200 місць, виробництво на основному торговельному поверсі може бути розміщене центрично (рис. 3.3 а) або розрізнено (рис. 3.3 б), у підприємствах до 150 місць з декількома залами можливе кутове розміщення, у підприємствах ресторанного господарства понад 100 місць, які функціонують у зонах відпочинку (рис. 3.3 в), на курортах – Т-подібне розміщення виробництва (рис. 3.3 г), у підприємствах до 100 місць виробництво розміщується фронтально або глибинно (рис. 3.3 д, е). Не виключаються й інші варіанти розміщення приміщень у підприємствах ресторанного господарства.

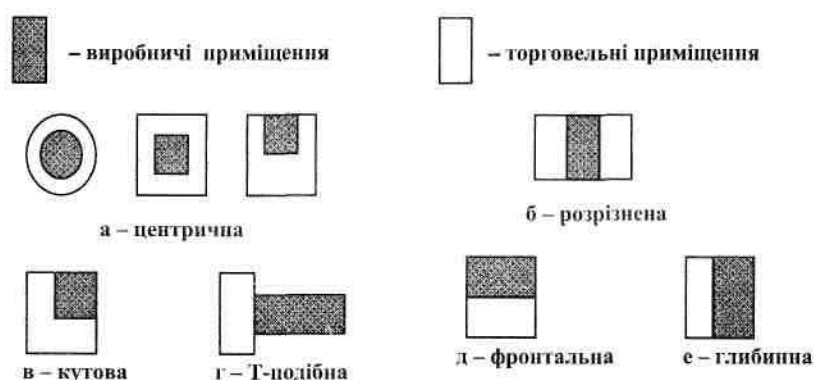


Рис. 3.3. Типи композиційно-планувальних схем підприємств ресторанного господарства (ПРГ): а – для ПРГ з кількома залами та залом понад 200 місць; б – для комплексних ПРГ сезонного функціонування на 200 місць і більше; в – для ПРГ середньої (до 150 місць) та малої потужності з декількома залами, сезонним та змішаним функціонуванням; г – для комфортних ПРГ місткістю понад 100 місць, ПРГ у зонах відпочинку, на курортах; д – для вбудованих та невеликих ПРГ місткістю до 100 місць; е – для невеликих вбудованих та зблокованих ПРГ місткістю до 100 місць.

При розміщенні підприємства ресторанного господарства на декількох поверхах на основному торговельному поверсі (наприклад, другому) розміщують доготівельні цехи (гарячий та холодний), мийні столового та кухонного посуду, роздавальних. Інші цехи: м'ясний, рибний, овочевий,

кондитерський розміщуються на першому поверсі і з'єднуються з другим поверхом ліфтом. Овочевий цех може бути розміщений безпосередньо над коморою, де зберігаються овочі (у підвальному приміщенні). Їх подача в цех може здійснюватися ліфтом, що використовується лише для підйому овочів і спуску відходів після їх обробки. Мийні столового та кухонного посуду мають зв'язок з коморою для відходів.

На підприємствах ресторанного господарства, де застосовується метод обслуговування офіціантами, роздавальня розміщена у блоці виробничих приміщень. Навколо неї відповідним чином розміщуються гарячий та холодний цехи, буфети, мийна столового посуду, сервізна. При цьому бажано передбачити роздільні (тобто відокремлені один від одного) вхід та вихід на роздавальню для запобігання перетину чистого (переміщення готової продукції у зал) і брудного (переміщення використаного посуду у мийну) процесів.

У підприємствах ресторанного господарства з самообслуговуванням роздавальня розміщена у залі. У безпосередній близькості від неї повинні бути: гарячий, холодний цехи та мийна столового посуду.

Якщо виробничі приміщення підприємства ресторанного господарства розміщені на одному поверсі, то при створенні композиційно-планувальної схеми виробництва треба дотримуватись тих самих принципів, що і для підприємств ресторанного господарства, які розміщуються на 2, 3-х поверхах.

Такий підхід до розміщення виробничої системи у просторі забезпечує прямоточність організації виробничих процесів, скорочення шляху проходження предметів праці, виключає перетин шляхів переміщення готової продукції, використаного посуду і відходів, сприяє дотриманню санітарно-гігієнічних норм і правил на виробництві, створює умови для високопродуктивної праці.

Важливе значення має постійний пошук шляхів, подальше удосконалення виробничої структури підприємства ресторанного господарства у просторі.

Основні фактори розвитку виробничих структур у просторі:

- постійне вивчення досягнень у сфері проектування і розвитку виробничих структур з метою адаптації і мобільності структури підприємства до нових досягнень у цій сфері і до нової продукції;

- оптимізація кількості і розмірів торгово-виробничих підрозділів підприємства;

- забезпечення раціонального співвідношення між основними і допоміжними підрозділами, оптимізація їх кількості і розмірів;

- раціональне планування підрозділів і генерального плану підприємства;

- забезпечення відповідності компонентів виробничої структури принципу пропорційності по виробничій потужності, прогресивності технологічних процесів, рівня механізації та автоматизації, кваліфікації кадрів тощо;

- забезпечення відповідності структури виробництва принципу прямоточності технологічних процесів з метою скорочення тривалості проходження предметів праці;

- забезпечення відповідності рівня якості процесів у системі (виробничій структурі підприємства) рівню якості «входу» в систему. Тоді і якість «виходу» системи буде високою;
- скорочення нормативного терміну використання основних фондів.

Часова структура виробничої системи пов'язана з часовою структурою організаційно-обслуговуючої системи і чутливо реагує на динамічні зміни, що відбуваються в ООС. Відповідно до інтенсивності потоків споживачів визначається виробнича програма випуску продукції у часі. Як правило, обсяг партій продукції протягом робочого дня коливається у значному діапазоні, що впливає на визначення чисельності працівників, які повинні бути задіяні для виконання запланованої виробничої програми. Перш за все це позначається на ритмі роботи доготівельних цехів. Оскільки останні є однією з підсистем виробничої системи, яка взаємодіє з підсистемою «заготівельні цехи», то певним чином (хоча менш виражено) це позначається і на їх роботі. Графік випуску напівфабрикатів у заготівельних цехах будується з випередженням періодів підйому і спаду у роботі порівняно з доготівельними цехами, в яких напівфабрикати доводяться до готовності безпосередньо перед реалізацією готової продукції. До речі, на обсяг партії впливає термін зберігання готової продукції, який коливається для різних видів продукції від 0,5 до 2-х годин.

Фактор часу у виробничій системі підприємства ресторанного господарства настільки важливий, що несвоєчасно виготовлена продукція може бути нереалізована. Ця обставина особливо загострює увагу трудового колективу на необхідності приведення у повну відповідність ритму роботи виробництва до формування попиту споживачів на продукцію підприємства ресторанного господарства у часі [35–36].

3.2. Управління виробництвом в закладах ресторанного господарства

Процес управління виробництвом можна представити як сукупність послідовних дій управлінського персоналу щодо визначення цілей для об'єктів управління та їх фактичного стану на основі реєстрації і обробки відповідної інформації, формування і затвердження (прийняття рішення) економічно обґрунтованих виробничих програм та оперативних завдань [35–36].

Цільові установки для виробничих підрозділів розробляють виходячи зі стратегічної глобальної цілі підприємства шляхом конкретизації завдань, визначення заходів для їх виконання та необхідних ресурсів.

Завдання кожного виробничого підрозділу можуть бути різними, але основна управлінська ціль залишається однією і тією самою для кожного з них: безумовне виконання заданої виробничої програми випуску продукції відповідної якості з мінімальними витратами матеріалів, праці, часу і грошових засобів.

Ціль має кількісні та якісні показники роботи підприємства, його підрозділу, виробничої дільниці.

Кількісні показники мають чітко визначений характер. Перед бригадиром цеху можна поставити завдання з випуску певного асортименту, кількості, якості

продукції. Перед керівником підприємства стоять такі цілі: випустити певну кількість продукції при ефективному використанні ресурсів підприємства, знизити процент браку, не допустити плинності кадрів, закупити і встановити нове обладнання або здійснити перестановку діючого обладнання до встановленого терміну.

Якісні показники мають розпливчастий характер, а саме удосконалення організаційної структури управління виробництвом у зв'язку зі створенням АРМ спеціалістів з управління, економістів, бухгалтерів; здійснення перепідготовки кадрів функціональних служб підприємства; недопущення непродуктивних втрат часу робітників і службовців і т.д.

Управління виробництвом здійснюється на основі постановки цілей, планування, організації робіт, розпорядливості, координації, мотивації праці, контролю за виконанням рішень і регулювання виробництва.

Кінцеві цілі для підприємства в цілому і для кожного цеху зокрема визначають відношення виробництва і управління, і тим самим вимоги до організаційної структури, організації процесу управління, використанню раціонально розподілених і взаємопов'язаних в часі і просторі функцій управління.

Функції управління виробництвом можна класифікувати за ознаками:

- керованого об'єкта: підприємство, цех, бригада, агрегат (робітник);
- виду діяльності: економічна, організаційна, соціальна;
- змісту робіт: наукові дослідження, постачання і збут, оперативне управління, техніко-економічне планування і аналіз, бухгалтерський облік, управління кадрами, планування і облік фінансів тощо;
- характеру задач: організація, нормування, планування, контроль, облік та аналіз, координація, регулювання, стимулювання.

Функція організації відображає структуру керованої і керуючої систем, забезпечуючи процес виробництва продукції і цілеспрямованої дії на колектив людей, що реалізують цей процес у часі і просторі.

Функція нормування чіткими нормами дисциплінує розробку і реалізацію виробничих завдань, забезпечує рівномірний і ритмічний хід виробництва, його високу ефективність.

Функція планування займає центральне місце, тому що суворо регламентує поведінку об'єкта в процесі реалізації поставлених перед ним цілей. Висока якість розроблених програм, їх ув'язка по всіх підрозділах підприємства, узгодженість з наявними матеріальними, фінансовими і трудовими ресурсами дозволяє найбільш ефективно управляти виробництвом.

Функція координації дозволяє досягти злагодженої роботи всіх, хто бере участь у процесі виконання планових завдань виробничих і функціональних підрозділів підприємства.

Функція мотивації впливає на колектив цеху у формі спонукальних мотивів до ефективної праці, колективних і особистих заохочувальних заходів.

Функція контролю проявляється у формі впливу на колектив людей у результаті виявлення недоліків за допомогою оперативного, бухгалтерського,

статистичного обліку, узагальнення, аналізу результатів у виробничій діяльності і прийняття відповідних управлінських рішень.

Функція регулювання безпосередньо пов'язана з функціями координації і контролю. Вона впливає на колектив людей, зайнятих на виробництві, шляхом прийняття оперативних заходів щодо запобігання і усунення виявлених відхилень та перебоїв у ході виробництва.

Дві останні функції – це гнучкі інструменти, за допомогою яких хід виробництва безперервно (в реальному масштабі часу) вводиться в жорсткі рамки, передбачені планом.

У процесі управління функції доповнюють і пронизують одна одну, в сукупності і взаємозв'язку вони створюють цикл управління і відображають зміст повсякденного управління виробництвом (рис. 3.4) [36].

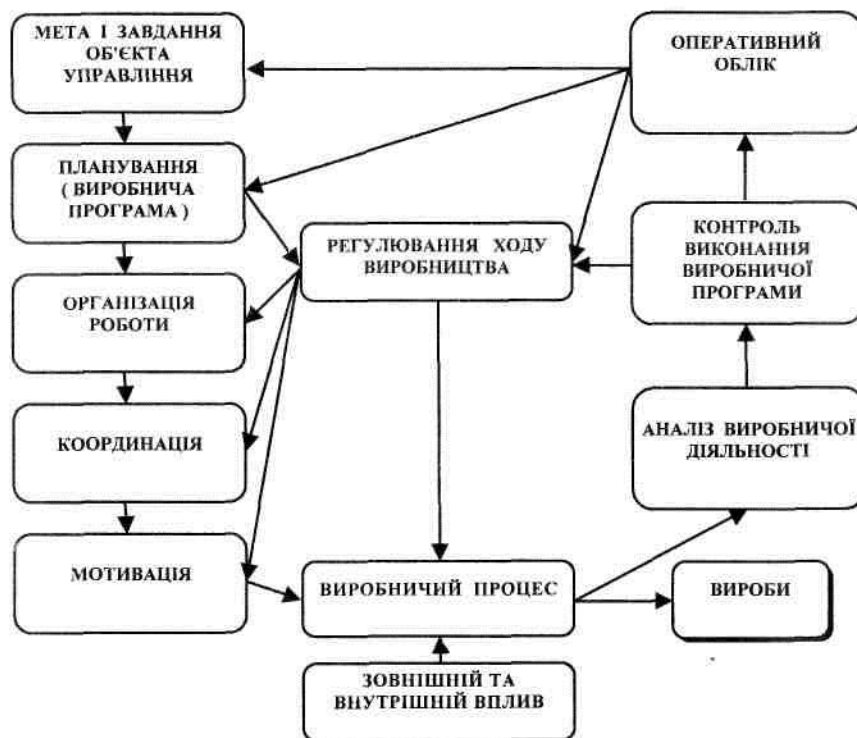


Рис. 3.4. Схема циклу управління виробництвом

Система управління виробництвом являє собою сукупність взаємопов'язаних структурних елементів (інформації, технічних засобів її обробки, спеціалістів, відділів чи окремих працівників управління, зв'язків і відносин між ними, відповідних функцій, методів і процесів управління), що забезпечують при їх скоординованій взаємодії реалізацію виробничими підрозділами поставлених цілей. Взаємозв'язок елементів системи управління виробництвом схематично можна зобразити як показано на рис. 3.5.

Як видно на рисунку, розробка виробничих програм і виконання інших функцій з управління виробництвом базується на використанні управлінським персоналом інформації цільового призначення про хід виробництва, а також засобів обчислювальної техніки для її обробки.

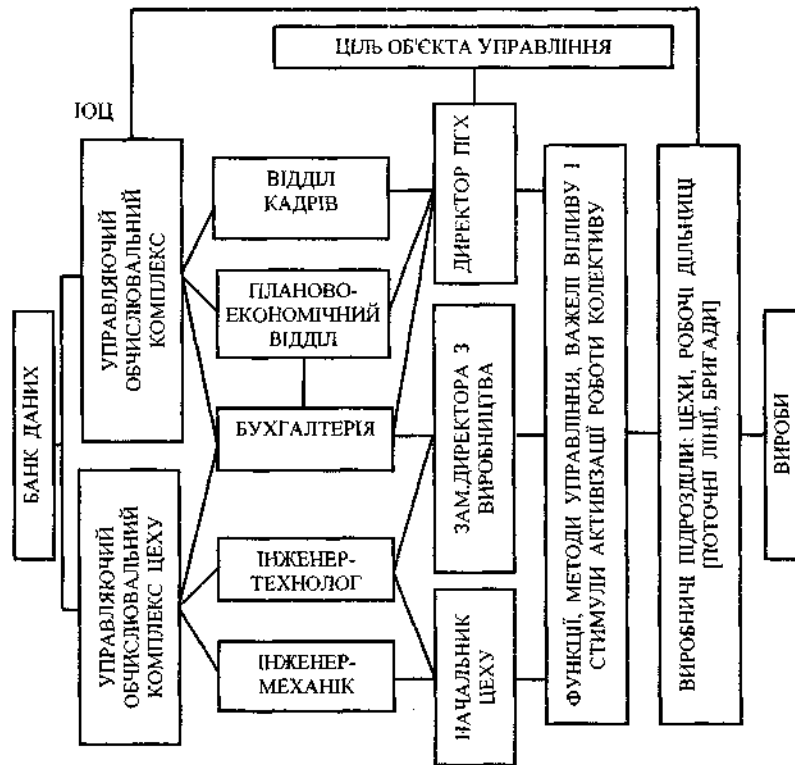


Рис. 3.5. Схема взаємозв'язку елементів системи управління виробництвом

Управління процесом виробництва організується в масштабі підприємства і окремих цехів. Найбільш відповідальною роботою є планування виробництва виробів, тобто формування для цехів, відділів виробничих програм і створення необхідних умов для їх виконання. Ця робота виконується функціональними службами і лінійними керівниками виробничих підрозділів.

Управлінський персонал підприємства регламентує всю сукупність функцій, форм і методів управління, використовує необхідні важелі впливу підтримання стійкості виробництва і стимулювання роботи колективу в цілях виконання програми і досягнення найбільшої ефективності виробництва.

Управління якістю продукції здійснюється на всіх етапах руху товару в підприємстві ресторанного господарства (рис. 3.6). Вона повинна відповідати вимогам нормативно-технічної документації: збірникам рецептур страв і кулінарних виробів, стандартам, санітарним правилам і нормам (СанП і Н), санітарно-гігієнічним, мікробіологічним і медико-біологічним показникам, затвердженим Міністерством охорони здоров'я.

Насамперед здійснюється контроль якості на вході в систему: перевіряється якість продукції та напівфабрикатів, що надходять на виробництво. Процес виготовлення продукції контролюється завідувачем виробництва, бригадами цехів. Постійний технологічний контроль забезпечується безпосередньо робітниками, які відповідають за приготування певних партій страв. Бракеражна комісія, до складу якої входять завідувач виробництва, інженер-технолог, медичний працівник, оцінює якість продукції на виході з виробничої системи органолептичним методом.

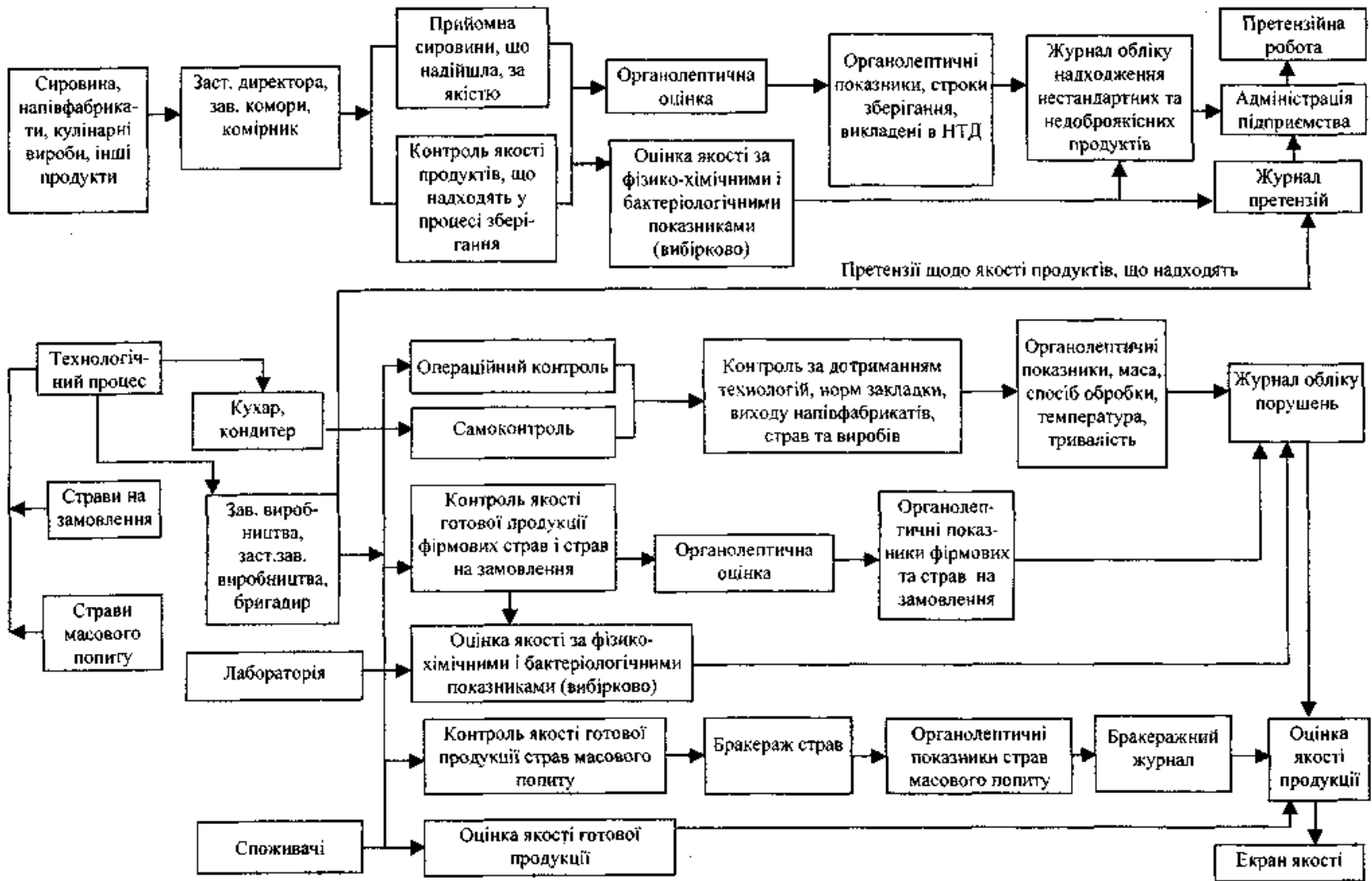


Рис. 3.6. Організаційна структура контролю якості продукції на підприємстві

При цьому можна скористатися рекомендаціями про зменшення оцінки за відхилення якості продукції від нормативного рівня. Фактична оцінка дорівнює максимальній оцінці – п'ять балів за мінусом суми балів за відхилення від нормативного рівня якості страви.

Періодично якість продукції визначають у лабораторних умовах. При цьому здійснюється оцінка якості продукції за фізико-хімічними показниками, яка включає визначення масової частки жиру, цукру, кухонної солі, вологи чи сухих речовин, загальної (титрованої) кислотності, лужності, свіжості тощо.

Фізико-хімічні показники характеризують харчову цінність кулінарної продукції, її компонентний склад, дотримання рецептур страв.

Оцінюють також мікробіологічні показники кулінарної продукції, які характеризують дотримання технологічних і санітарно-гігієнічних вимог при їх виробництві, умови збереження, реалізації, транспортування продукції.

Для забезпечення високої якості продукції торгово-технологічне і холодильне обладнання, посуд, набори, інвентар, інші предмети матеріально-технічного оснащення повинні бути виготовлені з матеріалів, дозволених органами охорони здоров'я для контакту з харчовими продуктами, відповідати вимогам санітарних правил і норм, експлуатаційній документації заводів-виготовлювачів і нормам технічного оснащення підприємства ресторанного господарства.

Виробничий і обслуговуючий персонал повинен мати відповідну спеціальну підготовку і забезпечувати дотримання санітарних вимог і правил особистої гігієни при виробництві, зберіганні, реалізації і організації споживання кулінарної продукції, постійно проходити медичний огляд.

Екологічна безпека послуг закладів ресторанного господарства забезпечується дотриманням установлених вимог охорони навколишнього середовища на певній території, у приміщеннях шляхом забезпечення відповідного технічного стану вентиляції, каналізації, забезпечення водою тощо згідно з СанП і Н і БН і П, а також положень державних стандартів системи безпеки праці.

Важливе значення має оцінка якості продукції соціологічним методом. Під час опитування споживачів можна одержати оцінку якості продукції і виявити причини невдоволення асортиментом і якістю продукції. Для цього може бути задіяна акредитована у Держстандарті соціологічна лабораторія. При загальній оцінці якості продукції використовується також інформація органів захисту прав споживачів, книги претензій і скарг споживачів тощо. Оцінюють якість продукції експертним методом за п'ятибальною системою. Відхилення від нормативних вимог страв перевіряючі можуть оцінювати з урахуванням зниження її якості.

Для забезпечення високої якості продукції здійснюється атестація виробництва.

3.3. Характеристика та моделювання виробничих процесів в закладах ресторанного господарства

Виробничий процес – це комплекс трудових і природних процесів, спрямованих на виготовлення продукції заданої якості, кількості, асортименту в установлені терміни. Він здійснюється за допомогою технологій, під якими треба розуміти способи послідовних змін стану, властивостей, форми, розмірів та інших характеристик предметів праці.

Виробничий процес у закладах ресторанного господарства складається із множини виробничих процесів в окремих підрозділах (цехах), у результаті виконання яких створюються окремі складові продукції (напівфабрикати, кулінарні і кондитерські вироби, страви, напої). Всі процеси поділяються на основні і допоміжні.

Основні процеси забезпечують зміну форми чи розміру предмета праці (сировини, напівфабрикату), його внутрішніх властивостей, стану поверхні, взаємного розміщення складових.

До допоміжних належать такі процеси, які забезпечують нормальне виконання основних процесів: транспортування продукції, контроль якості, підтримання відповідного санітарного стану у виробничих приміщеннях і на окремих робочих місцях.

Всі виробничі процеси класифікують за наступними основними ознаками:

- спосіб впливу (дії) на предмет праці;
- тип використаного обладнання;
- ступінь механізації;
- масштаб випуску продукції;
- характер процесу у часі.

Вплив (дія) на предмет праці у межах технологічного процесу може здійснюватися при безпосередній участі людини – такий процес називається технологічним, або без неї, коли діють тільки природні сили (бродіння, смаження тощо) – такий процес називають природним.

За типом використаного обладнання виробничі процеси поділяють на відкриті та апаратні. У ресторанному господарстві мають місце в основному відкриті виробничі процеси.

На сучасному етапі виділяють п'ять рівнів механізації виробничих процесів: ручні, машинно-ручні, частково автоматизовані, комплексно механізовані.

За масштабом випуску продукції виробництво (підприємство) може бути великої, середньої і малої потужності.

За характером процесу у часі виробничі процеси поділяються на перервні і безперервні. В основному у закладах ресторанного господарства мають місце перервні виробничі процеси: звичайні або конвеєрні.

Безперервні можуть бути тільки у тому випадку, якщо використовується, наприклад, картоплечистка, що працює за принципом термічної обробки картоплі – обпалення шкірки картоплі з наступним її змиванням. У цьому

випадку економічно не вигідно зупиняти виробничий процес, бо розігрівання агрегату пов'язане зі значними витратами енергії. Звичайно, такий агрегат має високу продуктивність і може використовуватися в підприємствах, що виготовляють напівфабрикати для забезпечення ними доготовельних закладів ресторанного господарства.

Більшість закладів ресторанного господарства (ресторани, кафе, їдальні тощо) мають серійне виробництво; підприємства по виготовленню напівфабрикатів та готової продукції (цех напівфабрикатів, кулінарних і кондитерських виробів) для доготовчих закладів ресторанного господарства має характерні риси масового виробництва (рис. 3.7) [35–36].

При серійному і масовому виробництві виробничі процеси здійснюються циклічно, тобто регулярно повторюються в повному обсязі як сукупність операцій. Виробничий цикл характеризується тривалістю і структурою. Він складається із робочого періоду і організаційних перерв. У межах першого періоду здійснюються основні і допоміжні технологічні процеси, а також природні перерви (природні технологічні процеси).

Організаційні перерви між операціями використовуються для відпочинку працівників у середині робочого дня, а також для чекання наступного етапу приготування страв, що не залежить від працівника.



Рис. 3.7. Характеристика виробництва залежно від типу виробничих процесів

При масовому виробництві широко використовується поточний метод організації виробничих процесів. Поточний метод потребує поділу виробничого процесу на невеликі за обсягом і нетривалі за часом відносно самостійні елементи – операції і закріплення останніх за робочими місцями. Організаційною формою поточного методу є поточна лінія, що являє собою сукупність спеціалізованих робочих місць, розміщених у певній технологічній послідовності. Наприклад, на поточній лінії, де відбувається миття картоплі, її чищення, доочищення, сульфитація, використовують віброрийну машину,

картопличистку безперервної дії, столи для дочищення картоплі, сульфитаційну машину. На поточній лінії відбувається безперервне завантаження і рух предмета праці за допомогою конвеєра або інших засобів транспортування до послідовно розміщених робочих місць. Поточні лінії характеризуються високим рівнем механізації виробничого процесу. Прикладом можуть бути поточні лінії: з випуску сульфітованої картоплі (ПЛСК описана вище); з обвалювання туш яловичини, свинини, баранини; з приготування січених виробів з м'яса (котлет, битків) тощо.

Для серійного виробництва характерним є партійний метод організації виробничих процесів, при якому обробка сировини і напівфабрикатів здійснюється певними партіями через відповідні проміжки часу.

Як відомо, протягом робочого дня попит на продукцію закладів ресторанного господарства коливається, що і обумовлює величину партій продукції, яка випускається у певний період часу.

Одиничний метод організації виробничого процесу, як правило, не є основним у закладах ресторанного господарства. Він може мати місце у закладах ресторанного господарства з серійним виробництвом у тих випадках, коли страву (один екземпляр, наприклад, торт нестандартного розміру з вишуканим оформленням тощо) готують на замовлення споживача.

Будь-який виробничий процес поділяється на стадії, етапи, операції. На підприємстві громадського харчування він складається з наступних стадій: отримання сировини, первинної та теплової переробки, порціонування та відпуску продукції споживачам або оптового відпуску іншим підприємствам.

Поділ стадії на етапи дозволяє організаційно і технологічно виділити частину виробничого процесу. Наприклад, стадія теплової обробки продуктів складається з етапів приготування супів, других смажених, відварених (припущених, тушкованих) страв, соусів, гарнірів, солодких страв, напівфабрикатів для холодних страв та закусок. Етап поділяється на операції, що об'єднують частину виробничого процесу, в ході якого змінюються форма, зовнішній вигляд, хімічний склад продукту.

Відповідно до операцій здійснюється розподіл праці робітників, що беруть участь у процесі виробництва, узгоджується обсяг робіт і час їх виконання на окремих дільницях, плануються та враховуються витрати праці і матеріальних ресурсів на виготовлення продукції, визначається потреба в сировині та обладнанні.

Аналітичний підхід до організації виробництва в цілому і виробничих процесів зокрема дає змогу застосовувати науково обґрунтовані методи аналізу, проектування, коригування, оперативного управління виробництвом шляхом його моделювання.

Розрізняють наочне та інформаційне моделювання. Наочне моделювання характеризується використанням макетів підприємств, інформаційне – виконується за допомогою креслень, схем, графіків, формул.

Моделювання виробничого процесу за допомогою методу СПУ

Проектування (планування) виробничого процесу у закладах ресторанного господарства спрямоване на своєчасне приготування партій страв за обмежений проміжок часу. У результаті створюється проект (модель) виробничого процесу. Він характеризується певним життєвим циклом, який складається із п'яти фаз:

1. Концепція організації виробничого процесу.
2. Планування, завдяки якому детально описуються робочі процеси і дається оцінка необхідних людських ресурсів, часу і витрат.
3. Аналіз реальності реалізації проекту шляхом порівняння необхідних витрат з фактичними ресурсами підприємства.
4. Виконання: період, протягом якого проект безпосередньо виконується.
5. Завершення, протягом якого здійснюється заключний етап проекту: можливий перерозподіл персоналу, матеріалів, обладнання тощо.

Фази життєвого циклу виробничого процесу можуть накладатися одна на одну, що зумовлює скорочення часу, необхідного для розробки і впровадження проекту (моделі) виробничого процесу.

Для здійснення проекту важливе значення має встановлення структури поопераційного комплексу робіт – ієрархічного списку того, що повинно бути зроблено при здійсненні проекту виробничого процесу (рис. 3.8).

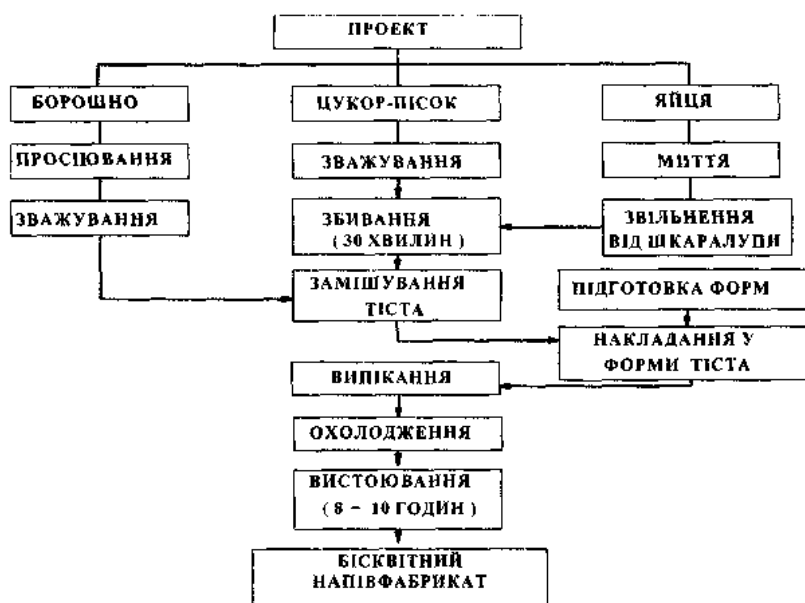


Рис. 3.8. Структура поопераційного комплексу робіт при виготовленні бісквітного напівфабрикату

Ця методологія дає логічну підставу для визначення видів робіт, що входять до складу виробничого процесу для приготування кулінарного чи кондитерського виробу.

Сітєва модель виробничого процесу описує не тільки склад робіт, але і взаємозв'язок робіт у часі та умови, за яких можливе їх виконання.

Методологічною основою методу сітьового планування і управління є два найбільш широко відомих методи планування і координування проєктів:

- PERT (метод оцінки і перегляду програми);
- СРМ (метод критичного шляху), розроблені незалежно один від одного наприкінці 50-х років.

Хоча ці два методи були розроблені незалежно один від одного, вони мають багато спільного. Крім того, більшість розходжень між ними зникли у міру того, як користувачі поєднували функції одного методу з функціями іншого. На сьогодні з практичної точки зору ці методи можна вважати однаковими. У вітчизняній літературі аналогом названих методів є метод сітьового планування і управління (СПУ).

Одна із головних особливостей цього методу – це використання сітьового графіка, за допомогою якого відображається послідовність і взаємозв'язок між комплексом робіт, що входять до складу виробничого процесу (рис. 3.9). При побудові сітьового графіка використовують таку систему умовних позначень: робота, подія, шлях [36].

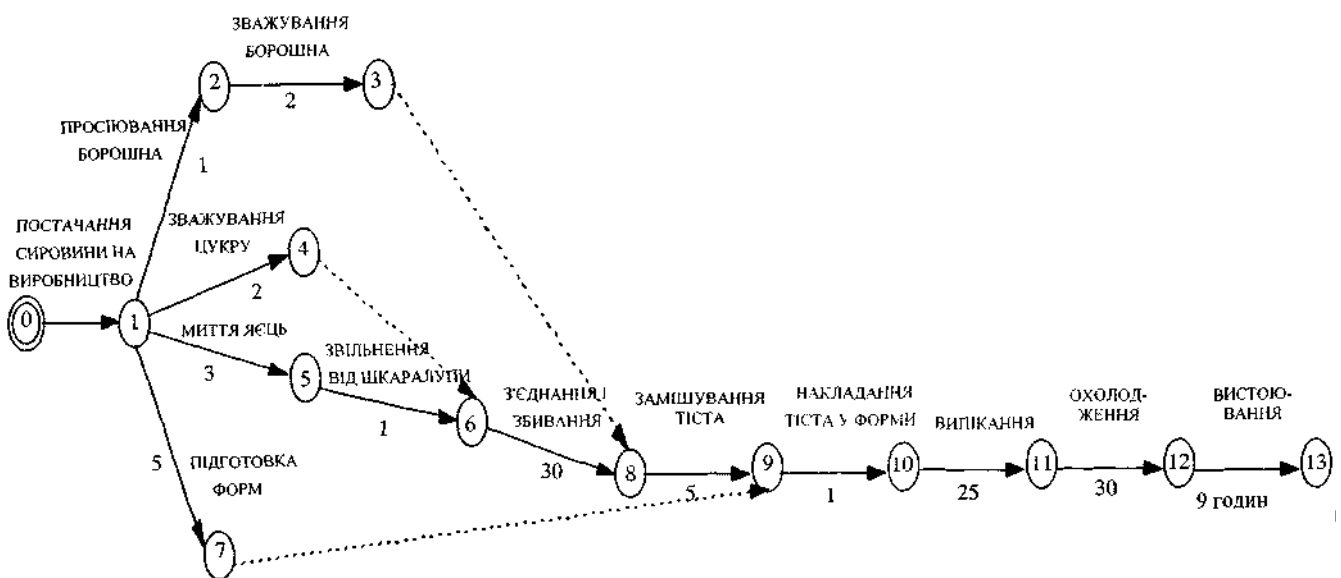


Рис. 3.9. Сітьовий графік приготування бісквітного напівфабрикату

Робота – це трудовий процес, що відбувається у часі, в якому беруть участь люди, обладнання, транспорт, або природний процес: варіння, смаження, дозрівання тіста тощо, у якому не беруть участі люди. Робота – це етапи виробничого процесу зі споживанням ресурсів і/або часу. На сітьовому графіку робота зображується суцільною стрілкою. Назва роботи надписується над стрілкою, її тривалість зазначається цифрою під стрілкою.

Важливою ознакою є наявність зв'язку між ними: сітьовий графік описує послідовність зв'язків між основними роботами (діями) виробничого процесу, при цьому враховується та обставина, що деякі роботи не можуть починатися

перш, ніж завершаться попередні. Залежність між роботами, що обумовлена організаційно і технологічно, зображується пунктирною стрілкою без позначення часу.

Подія – це певний стан у процесі виконання комплексу робіт, що характеризується зміною складу виконаних і доступних для виконання робіт. Події поділяються на вихідні, завершальні і проміжні. Події, що не мають попередніх робіт, називаються вихідними. Події, що не мають наступних робіт, називаються завершальними. Всі інші події є проміжними.

Серед подій виділяються цільові, які означають досягнення певної цілі комплексу робіт – однієї з багатьох або єдиної. Цільовими обов'язково є завершальні події, а також можуть бути деякі проміжні. Наприклад, готовність страв до сніданку, обіду, вечері, або готовність напівфабрикатів, що доставляються у доготівельні підприємства ресторанного господарства у певний час. Цільовим подіям доцільно давати назву: «Готовність страв (напівфабрикатів)», «Початок роздавання», «Кінець роздавання» і т.д.

На сітьовому графіку події зображуються колом, в якому проставляють номер: вихідна подія має перший номер, завершальна – останній, проміжні події позначаються таким чином, щоб номер попередньої події був меншим за наступний. Номери подій проставляють зліва направо. Кодування подій може здійснюватися таким чином, щоб їхні номери несли в собі змістовну інформацію. Так, якщо номер події складається з двох цифр, то перша несе інформацію про цех, чи відповідальну особу, що виконує роботу, друга відповідає порядковому номеру події. Постачання продукції, необхідної для приготування страви, позначається на сітьовому графіку двома концентричними колами без номера і розміщується перед першою подією.

Шлях – це безперервна послідовність робіт, починаючи з вихідної події і закінчуючи завершальною. Виходячи з цього трактування поняття шлях, при аналізі сітьового графіка можна визначити кілька шляхів, один з яких є критичним, тобто найдовшим. Він визначає загальну тривалість виробничого процесу. Якщо на цьому шляху виникнуть затримки, вони будуть відповідати затримкам у завершенні виробничого процесу. І навпаки, намагання скорочення термінів завершення виробничого процесу повинно фокусуватися на найдовшому шляху – терміні виконання дій на ньому.

Шляхи, які коротші за критичний шлях, мають деякі затримки і не впливають на загальний час завершення виробничого процесу доти, поки їх час не перевищує довжину критичного шляху. Різниця між критичним шляхом і довжиною іншого шляху називається резервом часу (допустимим простоем). Критичний шлях має нульовий резерв часу.

Сітьовий графік комплексу робіт, суміщений із сіткою часу, називається сітьовою матрицею (рис. 3.10). Вона має горизонтальні і вертикальні «коридори». Горизонтальні «коридори» характеризують структурний підрозділ чи окремих виконавців, що виконують той чи інший комплекс робіт. Вертикальні «коридори» характеризують етапи робіт у певні проміжки часу.

Якщо сітьовий графік виробничого процесу приготування певної партії

страв будується зліва направо, то сітьову матрицю з практичної точки зору треба будувати справа наліво. По-перше, це сприяє значному скороченню часу на її побудову а, по-друге, це обумовлено тим, що у закладах ресторанного господарства термін готовності продукції має надзвичайно велике значення: продукція, яка не випущена своєчасно, може бути не реалізованою. Враховуючи короткі терміни її зберігання, вона після перевищення цього терміну повинна списуватися, що рівноцінно прямим втратам і збиткам підприємства.

На матриці, як і на сітьовому графіку приготування окремого виробу (див. рис. 3.10), відображене послідовне виконання операцій і зв'язки між усіма видами виконуваних робіт. Сніданок повинен бути приготовлений до 8 год 40 хв. Протягом 20 хв працює механізована роздавальня, яку обслуговує чотири комплектувальники (роздавальники) готової продукції. Вони брали участь і у приготуванні страв і напоїв. Для того, щоб своєчасно виконати поставлене завдання їм доводилося кооперуватися для паралельного виконання деяких операцій: жаріння млинців, їх фарширування, приготування салату з баклажанів і цибулі, виконання операцій на роздавальні [36].

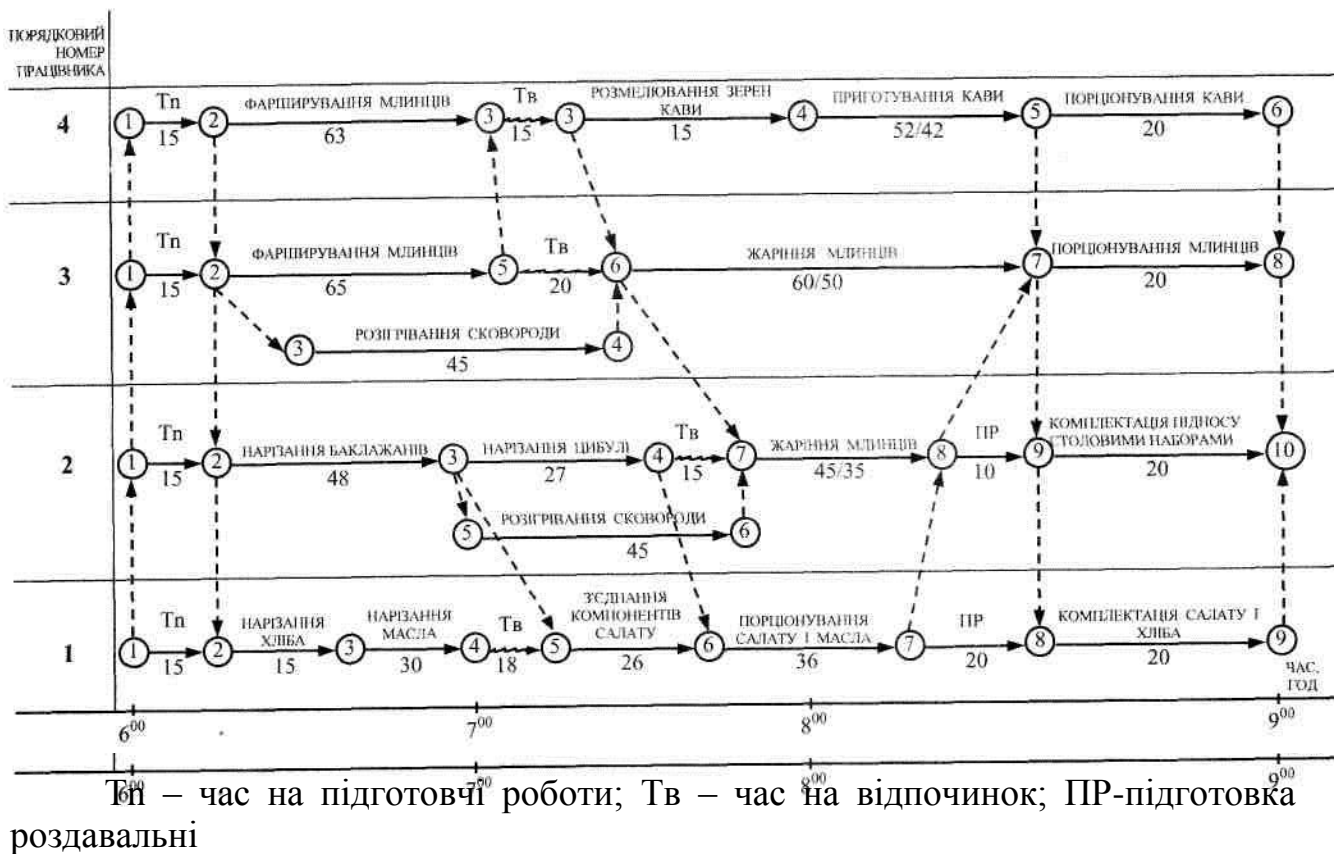


Рис. 3.10. Зведений сітьовий графік, суміщений з сіткою часу (матриця)

Сітьове планування та управління – це метод побудови оптимального варіанта виконання і управління комплексом робіт, математичною основою якого є теорія графів. Сітьові графіки, за допомогою яких зображується комплекс виконуваних робіт, класифікуються за різними ознаками.

За кількістю видів робіт графіки поділяються на часткові і зведені. Часткові моделюють виконання одного виду робіт, приготування однієї страви тощо; зведені – роботи підрозділу виробництва або виробництва в цілому. Вони включають в себе відповідні часткові (первинні) сітьові графіки.

Залежно від ступеня деталізації сітьові графіки (моделі) поділяються на збільшені (укрупнені) і деталізовані.

За часовою оцінкою розрізняють графіки з детермінованими оцінками часу (у цьому випадку час для виконання операції встановлений достатньо точно) і ймовірними оцінками часу (час виконання операцій може змінюватися у значному діапазоні).

Сітьові моделі можуть бути розроблені для значної кількості різних за характером об'єктів. Об'єктом може бути колектив людей, що бере участь у виробничому процесі, процесі обслуговування споживачів та інших процесах, що відбуваються на підприємстві громадського харчування. Метод СПУ використовується при розробці і впровадженні комплексної системи управління якістю, розробці плану подальшого економічного та організаційно-технічного розвитку підприємства, розробці проекту будівництва чи реконструкції підприємства громадського харчування і його впровадженні тощо.

Процес управління виробництвом значно полегшується, якщо діяльність (процеси) керованого об'єкта представити у вигляді сітьової моделі, тобто такого плану, в якому відображається весь хід робіт до досягнення кінцевої мети. Це стає можливим тому, що завдяки методу СПУ можна:

- наочно представити організаційно-технологічну послідовність виконання робіт (операцій) та взаємозв'язок і взаємозалежність між ними;
- показати можливість виконання їх паралельно чи паралельно-послідовно;
- створити умови для ефективного контролю і координації діяльності з метою своєчасного виконання всього комплексу робіт;
- виявити роботи, від яких залежить тривалість виробничого процесу і зосередити увагу на своєчасному виконанні перш за все цих робіт;
- визначити тривалість виробничого циклу виконання робіт (приготування страв), який знаходиться на критичному шляху, проаналізувати можливість його скорочення;
- забезпечити безперервне планування й оперативний контроль за ходом робіт, передбачених сітьовою моделлю;
- ефективно використати матеріально-технічні ресурси, що покращує техніко-економічні показники і якість роботи;
- використати ПЕОМ для обробки інформації.

Контрольні запитання

1. У чому особливість виробничої системи закладу ресторанного господарства від інших систем менеджменту?
2. Що таке менеджмент виробництва?
3. У чому головне призначення виробничого процесу закладу ресторанного господарства?
4. Надайте характеристику структури виробничої системи закладу ресторанного господарства.
5. Які підсистеми входять до складу виробничої та у чому їх призначення?
6. Як будується просторова структура закладу ресторанного господарства?
7. Назвіть основні фактори розвитку виробничих структур у просторі.
8. У чому полягає взаємозв'язок часової структури виробничої системи з часовою структурою ООС?
9. Що представляє собою процес управління виробництвом в закладах ресторанного господарства?
10. Назвіть ознаки класифікації функцій управління виробництвом.
11. Що таке система управління виробництвом в закладах ресторанного господарства? Характеристика складових.
12. Основні характеристики виробничого процесу в закладах ресторанного господарства.
13. Надайте характеристику ознак класифікації виробничого процесу.
14. Які методи організації виробничого процесу застосовуються у ресторанному бізнесі?
15. Охарактеризуйте стадії життєвого циклу виробничого проекту.

Тема 4. **МЕНЕДЖМЕНТ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА**

Основні питання теми

4.1. Управління матеріально-технічним забезпеченням закладів ресторанного господарства.

4.2. Форми постачання і методи пошуку постачальників.

4.3. Управління складським господарством та запасами товарів в закладах ресторанного господарства.

4.1. Управління матеріально-технічним забезпеченням закладів ресторанного господарства

До складу забезпечуючої підсистеми системи менеджменту належить: методичне, ресурсне, інформаційне, правове забезпечення.

Методичне забезпечення складається з нормативно-методичних документів державного, міждержавного, регіонального, фірмового рівня, в яких викладені і обґрунтовані теоретичні, методичні і практичні рекомендації з розробки, функціонування і розвитку системи менеджменту. У них регламентуються питання екології, безпеки товарів та послуг, прав людини, стандартизації тощо.

Для забезпечення стабільного та ефективного функціонування підприємства необхідне якісне правове забезпечення системи менеджменту з таких напрямків [36]:

- правові питання функціонування економіки країни (з приватизації, розвитку підприємства, податкової системи, фінансової і кредитної політики; зовнішньоекономічної діяльності тощо);

- закони і нормативні акти по системах: стандартизації, метрології, сертифікації товарів і послуг, захисту прав сповивачів, антимонопольній політиці, управлінню якістю продукції, безпеки і охорони праці;

- закони і нормативні акти щодо ресурсозбереження, розвитку виробництва, соціального розвитку колективів, охорони навколишнього природного середовища;

- правове регулювання створення і функціонування підприємств.

Відсутність чи недосконалість правових норм з питань власності; податкової системи, фінансів, організаційно-правових форм струмує створення і розвиток підприємств, у тому числі спільних і підприємництва в цілому.

Ресурсне забезпечення – важлива ланка роботи підприємства. Його метою є своєчасне забезпечення підприємства необхідними видами ресурсів високої якості і в достатній кількості.

Закладу ресторанного господарства необхідні такі види ресурсів: трудові (робітники виробництва, торгової групи і залу, інженерно-технічні робітники і службовці, адміністративно-управлінський персонал);

- матеріальні (сировина, напівфабрикати, паливно-енергетичні);

- основні виробничі фонди(споруди, технологічне обладнання, транспортні засоби тощо);
- фінансові ресурси (власний капітал, залучений капітал, нематеріальні активи тощо);
- інформаційні (зовнішня та внутрішня інформація щодо діяльності закладу ресторанного господарства).

Інформаційне забезпечення системи менеджменту є визначальним фактором обґрунтованості управлінських рішень та ефективності функціонування системи.

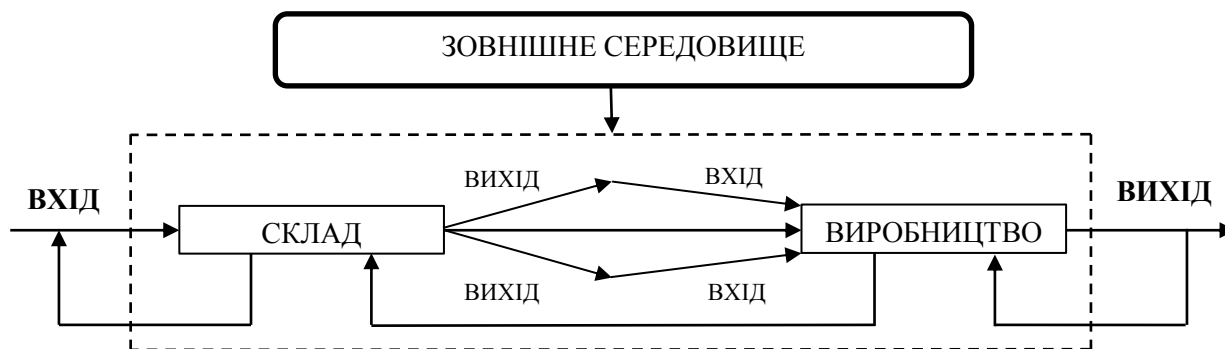


Рис. 4.1. Система взаємодії підсистем підприємства і зовнішнього середовища

Мета матеріально-технічного забезпечення виробництва полягає:

- у своєчасному забезпеченні всіх підрозділів підприємства необхідним видами матеріальних і технічних ресурсів у достатній кількості і певної якості;
- у сприянні оптимізації використання ресурсів: скороченню виробничих циклів виготовлення продукції, скорочення обертання оборотних засобів, забезпечення ритмічності процесів;
- у постійному пошуку конкурентоспроможних постачальників конкретного виду ресурсу з метою підвищення якості «входу» закладу і спрямований на удосконалення матеріально-технічного забезпечення виробництва [35–36].

Завдання матеріально-технічного забезпечення закладів ресторанного господарства – це управління матеріальними потоками у процесі забезпечення їх матеріальними ресурсами.

Служба забезпечення закладів ресторанного господарства встановлює господарські зв'язки з постачальниками, узгоджуючи техніко-технологічні, економічні та методологічні питання, пов'язані з поставками продукції.

Служба (відділ) забезпечення вирішує такі завдання:

- визначає потребу в матеріальних ресурсах;
- проводить маркетингові дослідження ринку постачальників по конкретних видах ресурсів;
- вибирає постачальників, контролює поставки;
- досліджує ринок закупівлі;

- планує матеріально-технічне забезпечення виробництва ресурсами;
- здійснює організацію закупівлі ресурсів, зберігання і підготовки ресурсів до виробництва;
- здійснює облік і контроль використання ресурсів;
- стимулює оптимізацію використання ресурсів;
- готує бюджет закупівель;
- координує і забезпечує взаємозв'язок закупівель із виробництвом та збутом, складуванням і транспортуванням, а також із постачальниками.

Для визначення потреби в матеріальних ресурсах здійснюється відповідний розрахунок. При цьому встановлюються вимоги до ваги, розміру та інших параметрів поставок, а також сервісу поставок. Дослідження ринку закупівель розпочинається з аналізу поведінки ринку постачальників. Для цього необхідно ідентифікувати всіх можливих постачальників на безпосередніх ринках, ринках заміників та нових ринках. Далі здійснюють попереднє оцінювання всіх можливих джерел закуповуваних матеріальних ресурсів, а також аналіз ризиків, пов'язаних із виходом на конкретний ринок. Вибір постачальника включає пошук інформації про постачальників, створення банку даних про них, пошук оптимального постачальника, оцінювання результатів роботи з обраним постачальником.

Новоствореному підприємству доводиться розпочинати пошук постачальників ще до відкриття в умовах ліміту часу. На сьогодні підприємства-постачальники мають розгалужені служби збуту, які формуються за територіальною ознакою з метою охоплення всіх регіонів. Як правило, постачальники намагаються охопити всі райони міста та надати відомості про свою продукцію кожній точці роздрібної торгівлі чи ресторанного господарства [35–36].

Для цього у службах збуту за кожним районом закріплено декілька менеджерів зі збуту, посадовими обов'язками яких є знаходження нових щойно відкритих об'єктів (бажано ще до їх відкриття), забезпечення всіх потенціальних підприємств-клієнтів району рекламною продукцією та прайсами, укладання з ними договорів на поставку продукції, прийом заявок, контроль за своєчасністю надходження продукції на підприємство, відстеження вчасності оплати, моніторинг реалізації за асортиментними групами, звіряння взаєморозрахунків та надходжень товару. Менеджер постачальника повинен добре орієнтуватися в асортиментному переліку продукції, знати рейтинг продукції та співвідносити обсяги реалізації підприємства з обсягами та частотою замовлень, усуваючи невідповідності та вносячи поточні корективи.

Планування матеріально-технічного забезпечення виробництва включає комплекс робіт з аналізу витрат матеріальних ресурсів за звітний період, використання технологічного обладнання, а також розробку матеріальних балансів по видах ресурсів, джерел надходжень і напрямках використання. Ці роботи виконуються економічною службою підприємства.

4.2. Форми постачання і методи пошуку постачальників

Раціональна організація забезпечення закладів ресторанного господарства всіма необхідними ресурсами значною мірою визначає рівень використання засобів виробництва, зростання продуктивності праці, зниження собівартості продукції, збільшення прибутку і рентабельності.

Головним завданням закладу ресторанного господарства з організації і управління постачанням продовольчими та матеріально-технічними засобами є своєчасне, безперервне і комплексне забезпечення виробництва всіма необхідними ресурсами для здійснення виробничого процесу відповідно до затвердженої виробничої програми. При цьому сам процес забезпечення повинен відбуватися при мінімальних транспортно-складських витратах і найкращому використанні ресурсів на виробництві. Тому важливе значення має транзитна форма постачання закладу, особливо коли доставка ресурсів здійснюється транспортом постачальника по кільцю (кільцевий завіз) [35–36].

Складська форма постачання, при якій все необхідне надходить з баз та складів постачальницько-збутових організацій, економічно доцільна в тих випадках, коли виробництво харчових продуктів протягом року нерівномірне і в певний період створюються їх запаси, а потім згідно з замовленням вони поступово надходять у заклади ресторанного господарства і торгівлі.

Крім зазначених форм постачання, набули поширення й інші форми та методи забезпечення закладу ресторанного господарства ресурсами, а саме через: товарно-сировинні біржі; аукціони, конкурси; спонсорство; оптові закупівлі; регулярні закупки дрібними партіями; закупки у міру необхідності; забезпечення виробництва по запитам; власне виробництво напівфабрикатів тощо.

Конкретну форму забезпечення ресурсами заклад ресторанного господарства вибирає, виходячи з особливостей ресурсів, тривалості їх одержання, кількості пропозицій, якості і ціни ресурсу та ін. факторів. При визначенні форми забезпечення закладу ресурсами необхідно вивчати надійність постачальника і рівень конкурентоспроможності продукції, що ним випускається.

Основними критеріями вибору постачальника є вартість товарів чи послуг та якість обслуговування.

Вартість придбання товарів чи послуг включає ціну товару чи послуги та іншу вартість, яка не має грошового еквівалента (зміна іміджу організації, соціальна значущість сфери діяльності підприємства, перспективи росту і розвитку виробництва тощо).

Якість товарів включає якість товарів чи послуг, надійність обслуговування. Під надійністю розуміють гарантованість обслуговування споживачів необхідними йому замовленими ресурсами протягом заданого проміжку часу. Надійність можна оцінити через ймовірність у задоволенні заявки споживача.

Крім основних існують і додаткові критерії вибору постачальника:

- віддаленість постачальника від споживача;
- терміни виконання поточних та екстрених заявок;
- наявність у постачальника резервних потужностей;

- система управління якістю продукції у постачальника;
- кредитоспроможність та фінансовий стан постачальника тощо.

Укладення договорів з постачальниками здійснюється на основі договору на постачання.

Забезпеченням закладів ресторанного господарства сировиною, предметами матеріально-технічного забезпечення, паливно-енергетичними та іншими ресурсами в середніх та великих підприємствах займається певна група працівників або відділ постачання, на разі може бути створена централізована служба постачання. У невеликих закладах ресторанного господарства ці функції виконують окремі працівники. Управління постачанням покладається на заступника директора і завідувача складу, у невеликих закладах ресторанного господарства на завідуючого виробництвом.

Підрозділ або особа, що займаються постачанням, вирішує такі завдання:

- аналізує і визначає потребу в ресурсах;
- визначає метод і форму постачання;
- вибирає постачальників ресурсів;
- узгоджує ціни на ресурси та укладає договори з постачальниками;
- організує контроль якості, кількості та термінів поставки ресурсів;
- організує розміщення ресурсів на складі підприємства;
- визначає витрати на постачання.

Якщо підприємство не бажає чекати, коли його знайдуть менеджери зі збуту компаній-постачальників, воно може застосувати такі методи пошуку потенційних постачальників:

- оголосити конкурс (більш притаманне потужним підприємствам зі значними обсягами замовлень, а не малому бізнесу);
- вивчати рекламні матеріали, фірмові каталоги, об'яви в засобах масової інформації;
- відвідувати тематичні виставки та ярмарки;
- здійснювати пошук на основі особистих контактів із потенційними постачальниками.

У результаті перерахованих заходів формується список потенційних постачальників, який постійно оновлюється та доповнюється.

Складений перелік англізується на основі спеціальних критеріїв, які дозволяють здійснити відбір прийнятних постачальників. Кількість таких критеріїв може становити декілька десятків. Проте здебільшого обмежуються ціною і якістю продукції, а також надійністю поставок, під якою розуміють дотримання постачальником зобов'язань по термінах поставки, асортименту, кількості та якості продукції.

До інших критеріїв, що можуть братися до уваги при виборі постачальника, належать:

- віддаленість постачальника від споживача;
- терміни виконання поточних і екстрених заявок;
- наявність резервних потужностей;
- організація управління якістю у постачальника;

– фінансовий стан постачальника, його кредитоспроможність.

На вибір постачальника істотний вплив здійснюють результати роботи за укладеними угодами.

Важливим питанням при укладанні договорів на поставку продукції є форма оплати. В табл. 4.1. наведені переваги та недоліки різних форм оплати, які застосовуються закладами ресторанного господарства.

Таблиця 4.1 – Переваги та недоліки різних форм оплати продукції для закладу ресторанного господарства

Форми оплати	Переваги	Недоліки
1	2	3
Безготівкова попередня оплата	Ціни нижчі, ніж при оплаті за фактом чи з відстроченням платежів	Заморожування власних обігових коштів на невизначений термін. Повна залежність від постачальника щодо обсягів, асортименту, якості та кількості замовленої продукції
Безготівкова оплата з відстроченням на визначений термін	Є пріоритетним варіантом для більшості підприємств. Дозволяє тривалий час (від 7 до банківських днів, залежно від умов договору поставки) не зменшувати обсяг обігових коштів підприємства, розраховуючись у міру реалізації товару. Підприємство знаходиться у більш вигідному становищі, ніж постачальник. Подібні умови надаються, як правило, стосовно продукції значним коефіцієнтом обороту (два тижні та більше) або великих партій. Є можливість повернути продукцію постачальнику, якщо закінчилися терміни реалізації, виявлено брак чи відсутній попит на неї, не здійснюючи оплату залишку	Основним недоліком є, як правило, більш висока ціна, ніж у разі попередньої оплати продукції, що зменшує рівень прибутковості реалізації при стандартній її ціні. Якщо підприємство змінює ціну продукції залежно від зміни ціни постачальника, то продукція в роздрібній мережі може виявитися неконкурентоспроможною порівняно з аналогічною, закупленою за нижчими цінами

1	2	3
Готівкова оплата за фактом	На практиці застосовується щодо продукції, яка швидко псується: молочнокислої, хлібобулочні вироби тощо. Здійснюється після постачання відповідних товарів	Залежність від постачальника у випадку не надання останнім касового чека. Розписка менеджера або експедитора не є документом суворої фінансової звітності. При ненаданні касового чека постачальником на момент передання грошей за товар доцільною є відмова підприємства від поставки
Готівкова оплата з відстроченням на визначений термін	Застосовується як екстрений одноразовий варіант оплати за продукцію при тривалому невиконанні умов договору підприємством і порушенні останнім термінів оплати продукції. Негайне надання документа фінансової звітності – касового чека тощо. Підприємство тривалий час користується обіговими коштами, не вилучаючи їх з обігу	Є ризик не отримати касовий чек на момент передання грошових коштів за продукцію
Готівково-безготівкові розрахунки (комбіновані)	Можливість варіювати форму оплати згідно з фінансовим станом підприємства: при значних обігових коштах є можливість закуповувати продукцію за готівковою попередньою оплатою або оплатою за фактом за більш низькими цінами, при відсутності або недостатній кількості грошей в обігу – безготівкова оплата з відстроченням	Невизначеність форми та термінів оплати погіршує договірні відносини між підприємством та постачальником внаслідок відсутності фінансової дисципліни та не обумовленості її в договорі поставки

Згідно з укладеними договорами здійснюється доставка товарів в установлені терміни, за оптимальними маршрутами. При цьому враховується можливість доставки товарів у декілька підприємств централізовано по кільцевій.

Ефективне управління постачанням пов'язано з економічно обґрунтованим вибором постачальника. Для цього можна запропонувати розробити шкалу оцінок, що дозволить розрахувати рейтинг постачальника. Перед розрахунками рей-

тингу доцільно виконати диференціацію за куповуваної продукції. Така продукція є нерівноцінною з точки зору цілей виробничого або торгового процесу. Дефіцит деяких товарів у роздрібній мережі може призвести до різкого падіння прибутків підприємства. Головним критерієм при виборі постачальника для цієї категорії продукції буде надійність поставки. Якщо за куповувана продукція не є значущою стосовно виробничого або торговельного процесу, то при виборі її постачальника головним критерієм будуть витрати на закупівлю.

Розрахунок рейтингу постачальника. Підприємству необхідно закупити продукцію, дефіцит якої є неприпустимим. Відповідно, на першому місці при виборі постачальника буде критерій надійності поставки. Вагомість решти критеріїв встановлюється так само, як і першого – експериментальним шляхом співробітниками служби забезпечення(табл. 4.2).

Таблиця 4.2 – Розрахунок рейтингу постачальника

№ з/п критерію	Критерії вибору постачальників	Коефіцієнт вагомості критерію	Оцінка критерію за 10 бальною шкалою у даного постачальника	Оцінка критерію з урахуванням вагомості
1	Надійність поставки	0,30	7	2,1
2	Ціна	0,25	6	1,5
3	Якість продукції	0,15	8	1,2
4	Умови платежу	0,15	4	0,6
5	Можливість позапланових поставок	0,10	7	0,7
6	Фінансовий стан постачальника	0,05	4	0,2
Усього		1,00		6,3

Кінцеве значення рейтингу визначається шляхом підсумовування добутоків вагомості критерію для цього постачальника. Розрахувавши рейтинг для різних постачальників і порівнявши отримані значення, можна визначити найкращого постачальника.

4.3 Управління складським господарством та запасами товарів у закладах ресторанного господарства

Складське господарство повинно якісно виконувати функції зберігання, обліку та контролю руху продовольчих і непродовольчих товарів, що надходять у заклади ресторанного господарства. Старший комірник – керівник цього господарства, повинен розробляти оперативно-календарні плани роботи, графіки прийому і видавання товарів, стежити за своєчасною перевіркою ваговимірних приладів, контролювати рух матеріальних потоків через склад, постійно аналізувати ефективність роботи та впроваджувати пропозиції щодо її покращання. У

центрі уваги бригади, задіяної на складі, є практичне забезпечення ефективного руху матеріальних цінностей: прибуття і вибуття товару, контролю його руху на складі, забезпечення при цьому ефективної роботи складського господарства.

Контроль як одна з найважливіших функцій менеджменту здійснюється, починаючи з надходження товару на підприємство. Товар на складі приймають за кількістю та якістю за наявності пакета супровідних документів:

- вибуткової накладної зі складу постачальника із зазначенням у ній асортименту, кількості товару (шт., кг тощо), ціни за одиницю виміру, загальної суми поставки, розміру ПДВ;

- податкової накладної для оперативного ведення бухгалтерського та податкового обліку;

- сертифіката відповідності або гігієнічного висновку на продукцію з мокрими печатками.

Другий екземпляр вибуткової накладної постачальника підписує комірник, який є матеріально відповідальною особою, і завіряє її штампом або печаткою підприємства. Виправлення в документі не допускаються. Дата та номер партії товару на упаковці повинні відповідати даті та номеру, зазначеним у супровідних документах.

Якщо є розбіжності в кількості або асортименті продукції, товар може бути прийнятий із зазначенням цих розбіжностей. У подальшому постачальник повинен надати коригувальну вибуткову та податкову накладні.

Якщо супровідні документи не надаються у повному обсязі, заклад ресторанного господарства може відмовитися приймати замовлену продукцію внаслідок неможливості її реалізувати в роздріб згідно з чинним законодавством.

У випадку незбіжності реквізитів партії товару з реквізитами в супровідних документах, відсутності сертифікатів або гігієнічних висновків (якщо товар був прийнятий та оприбуткований на підприємстві) підприємство несе адміністративну відповідальність згідно з чинним законодавством. Особливу увагу слід приділяти датам кінцевого терміну реалізації продукції.

При надходженні товару на склад оформлюється прибуткова накладна на підприємство. В ній зазначається асортимент, кількість, ціна за одиницю продукції, сума поставки, розмір ПДВ, а також розмір націнки підприємства та роздрібна ціна продажу і сума поставки в роздрібних цінах, після чого дозволяється передавати її на виробництво і в подальшому реалізувати готову продукцію через торгові зали.

Важливою складовою управління є облік руху товару. На товар, завезений на підприємство ресторанного господарства, вперше створюється картка товару. Стандартні її реквізити такі: назва та реквізити постачальника, тип, клас, назва товару, вага (нетто) або об'єм, упаковка, ціна закупівлі, сума ПДВ, розмір націнки (у відсотках та гривнях), роздрібна ціна. Націнка і ціна можуть змінюватися в часі залежно від ціни закупівлі.

При тривалій роботі з постачальником (особливо при формі оплати з відстроченням платежу чи комбінованій формі оплати) виникає об'єктивна необхідність звіряння правильності взаєморозрахунків (товар-гроші). У такому випадку

бухгалтерія з кожної сторони робить вибірку всіх надходжень товару (або грошей) за певний період часу із зазначенням дати, номера платіжного документа чи номера документа про надходження товару, сумарної вартості поставки. Така вибірка має назву «Акт звіряння розрахунків» і є підставою для офіційного висування претензії (та подальшого передання справи до господарського суду щодо спірних питань у взаємовідносинах сторін) за наявності значних розбіжностей між обсягами поставок та сумою сплачених коштів згідно з умовами укладеної угоди на постачання. Акт звіряння підписують головні бухгалтери обох підприємств (постачальника та реалізатора) після остаточного звіряння та з'ясування обсягів заборгованостей.

Вибуткові накладні зі складу постачальника підписує бухгалтер і матеріально відповідальна особа підприємства-постачальника, податкові накладні – лише бухгалтер підприємства-постачальника та закріплює їх печаткою. Бухгалтер підприємства ресторанного господарства підписує лише акти звіряння розрахунків. Директор та головний бухгалтер особисто не беруть участі у процесі приймання та оприбутковування продукції на склад підприємства ресторанного господарства. Директор задіяний у цьому процесі на першому етапі – укладання та підписання угоди з постачальником на поставку певного виду продукції. Бухгалтер бере участь у процесі розрахунків із постачальниками, відстежує їх регулярність, здійснює звіряння взаєморозрахунків, оформлює платіжні доручення та перераховує необхідні кошти за надану постачальником продукцію.

У малих закладах ресторанного господарства процес надходження та оприбутковування продукції відбувається аналогічно великим підприємствам, єдина відмінність – можливість ведення спрощеної системи обліку та звітності згідно з чинним законодавством та відсутність комп'ютеризації обліку, застосування програмного забезпечення 1С Підприємство тощо.

На складі створюються певні запаси товарів, управління якими спрямовано на вирішення двох питань:

1. Забезпечення закладів ресторанного господарства такими запасами, які сприятимуть успішній роботі підприємства, і задоволення необхідного рівня обслуговування споживачів.

2. Кількість коштів, витрачених на створення запасів, повинна бути в оптимальних межах.

Запаси можуть створюватися як на складі, так і на виробництві, наприклад, запаси напівфабрикатів на вході в доготівельні цехи.

Величина запасів залежить від двох видів витрат:

- 1) пов'язаних із фізичним збереженням (утриманням товарів на складі);
- 2) вартості замовлення, пов'язаного з його оформленням і одержанням, перевірки партії поставлених товарів за кількістю та якістю або вартості підготовки обладнання при створенні запасів на виробництві.

Можуть бути враховані також втрати, пов'язані з недостатнім рівнем наявних запасів, що призведе до недоодержання прибутку внаслідок перевищення попиту над наявними запасами. Крім того, недоліки у створенні запасів можуть позначитися на втраті довіри споживачів, зниженні іміджу підприємства.

Пошук економічного обсягу замовлення товару базується на мінімізації річних витрат. Оптимальний обсяг замовлення при цьому розглядається як компроміс між вартістю зберігання і вартістю виконання замовлення або підготовки обладнання до випуску нової партії продукції. Можливі два варіанти вирішення задачі:

1) загальні витрати не залежать від вартості продуктів;

2) загальні витрати залежать від вартості продуктів, тому що зі збільшенням ціни товару зростає вартість його зберігання (необхідність застосовувати унікальне обладнання, в тому числі холодильне, витрати на охоронну сигналізацію, заробітна плата працівників служби охорони тощо).

Важливою складовою управління запасами є система обліку та контролю, яка залежно від носія інформації поділяється на традиційну, на паперових носіях і автоматизовану з використанням, наприклад, системи 1 С; а залежно від часу обліку запасів – на періодичну та безперервну.

Перша система неавтоматизована, облік здійснюється через певний період часу (декілька днів, щотижня, щомісяця), друга автоматизована, в ній постійно відстежується використання запасів (у реальному вимірі часу).

Контрольні запитання

1. Що входить до складу забезпечуючої підсистеми закладу ресторанного господарства?

2. З яких напрямків складається правове забезпечення системи менеджменту?

3. Що таке ресурсне забезпечення? Які ресурси використовує заклад ресторанного господарства в своїй діяльності?

4. Яке призначення інформаційного забезпечення системи менеджменту закладу ресторанного господарства?

5. Яке основне завдання матеріально-технічного забезпечення закладів ресторанного господарства?

6. Надайте характеристику форм постачання.

7. Назвіть основні і додаткові критерії вибору постачальника.

8. Які основні завдання підрозділу постачання?

9. Які форми оплати застосовуються під час оплати продукції закладами ресторанного господарства? Їх переваги та недоліки.

10. Назвіть основні функції управління складським господарством та запасами товарів в закладах ресторанного господарства.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2

ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

Тема 5. ПРОЕКТУВАННЯ ЗАКЛАДУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

Основні питання

- 5.1. Основні принципи проектування роботи в закладах ресторанного господарства.
- 5.2. Фактори впливу на проектування закладів ресторанного господарства.
- 5.3. Основи, стадії проектування управління закладами ресторанного господарства.
- 5.4. Життєвий цикл діяльності організації.
- 5.5. Формування ефективних структур управління в ресторанному бізнесі.

5.1. Основні принципи проектування роботи в закладах ресторанного господарства

В теорії західного менеджменту, основаної на концепціях організаційної поведінки, структура фірми розглядається як найважливіший фактор, що визначає і форми поведінки (діяльності) усього колективу і окремих його членів. В цьому плані в організаційну структуру включаються такі управлінські поняття, як співвідношення відповідальності і повноважень, делегування повноважень, централізація і децентралізація, відповідальність і контроль, норми керівності, організаційна політика фірми, моделі управлінських рішень, проектування загальних і індивідуальних завдань і деякі інші. По суті йдеться тут про змістовну сторону структури менеджменту: якій меті вона служить і які управлінські процеси вона забезпечує.

Даючи загальну характеристику організаційної структури, можна виділити декілька положень, що визначають її значимість [27–30; 43; 47]:

- організаційна структура фірми забезпечує координацію всіх функцій менеджменту;
- структура організації визначає права і обов'язки (повноваження і відповідальність) на управлінських рівнях;
- від організаційної структури залежить ефективна діяльність фірми, її виживання і процвітання;
- структура, прийнята в даній конкретній фірмі, визначає організаційну поведінку її співробітників, тобто стиль менеджменту і якість праці колективу.

Проектування сучасних структур управління повинно будуватися на наукових принципах управління і враховувати особисті якості і досвід керівників, які добре знають можливості підприємства. В ринкових умовах необхідно чітко розмежувати функції і відповідальність за виконання конкретних завдань і ро-

біт, обумовлених як вертикальними, так і горизонтальними зв'язками. Правильне співвідношення повноважень і відповідальності, чітка регламентація діяльності керівників і виконавців – основна умова ефективної управлінської діяльності. Ці вимоги підкреслюють важливість системного підходу до формування і удосконалення структур управління.

Ефективність діяльності закладу перш за все залежить від виконуваної працівником роботи. Поняття «робота» в даному контексті відрізняється від поняття «функція».

Функція відображає в основному зміст здійснюваної працівником, групою або організацією тієї чи іншої діяльності, тобто відповідає на запитання: «Що треба робити?»

Поняття «робота» включає також організацію діяльності, але відповідає на запитання: «Як робити і хто повинен робити?» (права і відповідальність). Таким чином, проектування роботи – це процес створення як формальної, так і неформальної специфікації виконання завдання працівником, що включає очікувані міжособистісні відношення і взаємозалежність даного завдання з іншими завданнями, які вирішуються як в середині, так і за межами організації. Робота створюється і проектується з того моменту як в організації виникає потреба у вирішенні певного завдання. З розвитком нових процесів відбувається перепроєктування роботи. Мета аналізу роботи – об'єктивно описати роботу, тобто її зміст, вимоги до неї та її оточення або контексту. Зміст роботи охоплює дії, які повинні бути виконані в рамках даної роботи. Він залежить від технології і може бути описаний вузько (зроблена заява про те, що треба робити) або широко (дається детальне роз'яснення кожної окремої операції, кожного руху руки або тіла). В останньому випадку проводиться функціональний аналіз роботи (ФАР), який включає чотири важливих складових:

1) що працівник робить по відношенню до інших працівників та інших робіт;

2) які методи і операції слід використати при виконанні даної роботи;

3) які машини, обладнання, інструмент, інвентар використовуються;

4) який продукт/послугу випускають/надають у процесі виконання роботи.

Перші три складові пов'язані з діями, четверта – з результатами роботи. ФАР зокрема використовують для підготовки штатного розкладу.

Роботу виконують, як правило, з участю людей, тому вимоги до неї відображають якості працівника, необхідні для виконання певної роботи: здібності, освіта, досвід, навички, здоров'я, виховання тощо. Для цього використовують метод посадового аналітичного опитування (ПАО), яке дозволяє проаналізувати такі параметри роботи:

1) інформаційні джерела, важливі для виконання роботи;

2) оброблювана інформація і прийняті рішення, необхідні для виконання роботи;

3) фізичні дії та вміння, необхідні для виконання роботи;

4) характер міжособистісних відносин, бажаних для роботи;

5) характер реакції індивіда на умови роботи.

Цей метод використовується для всіх видів робіт, у тому числі і управлінської. На ньому зокрема базується підготовка кваліфікаційних довідників.

Зовнішні по відношенню до роботи фактори фізичного і соціального характеру, що описують умови, в яких вона повинна виконуватися, а також права і відповідальність складають контекст роботи.

Люди по-різному сприймають і реагують на одну і ту саму роботу: одні задоволені роботою, інші – ні, що впливає на результати. Американські спеціалісти Р.Хакман і Є.Лоуер виділяють шість характеристик, за допомогою яких вимірюються сприйняття змісту роботи: різновидність, автономність, закінченість, результативність (зворотний зв'язок), взаємодія і товариськість (табл. 5.1) [30].

Таблиця 5.1 – Сприйняття змісту роботи

Характеристики	Зміст
Різновидність	Рівень різновидності в наборі операцій чи рівень різновидності засобів праці і процесів, що використовуються при виконанні робіт
Автономність	Рівень самостійності при прийнятті рішень щодо планування своєї роботи, а також вибору засобів щодо її виконання
Закінченість	Рівень доведення створюваного продукту/послуги до кінцевого результату в межах даної роботи
Результативність (зворотний зв'язок)	Рівень інформованості виконавця через роботу про результативність виконаних ним дій
Взаємодія	Рівень взаємодії виконавця з іншими працівниками для завершення роботи
Товариськість	Рівень, до якого робота дозволяє виконавцю спілкуватися з колегами і встановлювати неформальні дружні стосунки

Для виміру сприйнятого змісту роботи використовуються спеціальні анкети для опитування. Для описування роботи використовується система параметрів, яка включає в себе масштаб, складність і відношення по роботі, які виконавець має з іншими робітниками.

Масштаб роботи асоціюється зі змістовністю роботи і являє собою кількість завдань чи операцій, які робітник повинен виконати (чим їх більше, тим більше часу необхідно на їх виконання).

Складність роботи, як параметр, відображає ступінь самостійності в прийнятті рішення і ступінь оволодіння процесом. На практиці складність роботи залежить від особистих характеристик виконавця і делегованих йому прав щодо

її здійснення. За двома параметрами: масштаб і складність роботи можна проаналізувати відмінність між роботами. Так, директор підприємства може бути за професійною ознакою економістом, завідувач виробництва - інженером-технологом, але робота директора і завідувача виробництвом значно масштабніша тому, що включає виконання не тільки професійних обов'язків, але й ряд управлінських функцій. Рівень проблем, що розв'язує кухар чи офіціант, значно нижчий, ніж у лікаря-дієтолога, інженера-технолога, економіста.

Роботи, що мають декілька задач і операцій (низький масштаб роботи), і реалізація яких здійснюється згідно з вказівками (низька складність роботи), називаються вузькоспеціалізованими роботами. Роботи з протилежними параметрами називаються широко спеціалізованими.

При проектуванні роботи розуміють встановлення міжособистісних зв'язків як між виконавцями роботи, так і зв'язок з іншими видами робіт в організації. Такий підхід має важливе значення для формування структури організації, а також встановлення масштабу керованості і створення робочих дільниць і підрозділів в організації

5.2. Фактори впливу на проектування закладів ресторанного господарства

Для переходу від проектування роботи до проектування організації необхідно певним чином об'єднати роботи (види діяльності) і працівників між собою. У статистиці це проявляється в структурі організації, у динаміці – в процесах, що відбуваються в організації (комунікація, прийняття рішень, управління конфліктами, влада і вплив, керівництво).

Виділяють чотири групи ситуаційних факторів, що впливають на проектування організації [28; 44]:

- зовнішнє середовище (складність і динамізм середовища);
- технологія роботи в організації;
- стратегічний вибір керівництва організації по відношенню до її цілей (ідеологія управління, типи споживачів, типи ринків збуту, територіальне розміщення виробництва);
- поведінка працівників (потреби, кваліфікація, мотивованість).

Ефективна взаємодія організації та її частин із зовнішнім середовищем вимагає від керівника дуже високого рівня підготовки, аналітичних здібностей та інтуїції. За оцінками спеціалістів тільки 20% факторів у бізнесі піддається контролю з боку керівника, решта 80% – неконтрольовані. Серед них в основному фактори зовнішнього середовища.

Залежно від взаємодії двох факторів зовнішнього середовища (складність і динамізм) виникає чотири типи ситуацій невизначеності:

- низька (факторів: мало, схожі, не змінюються), наприклад, виробництво солі, хліба;
- помірна (факторів: багато, не схожі, не змінюються), наприклад, нафтопереробка;

- помірно висока (факторів: мало, схожі, постійно змінюються), наприклад, товари народного споживання;
- висока (факторів: багато, не схожі, постійно змінюються), наприклад, виробництво ЕОМ.

Ситуація з низькою невизначеністю є найбільш зручною для керівництва (працівники керуються прийнятою в організації політикою і процедурами). Підвищення невизначеності вносить елемент ризику в процес прийняття рішення. Тому вже при помірній невизначеності керівники повинні мати більш серйозну підготовку і досвід. Проте взаємодія з багатьма не схожими інструментами зовнішнього середовища (постачальниками, споживачами, конкурентами тощо) відбувається в рамках достатньо стабільних процедур і не супроводжується частими серйозними змінами. Ситуація з помірно високою невизначеністю вимагає від керівництва і самої організації достатньої гнучкості, а ситуація з високою невизначеністю становить найбільшу складність для управління організацією.

Значний вплив на проектування організації справляє технологія роботи, яка за своєю природою може бути різною: виробництво продукції, ремонтні роботи, збір і обробка інформації тощо. Стосовно аналізу відношень між технологією роботи і проектуванням організації використовують ті самі змінні, які використовували для характеристики відношень між технологією і проектуванням роботи. Різниця полягає в тому, що в попередньому випадку ці змінні розглядалися з точки зору дій або робіт окремого виконавця, а в даному випадку розглядаються стосовно окремого підрозділу підприємства. При цьому використовуються три змінні: невизначеність у надходженні роботи і місці її виконання, невизначеність у знаннях стосовно того, як виконувати роботу, взаємозалежність робіт в організації.

Третя змінна характеризує тип взаємозв'язку робіт в організації: складений, послідовний, зв'язаний, груповий.

При складеній взаємозалежності робіт в організації кожний підрозділ (філіал підприємства) є відносно автономним і робить свій внесок в загальну справу організації.

Послідовна взаємозалежність робіт з'являється в організації тоді, коли один підрозділ повинен завершити свою роботу раніше, ніж вона надійде в інші підрозділи. Наприклад, сировина спершу проходить механічну кулінарну обробку в заготівельних цехах, потім надходить в доготівельні, де виробляють готову продукцію, потім у зал, де її реалізують.

Зв'язана взаємозалежність виникає в тому випадку, коли кінцевий результат роботи одного підрозділу стає початком у роботі другого, і навпаки. Така взаємозалежність робіт виникає при розробці і впровадженні нових видів продукції і послуг.

Групова взаємозалежність складається з багатьох взаємозалежностей. При цьому активно співпрацюють багато підрозділів. Наявність великої кількості зв'язаних і групових взаємозалежностей у роботі потребує значних зусиль

щодо інтеграції її частин, ускладнення загальної структури (переходу до матричної).

А. Чандлер сформулював принцип, згідно з яким проектування організації повинно відповідати її стратегії. При зміні стратегії виникають нові проблеми, розв'язання яких може потребувати нової організації [30].

Перший стратегічний вибір пов'язаний з ідеологією управління, якої дотримується вище керівництво. Цінності і принципи, що покладені в її основу, впливають на такі елементи проектування організації, як розвиток горизонтальних зв'язків, масштаб керованості, кількість рівнів ієрархії, кількість ланок управління, централізацію і децентралізацію.

Другий стратегічний вибір має відношення до споживачів. Якщо в підприємстві громадського харчування обслуговують індивідуальних споживачів у залі і «організованим» споживачам (філіям) відпускають продукцію різного ступеня готовності, то це повинно знайти відображення при проектуванні структури організації.

Перехід організації від стратегії, орієнтованої на виготовлення продукції, до стратегії, орієнтованої на задоволення потреб споживачів, потребує радикального перепроєктування і змін основ діяльності організації

5.3. Основи, стадії проектування управління зкладами ресторанного господарства

При проектуванні організації важливе значення має вирішення таких вузлових питань: розподіл і спеціалізація праці, департаментизація і кооперація, зв'язки в організації і координація, масштаб керованості і контроль, ієрархія в організації та кількість ланок у ній, розподіл прав і відповідальності, централізація і децентралізація, диференціація та інтеграція.

У будь-якій організації має місце розподіл праці між її членами по двох напрямках:

– постадійний розподіл робіт в організації, починаючи з надходження в неї ресурсів і закінчуючи виходом з неї продукції або послуги (постачання, планування, виробництво, збут). Це є горизонтальна спеціалізація;

– розподіл робіт по рівнях ієрархії в організації, як в цілому, так і в окремих частинах. Цей шлях спеціалізації має вертикальну природу.

Спеціалізація функцій до певних меж має позитивне значення. Зростання спеціалізації окремих робіт в організації обмежується можливостями за їх координацією. Ця проблема може бути розв'язана шляхом об'єднання в групи схожих робіт та їх виконавців. Цей процес називається **департаментизацією**.

Лінійна департаментизація передбачає відносну автономність, характеризується простотою, однорідністю зв'язків (тільки вертикальні зв'язки), можливістю самоуправління (відносна автономність), тому широко використовується в нижчих ланках сімейного чи малого бізнесу.

З розвитком спеціалізації роботи виникла функціональна департаментизація, при якій роботи групуються навколо ресурсів: відділ планування керує

ресурсом часу, відділ кадрів – людьми, відділ фінансів – грошима, інформаційні системи – даними тощо. Для виробничої (виробничо-торгової) організації це означає, що поряд з лінійним поділом робіт в основній ланці додається функціональний поділ спеціалізованих робіт, що обслуговують процес виробництва. Різновидом функціональної департаментизації є групування робіт за процесом (виробництво, обслуговування, навчання професії на базі підприємства, дослідне виробництво). Головною перевагою функціональної департаментизації є можливість виконання певної роботи найбільш ефективним способом.

Силу і престиж найважливішим функціям надає те, що в організаційній структурі функціональні служби знаходяться зразу за рівнем вищого керівництва, в результаті посилюються комунікаційні зв'язки і контроль за нижчими рівнями організації. Функціональна департаментизація відкриває шлях до кількісного зростання організації, значною мірою зберігає якісні характеристики роботи. Підприємства широко застосовують цей тип департаментизації.

Поряд з цим є і недоліки, пов'язані із надспеціалізацією, коли створюються організаційні перепони між згрупованими роботами, які послаблюють горизонтальні зв'язки. Створюється замкнутість у межах відділів, розвивається загальна організаційна ціль, у підрозділах розвивається інстинкт самозбереження, створюється ситуація, коли неможливо уникнути зайвої роботи в організації. Крім того, розвиток вертикальних зв'язків у межах функціонального підходу порушує проблеми на нижчих рівнях до головного керівника, що не дає йому можливості сконцентрувати увагу на стратегічних завданнях через необхідність вирішення поточних оперативних справ.

Проблеми функціональної департаментизації значною мірою можуть бути розв'язані шляхом групування робіт навколо результату. Це департаментизація за продуктом, споживачем, ринком. Розвиток продуктової департаментизації пов'язаний з появою продуктових диверсифікованих виробництв. При департаментизації за споживачем групування робіт здійснюється навколо кінцевого користувача продукції. Ринкова департаментизація будується за відношенням до регіональних ринків. У науковій і дослідно-конструкторській діяльності цей тип департаментизації має назву проектного чи програмного (програмно-цільове управління). Переваги такої департаментизації розглянемо на прикладі департаментизації за споживачем. При цьому виділяються автономні частини і на ці ділянки призначаються керівники, відповідальні за обслуговування певного контингенту споживачів і одержання прибутку. Автономні ділянки забезпечуються функціональним обслуговуванням, а у вищого керівництва залишається невелика кількість функціональних служб, сконцентрованих на виконанні дій, що мають стратегічний характер. Крім того підвищується увага до кінцевого результату – споживача (продукту, ринку). Поява більшої кількості управлінців сприяє розвитку децентралізації, ініціативи, автономії і в цілому підвищення ефективності організації. До недоліків цієї департаментизації можна віднести можливе дублювання в роботі, збільшення чисельності персоналу, певні труднощі у забезпеченні контролю зверху.

Якщо проблема адаптування до зовнішнього середовища ефективно не розв'язується в межах окремих напрямків, то природним виходом стає одночасне посилення в групуванні робіт як ресурсного, так і результативного підходів, тобто матричний підхід (рис. 5.1) [30].

Продуктові підрозділи	Функціональні підрозділи			
	Виробництво	Маркетинг	НДР	Фінанси
Продукт А				
Продукт Б				
Продукт В				
Продукт Г				

Рис. 5.1. Матрична схема департаментизації

Функціональна чи технічна частина матриці відповідальна за забезпечення роботи нормативно-технічною документацією, технічним керівництвом, кваліфікованим персоналом. Продуктова або адміністративна частина матриці відповідає за планування роботи, управління та оцінку результатів, виконання робочих операцій, досягнення поставлених цілей. Ефект від комбінації цих двох складових полягає в підтриманні балансу між технічними (наскільки роботу добре виконано) і адміністративними (яку роботу зроблено і вартість її виконання) цілями. Баланс досягається шляхом перетину вертикальних (адміністративна частина) і горизонтальних (технічна частина) зв'язків і комунікацій. Працівник у кожній клітинці матриці підпорядковується одночасно двом владам. Спеціалісти функціональних відділів на формальній основі закріплюються за певним продуктом і тому повинні підпорядковуватися двом керівникам.

Ефективність матричної системи ґрунтується на тому, що на кожній роботі широко використовуються функціональні знання, є можливість для гнучкого використання кадрів. Негативні наслідки матричної департаментизації виникають через подвійне підпорядкування, внаслідок чого можуть виникнути конфлікти в організації. Матрична департаментизація складна, громіздка, потребує тривалої підготовки працівників і відповідної організаційної культури, неефективна в кризові періоди.

В організації, що складається з багатьох частин, необхідна координація їх діяльності, яка є основою структури організації і яку визначають як сукупність стійких зв'язків в організації. Розрізняють різні типи зв'язків: вертикальні і горизонтальні; лінійні і функціональні; формальні і неформальні; прямі і непрямі.

Вертикальні зв'язки з'єднують ієрархічні рівні в організації та її частинах, є каналами передачі розпорядчої і звітної інформації. У межах вертикальних зв'язків розв'язуються проблеми влади і впливу, тобто реалізується вертикальне завантаження роботи. Зростання організації супроводжується зростан-

ням вертикальних зв'язків. При великій кількості вертикальних зв'язків уповільнюється комунікаційний процес.

Горизонтальні зв'язки – це зв'язки між двома і більше однаковими за положенням в ієрархії чи статусі частинами або членами організації, їх призначення – сприяти найбільш ефективній взаємодії частини організації при розв'язанні проблем, що виникають між ними. Вони допомагають зміцнювати вертикальні зв'язки і роблять організацію в цілому більш стійкою при різних зовнішніх і внутрішніх змінах. Горизонтальні зв'язки розвивають у керівників самостійність, ініціативність, мотивованість, послаблюють страх ризику. На відміну від вертикальних, горизонтальні зв'язки, за винятком матричної департаментизації, як правило, не формалізуються в ході проектування організації. Найчастіше вони встановлюються на неформальній основі головним керівником шляхом делегування частини прав щодо здійснення керівництва (вирішення певного кола питань).

Поряд з цим має місце формалізація горизонтальних відношень у випадку спеціальних осіб для здійснення двосторонніх контактів між підрозділами організації. Це можуть бути заступники керівника організації, які опікують групу підрозділів одного рівня, або координатори (керівники) проектів програм, націлених на одержання одного певного результату. У цьому випадку їм надаються права, що перевищують рівень прав, якими наділені підрозділи. Ці підрозділи знаходяться в горизонтальній взаємодії, але вони не наділяються адміністративною владою лінійних керівників.

Лінійні зв'язки – це відношення, в яких керівник реалізує свої владні права і здійснює пряме керівництво підлеглими. Ці зв'язки в організаційній ієрархії йдуть зверху вниз та набувають форму наказу, розпорядження, команди, вказівки.

Функціональні зв'язки (штабні) мають дорадчу природу. Вони мають в організаційній ієрархії направленість знизу догори і виступають у формі поради, рекомендації, альтернативного рішення (табл. 5.2).

В організації кожен із керівників обмежений часом, знаннями, вміннями, а також максимальною кількістю рішень, які він може прийняти з достатнім ступенем ефективності, тому важливе значення має визначення масштабу керованості і контролю.

Масштаб керованості – допустима кількість виконавців, які підпорядковуються одному керівникові. Для її визначення можуть використовуватися як дослідно-статистичні методи (порівняння зі штатною кількістю персоналу аналогічного підрозділу, який виконує аналогічні обсяги робіт), так і розрахунково-аналітичні, які враховують такі чинники, як характер робіт, обсяг інформації, витрати часу, кількість взаємозв'язків тощо. Звичайно, розрахункова кількість підлеглих, що припадає на одного керівника, не є догмою. Вона може відрізнятися навіть у межах однієї фірми

Таблиця 5.2 – Лінійні та функціональні зв'язки в контексті з аспектами діяльності організації

Аспекти діяльності організації	Лінійні зв'язки	Функціональні зв'язки
Підрозділи асоційовані зі зв'язками	Постачання Виробництво Збут Обслуговування	НДР Кадри Фінанси Бухгалтерія
Завдання, що вирішують-ся за допомогою зв'язків	Досягнення організаційних цілей	Підтримка та допомога керівництву в досягненні організаційних цілей
Форми здійснення зв'язків	Наказ, вказівка, розпорядження, завдання тощо	Порада, рекомендація, інформація для рішення тощо
Право, що реалізуються у зв'язку	Ієрархічна влада	Влада ноу-хау
Етапи вирішення, реалізовані за допомогою зв'язку	Прийняття і виконання рішення	Розробка та підготовка рішення, оцінка рішення

Багатьма спеціалістами рекомендуються середні величини *масштабу керованості*: для вищої ланки організації кількість підлеглих у одного керівника не повинна перевищувати 7; у нижній ланці організації масштаб керованості досягає 20–30 підлеглих. Завдяки більш широкому використанню в сучасних умовах інформаційних систем і групової роботи можливе подальше збільшення масштабу керованості в нижній ланці, яка може бути збільшена до 40–45 підлеглих. Різниця в кількості підлеглих пояснюється тим, що бригадиру, наприклад, достатньо знати робітника в обличчя, його ім'я і що він може робити; директору таких знань недостатньо для побудови з працівником ефективної взаємодії.

Обмеження масштабом керованості в процесі зростання організації призводять до постійного збільшення кількості рівнів ієрархії. Розрізняють вузький та широкий масштаб керованості. Вузький масштаб керованості характеризується мінімальною кількістю підлеглих в одного керівника. У результаті збільшується кількість ієрархічних рівнів. При меншій кількості підлеглих керівнику легше здійснювати контроль за їх роботою, і тому він робить це більш якісно. Але при цьому у нього може з'явитися бажання втручатися в їх безпосередню роботу.

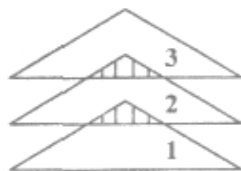
Широкий масштаб керованості має протилежні характеристики: максимально можлива кількість підпорядкованих в одного керівника і мінімальна кі-

лькість рівнів ієрархії. Маючи багато підлеглих, керівник змушений делегувати свої повноваження, щоб усіх завантажити роботою. Для цього підбирається сильна і кваліфікована команда. До недоліків слід віднести можливість втрати контролю над підлеглими, які знаходяться за межами можливостей керівника.

З проблемою обмеження кількості підлеглих тісно пов'язана проблема кількості рівнів управління або ієрархія в організації. Рівнем управління в організації вважається та її частина, в рамках якої і по відношенню до якої можуть прийматися самостійні рішення без їх обов'язкового узгодження з вище- і нижчерозміщеними частинами. Так, наприклад, завідувач виробництва, метрдотель мають право приймати рішення, що стосуються їх роботи і т.д. Якщо є бригадири, то така сама ситуація має місце і на рівні бригади. У підприємстві ресторанного господарства в такому разі склалася трирівнева система управління. Значне зростання рівнів призводить до зниження ефективності управління через можливе перекручування інформації.

В організаціях застосовуються дві системи розподілу прав і відповідальності або повноважень за рівнями ієрархії. Перша система будується на основі принципу єдності підпорядкування (рис. 5.2), яка полягає в тому, що працівник повинен одержувати розпорядження, що стосуються виконуваної ним роботи тільки від одного керівника. Виходячи з цього, систему «ялинка» побудовано так, що права і відповідальність вищого керівника поглинають тільки частину прав і відповідальності нижчерозміщеного керівника (на рисунку зону поглинання нижчерозміщеного рівня вищерозміщеним рівнем заштриховано).

Система «ялинка»



Система «матрьошка»

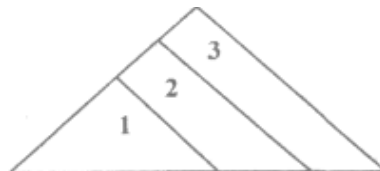


Рис. 5.2. Розподіл в організації прав і відповідальності

Така система є основою веберовської бюрократичної організації. Для неї характерна висока чіткість у фіксації прав і відповідальності керівника кожного рівня. Вона дає змогу легко знайти відповідального за прорахунки, допущені помилки в роботі. Недоліком цієї системи є те, що в межах розповсюдження функціональної департаментизації вона послаблює функціональні права.

Друга система – система подвійного чи множинного підпорядкування («матрьошка») – будується на комбінації відношень спільної або суспільної власності, її побудовано так, що права і відповідальність вищерозміщеного керівника повністю поглинають права і відповідальність усіх нижчерозміщених керівників. Таким чином, права і відповідальність розпорошені між багатьма рівнями організації, тому практично неможливо знайти винуватого: ним може стати керівник будь-якого рівня, і визначатися це буде не в рамках встановленої

політики і процедур, а суб'єктивно вищим керівником, який переслідує свої політичні цілі. Така система свідомо допускає наявність двох і більше осіб, які мають однакові повноваження. Це дає можливість приймати рішення керівництвом організації і тим самим здійснювати тотальний контроль.

Важливою проблемою в проектуванні організації є збалансованість між централізацією і децентралізацією, тобто вибір оптимальної конструкції організації.

Централізація це концентрація прав прийняття рішень, зосередження владних повноважень на верхньому рівні керівництва організації. Вона виключає можливість викривлення інформації при проходженні її через кілька рівнів управління.

Децентралізація – це передача або делегування відповідальності за ряд ключових рішень, а отже, і передача відповідних цій відповідальності прав на нижчі рівні управління організацією. Поняття «централізація і децентралізація» існують в діалектичному взаємозв'язку і виступають різними способами збереження достовірної інформації через різний ступінь розподілу прав і відповідальності по «вертикалі» управління.

П. Лоуренс і Дж. Лорш на основі обстеження підприємств дійшли висновку, що на відношення між підрозділами впливають ще такі фактори, як ступінь відмінності між підрозділами (диференціація) і ступінь можливого співробітництва підрозділів (інтеграція).

Диференціація – це ділення в організації робіт між її частинами чи підрозділами таким чином, щоб кожна з робіт одержала певний ступінь завершеності в межах даного підрозділу. Для визначення ступеня диференціації використовують чотири параметри (табл. 5.3).

Таблиця 5.3 – Диференціація між підрозділами за чотирма змінними

Основні змінні диференціації	Науково-дослідна робота	Виробництво	Маркетинг
Цілі	Новий продукт	Собівартість	Обсяг продаж
Структура	Високо органічна	Механістична	Органічна
Взаємодія	Значна орієнтація на людину	Орієнтовано на завдання	Орієнтований на людей
Зворотний зв'язок	Дуже тривала за терміном виконання	Не дуже тривалий	Швидкий

Чим більше підрозділів всередині організації відрізняються один від одного, тим більше диференційованою є організація.

Інтеграція – це рівень співробітництва, яке має місце між частинами організації і забезпечує досягнення їх цілей у рамках вимог, що висуває зовнішнє оточення. Рівень інтеграції може перевищувати потребу в ній, якщо рівень диференціації є низьким. При високій диференціації ситуація вимагає використання значної кількості ресурсів і використання широкого кола інтеграційних механізмів. Так, на верхніх рівнях організації це проявляється у створенні стратегічних господарських центрів, використання продуктової або матричної департаментизації, а на нижніх – формування цільових груп і комплексних бригад.

Залежно від обсягу управлінської роботи визначаються особливості структури проектування управління. В управлінні постійно відбувається розподіл праці, спеціалізація і комбінування різних управлінських робіт, що дозволяє виділити шість стадій даного процесу, які відповідають обсягам і складності управління організацією (підприємством) у цілому.

Перша стадія характеризується невеликим обсягом управління і невисокою складністю управлінських дій, тому керує той самий працівник, який виконує виробничі функції (бригадир, голова сімейного підприємства).

Друга стадія характерна для підприємства, обсяг управлінської роботи в якому вимагає спеціального працівника, вільного від виробничих функцій (керівника малого підприємства).

Третя стадія характерна для підприємства, в якому обсяг роботи з управління збільшується настільки, що виникає необхідність координувати діяльність спеціальних працівників, що зумовлює виникнення лінійної ієрархії. Так, наприклад, групу бригадирів цехів очолює завідувач виробництва.

Четверта стадія характеризується подальшим зростанням обсягів і складності, що потребує спеціалізації працівників щодо виконання окремих функцій управління. В управлінні з'являються спеціалісти: обліковці, економісти тощо.

П'ята стадія характеризується подальшим зростанням обсягу роботи по загальних функціях і кількості працівників, зайнятих спеціальними роботами. Це потребує координації їх зусиль, у результаті чого з'являється керівник для спеціалістів (бухгалтерів, обліковців очолює головний бухгалтер; економістів – начальник планового відділу).

Шоста стадія характеризується таким розвитком управлінської діяльності, яка призводить до необхідності об'єднання функціональної і лінійної ієрархій під спільним керівництвом. Керівництво стає спеціалізованим видом діяльності (директор підприємства).

Вищеописані стадії характеризують поступовий перехід від управління однією людиною до управління як спеціального виду діяльності.

Щоб підібрати відповідну організаційну структуру управління закладом ресторанного господарства визначають:

- склад задач управління, інформаційні та матеріальні потоки в закладі;
- фактори впливу: розмір закладу, технологія, наявний персонал, система рішень, стратегія бізнесу;
- ознаки структуризації, функціональне призначення, група споживачів, що обслуговується, виробничо-торговий процес, радіус обслуговування, інтер-

вал робочого часу;

- параметри: кількість: рівнів управління, підрозділів, підлеглих; розподіл обов'язків, маршрут руху матеріальних потоків та інформації;
- оціночні характеристики: витрати на утримання системи управління, напруженість праці в підрозділах; інформаційне навантаження на працюючих; час обробки інформації, час реагування на виробничі збої та оперативні запити;
- ознаки оптимальної структури: невеликі підрозділи з висококваліфікованим персоналом, оптимальне число рівнів керівництва, наявність у структурі груп спеціалістів, швидка реакція на зміни, висока продуктивність, низькі витрати, комунікації між елементами системи і зовнішнім середовищем повинні бути чіткими, якість інформації високою;
- якісні характеристики: прибуток підприємства, собівартість продукції.

5.4. Життєвий цикл діяльності організації

Усвідомлюючи, що кожна організація не може існувати в мінливому середовищі в статичному виді, а повинна адаптуватися до нього, слід перейти до розгляду життєвого циклу організації. Це обумовлене тим, що організації зароджуються, розвиваються, слабшають і, нарешті, припиняють своє існування. Усі ці процеси протікають у часі. Тому необхідно знати, на якому етапі розвитку перебуває організація; оцінювати, наскільки прийнятий стиль керівництва відповідає цьому етапу. Застосовуючи поняття життєвого циклу, можна побачити наступне: існують етапи, через які проходять організації, і переходи від одного етапу до іншого є передбачуваними, а не випадковими.

Концепції життєвого циклу приділяється велика увага в літературі по поясненню того, як продукт проходить через етапи народження або формування, росту, зрілості й спаду. Організації мають деякі виняткові характеристики, які вимагають певної модифікації поняття життєвого циклу [14].

Концепція (лат. *consergio* – розуміння) – це узагальнена система поглядів на об'єкт чи явище, що розглядаються, уява про те, як підходити до сприйняття й вивчення цього об'єкту.

Існування *концепції життєвого циклу* організації обумовлює екологічна теорія організаційного утворення, основна ідея якої полягає у взаємозалежності організації та зовнішнього середовища.

Розвиток кожної організації має циклічний характер, тобто проходить через певні стадії життєвого циклу, що визначають особливості виробничо-господарської, інвестиційної, фінансової та інших видів діяльності тощо.

Існує й інша концепція життєвого циклу організацій, за якою виділяють чотири стадії їх розвитку: зародження (реєстрація, початкове інвестування діяльності); зростання (нарощення обсягів виробництва і збуту, формування іміджу, зростання прибутку); «пік» діяльності (максимальні прибутки, обсяги виробництва і збуту); спад (згорання діяльності та переорієнтація).

Таблиця 5.4 – Основні фази життєвого циклу розвитку систем

Фаза	Характеристика
Концептуальна	Народження та обґрунтування ідеї системи. Осмислення необхідності її існування, цілей та задач, взаємозв'язків із зовнішнім середовищем
Оцінювання	Оцінка життєздатності системи в умовах потреб зовнішнього середовища та конкуренції з аналогічними системами
Виробництва	Побудова системи, яка задовольняє критеріям конкурентоспроможності
Операційна	Функціонування системи: виробництво продукції, виконання робіт та надання послуг
Вивільнення	Наступає в результаті повного задоволення потреб зовнішнього середовища або конкурентного тиску, який перевищує силу внутрішніх ресурсів системи

Під впливом внутрішніх та зовнішніх змін відбуваються зміни потенціалу організацій, тобто їх адаптація до нових умов. Тому головним завданням менеджменту стає виявлення можливостей та здійснення розвитку підприємства.

Розвиток організацій зумовлений наступними факторами:

- змінами зовнішнього середовища (економіка, політика, етика, культура та ін.);
- змінами внутрішнього середовища (переміщення працівників, перехід на нові технології та ін.);
- потребами та інтересами людини і суспільства (потреба в самовираженні і самопрояві людини, потреба в додатковому продукті суспільства та ін.);
- старінням і зносом матеріальних елементів (устаткування, людини, технології);
- змінами екології (забруднення чи очищення середовища, скорочення чи збільшення флори і фауни);
- технічним прогресом;
- глобальним станом світової цивілізації.

Необхідність управління змінами полягає в прагненні досягти необхідного і достатнього рівня потенціалу на кожній стадії життєвого циклу. Це потребує використання системного підходу, знання закону і принципів розвитку організацій (інерції, еластичності, безперервності та стабілізації).

В результаті мінливості балансу між потенціалом підприємства і руйнівними внутрішніми та зовнішніми силами, ці підприємства можуть мати різну динаміку розвитку результативності.

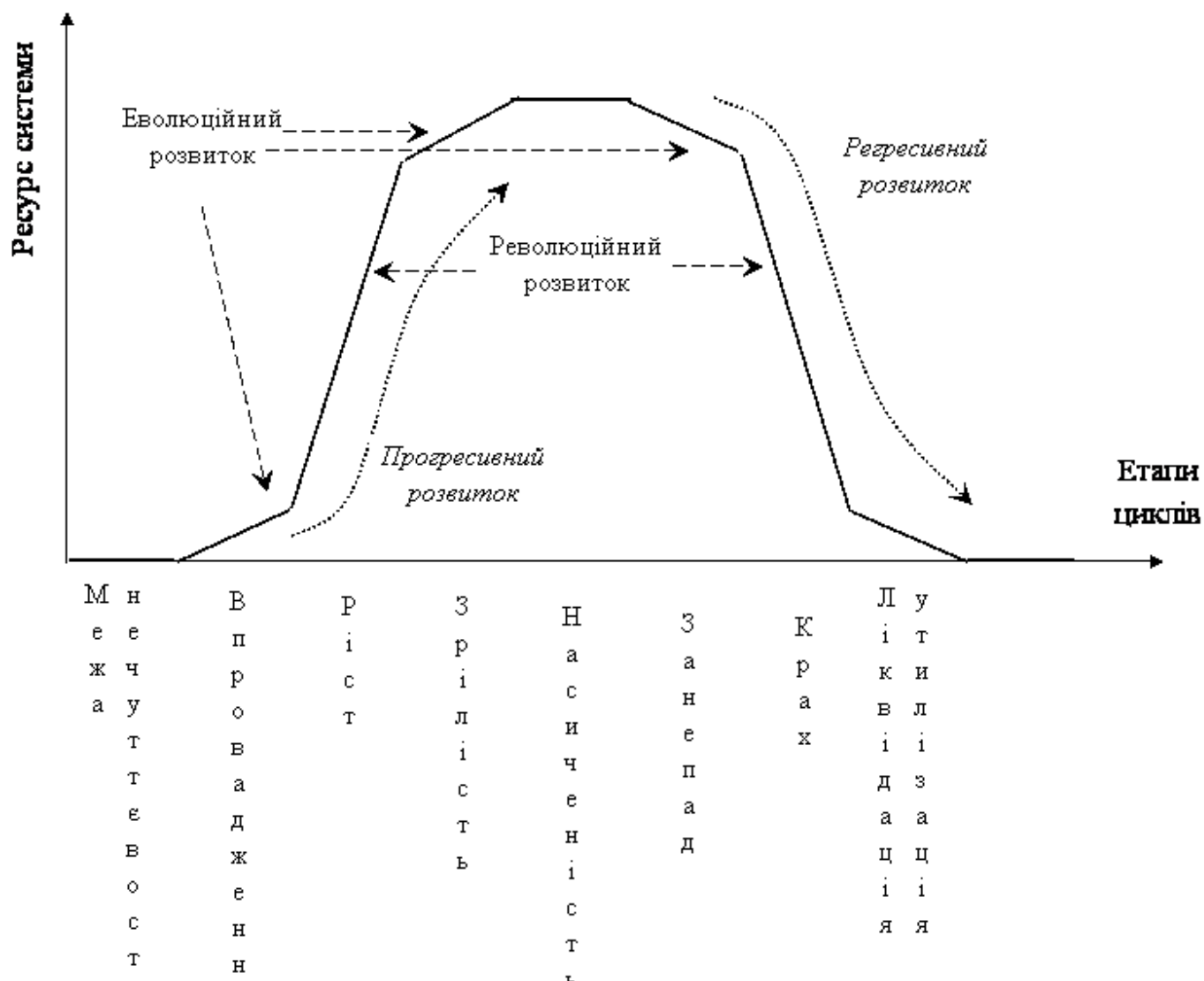


Рис. 5.3. Закономірності проходження організації по етапам життєвого циклу

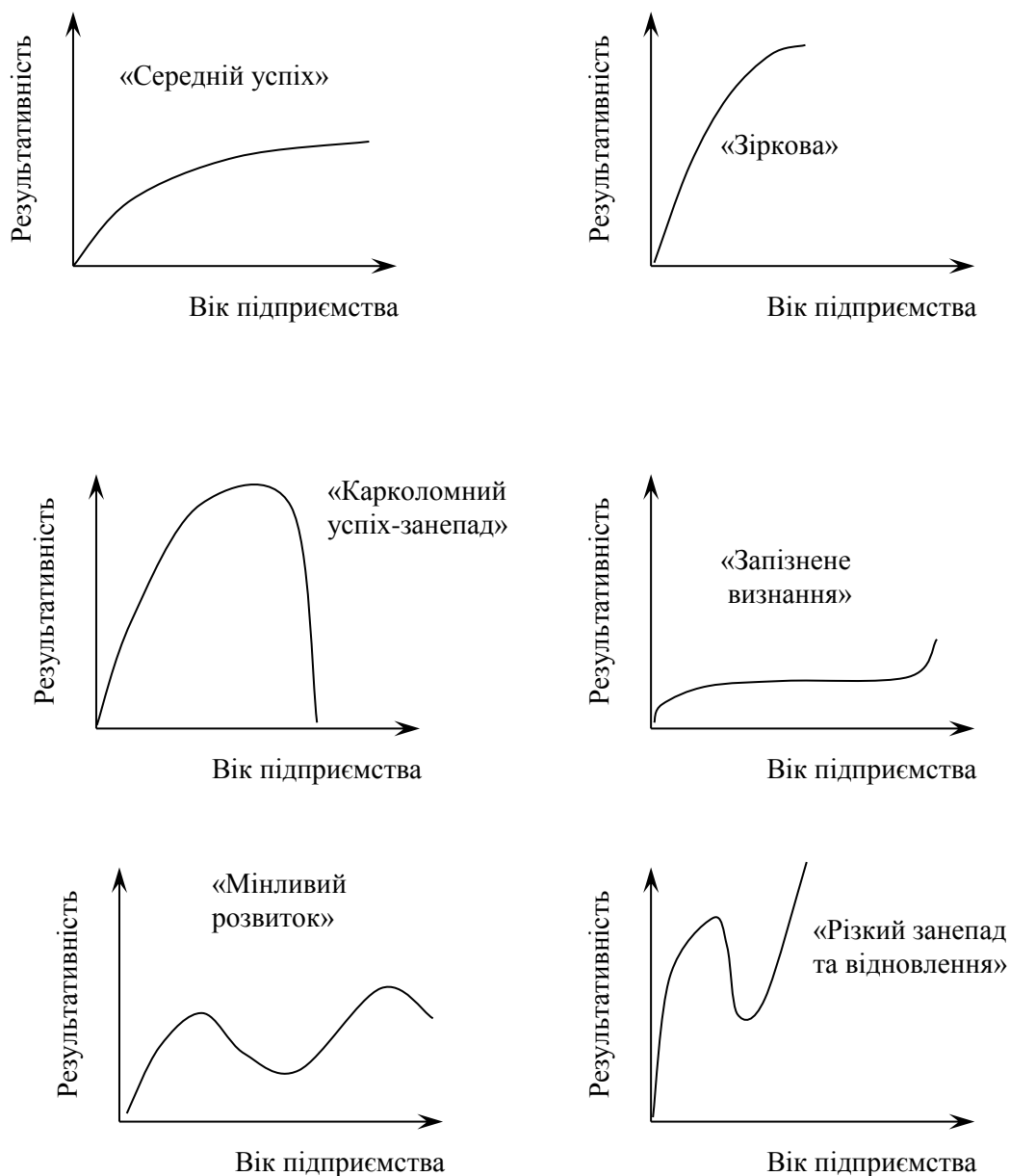


Рис. 5.4. Криві життєвого циклу різних організацій

Фактори розвитку

1. Фанатизм лідера, що очолює колектив.
2. Згуртованість колективу навколо його лідера.
3. Мобільність і гнучкість переходу до радикальних новацій.
4. Мінімальний управлінський апарат.
5. Прості організаційні зв'язки.
6. Висока мобільність кадрів в освоєнні нових видів діяльності.
7. Найвища взаємозамінність фахівців.
8. Чітка спеціалізація наукової спрямованості.
9. Творча атмосфера в колективі.
10. Інтелектуальний продукт має велику значимість.

При вдалому розвитку подій (і якщо це необхідно материнській компанії) організація (фірма) продовжує рости і збільшуватися і вступає в новий етап – *патієнтний*. У зв'язку з тенденціями росту він вимагає перебудови структури, диференціації функцій управління, підвищення ефективності діяльності. Це етап завойовування якого-небудь сегмента ринку, зміцнення своїх ринкових позицій, вироблення конкурентної стратегії, підвищення ролі маркетингу в управлінні фірмою. Найчастіше цей етап розглядається як етап кількісного росту. У фірмах – пацієнтах існує висока імовірність кризи.

Проходження підприємства по етапам життєвого циклу пов'язано з можливістю розвитку певної кризи за умов некваліфікованого керівництва (табл. 5.5).

Етап зародження відповідає фазі виробництва систем, в якій відтворюються основні концептуальні ідеї і формується певний стиль управління. Якщо підприємець запізнюється із вирішенням цього питання, зростає загроза появи *кризи стилю керівництва*, яка через нерозуміння працівниками джерел і сили влади в організації проявляється у неадекватному сприйнятті ситуації та рішень керівництва.

Таблиця 5.5 – Види можливих криз на основних етапах життєвого циклу організації

Етап життєвого циклу організації	Вид можливої кризи
Зародження	Криза стилю керівництва
Прискорення росту	Криза автономії
Уповільнення росту	Криза контролю
Зрілості	Бюрократична криза
Занепаду	Криза невизначеності

На етапі прискореного росту стає можливим прояв *кризи автономії*. Він виникає під час формування і розвитку структури управління, коли кожний підрозділ спрямовує зусилля на організацію власної роботи, а взаємодія між підрозділами здійснюється неефективно.

Подолання кризи автономії та упередження її появи у майбутньому можливо при впровадженні системи контролю, яка будується на розвиненій системі цілей та завдань. З метою ефективного управління керівництво розробляє для поставлених цілей та визначених завдань чисельні показники, за значеннями яких можна оцінити ступінь досягнення цілей. Затримка у впровадженні системи контролю загрожує появою кризи, яка буде проявлятися у неспроможності відслідковувати і своєчасно реагувати на відхилення від поставлених цілей і окремих встановлених нормативів.

У разі формування розвиненої системи контролю з великою кількістю оцінних показників виникає необхідність обробки результатів, для чого впрова-

джуються додатково відповідні функції та відкриваються посади. Надмірно ускладнена система контролю, призводить до появи **бюрократичної кризи**, яка негативно впливає на прояв ефекту масштабу під час масового або крупносерійного виробництва. Об'єктивно ця криза виникає на етапі зрілості, коли система управління набула вищого ступеня оформлення і керівництво вважає за необхідним підвищити ступінь прозорості організації за рахунок якомога більшої кількості контрольних засобів на всіх рівнях управління. Пастка тут знаходиться у неможливості підприємства на даному етапі життєвого циклу збільшити темпи росту обсягів діяльності та у необхідності витратити кошти на організацію бажаної системи контролю.

На етапі занепаду керівництво часто не може визначитися щодо подальшої долі підприємства. Кількість стратегічних альтернатив у цих умовах об'єктивно збільшується з причини зростання невизначеності. Небезпека на цьому етапі полягає у надмірних втратах, коли бувша система цілей вже не діє, а нова ще не сформована. В результаті працівники втрачають зміст ефективної співпраці, що прискорює процеси розпаду.

Запобігання появі певної кризи можливо завдяки усвідомленню закономірностей розвитку організації і впровадженню ефективного менеджменту, який передбачає чітке визначення головної мети і основних завдань на кожному етапі життєвого циклу підприємства (табл. 5.6).

Таблиця 5.6 – Менеджмент на різних стадіях життєвого циклу організації

Назва етапу	Характерні особливості менеджменту
1	2
Зародження	<p><i>Головна мета:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – виживання на ринку. <p><i>Основне завдання:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – подолання бар'єрів «входу» та вихід на ринок <p>Початок формування стратегічного потенціалу організації. Перше поєднання складових торговельно-виробничого процесу. Організація праці спрямована на максимізацію праці</p>
Прискорення росту	<p><i>Головна мета:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – прискорення зростання, – короткостроковий прибуток. <p><i>Основне завдання:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – закріплення на ринку. <p>Виникнення системи зв'язків виробничого процесу. Організація праці спрямована на планування прибутку та розробку механізму стимулювання. Підвищення ступеня агресивності конкурентної стратегії</p>

1	2
Уповільнення росту	<p><i>Головна мета:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – систематичний, збалансований ріст, – формування індивідуального іміджу. <p><i>Основні завдання:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – диверсифікація діяльності, – децентралізація управління, – підвищення рівня організації праці, – закінчення формування кадрової підсистеми, – початок оновлення технічної бази. <p>Тенденція загального зниження рентабельності</p>
Зрілість	<p><i>Головна мета:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – збереження досягнутого рівня розвитку, – підвищення ефекту управління за рахунок координації. <p><i>Основне завдання:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – забезпечення стабільності діяльності. <p>Початок реорганізації основних ланок технологічного процесу та основних підсистем організації</p>
Занепад	<p><i>Головна мета:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – забезпечення оновлення всіх функцій підприємства. <p><i>Головне завдання:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – омолодження ресурсного потенціалу. <p>Організація праці спрямована на впровадження управлінських повноважень</p>

Розвиток має дискретний характер, і перехід від однієї стадії до іншої відбувається, як правило, через нагромадження певних проблем, коли існуючі межі, в яких функціонувало підприємство, стають для нього тісними, і воно або ліквідується, або переходить на новий етап свого розвитку.

Важливо звернути увагу на сполучення структури управління з фазами життєвого циклу організації, про що, на жаль, нерідко забувають проєктанти і фахівці, які вирішують задачу удосконалення управлінських структур.

На стадії зародження організації управління нерідко здійснюється самим підприємцем. На стадії росту відбувається функціональний поділ праці менеджерів. На стадії зрілості в структурі управління частіше усього реалізується тенденція до децентралізації. На стадії спаду звичайно розробляються заходи для удосконалювання управлінської структури відповідно до потреб і тенденцій у зміні виробництва. Нарешті, на стадії припинення існування організації структура управління або цілком руйнується (якщо фірма ліквідується), або відбувається її реорганізація (коли незабаром дану фірму купує або приєднує до себе інша компанія, що пристосовує структуру управління до тієї фази життєвого циклу, у якій вона знаходиться).

5.5. Формування ефективних структур управління в ресторанному бізнесі

На формування структури управління впливають зміни організаційних форм, у яких функціонують підприємства [41]. Так, при входженні фірми до складу якогось об'єднання, скажемо, асоціації, концерну і ін., відбувається перерозподіл управлінських функцій (частина функцій, природно, централізується), тому змінюється і структура управління фірми. Втім, навіть якщо підприємство залишається самостійним і незалежним, але стає частиною мережної організації, що об'єднує на тимчасовій основі ряд взаємозалежних підприємств (частіше усього для використання сприятливої ситуації), йому доводиться вносити у свою управлінську структуру ряд змін. Це зв'язано з необхідністю посилення функцій координації й адаптації до систем менеджменту інших компаній, що входять у мережу [23; 25; 28].

Важливий чинник формування управлінських структур – рівень розвитку на підприємстві інформаційної технології. Загальна тенденція до децентралізації «електронного інтелекту», тобто до росту числа персональних комп'ютерів при одночасному розширенні використання на рівні підприємства локальних мереж, веде до ліквідації або скорочення об'єму робіт із ряду функцій на середньому і низовому рівнях. Це відноситься насамперед до координації роботи підпорядкованих ланок, передачі інформації, узагальненню результатів діяльності окремих співробітників. Прямим результатом використання локальних мереж може бути розширення сфери контролю керівників при скороченні числа рівнів управління на підприємстві.

У цьому контексті варто відзначити, що сучасний розвиток інформаційних систем приводить до формування нового типу підприємств, що у західній літературі одержали назву «віртуальних» компаній. Під ними розуміють сукупності незалежних, частіше усього невеликих по розмірах, підприємств. Які є як би вузлами на інформаційній мережі, що забезпечує їхню тісну взаємодію. Єдність і цілеспрямованість в роботі цих фірм досягаються завдяки гнучкому електронному зв'язку на базі інформаційної технології, що пронизує буквально всі сфери їхньої діяльності. Тому межа між організаціями, які до неї входять, стає «прозорою», і кожна з організацій може розглядатися представником компанії в цілому.

У сучасних умовах економіки України інтеграція організаційних структур набуває ролі ключового чинника, що впливає на ефективність функціонування організації.

Досвід роботи закладів ресторанного господарства свідчить про те, що не існує однієї, оптимальної для всіх закладів структури організації. У проектуванні організацій існує тільки найбільш підходящий для конкретної ситуації спосіб. Відносна ефективність того чи іншого типу організаційної структури зумовлюється зовнішніми та внутрішніми факторами. Якщо одні підрозділи організації функціонують в оточенні, яке відрізняється від оточення інших підрозділів, то відповідно повинні відрізнятися й їхні структури. Другий важливий фактор проектування організації пов'язаний із її інтеграцією.

Кожний конкретний заклад ресторанного господарства потребує індивідуальної організаційної структури управління, яка відповідає вимогам та умовам діяльності закладу. Процес переходу від існуючого типу організаційної структури управління до іншого не відбувається шляхом простої заміни, новий тип організаційної структури управління розроблюється колективом закладу, який продовжує працювати при старій організаційній структурі управління і не намагається від неї відмовитися.

В сучасних закладах ресторанного господарства організаційна структура розподіляється на спеціалізовані підрозділи (за видами спеціалізації). Така спеціалізація у рамках організаційної структури збільшує потенційну ефективність закладу. Однак, щоб реалізувати цей потенціал, керівництву необхідно ввести в організаційну структуру механізм координації та інтеграції усіх цих підрозділів. Важлива умова забезпечення ефективності реорганізації – це єдність цілей. Єдність цілей не дає підрозділам підприємства можливості тягнути його у різних напрямках та розпиляти його сили та здібності, щодо досягнення загальних цілей організації.

Для того щоб ефективно інтегрувати заклад ресторанного господарства, керівництво вищої ланки повинно постійно нагадувати своїм співробітникам про необхідність концентрації своїх зусиль на загальних цілях. При цьому недостатньо того, що кожний підрозділ і кожний співробітник закладу будуть працювати ефективно самі по собі. Керівництво повинно розглядати заклад як відкриту систему. Заклад ресторанного господарства в цілому буде страждати, якщо один чи два підрозділи не будуть достатньо ефективно інтегровані в його загальній структурі. Погана інтеграція може начати відбиватися на ефективності організації тільки через певний час, півроку або навіть рік, після виникнення подібної ситуації.

Існує декілька методів ефективної інтеграції організації [30]. Важливо підкреслити, що вибір методу інтеграції, який найбільш підходить, залежить від середовища, в якому діє конкретна організація. Один із таких методів, традиційний – складається з розробки відповідних правил та процедур (посадові інструкції, положення про відділи). Однак за оцінками теоретиків управління, цей метод є ефективним лише в умовах відносно стійкого середовища. Що ж стосовно закладів ресторанного господарства, які здійснюють свою діяльність у середовищі, що характеризується швидкими змінами на ринку, змінами технологій, які використовуються та підприємств-конкурентів та ін. для інтеграції разом із традиційними, можна використовувати наступні, методи інтеграції:

- особисті взаємозв'язки;
- збірні комітети; міжфункціональні творчі комітети й групи;
- правила;
- процедури;
- ієрархічні структури.

Розроблені цілі та стратегія закладу ресторанного господарства повинні бути забезпечені відповідною організаційною структурою управління.

Ключовою проблемою є визначення невідповідності існуючої організа-

ційної структури управління умовам зовнішнього середовища та визначення напрямків проектування нової організаційної структури управління, яка буде успішно підтримувати потрібний закладу ресторанного господарства тип реакції (рис. 5.5).



Рис.5.5. Приблизна схема проведення змін в існуючій організаційній структурі управління закладів ресторанного господарства

Рішення, щодо проектування організаційної структури управління повинно прийматися, коли діюча структура неефективна. У процесі проектування постає задача створення такої структури управління, яка найбільш повно відображала цілі та задачі закладу, тобто мова про те, щоби знов створена структура найкращім образом дозволяла закладу ресторанного господарства взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно та доцільно розподіляти та направляти зусилля своїх співробітників і таким чином задовольняти потреби клієнтів та досягати своїх цілей з високою ефективністю.

У процесі проектування будь-якої організації, у тому числі закладів ресторанного господарства виділяється три основні етапи [28].

Перший етап – аналіз оргструктур. Аналіз діючої оргструктури дає змогу встановити, в якому ступені вона відповідає вимогам, які пред'являються до організації. Тобто визначають, наскільки структура управління раціональна з точ-

ки зору встановлених оціночних критеріїв, які характеризують її якість. До оціночних критеріїв слід віднести:

1. Принципи управління – співвідношення між централізацією й децентралізацією (скільки і які рішення приймаються на нижчих рівнях? Які їх, наслідки? Який обсяг контрольних функцій покладено на кожному рівні управління?).

2. Апарат управління - перегрупування підрозділів, зміна взаємозв'язків між ними, розподіл повноважень та відповідальності, виділення у самостійні структури певних ланок, зміна характеру міжфірмових зв'язків, створення в апараті управління необхідних проміжних ланок та ін.

3. Функції управління – посилення стратегічного планування (коригування «Бізнес-плану»), посилення контролю за якістю продукції, притягнення робітників до управління шляхом реалізації акцій, зміна підходів до мотивації праці та ін.

4. Господарська діяльність – зміна технологічного процесу, поглиблення міжфірмового співробітництва, технічне переобладнання організації та ін.

У результаті аналізу можна виявити «вузькі» місця в діяльності організації. Це може бути велика ланковість управління, паралелізм в роботі, відставання в розвитку оргструктури від змін, які відбуваються у зовнішньому середовищі.

Другий етап – проектування оргструктур. Методичні підходи до проектування оргструктури управління, які використовуються можна об'єднати у чотири групи:

1) аналогій – передбачає використання досвіду проектування структур управління в аналогічних організаціях;

2) експертний метод – базується на вивченні пропозицій експертів-спеціалістів. Вони можуть (у залежності від поставлених задач) або самі спроектувати варіанти організаційної структури, або оцінити (провести експертизу) розроблену проектувальниками структури управління;

3) структуризація цілей – передбачає виробку системи цілей організації та її подальше оєднання із структурою, яка розробляється. В цьому випадку оргструктура управління будується на основі системного підходу, який проявляється у формі графічних описів цієї структури з якісним та кількісним аналізом та обґрунтуванням варіантів її побудови та функціонування;

4) організаційне моделювання – дозволяє чітко сформулювати критерії оцінки ступеню раціональності організаційних рішень. Його сутність постає у розробці формалізованих математичних, графічних або машинних описів розподілу повноважень та відповідальності в організації.

В процесі проектування оргструктур управління організацією, як правило, вирішуються наступні задачі: визначення типу структури управління; уточнення складу та кількості підрозділів за рівнями управління; чисельність управлінського персоналу; визначення характеру супідрядності між ланками організації; розрахунок витрат на утримання апарату управління. У кінцевому підсумку встановлюються управлінські функції для кожного структурного підрозді-

лу, потоки інформації, взаємозв'язки та документообіг, повноваження, відповідальність і права підрозділів та робітників.

Контрольні запитання

1. Назвіть об'єктивні передумови необхідності організаційних змін.
2. Що таке концепція життєвого циклу?
3. Охарактеризуйте основні фази життєвого циклу розвитку систем.
4. На якому етапі життєвого циклу управління змінами є найбільш актуальним?
5. Назвіть види можливих криз з урахуванням етапу життєвого циклу організації.
6. У чому полягають особливості менеджменту у відповідності до етапів життєвого циклу організації?
7. Що таке організаційна структура управління закладу ресторанного господарства, у чому її значущість?
8. Поясніть різницю між поняттями «функція» і «робота».
9. Для чого використовують метод посадового аналітичного опитування?
10. Від впливу яких факторів зовнішнього середовища виникають ситуації невизначеності?
11. Надайте характеристику напрямкам розподілу праці в закладах ресторанного господарства.
12. Поясніть суть департаментизації.
13. Що таке масштаб керованості?
14. Яким чином відбувається розподіл прав і відповідальності?
15. Яким чином впроваджують зміни в організаційній структурі управління з метою підвищення її ефективності?

Тема 6. УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

Основні питання

6.1. Суть та особливості конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства.

6.2. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства

6.3. Стандартизація та сертифікація в системі ресторанного господарства.

6.1. Суть та особливості конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства

Основною рушійною силою розвитку організації є конкуренція. Наявність конкуренції на ринку товарів та послуг, на якому діє заклад ресторанного, вимагає від нього забезпечення певної конкурентоспроможності. В іншому випадку, йому буде загрозувати витіснення з ринку.

Конкуренція – об'єктивний економічний закон розвинутого товарного виробництва, дія якого для товаровиробників є зовнішньою примусовою силою до підвищення продуктивності праці на своїх підприємствах, розширення масштабів виробництва, прискорення НТП, впровадження нових форм організації виробництва і систем заробітної плати тощо. Дія інших економічних законів також відбувається у формі примусових сил конкурентної боротьби, внаслідок чого конкуренція є важливою рушійною силою розвитку економічної системи, складовою частиною її господарського механізму [19].

Конкуренція є визначальним фактором впорядкування цін, стимулом інноваційних. Вона сприяє витісненню з виробництва неефективних підприємств, раціональному використанню ресурсів, запобігає диктату виробників-монополістів по відношенню до споживача [29; 30; 32; 36; 39].

А. Сміт трактував конкуренцію як «поведінкову категорію, коли індивідуальні продавці і покупці змагаються на ринку за вигідніші продажі і покупки відповідно». Він вважав, що конкуренція – це та сама «невидима рука» ринку, яка координує діяльність його учасників [39].

В класичній теорії конкуренція виступає як сила, що забезпечує взаємодію попиту і пропозиції, врівноважує ринкові ціни. В результаті суперництва продавців і покупців встановлюється загальна ціна на однорідні товари і конкретний вид кривих попиту і пропозиції і таким чином конкуренція забезпечує функціонування ринкового механізму ціноутворення.

Згідно Закону України ст. 1 «Про захист економічної конкуренції», «економічна конкуренція – це змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку» [19].

Таблиця 6.1 – Наукові підходи до визначення суті поняття «конкуренція»

Автори	Визначення поняття «конкуренція»
Азоєв Г. Л.	Суперництво між окремими фізичними і юридичними особами у досягненні певної мети
Зав'ялов П. С., Райзберг Б. А.	Економічний процес взаємодії, взаємозв'язку й боротьби між виступаючими на ринку підприємствами з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задоволення різноманітних потреб покупців
Макконнел К. Р., Брю С. Л.	Наявність на ринку більшої кількості незалежних покупців і продавців, та можливість для них вільно входити на ринок і залишати його
Маршалл А.	Змагання однієї людини з іншими, особливо при продажу або купівлі чого-небудь
Спірідонов І. А.	Економічний процес взаємодії, взаємозв'язку й боротьби між виступаючими на ринку підприємствами з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задоволення різних потреб покупців й одержання найбільшого прибутку
Пасічника В. Г., Акіліна О. В.	Елемент ринкового механізму, що забезпечує взаємодію ринкових суб'єктів
Перцовський Н. І.	Процес управління суб'єктом власними конкурентними перевагами для досягнення своїх цілей у боротьбі з конкурентами, за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб у межах законодавства або в природних умовах
Фатхутдінов Р. А.	Змагання господарюючих суб'єктів, коли їхні самостійні дії ефективно обмежують можливість кожного з них односторонньо впливати на загальні умови обігу товарів на відповідному товарному ринку. Конкуренція - процес управління суб'єктами своїми конкурентними перевагами для утримання перемоги або досягнення інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних, суб'єктивних потреб у рамках законодавства або в природних умовах
Юр'єва Т. В.	Змагання між товаровиробниками за найбільш вигідні сфери вкладання капіталу, ринки збуту, джерела сировини

Узагальнюючи наведені визначення, можна відзначити, що конкуренція все таки визначається як суперництво економічних суб'єктів:

- змагальність господарюючих суб'єктів, підприємців, коли їх самостійні дії обмежують можливості кожного з них односторонньо впливати на загальні умови звернення товарів на відповідному ринку;
- змагальність в умовах відсутності монополії;
- суперницькі відносини між двома або декількома економічними суб'єктами господарської діяльності, що виявляються у вигляді прагнення кожного з них обійти інших в досягненні єдиної мети, отримати вищий результат, відтиснути конкурента;
- особливий вигляд за задумом чесної економічної боротьби, в якому за наявності рівних шансів у кожній з претендуючих сторін верх бере уміліша і заповзятіша сторона;
- суперництво між учасниками ринкового господарства за кращі умови виробництва, купівлі і продажу товарів;

– суперництво між учасниками ринку за кращі умови виробництва і реалізації продукції;

– суперництво на ринку між виробниками товарів і послуг за частку ринку, отримання максимального прибутку або досягнення ін. конкретних цілей.

Характерними рисами сучасного трактування економічної конкуренції є:

– цивілізований, легалізований характер цієї боротьби;

– подібність (взаємозамінність) товарів, виробники яких втягнені у конкурентну боротьбу;

– обмеженість можливостей кожної з конкуруючих сторін впливати на умови обігу товарів на відповідному ринку внаслідок самостійних дій інших сторін;

– ідентичність або наближеність потреб цільових груп споживачів, стосовно яких точиться конкурентна боротьба;

– спільність, тотожність мети, заради якої виникає це суперництво.

Сегментація ринку спричинила до появи різноманітних форм конкуренції.

Міжгалузєва. При даному виді конкуренції має місце підвищений рівень потреб споживачів на продукцію тих галузей, які є головними учасниками ринку. Все це є наслідком підвищення ціни на продукцію інших галузей.

Внутрішньогалузєва. Суть даного виду конкуренції полягає в тому, що вона формується усередині галузі, яка виробляє продукцію одного виду. Основним завданням цих продуцентів є пошук найбільш ефективних способів виробництва і реалізації продукції та одержання найвищих кінцевих результатів при найменших затратах ресурсів. Все це веде до підвищення результативності і якісних показників.

Міжвидова. Особливість даного виду конкуренції полягає в пропозиції однорідної продукції за найменуванням, проте з різними якісними параметрами.

Предметна. Виникає внаслідок виготовлення аналогічних товарів, що мають незначні відмінності за характеристиками.

Функціональна. Даний вид конкуренції існує тоді, коли якась конкретна потреба товаровиробника задовольняється різноманітними способами.

Основні п'ять умов конкуренції були визначені А. Смітом [38]:

1. Кількість конкурентів повинна бути достатньою, щоб виникла боротьба за переваги.

2. Конкуренти повинні діяти незалежно і не бути у змові.

3. Всі економічні суб'єкти повинні володіти достатніми знаннями про ринкові можливості.

4. Потрібен час, щоб ресурси почали відповідати знанням про ринкові можливості.

5. Необхідна свобода дії на ринку, тобто свобода вступу економічних суб'єктів на ті чи інші ринки та свобода виходу з них.

Залежно від виконання даних умов виділяють 4 типи ринкових структур: досконалу конкуренцію, монополістичну конкуренцію, олігополію, чисту монополію [38] (табл. 6.2).

Таблиця 6.2 – Характеристика ринкових структур

Модель ринку	Кількість фірм	Характер продукції	Умови вступу до галузі	Контроль над ціною	Доступ до інформації	Типові галузі
Досконала конкуренція	Велика кількість	Однорідна	Досить легкі	Відсутній	Рівний	Сільське господарство, роздрібна торгівля ресторанне господарство
Монополістична конкуренція	Багато	Різнорідна	Відносно легкі	Деякий, але обмежений	Деякі обмеження	Роздрібна чи оптова торгівля, виробництво одягу, взуття
Олігополія	Декілька	Однорідна та різнорідна	Можливі перепони	Обмежений взаємною залежністю	—	Виробництво сталі, автомобілів, сигарет
Монополія	Одна	—	Блоковано	Значний	—	Місцеві підприємства суспільного значення

Як правило, на споживчому ринку заклади ресторанного господарства працюють в умовах досконалої конкуренції, яку можна характеризувати за допомогою наступних ознак: наявність великої кількості закладів ресторанного господарства, які реалізують однаковий асортимент продукції та послуг; однорідність сегментів ринку, які обслуговуються різними закладами ресторанного господарства; можливість достатньо вільної заміни асортименту продукції та послуг, що реалізуються; можливість виходу на ринок при незначних обсягах капіталу, що інвестується, а також відносно низькому рівні витрат при виході з ринку [38].

Індикатором конкуренції виступає *сила*, з якою продавець бореться за більш сильну позицію на ринку. Ця боротьба за кращу позицію для закладів ресторанного господарства проявляється в прагненні кожного з них завоювати ширше коло споживачів, отримати конкурентну перевагу, яка дозволить збільшити обсяг реалізації товарів, масу чи норму отриманого прибутку.

Сила конкурентної боротьби залежить не тільки від кількості конкуруючих суб'єктів господарювання, кількості споживачів, характеру встановлення цін. Згідно досліджень М. Портера [38] стан конкурентної боротьби визначає взаємодія п'яти сил конкуренції (рис. 6.1).

Саме ці конкурентні сили формують умови, в яких функціонує будь-який конкурентний ринок і економічні одиниці, що здійснюють на ньому господарську діяльність, а також обумовлюють можливості формування та реалізації потенціалу цих економічних одиниць. Між конкурентними силами існує і зворот-

ній зв'язок, який характеризується залежністю конкурентного тиску з боку тієї чи іншої сили від структури галузі, її економічних і технічних характеристик. Представлені чинники спільно визначають інтенсивність галузевої конкуренції та прибутковості, а найвпливовіші з них є вирішальними з погляду формування стратегії подальшого розвитку підприємства.

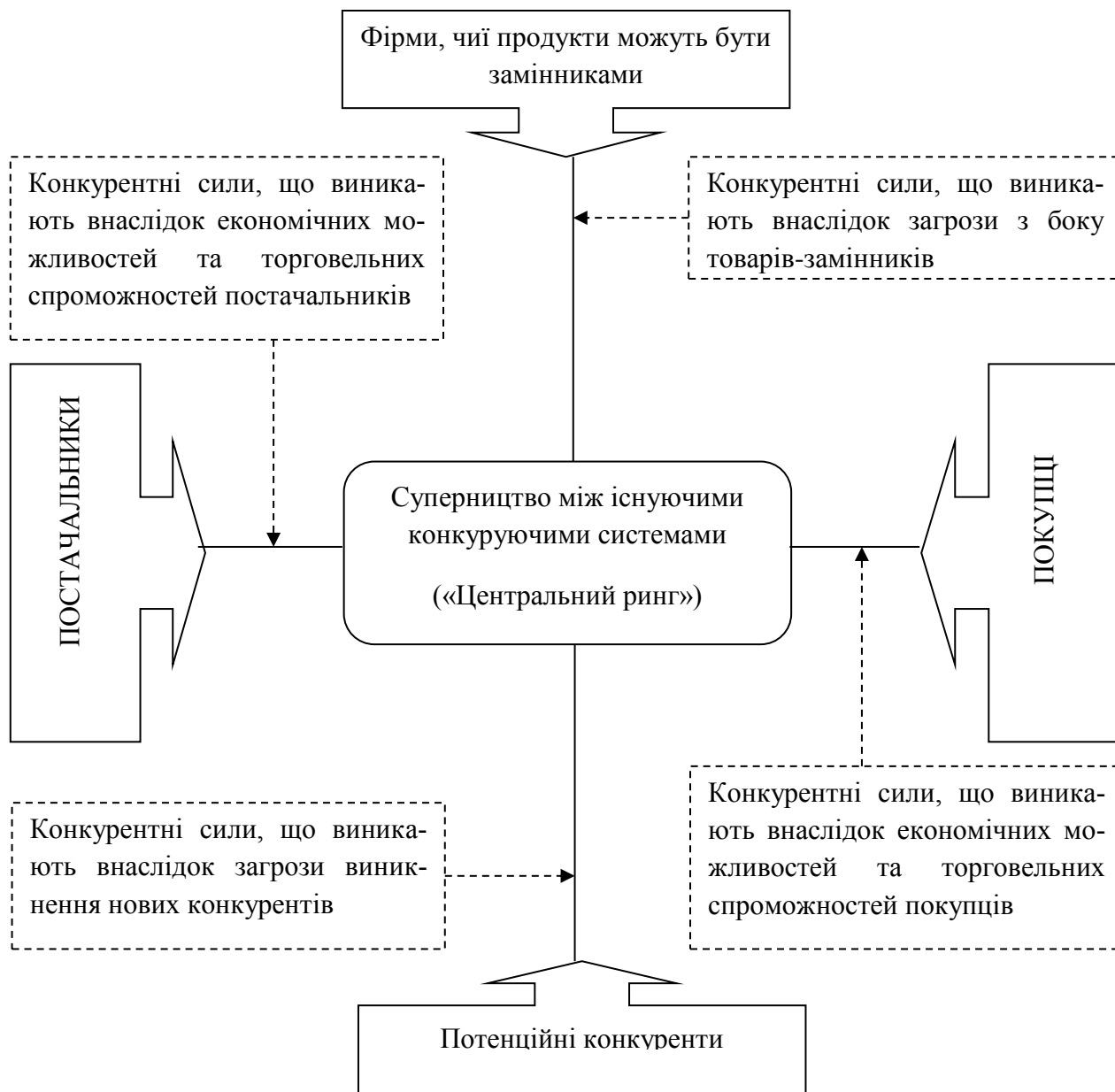


Рис. 6.1. Модель п'яти сил конкуренції М. Портера

Аналізуючи різні підходи до пояснення природи конкурентоспроможності фірми й національної економіки, М.Портер дійде висновку, що конкурентна перевага як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках залежить від наявності й ефективності використання ресурсів, що перебувають у розпорядженні фірми. **Конкурентна перевага** – рівень ефективного використання наявних у розпорядженні фірми всіх видів ресурсів [38]. Конкурентні переваги підприємства за джерелами їх виникнення можна поділити на внутрішні і зовнішні (рис. 6.2).

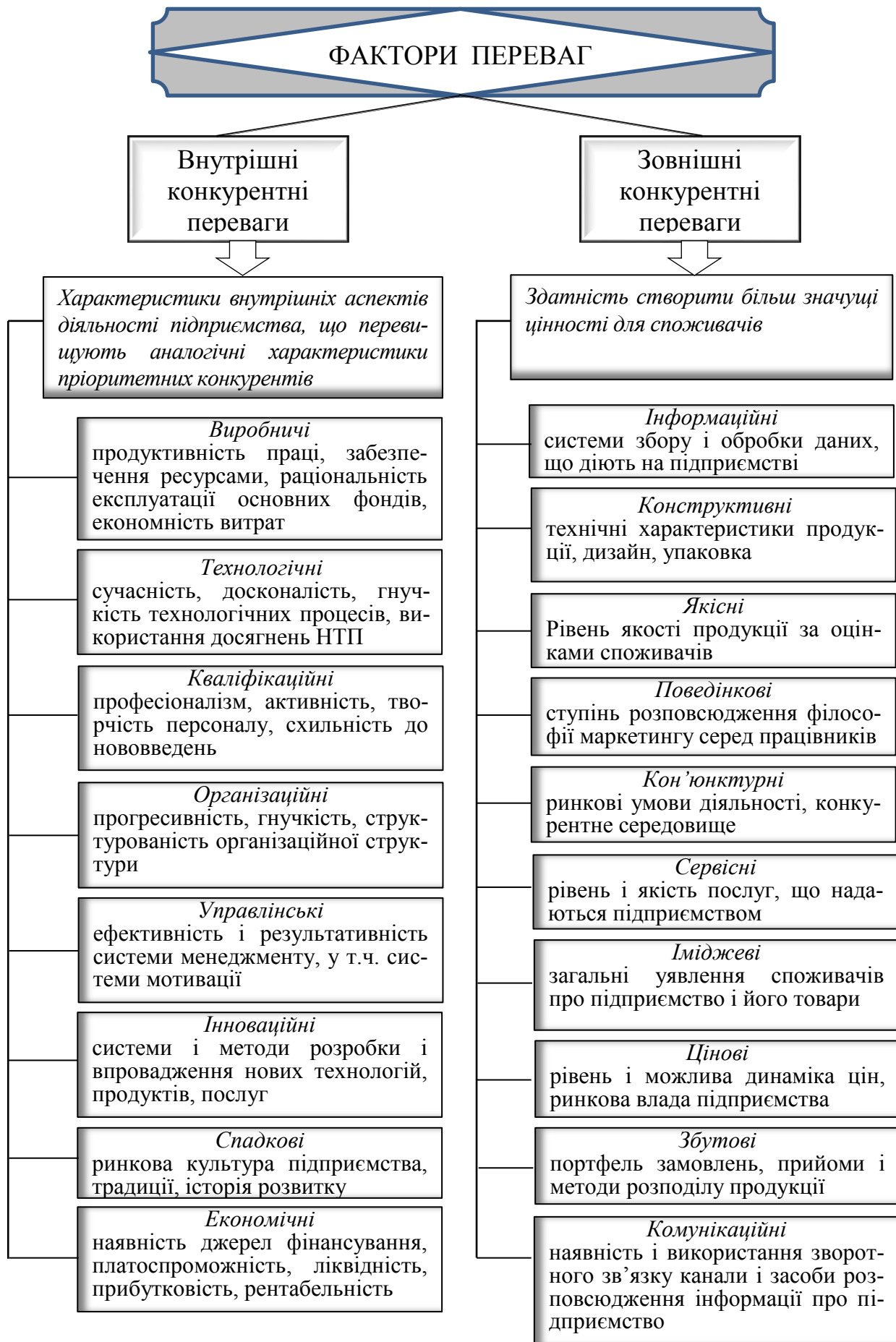


Рис. 6.2. Зовнішні та внутрішні конкурентні переваги

Внутрішні – це характеристики внутрішніх аспектів діяльності організації (рівень затрат, продуктивність праці, організація процесів, система менеджменту), які перевищують аналогічні характеристики пріоритетних конкурентів.

Зовнішні конкурентні переваги – це ті, які базуються на спроможності підприємства створити більш значимі цінності для споживачів його продукції, що створює можливості більш повного задоволення їхніх потреб, зменшення витрат чи підвищення ефективності їх діяльності [38].

Саме зовнішні конкурентні переваги з одного боку, орієнтують підприємство на розвиток та використання тих чи інших внутрішніх переваг, а з другого – забезпечують йому стійкі конкурентні позиції, оскільки орієнтують на цілеспрямоване задоволення потреб конкретної групи споживачів.

Для виміру конкурентних переваг українських підприємств можуть бути використані наступні елементи: конкурентне ціноутворення: переваги у витратах виробництва; якість продукту/послуг; дизайн продукту: упаковка; експлуатаційні характеристики; обслуговування; швидкість реакції на запити споживача; імідж компанії/товарної марки; пропонований асортимент продукції; чисельність зайнятих; кількість основних конкурентів; контакти з постачальниками: широта розподільної мережі; реклама; комплекс стимулювання збуту; система маркетингової інформації; маркетингові дослідження [38].

У загальному виді **конкурентоспроможність** – це властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення їм конкретної потреби в порівнянні з аналогічними об'єктами, що діють на даному ринку.

Для її характеристики використовується поняття порівняльних витрат (Д. Рікардо), порівняльних переваг (Є. Хекшер, Б. Олін), порівняння конкурентних переваг, факторів управління та продуктивності використання ресурсів (М. Портер), конкурентного статусу фірми (І. Ансофф) [38].

Незважаючи на різні підходи до визначення суті поняття, усі дослідники визначають такі риси цього показника [29; 36; 38; 39; 42; 46]:

1. Порівняльний характер.

Конкурентоспроможність не є явищем, притаманним конкретному об'єкту, вона не витікає з його внутрішньої природи, а виявляється тільки за умов порівняння цього об'єкта з іншими. Виходячи з цього, можна стверджувати, що конкурентоспроможність підприємств можливо оцінити шляхом порівняння найбільш суттєвих показників їх діяльності. Результатом цього порівняння є визначення рівня конкурентоспроможності.

2. Часовий характер (динамічність).

Досягнутий в окремий проміжок часу рівень конкурентоспроможності підприємства не може розглядатися як довгострокова характеристика його ринкової позиції незалежно від ефективності його діяльності. Протидія інших суб'єктів господарювання, рішучість та активність їх конкурентних стратегій можуть призвести до втрати досягнутої позиції та зниження рівня конкурентоспроможності.

В зв'язку з динамічністю переваги, окремі дослідники, використовують поняття «життєвий цикл конкурентної переваги». Окремі етапи життєвого цик-

лу конкурентної переваги – становлення, прискорене зростання, обмежене зростання, зрілість, спад – пов'язуються з рівнем використання ресурсного потенціалу підприємства та ефективністю його конкурентної стратегії [38].

Конкурентоспроможність підприємства на певному сегменті товарного чи регіонального ринку виступає як узагальнююча оцінка його конкурентних переваг в питаннях формування ресурсного потенціалу, якості задоволення споживчого попиту та досягнутої завдяки цьому ефективності функціонування господарчої системи, які мають місце на момент чи протягом періоду оцінювання.

6.2. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства

Оцінка конкурентоспроможності є відправною точкою розробки заходів щодо підвищення конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта і в той же час – критерієм результативності цих заходів. Вона необхідна в цілях: розробки заходів щодо підвищення або підтримки конкурентоспроможності; вибору контрагентів для спільної діяльності; складання програми виходу підприємства на нові ринки збуту; здійснення інвестиційної діяльності; здійснення державного регулювання економіки. На рис 6.3. представлено методи її оцінки.

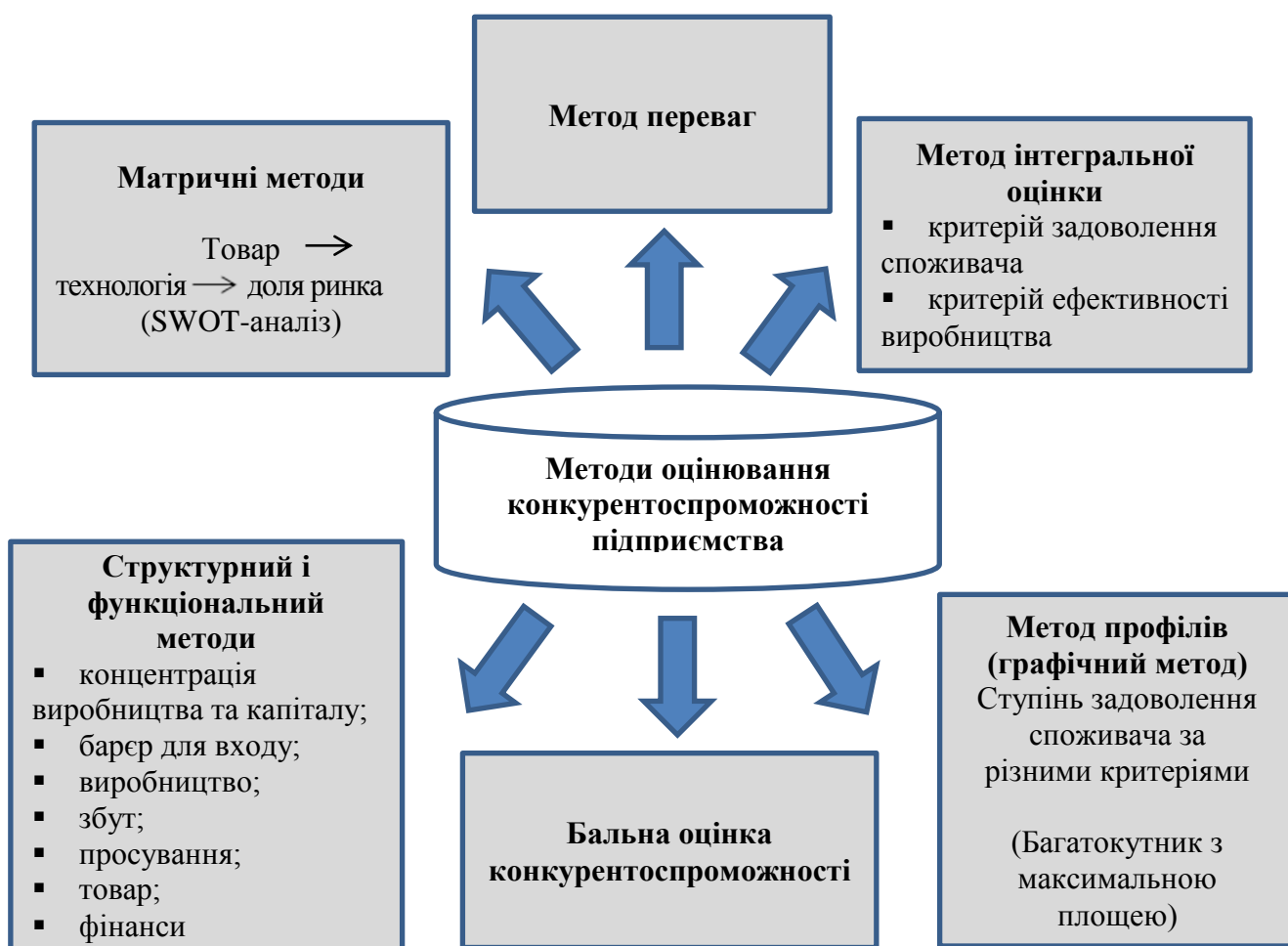


Рис. 6.3. Методи оцінки конкурентоспроможності організації

Метод переваг. Оцінка конкурентоспроможності являє собою порівняння його характеристик, властивостей чи марок товарів, що порівнюються з аналогічними показниками пріоритетних конкурентів (такими, які займають найкращі позиції на даному ринку) з метою визначення тих, які створюють переваги підприємства над конкурентами в будь-якій галузі діяльності. При цьому слід пам'ятати, що існують зовнішні і внутрішні конкурентні переваги.

Обидва типи конкурентних переваг мають різне походження і різну природу, а звідси часто бувають несумісні, оскільки вимагають різних підходів, навичок і культури. На рис. 6.4 представлені обидва типи конкурентних переваг, які можна виявити, використовуючи ринкову силу і продуктивність (Ж.-Ж. Ламбен) [38]. Ринкова сила – як максимальна ціна продаж, що приймається ринком, співвідноситься з ціною конкурента. Продуктивність означає, на скільки питомі витрати на виробництво продукції більші чи менші за витрати конкурента.

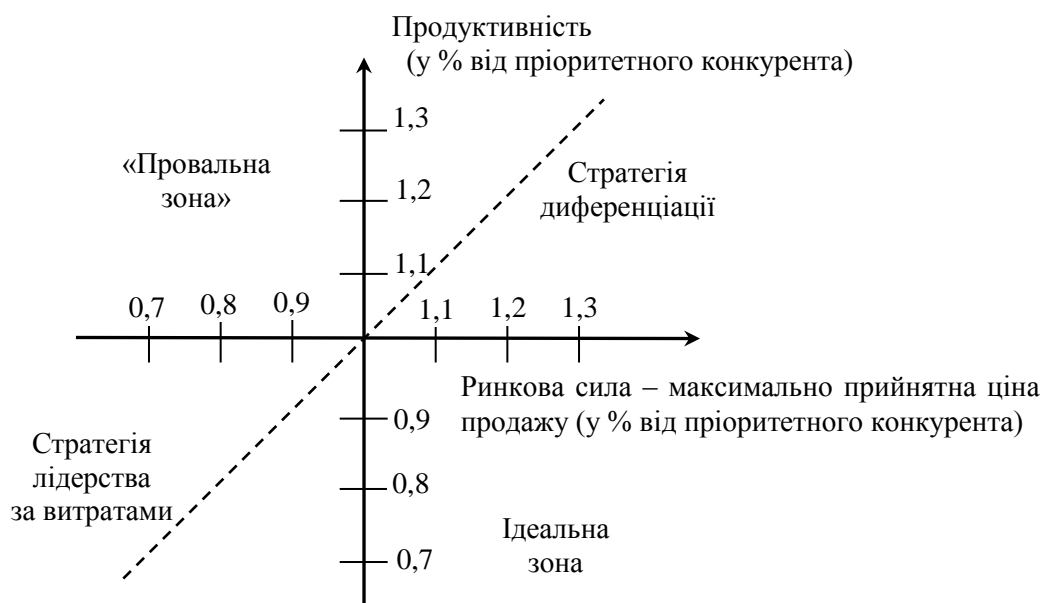


Рис 6.4. Розуміння конкурентної переваги

Аналіз конкурентоспроможності за цим методом дає можливість підприємству позиціонувати себе відповідним чином, а отже, визначити відповідну стратегію, сформулювати пріоритетні цілі. Оцінка конкурентоспроможності підприємства може бути здійснена шляхом аналізу його слабких і сильних сторін.

Існує багато прикладних методів аналізу конкурентних переваг, метою яких є виявлення позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на формування та розвиток елементів потенціалу організації у конкурентному середовищі [48]. Найбільшого розповсюдження набули: STEP-аналіз; SWOT-аналіз; SPACE-аналіз; GAP-аналіз; метод аналізу LOTS; PIMS-аналіз; модель GE/McKinsey; модель Shell/DPM; модель Хофера-Шендлера [38].

Метод STEP-аналізу дозволяє охарактеризувати зовнішню економічну ситуацію комплексно, оцінюючи вплив чинників: суспільних, технологічних,

економічних, політичних, правових. Аналіз здійснюється за схемою «чинник – підприємство». Результати аналізу оформлюються у вигляді матриці, на горизонтальній осі якої визначаються чинники макросередовища, на вертикальній – сила їхнього впливу в балах, рангах або інших одиницях виміру. Результати STEP-аналізу дозволяють оцінити зовнішню економічну ситуацію, що склалася в галузі виробництва та комерційної діяльності [38].

Метод SPACE-аналізу застосовується для оцінки сильних та слабких сторін діяльності невеликих підприємств [42]. Це – комплексний метод, призначений для оцінювання ситуації та вибору стратегій. Його привабливість пояснюється тим, що дає можливість проаналізувати наявну стратегію підприємства, коли вона існує у неявному вигляді. Автори методу пропонують застосовувати багатокритеріальний підхід, що дозволяє здійснювати ідентифікацію, пошук репрезентативної вибірки характеристик, їх об'єднання у групи, присвоєння їм конкретних оцінок (вагових коефіцієнтів) у межах присвоєної шкали.

У SPACE-аналізі виокремлюють чотири групи системних критеріїв оцінювання підприємства: 1) економічний потенціал («фінансова сила»); 2) конкурентні переваги; 3) привабливість галузі (бізнес-напрямок); 4) стабільність середовища (зовнішні умови бізнесу). Отримані результати розрахунків наносяться на прямокутну систему координат, в якій кожна піввісь є поданням загального критерію за групою. Будується вектор позиції підприємства, положення якого визначає тип рекомендованої стратегії (консервативна, захисна, конкурентна, агресивна) для зміцнення конкурентних позицій.

Метод аналізу GAP становить спробу знайти методи розробки стратегії та методи управління, які дозволяють привести справи у відповідність із найбільш високим рівнем вимог [42]. Використання методу передбачає виконання послідовності таких дій: 1) попереднє формулювання цілей діяльності на 1 рік, 3 роки, 5 років; 2) прогноз динаміки норми прибутку в ув'язуванні з встановленими цілями бізнес-одиниці; 3) установлення розриву між цілями та прогнозами; 4) визначення альтернатив здійснення інвестицій для бізнес-одиниці та прогноз результатів; 5) визначення загальних альтернативних конкурентних позицій для кожної бізнес-одиниці та прогноз результатів; 6) розгляд інвестицій і альтернатив цінової стратегії для кожної бізнес-одиниці; 7) узгодження цілей стратегії кожної бізнес-одиниці з перспективами портфеля в цілому; 8) установлення розриву між попередніми цілями діяльності і прогнозом для кожної бізнес-одиниці; 9) уточнення профілю можливих придбань (створення) нових бізнес-одиниць; 10) визначення ресурсів, необхідних для таких придбань, і характеру їхнього можливого впливу на наявні в портфелі бізнес-одиниці; 11) перегляд цілей і стратегій існуючих підприємств із метою створення цих ресурсів. Аналіз може здійснюватися як для бізнес-одиниць окремого підприємства, так і для групи підприємств. Тому аналіз GAP ще називають організаційною атакою на розрив (ліквідацію розриву) між бажаною і прогнозованою діяльністю.

Метод LOTS включає детальне, послідовне обговорення низки проблем бізнесу на різних рівнях та з різним рівнем складності: від корпоративної місії підприємства в цілому до індивідуального проекту всередині підприємства. Об-

говорення проходить за такими напрямками: ідентифікація існуючого положення; можливості, закладені в стратегію діяльності; реальність і ступінь досягнення довгострокових цілей; реальність і ступінь досягнення короткострокових цілей; методи й об'єкти, що будуть задіяні в ході аналізу; формування і використання кадрового потенціалу; оцінка реалізації планів розвитку; організація менеджменту; аналіз звітності. Під час обговорення цих проблем розробляються різні моделі стратегії ведення бізнесу та способи вирішення завдань, які дозволять найбільш ефективно підприємству або підрозділу будувати взаємини з зовнішнім оточенням.

Одною з найпопулярніших моделей аналізу конкурентоспроможності є модель *GE/McKinsey* [42]. Рейтинговий показник конкурентоспроможності є результатом взаємодії таких чинників: стратегії; компетенцій (сукупність навичок та досвіду); загально визнаних цінностей; організаційної структури; системи бізнес-процесів і ресурсів; кадрів; стилю дій з реалізації стратегії та ін. Черговість зміни складових чинників (зверху до низу) наведена на рис. 6.5.

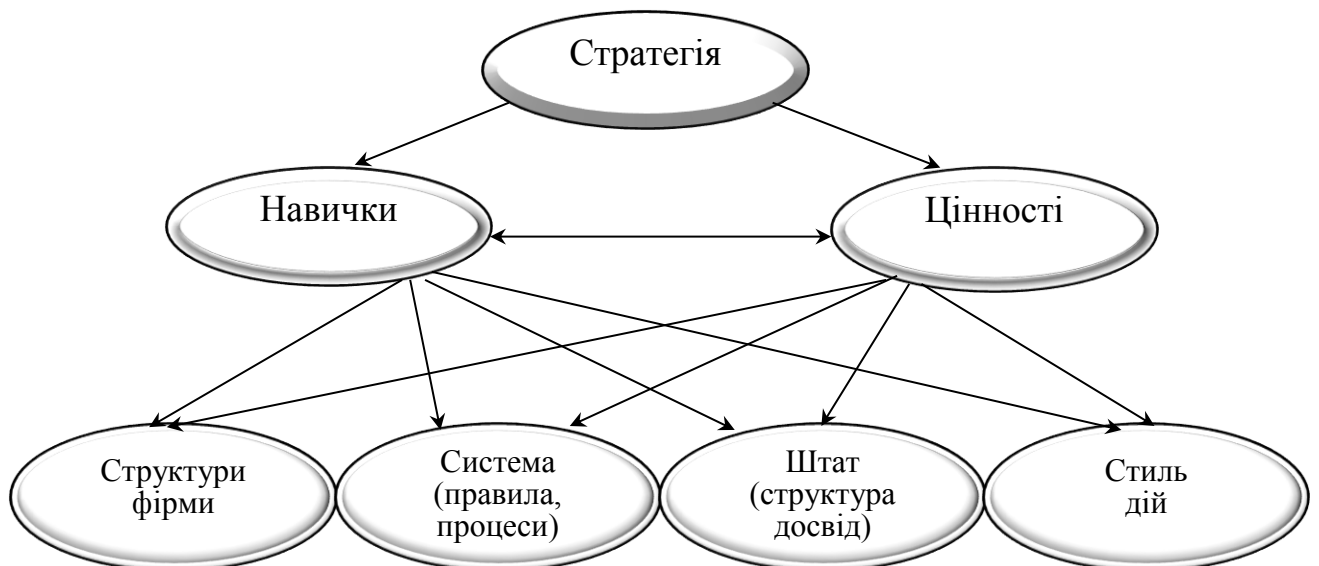


Рис. 6.5. Фактори впливу на розвиток підприємства за моделлю GE/McKinsey

Стратегічне положення підприємства рекомендується оцінювати за показниками: відносний розмір; зростання; частка ринку; позиція; порівняна рентабельність; чистий дохід; технологічний стан; імідж; керівництво та люди.

Привабливість галузі рекомендується оцінювати за наступними показниками: абсолютний розмір; зростання ринку; широта ринку; ціноутворення; структура конкуренції; галузева норма прибутку; соціальна роль; вплив на навколишнє середовище; юридичні обмеження.

Після аналізу перелічених показників будується дев'ятиклітинкова матриця, розташована у двомірній системі координат – галузевої привабливості і сили (позиції в конкуренції конкурентного бізнесу) (рис. 6.6).

Довгострокова привабливість галузі	Сильна	Питання	Переможець (2)	Переможець (1)
	Середня	Той, що програв (1)	Середній бізнес	Переможець (3)
	Низька	Той, що програв (3)	Той, що програв (3)	Створювач прибутку
0		Слабка	Середня	Сильна
		Конкурентоспроможність підприємства		

Рис. 6.6. Матриця GE/McKinsey «привабливість галузі/конкурентоспроможність підприємства»

У матриці виділяють три ділянки стратегічних позицій: ділянку переможців, тих, хто програв і середню ділянку (створювачі прибутку, середні позиції бізнесу).

Позиція «Переможець 1» характеризується найвищим ступенем привабливості ринку і відносно сильними перевагами на ньому. Стратегія підприємства, що знаходиться в такій позиції, повинна бути спрямована на захист свого становища за допомогою додаткових інвестицій.

Позиція «Переможець 2». Відрізняється вищим ступенем привабливості ринку і середнім рівнем переваг підприємства. Реальна перспектива (стратегія) для такого підприємства полягає у визначенні своїх сильних і слабких сторін, а потім – у здійсненні необхідних інвестицій, щоб вилучити усі вигоди із сильних сторін і усунути слабкі.

Позиція «Переможець 3». Підприємство, що знаходиться в цій позиції, має середню ринкову привабливість, але її конкуренти переваги сильні. Стратегічні дії такого підприємства можуть бути зведені до таких: визначити найбільш привабливі ринкові сегменти й інвестувати саме в них; протидіяти діям конкурентів; нарощувати обсяги виробництва і тим самим намагатися підвищити прибутковість свого підприємства.

Позиція «Той, що програв 1» – це середня привабливість ринку і слабка позиція в конкуренції. Прийнятна стратегія підприємства в такій позиції зводиться до розвитку бізнес-напрямків діяльності з низьким рівнем чи ризику взагалі відходу з даної бізнес-галузі.

Для позиції «Той, що програв 2» характерні низька привабливість ринку і середній рівень конкурентної позиції на ринку. Ця галузь бізнесу неприваблива, фірма повинна намагатися знизити рівень ризику і захищати свої позиції і най-

більш прибуткових частках ринку.

Позиція «Той, що програв 3» характеризується як низькою привабливістю ринку так і низьким рівнем конкурентної позиції в даному виді бізнесу. Найбільш прийнятна стратегія – отримувати можливий прибуток, утриматися від інвестицій чи вийти з даного бізнесу.

По діагоналі матриці розташовані види бізнесу, що вважаються проблемними, оскільки вони мають однакові шанси і зростати, і скорочуватися за певних умов.

Останнім часом матриця GE/McKinsey піддається суворій критиці, яка зосереджена головним чином на наслідках застосування рекомендацій, заснованих на основі матриці. Тому вважається, що подібну модель необхідно поглиблювати.

Модель Shell/DPM (Direct Policy Matrix) – матриця спрямованої політики [38]. Представляє собою двофакторну матрицю розмірності 3×3, призначення якої зводиться до оцінки кількісних і якісних параметрів бізнесу, тобто вона призначена для багатопараметричного стратегічного аналізу. Осі матриці відображають конкурентоспроможність бізнесу і галузеву привабливість (рис. 6.7).

Перспективи галузі бізнесу	Сильна	Подвоїти обсяг виробництва або згорнути бізнес	Підсилювати конкурентні переваги	Лідер виду бізнесу
	Середня	Продовжувати бізнес з обережністю або частково згортати виробництво	Продовжувати бізнес з обережністю	Зростання
	Низька	Згортати бізнес	Частково згортати бізнес	Генератор оті-вки
		0		100
		Конкурентоспроможність підприємства		

Рис. 6.7. Модель Shell/DPM

Позиція «Лідер виду бізнесу» характеризується найвищою привабливістю галузі і конкурентоспроможністю бізнесу. Явний конкурентний тиск відсутній.

Позиція «Зростання». У цьому положенні підприємство відрізняється си-

льною конкурентною позицією, галузь є помірно привабливою. Підприємство може бути одним з лідерів ринку, характеризуваному помірним зростанням, на якому немає іншого сильного конкурента.

Позиція «Генератор готівки». Цю роль звичайно відіграє підприємство із сильним і добре поставленим бізнесом, але її діяльність здійснюється в непривабливій галузі. Підприємство один із лідерів у галузі, ринок є стабільним, але він скорочується, помірні загрози з боку конкурентів не є для нього небезпечними.

Позиція «Підсилювати конкурентні переваги» характерна для середнього за розміром й ефективністю господарських операцій підприємства, що функціонує в привабливій галузі. Репутація підприємства висока, майже як у галузевого лідера, наблизиться до якого вона зможе, якщо підсилить свої конкурентні переваги.

Позиція «Продовжувати бізнес з обережністю» характерна для підприємств, що займають середні бізнес позиції у галузі із середньою привабливістю. Ринок зростає повільно, а у підприємства немає можливостей додаткового зростання.

Позиція «Частково згортати бізнес». У підприємства немає особливо сильних сторін і взагалі відсутні можливості розвитку, тому що ринок не привабливий.

Позиція «Подвоїти обсяг виробництва або згорнути бізнес» характерна для підприємства, що функціонує в привабливій галузі, але має слабкі конкурентні позиції.

У позицію «Продовжувати бізнес з обережністю або частково згортати виробництво» потрапляють підприємства зі слабкими конкурентними позиціями, що функціонують у помірно привабливій галузі.

Позиція «Згортати бізнес» характерна для підприємства, що має слабе становище в непривабливій галузі.

Модель Shell/DPM дозволяє вибрати певну стратегію підприємства залежно від життєвого циклу конкретного виду продукції або грошового потоку.

Модель Хофера-Шендлера. Автори цієї моделі побудували її на припущенні, що можуть бути тільки два шляхи оптимізації набору видів бізнесу організації: купівля нового (і/або посилення існуючого) виду бізнесу; продаж (і/або ослаблення існуючого) виду бізнесу [42]. У моделі пропонуються такі типи ідеального бізнес-набору для підприємства: набір зростання; набір прибутку; збалансований набір.

Застосування цієї моделі дозволяє визначити стадії еволюції або життєвого циклу ринку. При цьому як досліджувані параметри використовують такі змінні: темпи зростання ринку, темпи технологічних змін продукту, темпи технологічних змін процесу, зміни в зростанні ринку, сегментація ринку і функціональне значення.

Структурний та функціональний методи. Згідно зі структурним підходом оцінити становище можна за рівнем монополізації галузі, тобто за концентрацією виробництва і капіталу, і бар'єрів для компаній, що входять на галузе-

вий ринок. Іншим підходом до визначення критерію ефективної конкуренції є функціональний. Згідно з цим методом найбільш конкурентоспроможними є підприємства, де найкраще організовані виробництво та збут товару, ефективне управління фінансами.

Конкурентоспроможність підприємства оцінюють за якістю продукції «методом профілів»: виявляють різні критерії задоволення потреб споживачів до будь-якого продукту, встановлюють їх ієрархії та порівняльну важливість у межах спектра характеристик, які мають змогу замінити й оцінити споживачі, а також вимірюють техніко-економічні характеристики досліджуваного продукту і порівнюють їх з характеристиками продуктів-конкурентів. Основний недолік «методу профілів» полягає в тому, що він не враховує ефективності виробничої діяльності підприємства та прийнятний лише для підприємств, які випускають один вид продукції. Інколи використовують багатокутники конкурентоспроможності як окремих товарів так і фірм, галузей (рис. 6.8).

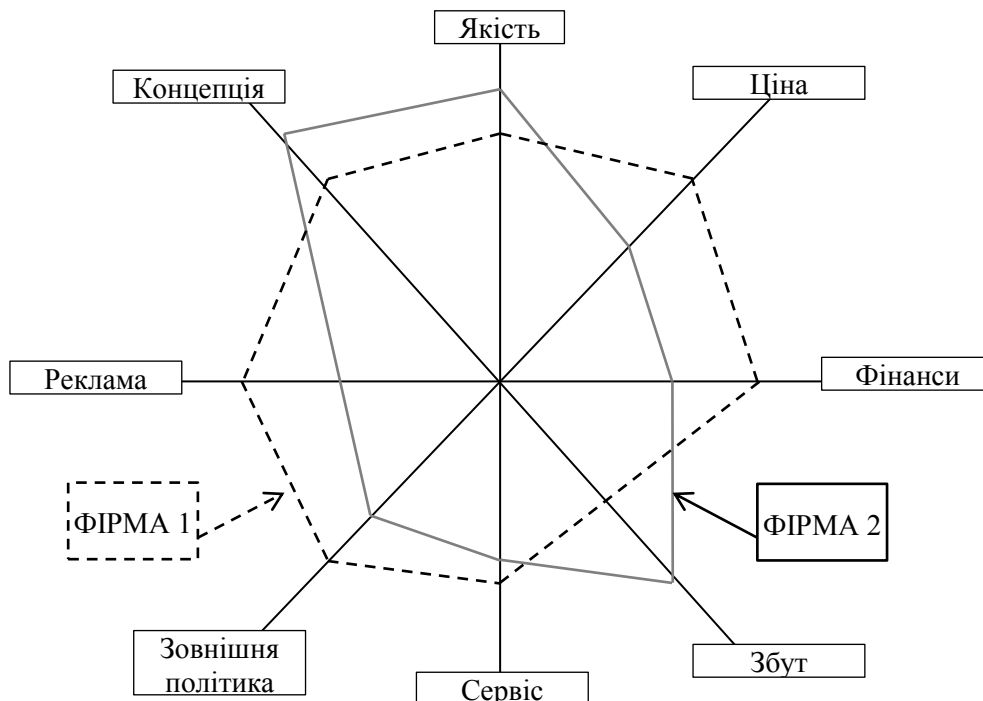


Рис. 6.8. Багатокутник конкурентоспроможності

Перелік оцінки показників відбирається експертами чи підприємством, яке оцінює конкурентоспроможність. Чим більша площа багатокутника, тим вище показники конкурентоспроможності окремих товарів, фірм, галузей.

Матричні методи оцінювання конкурентоспроможності фірм, які ґрунтуються на розгляді процесів конкуренції в динаміці. Теоретичною базою цих методів є концепція життєвого циклу товару і технології. Згідно і якою будь-який товар чи технологія з моменту появи на ринку і до зникнення проходить певні стадії життєвого циклу, який охоплює етапи впровадження, зростання, насичення і спаду. На кожному етапі виробник може реалізувати товар чи продукт цієї технології в тих чи інших масштабах, що об'єктивно позначається на

частці ринку та динаміці продажу.

До матричних методів належить *SWOT-аналіз*. Ідея якого полягає у прийнятті зусиль щодо перетворення слабостей на сили, загроз на можливості; розвиток сильних позицій відповідно до обмежених можливостей (рис. 6.9).

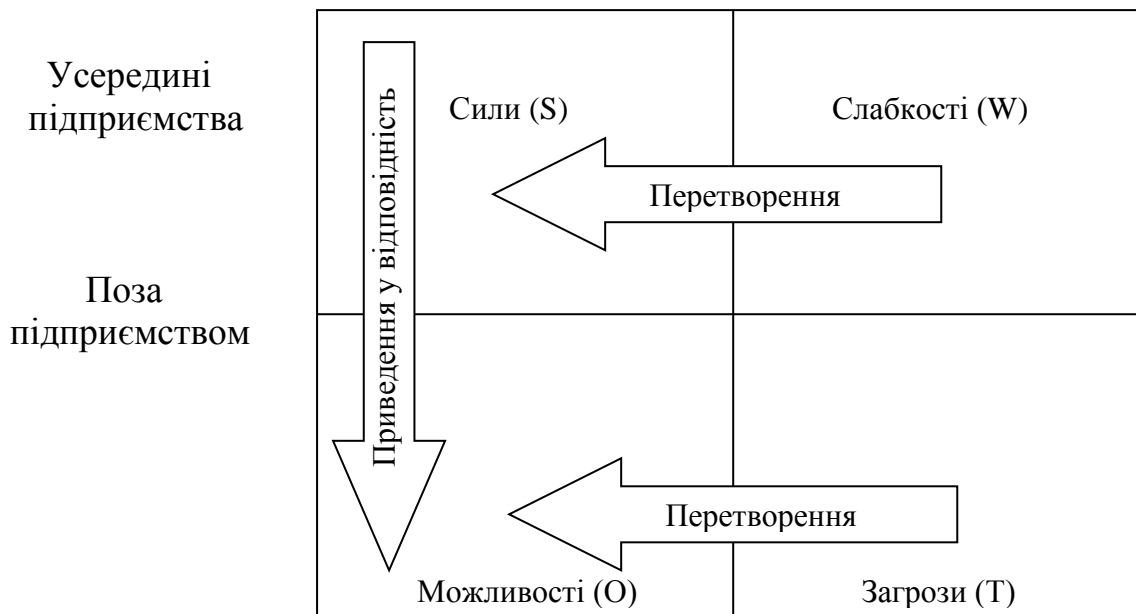


Рис. 6.9. Матриця SWOT-аналізу

SWOT-аналіз передбачає виконання певної послідовності дій:

1. Ідентифікація та вивчення сил – конкурентних переваг підприємства.
2. Ідентифікація та вивчення слабостей підприємства.
3. Ідентифікація та вивчення факторів зовнішнього оточення підприємства з метою виявлення поточних та потенційних можливостей, необхідних для запобігання загрозам і зміцнення конкурентних позицій.

4. Ідентифікація стратегічних та тактичних можливостей підприємства, необхідних для запобігання загроз, зменшення слабостей та зростання сили.

5. Узгодження сил (слабостей) із можливостями (загрозами) шляхом їхнього позиціонування на полях двомірної SWOT-матриці (вісь абсцис – сили та слабкості, вісь ординат – можливості та загрози) та розробки стратегій підвищення конкурентоспроможності відповідно до однієї з чотирьох можливих позицій в матриці: сильні позиції – зовнішні можливості (стратегія використання сил для реалізації можливостей); сильні позиції – зовнішні загрози (стратегія використання сил для нейтралізації загроз); слабкості – зовнішні можливості (стратегія реалізації можливостей для подолання слабостей); слабкості – зовнішні загрози (стратегія скорочення діяльності в даному ринковому сегменті).

Очевидні переваги SWOT-аналізу – його простота, логічність, зручність сприйняття, тому він широко застосовується на практиці [42].

Метод інтегральної оцінки. Інтегральний показник рівня конкурентоспроможності підприємства містить два елементи: критерій, що показує ступінь задоволення потреб споживача, і критерій ефективності виробництва.

Метод балів. Бальна оцінка конкурентоспроможності полягає у складанні відповідних таблиць (додаток А), оцінці показників та їх порівняння із підприємствами-конкурентами. Застосування даного методу дозволяє визначити узагальнюючу кількісну оцінку становища підприємства в конкурентній боротьбі при наявності кількох конкурентів та передбачає:

1. Складання таблиці оціночних показників для порівняння підприємства з його конкурентами.

2. Виділення найкращого значення окремого оціночного показника з даної сукупності підприємств та присвоєння йому визначеного бального значення (за самостійно встановленою шкалою оцінювання) – B_{max} .

3. Розрахунок балів, отриманих іншими підприємствами за даним оціночним показником шляхом порівняння їх фактичних значень з найкращими в даній сукупності:

$$B_{ij} = \frac{Z_{ij}}{Z_{in}} \times B_{maxi} \quad , \quad (6.1)$$

де Z_{ij} – фактичне значення і-го оціночного показника по j-тому підприємству;

Z_{in} – найкраще значення і-го оціночного показника по даній сукупності;

B_{maxi} – максимально встановлений бал оцінювання окремого показника.

4. Встановлення значущості (вкладу) конкретного показника оцінки в загальну оцінку конкурентоспроможності підприємства – $ЗН_i$.

Рівень значущості окремих оціночних показників задається експертне з урахуванням уявлення про роль даного показника в формуванні загального висновку про ступінь конкурентоспроможності підприємства.

5. Отримання узагальненої бальної оцінки конкурентоспроможності ($УЗ_j$) з використанням наступної формули:

$$УЗ_j = \sum_{i=1}^k B_{ij} \times ЗН_i \quad . \quad (6.2)$$

Застосування цього методу дозволяє не тільки визначити основних конкурентів та місце, в конкурентній боротьбі підприємства, яке оцінюється (за критерієм максимуму набраних балів), а й оцінити ступінь його наближення до найбільш конкурентоспроможного підприємства.

Одним з найсучасніших підходів до визначення конкурентоспроможності підприємства є *метод бенчмаркінгу*. Ціль бенчмаркінгу полягає в тому, щоб на основі дослідження надійно встановити ймовірність успіху підприємства. Одне з визначень бенчмаркінгу характеризує його як метод виявлення того, що інші роблять краще, та вивчення, удосконалення і застосування методів роботи інших організацій [13].

Бенчмаркінг проводиться за такими параметрами: ринкова частка; якість продукції; ціна продукції; технологія виробництва; собівартість продукції, що випускається; рентабельність продукції, що випускається; рівень продуктивності праці; обсяг продаж; канали збуту продукції; близькість до джерел сировини; якість менеджерської команди; нові продукти; співвідношення світових та

внутрішніх цін; репутація фірми. Користь бенчмаркінгу полягає в тому, що виробничі та маркетингові функції стають максимально керованими, коли досліджуються і впроваджуються на своєму підприємстві кращі методи та технології інших, провідних підприємств даної галузі. Такий аналіз може призвести до зростання прибутковості підприємництва з високою економічністю, створення корисної конкуренції та задоволення потреб покупців [13].

Не зважаючи на велику кількість методик з їх перевагами і недоліками не існує універсальної методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. Проте, використання різних методів оцінки конкурентоспроможності дозволяє отримати необхідну базову інформацію для розробки шляхів підвищення конкурентоспроможності. З цих позицій, загальна схема оцінювання конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства представлена на рис.6.10.



Рис 6.10. Схема оцінювання конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства

Оцінювання конкурентоспроможності починається з визначення мети дослідження. Важливого значення набуває оцінка нормативних параметрів. Якщо хоча б один з них не відповідає рівню, що запропонований діючими нормами й стандартами, то подальша оцінка конкурентоспроможності недоцільна, незалежно від результату порівняння за іншими параметрами. Проводиться підрахунок групових показників, які в кількісній формі виражають розходження між аналізованою продукцією й потребою по даній групі параметрів і дозволяє судити про ступінь задоволення потреби по цій групі. Розраховується інтегральний показник, що використовується для оцінювання конкурентоспроможності аналізованого закладу за всіма розглянутими групами параметрів у цілому.

Результати оцінки конкурентоспроможності використовуються для вироблення висновку про неї, а також – для вибору шляхів оптимального підвищення конкурентоспроможності закладу для вирішення ринкових завдань.

У результаті оцінки конкурентоспроможності продукції можуть бути прийняті такі рішення: зміна складу, структури застосовуваних матеріалів (сировини, напівфабрикатів); зміна порядку проектування продукції; зміна цін на продукцію, цін на послуги з обслуговування; зміна порядку реалізації продукції на ринку; зміна структури й розміру інвестицій у розробку, виробництво й збут продукції; зміна системи стимулювання постачальників тощо.

Результати оцінки конкурентоспроможності можуть бути використані для обґрунтування управлінських рішень при: комплексному вивченні ринку і виборі напрямів комерційної діяльності закладу; розробленні заходів щодо підвищення конкурентоспроможності продукції та послуг; оцінці перспектив продажу конкретних виробів і формуванні структури продаж; розробленні пропозицій з розвитку виробничого потенціалу закладу; контролі якості продукції; встановленні цін на продукцію та ін.

Основні заходи, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства це [3; 13; 32; 36; 38; 47]:

- підвищення техніко-економічних і якісних показників продукції;
- орієнтація якості та техніко-економічних параметрів продукції на вимоги споживачів;
- виявлення і забезпечення переваг продукту порівняно з його замінниками;
- виявлення переваг і недоліків товарів-аналогів, які випускаються конкурентами, і використання одержаних результатів у діяльності закладу;
- визначення можливих модифікацій продукту;
- виявлення і використання цінових факторів підвищення конкурентоспроможності продукції;
- віднаходження і використання нових пріоритетних сфер використання продукції та послуг;
- диференціація продукції та послуг;
- посилення впливу на споживачів (просування) тощо.

6.3. Стандартизація та сертифікація в системі ресторанного господарства

Стандартизація – це діяльність, яка спрямована на розробку і запровадження вимог, норм, правил, характеристик як обов'язкових для виконання, так і рекомендованих, що забезпечує право споживача на придбання послуг відповідної якості за прийнятною ціною.

Стандарт – розроблений на основі консенсусу і затверджений визнаним органом нормативний документ, спрямований на досягнення оптимального ступеня впорядкованості в певній галузі.

Основними принципами стандартизації є:

- урахування рівня розвитку науки і техніки, екологічних вимог, економічної доцільності й ефективності технологічних процесів для виробника, вигоди та безпеки для споживача і держави загалом;
- гармонізація нормативних документів з стандартизації з міжнародними, регіональними і національними стандартами інших країн; забезпечення відповідності вимог нормативних документів актам законодавства;
- участь у розробці нормативних документів усіх зацікавлених сторін (розробник, виробник, споживач); взаємозв'язок і узгодженість нормативних документів усіх рівнів; придатність нормативних документів для сертифікації і продукції;
- відкритість інформації про чинні стандарти й програми робіт з стандартизації з урахуванням вимог чинного законодавства;
- відповідність комплексів (систем) стандартів складу та взаємозв'язкам об'єктів стандартизації певної галузі, раціональність, несуперечність та обґрунтованість вимог стандартів, можливість їх перевірки;
- застосування інформаційних систем і технологій у галузі стандартизації.

Стандартизація має свої об'єкт і область.

Об'єкт стандартизації – послуга, процес обслуговування, для яких розроблено ті чи інші вимоги, характеристики, параметри, правила тощо. Стандартизація може охоплювати об'єкт загалом або окремі складові (характеристики).

Область стандартизації – сукупність взаємопов'язаних об'єктів стандартизації. Наприклад, ресторанне господарство є областю стандартизації, а об'єктами стандартизації можуть бути конкретні ресторанны послуги: послуги харчування, послуги офіціантів.

Існують різні рівні стандартизації:

- 1) міжнародний – участь у стандартизації є відкритою для відповідних органів усіх країн. Результатом роботи декількох суверенних держав є міжнародний стандарт ISO, прийнятий Міжнародною організацією зі стандартизації;
- 2) регіональний – участь у стандартизації є відкритою для відповідних органів країн лише одного географічного або економічного регіону;
- 3) національний – стандартизація здійснюється на рівні однієї конкретної країни;
- 4) державна система стандартизації – визначає основні цілі й принципи

управління, форми і загальні організаційно-технічні правила виконання усіх вимог до роботи із стандартизацією.

5) адміністративно-територіальний – стандартизація здійснюється в адміністративно-територіальній одиниці;

6) галузевий – стандартизація спрямована на сукупність взаємопов'язаних об'єктів стандартизації окремої галузі виробництва;

7) стандартизація на підприємстві, науково-технічних та інженерних товариств і спілок.

Стандарти на продукцію, послуги встановлюють вимоги до груп однорідної або конкретної продукції, послуги, що забезпечують її відповідність своєму призначенню.

Стандарти на процеси встановлюють основні вимоги до послідовності методів (засобів, режимів, норм) виконання різних робіт (операцій) у процесах, що використовуються у різних видах діяльності й забезпечують відповідність процесу його призначення.

Стандарти на методи контролю (випробувань, вимірювань, аналізу) встановлюють послідовність робіт, операцій, способи (правила, режими, норми) й технічні засоби їх виконання для різних видів та об'єктів контролю продукції, процесів, послуг.

Основними завданнями стандартизації у ресторанному господарстві є:

– встановлення номенклатури показників якості послуг та обслуговування відвідувачів і методів їх контролю;

– встановлення прогресивних вимог до технології і типових технологічних процесів надання послуг харчування;

– встановлення вимог, що забезпечують безпеку послуг, охорону здоров'я населення, точність і своєчасність виконання послуг, ергономічність та естетичність послуг та умов обслуговування;

– встановлення вимог до сертифікації послуг харчування;

– встановлення термінів і визначення основних понять у сфері стандартизації та управління якістю послуг ресторанного господарства.

Останніми роками в Україні процес стандартизації послуг пожвавився. Закон України «Про стандартизацію» встановлює основні положення, принципи, поняття, порядок організації робіт зі стандартизації, які є єдиними і обов'язковими для всіх суб'єктів господарської діяльності незалежно від їх відомчої приналежності і форм власності. Закон містить перелік нормативних документів зі стандартизації, що допускаються до застосування на території України, і загальні вимоги до всіх нормативних документів.

До нормативної документації зі стандартизації, чинної на території України, належать: державні стандарти – ДСТУ; класифікатори техніко-економічної інформації; стандарти галузей – ОСТ; стандарти підприємств – СТП; стандарти науково-технічних, інженерних товариств і інших громадських організацій.

Окрім цього до нормативної документації зі стандартизації законодавчо віднесені міжнародні (регіональні міжнародні) стандарти, правила, норми і рекомендації зі стандартизації, які використовуються у встановленому порядку.

Нормативну базу зі стандартизації у сфері ресторанного господарства становлять:

1. Закон України «Про стандартизацію» від 17 травня 2001 р., №2408-III;
2. Закон України «Про підтвердження відповідності» від 17 травня 2001р., № 2406-III;
3. Закон України «Про стандарти, технічні регламенти та процедури оцінки відповідності» від 1 грудня 2005 р., № 3164ТУ;
4. Закон України «Про захист прав споживачів» від 1 грудня 2005 р., № 3161-IV;
5. Постанова Кабінету Міністрів України від 19 березня 2003 р. № 358 «Про внесення змін до переліків центральних органів виконавчої влади, на які покладаються функції технічного регулювання у визначених сферах діяльності і розроблення технічних регламентів»;
6. Постанова Кабінету Міністрів України від 15 червня 2006 р. № 833 «Порядок провадження торговельної діяльності та правила торговельного обслуговування населення»;
7. Національні стандарти:
 - ДСТУ 3862-99 «Ресторанне господарство. Терміни та визначення»;
 - ДСТУ 30524-97 «Громадське харчування. Вимоги до виробничого персоналу»;
 - ДСТУ 4281-2004 «Заклади ресторанного господарства. Класифікація»;
8. Міждержавні стандарти:
 - ГОСТ 30335-95 «Услуги населению. Термины и определения»;
 - ГОСТ 30390-95 «Общественное питание. Кулинарная продукция, реализуемая населению. Общие технические условия»;
 - ГОСТ 30523-97 «Услуги общественного питания. Общие требования»;
 - ГОСТ 30524-97 «Общественное питание. Требования к обслуживающему персоналу»;
9. Правила роботи закладів (підприємств) громадського харчування. (Наказ Міністерства економіки України від 24.07.2002 р. № 219, зареєстровані в Міністерстві юстиції 20 серпня 2002 р. за № 680/6968).

Перелічені нормативні документи не є постійними. Вони змінюються з появою нових досягнень науково-технічного прогресу та передового досвіду не тільки України, а й інших країн.

Слово «сертифікація» в перекладі з латинської мови означає «зроблено правильно». Для того, щоб переконатися, що послуга «надана правильно», необхідно знати, яким вимогам вона повинна відповідати і яким чином можна засвідчити цю відповідність. Загальноприйнятим способом такого засвідчення є сертифікація відповідності.

Сертифікація – сукупність дій і процедур, що здійснюються з метою підтвердження того, що продукт або послуга відповідають певним стандартам чи технічним умовам.

Сертифікат відповідності – документ, який засвідчує, що товари та послуги відповідають стандарту на них.

Система сертифікації – система, яка має власні правила, процедури й управління для визначення сертифікаційної відповідності.

Сертифікація в Україні поділяється на обов'язкову та добровільну.

Залежно від того, хто її проводить, сертифікація буває трьох видів:

- самосертифікація, яку проводить само підприємство-виробник продукції чи послуг;
- сертифікація, яку здійснює споживач;
- сертифікація, яку здійснює третя сторона - спеціальна, незалежна від виробника і споживача організація.

Найбільшою довірою у міжнародній і вітчизняній практиці користується сертифікація, яку здійснює третя сторона. Загалом у систему сертифікації входять:

- центральний орган, який керує системою, здійснює нагляд за її діяльністю і може надавати право на проведення сертифікації іншим органам;
- правила і порядок проведення сертифікації;
- нормативні документи, на відповідність яким здійснюється сертифікація;
- процедури (схеми) сертифікації;
- порядок інспекційного контролю.

Сертифікацію послуг здійснюють органи сертифікації, акредитовані в центральному органі. Системи сертифікації можуть діяти на національному, регіональному і міжнародному рівнях.

Обов'язкову сертифікацію послуг харчування здійснюють органи із сертифікації послуг харчування (далі – ОСПХ), акредитовані в установленому порядку на проведення обов'язкової сертифікації послуг харчування в Системі сертифікації УкрСЕПРО (далі – Система) і зареєстровані в Реєстрі Системи.

Об'єктами обов'язкової сертифікації в Системі є послуги харчування, результати послуг харчування, процес надання послуг харчування, системи якості.

Згідно з п. 3 Правил обов'язкової сертифікації послуг харчування, послуга громадського харчування – результат діяльності підприємств і громадян-підприємців із задоволення потреб споживача у харчуванні і проведенні дозвілля, а процес обслуговування сукупність операцій, виконуваних виконавцем послуги громадського харчування у разі безпосереднього контакту із споживачем послуг при реалізації кулінарної продукції і організації дозвілля. Порядок проведення сертифікації послуг передбачає:

- подання заявки на сертифікацію;
- ухвалення рішення за заявою;
- розробку методики перевірки;
- проведення сертифікаційної перевірки;
- видачу сертифікату відповідності і ліцензії на застосування знака відповідності, укладання договору на проведення інспекційного контролю за відповідністю;
- здійснення інспекційного контролю за відповідністю сертифікованої

послуги вимогам нормативних документів.

Після того, як рішення проводити сертифікацію ухвалено, обирають схему сертифікації. Згідно з Правилами обов'язкової сертифікації послуг харчування, існує три схеми сертифікації (табл.6.3).

Таблиця 6.3 – Рекомендовані схеми сертифікації послуг ресторанного господарства

Номер схеми	Обстеження процесу надання послуги	Атестація виробництва	Сертифікація системи якості	Вибіркова перевірка кулінарної продукції (випробування результату послуги)	Технічний нагляд за стабільністю надання сертифікованої послуги
1	проводиться	не проводиться	не проводиться	проводиться	проводиться
2	не проводиться	проводиться	не проводиться	проводиться	проводиться
3	не проводиться	не проводиться	проводиться	проводиться	проводиться

Перша схема передбачає обстеження процесу надання послуги. За другою схемою проводиться атестація виробництва. При здійсненні сертифікації за третьою схемою виконується сертифікація системи управління якістю. При проведенні сертифікації за будь-якою схемою обов'язково здійснюються вибіркова перевірка кулінарної продукції (випробування результату послуги) і технічний нагляд за стабільністю надання послуги після видачі сертифікату відповідності.

Схема сертифікації заявлених послуг харчування визначається виконавчою групою ОСПХ за узгодженням із заявником перед початком робіт з обов'язкової сертифікації послуг і залежить від виду надання послуги харчування, номенклатури і кількості виробленої кулінарної продукції, типу підприємства харчування та інших вихідних даних.

Сертифікат відповідності при сертифікації послуг харчування за схемою, що передбачає обстеження процесу надання послуги, має термін чинності до одного року. В передбачених випадках (у разі впровадження на підприємстві заходів з поліпшення якості) сертифікат відповідності може мати термін чинності до двох років.

Термін чинності сертифіката відповідності при сертифікації послуг харчування за схемою, що передбачає атестацію виробництва, встановлюється з урахуванням терміну чинності атестата виробництва і не повинен перевищувати трьох років.

Термін чинності сертифіката відповідності при сертифікації послуг харчування за схемою, що передбачає сертифікацію системи якості, встановлюється з урахуванням терміну чинності сертифіката системи якості і не повинен перевищувати п'яти років.

Усі схеми сертифікації послуг харчування передбачають перевірку наяв-

ності висновків органів санепідемнагляду, ветеринарних свідоцтв для продуктів тваринництва, карантинного дозволу на сировину і продукцію рослинного походження, пожежного нагляду щодо відповідності підприємства харчування санітарно-гігієнічним вимогам і вимогам протипожежної безпеки, а також наявність сертифікатів відповідності на харчові продукти й продовольчу сировину, що використовуються для виготовлення кулінарної продукції.

Для оцінки якості послуги харчування перевіряють дотримання вимог відносно:

- умов виробництва кулінарної продукції, зберігання, реалізації і організації споживання, в тому числі сировини і продовольчих товарів, що використовуються для виробництва кулінарної продукції;
- умов обслуговування;
- умов матеріально-технічного оснащення;
- рівня професійної підготовки і кваліфікації обслуговуючого персоналу.

Для випробування якості кулінарної продукції проводять органолептичну оцінку кулінарної продукції, контроль маркування, упаковки, транспортування і зберігання. За наслідками контролю складають протокол. У разі сумнівної якості контрольованої продукції представник ОСПХ передає відібрані зразки в акредитовану випробувальну лабораторію для проведення оцінки за фізико-хімічними і мікробіологічними показниками. Для випробувань відбирають зразки кулінарної продукції, які є найуразливішими з мікробіологічної точки зору або в технологічному процесі приготування яких передбачені ручні операції після проведення термічної обробки.

Відбір зразків кулінарної продукції для випробувань проводить представник ОСПХ у присутності представника заявника й оформляє актом відбору зразків. Акт оформлюють у трьох примірниках. Його підписують представник органу із сертифікації послуг, який проводив відбір, і представник заявника. Один примірник залишається у заявника, другий прямує до органу із сертифікації для зберігання, третій (разом із зразками для випробувань) – в акредитовану випробувальну лабораторію. Відібрані для випробувань зразки маркують і пломбують. Заявник за свої кошти оплачує відібрані зразки кулінарної продукції для випробувань в акредитованій випробувальній лабораторії.

Ідентифікацію кулінарної продукції (відібраних зразків), у тому числі імпортованих, проводить представник ОСПХ при відборі зразків у присутності представника заявника.

Виконавча група ОСПХ на підставі позитивних результатів аналізу матеріалів випробувань з метою обов'язкової сертифікації, звіту про обстеження процесу надання послуги харчування або атестації виробництва, або сертифікації системи якості (відповідно до вибраної схеми сертифікації) готує сертифікат відповідності за однією з форм, визначених в Системі, і ухвалює рішення про термін чинності сертифіката, а також готує проект ліцензійної угоди із заявником (на право використання сертифіката відповідності і маркування супровідних документів знаком відповідності).

Оригінал сертифіката разом з ліцензійною угодою у триденний термін видається заявнику, копія виданого сертифіката з ліцензійною угодою зберігається ОСПХ у справі із сертифікації послуг харчування заявника. Другий примірник копії подається в Держспоживстандарт України. Не пізніше ніж за 3 місяці до завершення терміну чинності сертифіката відповідності заявник подає нову заявку в ОСПХ для проведення подальшої обов'язкової сертифікації.

Технічний нагляд за стабільністю надання сертифікованої послуги здійснює ОСПХ або, за його дорученням, інша організація з метою встановлення того, що послуга продовжує відповідати вимогам, на які вона була сертифікована.

Залежно від схеми сертифікації застосовують такі види технічного нагляду:

- проведення періодичних вибіркового перевірок результату послуги (випробувань зразків кулінарної продукції), а також обстеження процесу надання послуги;
- проведення періодичних випробувань зразків кулінарної продукції, а також технічний нагляд за атестованим виробництвом заявника;
- проведення періодичних випробувань зразків кулінарної продукції, а також оцінку функціонування сертифікованої системи якості в заявника.

За провадження господарської діяльності без сертифіката відповідності до суб'єктів господарювання застосовуються фінансові санкції у формі штрафів у розмірах, передбачених законом.

Контрольні запитання

1. Надайте визначення понять «конкуренція» і «конкурентоспроможність».
2. Що таке сила конкурентної боротьби?
3. Як класифікуються конкурентні переваги закладу ресторанного господарства за джерелами їх виникнення?
4. Які, на Вашу думку, методичні підходи оцінки конкурентоспроможності найбільш доцільно використовувати в практиці ресторанного бізнесу?
5. Що таке бенчмаркінг? Його застосування у ресторанному бізнесі.
6. Обґрунтуйте схему оцінки конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства.
7. Які показники доцільно оцінювати під час визначення конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства?
8. Які заходи застосовуються при низькому та високому рівні конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства?
9. У чому полягає необхідність стандартизації та сертифікації у ресторанному бізнесі?
10. Дотримання яких вимог перевіряють під час оцінки якості послуг харчування?
11. Які схеми сертифікації доцільно застосовувати у ресторанному бізнесі?

Тема 7. УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

Основні питання

- 7.1. Зміни як об'єктивний процес розвитку організації.
- 7.2. Стратегічне управління: суть та основні елементи.
- 7.3. Концепція стратегічного управління: сутність, елементи, механізм здійснення.
- 7.4. Система стратегічного управління та її складові.
- 7.5. Процес стратегічного управління.
- 7.6. Методичні підходи до вибору конкурентної стратегії закладу ресторанного господарства.

7.1. Зміни як об'єктивний процес розвитку організації

Економічний розвиток суб'єктів ринкової економіки є можливим за умови адаптації їх внутрішнього середовища до зовнішнього середовища, яке має властивість якісно змінюватися. Системні структурні зміни, які обумовлені динамічністю і складністю перетворень в державі і в світі в свою чергу диктують необхідність комплексних змін економічної діяльності організацій, зміни в технологіях, що застосовуються, в методах керування, зміни вимог до компетенції та зацікавленості управлінців – все це можливе за умови вдосконалення форм взаємодій із зовнішнім середовищем.

Поняття «зміни» трактується як перехід до будь-чого іншого у сферах внутрішнього та зовнішнього середовищ організації, появу чогось нового. Звичайно, наведене визначення потребує уточнень, які стосуються наступного:

- по-перше, сферою можливих змін може бути будь-що у внутрішньому або зовнішньому середовищах (цілі та пріоритети політики держави, певного органу державної влади чи органу місцевого самоврядування, чисельність працівників та їх освітньо-кваліфікаційний рівень, законодавство тощо);
- по-друге, сутністю змін може бути не лише поява чогось нового (що також вважається зміною), а й повернення до попереднього стану;
- по-третє, масштаб зазначених змін може бути різним – від радикальних перетворень до чогось незначного;
- по-четверте, зміни стосуються працівників організації, який за рівнями організаційного управління доцільно розділяти на такі три типи: окрему особу – індивід, групу осіб – команду, персонал організації загалом – колектив.

Відповідно до визначення тлумачного словника «змінити» – означає:

- зарадити чому-небудь інше положення або задати інший напрям;
- зробити зрушення;
- модифікувати;
- трансформувати, замінити, перевести в іншу якість.

Для визначення взаємозв'язку між змінами й процесом розвитку організації слід розглянути сутнісні характеристики понять «зміни» і «розвиток».

У загальному категорія «зміни» характеризує виправлення, перетворення. Зміни передбачають певні перетворення стану системи. Для зміни характерно динамічний стан властивостей об'єкта.

Розвиток розглядається як вищий тип руху, зміни матерії й свідомості; перехід від одного якісного стану до іншого, від старого до нового. Розвиток не є будь-якою зміною в структурі об'єкта, а тільки якісною зміною, пов'язаним з перетвореннями у внутрішній будові об'єкта, у його структурі, є сукупністю функціонально зв'язаних між собою елементів, зв'язків і залежностей [46].

Розвитку, як складної економічної й філософської категорії властиві наступні характеристики:

- планований і довгостроковий процес,
- процес, орієнтований на проблеми;
- процес, що відбиває системний підхід;
- процес, орієнтований на дії;
- процес постійного навчання й перенавчання.

Отже, категорія «розвиток» визначає характер змін, які відбуваються в будь-яких предметах, системах, явищах. Розвиток як загальнонауковий поняття характеризується не тільки неминучістю, спрямованістю й закономірністю, але й має ще такі похідні змістовні властивості, як швидкість і результат. Основні характеристики й властивості розвитку організації наведені на рис. 7.1.



Рис. 7.1. Характеристики і властивості розвитку організації

У сучасному бізнес-середовищі категорія «зміни» має такі напрями використання (рис. 7.2).

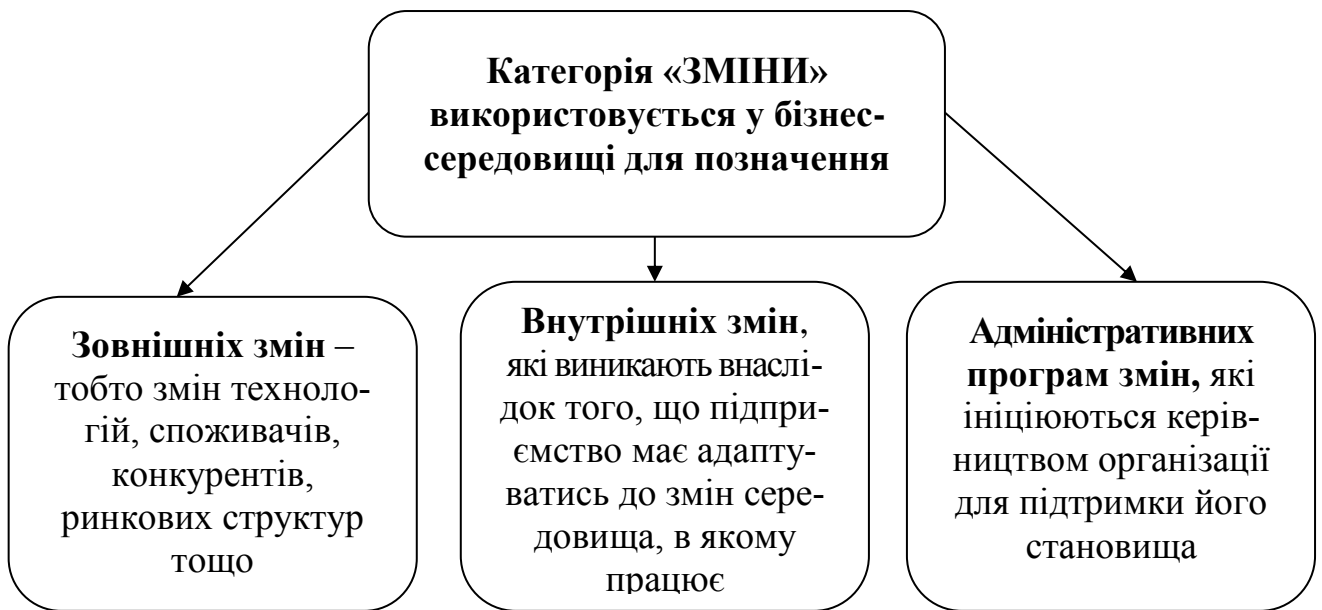


Рис. 7.2. Напрями використання терміну «зміни»

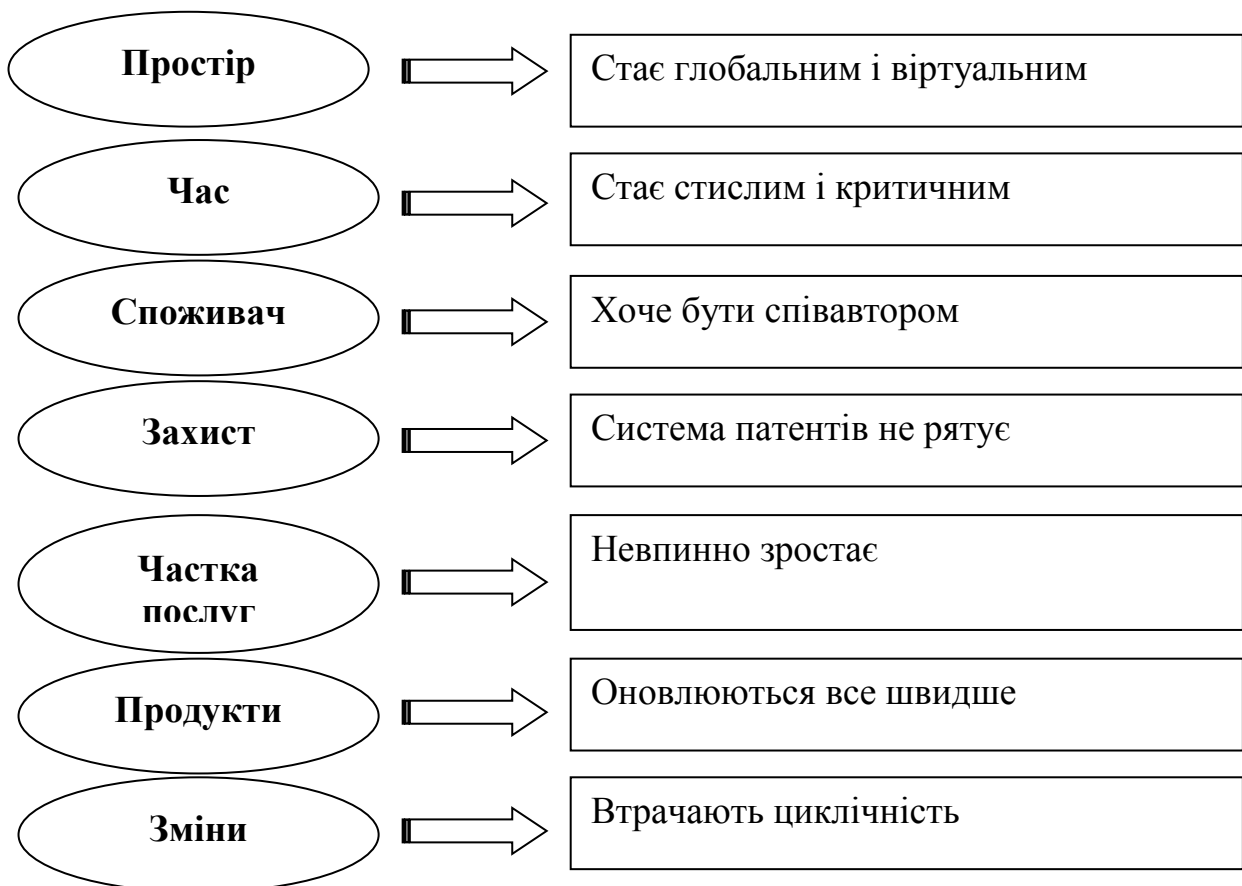


Рис. 7.3. Особливості змін, що відбуваються в сучасному бізнес-середовищі

Розвиток організації реалізується через сукупність принципів, які наведено в таблиці 7.1.

Таблиця 7.1 – Принципи розвитку організації

Принципи розвитку	Змістова характеристика
Принцип динамічної рівноваги	Динамічна рівновага виступає обов'язковою умовою функціонування організації, визначає оптимальне співвідношення між елементами системи, а також між цілим і його частинами; оптимальна відповідність між стійкістю й мінливістю, самоорганізацією й безладдям; оптимальне співвідношення системи із зовнішнім середовищем
Принцип переважного розвитку	Організаційні системи прагнуть забезпечити оптимальний розвиток за рахунок переорієнтації матеріальних ресурсів з менш важливих на більш важливі й перспективні напрямки. При недоліку матеріальних ресурсів в організації, засоби направляються на забезпечення найбільш важливих напрямків і сфер діяльності
Принцип змінюваності	Розвиток матеріальних систем здійснюється не безпосередньо й прямо, а за допомогою зміни їх складових елементів. На ринку один товар міняє інший не тільки через свою перевагу, але й відповідно до етапу розвитку всієї системи
Принцип інерції	Зміна потенціалу системи, сприяє розвитку, відбувається з деяким запізненням, обумовленим темпом зміни ресурсів або технологій. Впровадження нового ресурсу повинне починатися через деякий час після його створення або придбання, а застарілий ресурс повинен вилучатися з використання через якийсь час після впровадження нового
Принцип еластичності	Кожна організація намагається згладити наслідки внутрішніх і зовнішніх впливів, що є негативними. Висока еластичність характеризується швидким і плавним реагуванням на впливи. При низької еластичності ухвалюються неадекватні рішення протягом тривалого строку
Принцип безперервності	Процес зміни потенціалу організації йде безупинно, міняється тільки швидкість і характер змін
Принцип раціоналізації	Раціоналізація як процес повинна привести до нового стану організації, у новій результативності, до досягнення максимально можливого рівня ефективності при існуючих у цей момент ресурсах. Раціоналізація формує механізм перетворень в організації

Розуміння змін в організації повинне базуватися на таких ключових положеннях:

- зміни – це природній феномен;
- зміни відбуваються поступово й безупинно;
- ціль змін – сприяння виживанню організації і її росту;
- виживання і зростання залежать від адаптації до динамічного зовнішнього середовища;
- діяльність організації також впливає на навколишнє середовище.

Об'єктивність організаційних змін висуває необхідність вирішення проблеми розвитку організації в умовах постійної мінливості зовнішнього й внутрішнього середовища.

Розвиток підприємства – це сукупність змін різної економічної природи, спрямованості, інтенсивності, об'єктивно відбуваються в соціально-економічній системі під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, а також приводять до переходу і фіксації підприємства в різних організаційно-економічних станах (щодо сталого характеру). В свою чергу, кожна соціально-економічна система має дві рушійні сили – бажання вижити (зберегти себе, мати певну стабільність) і прагнення розвиватися (самовдосконалюватися). Оптимальними процесами, що направлені на виживання і стабільне функціонування організації є зміни спрямовані на розвиток [42].

Необхідність організаційних змін як загальних, так і кожного рівня зокрема, впливає з невідповідності умов функціонування організації, групи або індивідів новим вимогам розвитку. Потреба у змінах виникає тоді, коли така невідповідність усвідомлюється співробітниками. Потребу у змінах можна створювати шляхом підготовки умов до змін та людей до сприйняття їх необхідності.

Звичайно, не можна одностайно стверджувати, що впровадження змін є необхідною вимогою для будь-якої організації та самоціллю. Проте, можна зробити висновок, що утримання стійких конкурентних позицій і соціально-економічний успіх організації неможливий сьогодні без вчасних перетворень, які з огляду на високий динамізм бізнес-середовища, необхідно здійснювати постійно. До того ж відзначається, що впровадження стратегічних змін, яке являє собою реакцію організації на зміни у зовнішньому середовищі, що вже відбулися, здебільшого не в змозі забезпечити стратегічного лідерства. Зокрема, український вчений – практик П. Шеремета стверджує: Перемагають і утримують стійкі ринкові позиції тільки ті організації, темп змін в яких перевищує темп змін на ринку [42].

Принципово важливе питання полягає в наступному: чи може підприємство протистояти змінам зовнішнього середовища (які виникають часто, але нерегулярно і практично є непередбачуваними), а також, за допомогою яких попередніх заходів або відповідної реакції може зберегти свою життєздатність і досягнути намічених цілей. Підприємство повинно постійно відстежувати за основними компонентами зовнішньої системи і робити висновки щодо своїх потреб у змінах. Серед таких компонентів виділяють економічні (наприклад,

глобалізація ринку або його регіональна диференціація), технологічні (швидке поширення нових технологій), політико-правові (зміни в законодавстві), соціально-культурні (демографічні зрушення, зміни в системі цінностей) та фізико-екологічні (кліматичні умови, навантаження на екосистему).

На підприємство, яке стоїть перед необхідністю змін, великий вплив мають виробничі та кадрові параметри. До першої категорії належать стратегічні господарські сфери, організація та хід виробничого процесу, фірмова культура, техніка, відносини власності, які там застосовуються. Серед кадрових параметрів найбільш важливого значення набувають такі: психологічні здібності сприйняття змін членами організації, їх особисті амбіції, можливості професійного розвитку, готовність до кооперації.

Як правило, поштовхом до змін стають кризові ситуації. З економічної точки зору, кризи слід розрізняти фактом того, що в певних областях діяльності вони створюють небезпеку для досягнення корпоративних цілей. Так, криза ліквідності означає реальну втрату платіжоспроможності, й вимагає необхідність термінових заходів, інакше підприємство буде змушене піти з ринку (наприклад, в результаті продажу підприємства з торгів або інших ліквідаційних процедур). Криза успіху характеризується явним негативним відхиленням фактичного стану від запланованого (наприклад, за показниками продажів, грошових надходжень, прибутку, рентабельності, витрат та ін.).

Причинами виникнення такої кризи можуть бути помилки в дослідженні ринку, в плануванні виробництва, у виборі напряму капіталовкладень, у кадровій політиці тощо. Менш помітною й не настільки безпосередньою є стратегічна криза. Й хоча становище фірми в певний момент (ситуація успіху) може виглядати цілком задовільним, його наближення до кризи можна діагностувати, якщо відбуваються збої в розвитку підприємства, знижуються потенціал успіху та захисні можливості в конкурентній боротьбі. Все це свідчить про розрив між ймовірним становищем і бажаними результатами, який може бути ліквідований лише шляхом зміни колишньою або прийняття нової стратегії (наприклад, вихід на нові ринки, запровадження продуктових або технологічних інновацій). Як правило, такі зміни розраховані на багато років.

Отже, необхідність організаційних змін виникає при наявності певних об'єктивних передумов, таких як:

- 1) погіршення фінансово-економічних показників, зниження конкурентоспроможності організації;
- 2) недостатня інвестиційна привабливість організації;
- 3) розбіжності у складі вищого рівня управління організацією щодо тактичних та стратегічних питань;
- 4) територіальна розосередженість та роз'єднаність організації, виникнення проблем координації та взаємозв'язку;
- 5) різноманіття взаємопов'язаних організаційних, технологічних, економічних, соціальних, фінансових процесів, які вимагають координації та узгодженості;

- б) порушення економічної збалансованості між поточною та стратегічною діяльністю організації;
- 7) одночасний вплив на організацію зовнішніх і внутрішніх чинників;
- 8) інноваційні процеси та новації [42].

В свою чергу всі чинники організаційних змін підрозділяються на **зовнішні та внутрішні**.

Зовнішні пов'язані з викликами зовнішнього середовища: появою нових технологій, загостренням конкурентної боротьби, політичними трансформаціями, змінами в законодавстві.

Внутрішні чинники є внутрішніми імпульсами розвитку організації, проявами свіжих поглядів, ідей, небайдужого ставлення. Вважається, що в кожній організації закладена здатність до саморозвитку, самовдосконалення.

Початковою причиною всіх змін в організаціях є зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації.

Закон розвитку передбачає, що організація прагне досягти найбільшого сумарного потенціалу при проходженні всіх етапів життєвого циклу.

7.2. Стратегічне управління: суть та основні елементи

Поняття «стратегічне управління» було введено на початку 70-х років ХХ сторіччя для того, щоб внести розходження в поняття управління на рівні процесу виробництва і на рівні організації в цілому. Необхідність фіксації такого розходження була викликана змінами ведення бізнесу. Основні передумови посилення стратегічного характеру управління підприємством: нестабільність зовнішнього середовища; глобалізація економіки; поширення меж ринків діяльності; інтенсивність конкурентної боротьби; розвиток науково-технічного прогресу; диверсифікація діяльності підприємств.

За час існування суть поняття постійно удосконалювалась та отримувала нові визначення. Суть стратегічного управління полягає у відповіді на три найважливіших питання (табл. 7.2) [42].

Таблиця 7.2 – Суть стратегічного управління

Питання	Відповідь
1. В якому стані підприємство хотіло би перебувати через 3, 5, 10 років?	Орієнтація на майбутнє. Необхідно чітко визначити місію та цілі підприємства.
2. В якому стані знаходиться підприємство у теперішній час?	Необхідна інформаційна база для аналізу минулих, теперішніх, майбутніх ситуацій; база повинна забезпечити процес прийняття стратегічних рішень необхідними даними
3. Яким способом необхідно досягти бажаного стану?	Реалізація визначеної стратегії. Найважливішими складовими даного етапу є ресурси підприємства

Стратегічне управління в науковій літературі розглядається як:

- вид управлінської діяльності, яка передбачає реалізацію встановлених перспективних цілей шляхом здійснення стратегічних змін у підприємстві;

- управлінський процес, за допомогою якого здійснюється взаємодія підприємства із зовнішнім оточенням;
- галузь економічної науки, яка вивчає прийоми, інструментарій, методологію стратегічного управління та способи практичної реалізації цих наукових знань [42].

Мета стратегічного управління полягає у побудові такої динамічної системи, яка давала б змогу забезпечувати своєчасне визначення місії, цілей та стратегій, розробку і виконання системи планів, удосконалення підприємства та його окремих підсистем, що є основою для підвищення його конкурентоспроможності та існування в довгостроковій перспективі.

Завдання стратегічного менеджменту можуть бути розглянуті у трьох розрізах: **процесному, елементному, функціональному** [42]. **Процесний** розріз розглядає аспекти будови та дії технології управління. Об'єктами його дослідження є: стадії управління, етапи управління та їх послідовність, організація робіт, витрати тощо. **Елементний** розріз пов'язаний з оцінкою та коригуванням, при необхідності, ролі та значення різних елементів управління: стилю управління, інформаційної системи, технічного оснащення, роботи з кадрами тощо. **Функціональний** розріз пов'язаний з процесом формулювання та досягнення цілей через вплив на: види та зміст управлінської діяльності, функціональний розподіл праці, формування структури органів управління, діяльність підприємства з урахуванням особливостей зовнішнього та внутрішнього середовища.

В.В. Пастухова пропонує визначати **завдання стратегічного управління** за наступними напрямками [42]:

- за напрямком *створення бачення довгострокової перспективи* передбачається вирішення таких завдань, як: формулювання місії, формування системи стратегічних цілей, визначення прийнятної стратегії, складання стратегічного плану підприємства;
- за напрямком *підтримки динамічної рівноваги підприємства* в турбулентному зовнішньому середовищі вирішуються наступні завдання: своєчасне виявлення «слабких» сигналів зовнішнього оточення, формування стратегічного потенціалу успіху, забезпечення адаптації підприємства до зовнішніх змін, нівелювання несприятливого впливу факторів зовнішнього середовища;
- за напрямком *здійснення стратегічних змін у підприємстві* є необхідним вирішення наступних завдань: формування програми стратегічних змін, створення систем підтримки стратегії.

Предметом стратегічного управління [42] є проблеми, пов'язані з основними цілями підприємства; проблеми і рішення, пов'язані з будь-яким елементом підприємства, необхідним для досягнення цілей; проблеми, пов'язані із зовнішніми факторами; предметом стратегічного управління є механізм розробки перспективних орієнтирів, формування та реалізація стратегій підприємства.

Об'єктом стратегічного управління визначаються організації, підприємства, стратегічні господарські підрозділи та стратегічні зони господарювання.

Стратегічному управлінню притаманні **принципи** як загального управління, так і специфічні для нього:

- унікальність стратегії та створення синергійного ефекту;
- економічність та довгострокова ефективність;
- чітке розмежування завдань стратегічного та оперативного управління;
- адаптивність;
- обмежена раціональність та обґрунтованість вибору стратегічних цілей і стратегій;
- партисипативність управління;
- мотивованість персоналу в процесі досягнення стратегічних цілей;
- забезпечення рівноваги підприємства в зовнішньому середовищі;
- багатоваріантність та гнучкість стратегічних рішень.

Основними елементами стратегічного управління є:

Стратегія розглядається як результат, як сукупність взаємозалежних рішень, що визначають пріоритетні напрямки використання ресурсів, зусиль підприємства для реалізації його місії, забезпечення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках, як засіб реалізації інтересів організації.

Політика являє собою систему чітко сформульованих, незалежних від часу норм і принципів, під впливом яких рішення і повсякденна діяльність організації набувають того чи іншого напрямку.

Місія – це поняття, яке задає загальний напрямок діяльності організації, відображає її основний зміст; це призначення організації на ринку діяльності.

Цілі виражають спрямованість організації щодо виконання місії; розглядаються не тільки як бажаний результат, а й як інструмент діяльності.

Потенціал визначається як джерела, можливості, засоби, запаси, що можуть бути використані для вирішення будь-яких завдань, визначення певної мети, можливості окремої особи, суспільства, держави в якій-небудь сфері. Елементами потенціалу є персонал, засоби виробництва, запаси, виробничі потужності тощо. Потенціал організації визначає здатність протистояти негативному зовнішньому впливу та впливати на зовнішнє середовище.

Стратегічна позиція організації – відповідність можливостей підприємства його конкурентному середовищу на кожному привабливому сегменті ринку.

Ключові фактори успіху (конкурентні переваги) – характерний для певної галузі перелік чинників, що приносять їй переваги перед іншими галузями, а також одним підприємствам галузі над іншими [42].

Стратегічні фактори успіху – це фактори, які мають можливості забезпечувати успіх організації впродовж тривалого періоду.

Стратегічне планування – це діяльність, спрямована на конструювання моделі розвитку організації, яка ґрунтується на забезпеченні його ефективного функціонування та конкурентоспроможності. Результатом стратегічного планування є перспективні цілі та стратегії, що знаходять своє відображення в стратегічних планах і програмах організації.

Стратегічний план – формалізований плановий документ, що відбиває «стратегічний набір» організації, конкретизований у послідовності окремих планових завдань. Стратегічні плани орієнтовані на досягнення довгострокових цілей, системні, визначені за термінами, витратами та виконавцями, гнучкі, мають кількісну визначеність, легкість для пояснення та сприймання, можливість

виконання тощо.

Стратегічна програма – це координаційний адресний документ, який є економічно та науково-обґрунтованою системою пов'язаних між собою і націлених на реалізацію конкретної комплексної мети соціально-економічних, науково-технічних, організаційно-господарських заходів, узгоджених за термінами, виконавцями та забезпечених необхідними ресурсами. Програма складається з певних програмних заходів [42].

Стратегічний аналіз – аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації з метою визначення його стратегічного потенціалу, стратегічної позиції та перспектив розвитку.

Стратегічні рішення – це рішення, які мають принципове значення для функціонування об'єкта; обумовлюють довготермінові незворотні наслідки; стосуються процесів формування орієнтирів діяльності, вибору стратегії, мобілізації та розподілу стратегічних ресурсів організації (рис.7.4.) [42].



Рис. 7.4. Особливості стратегічних рішень

Вище вказані елементи стратегічного управління тісно пов'язані між собою (рис. 7.5) [42].

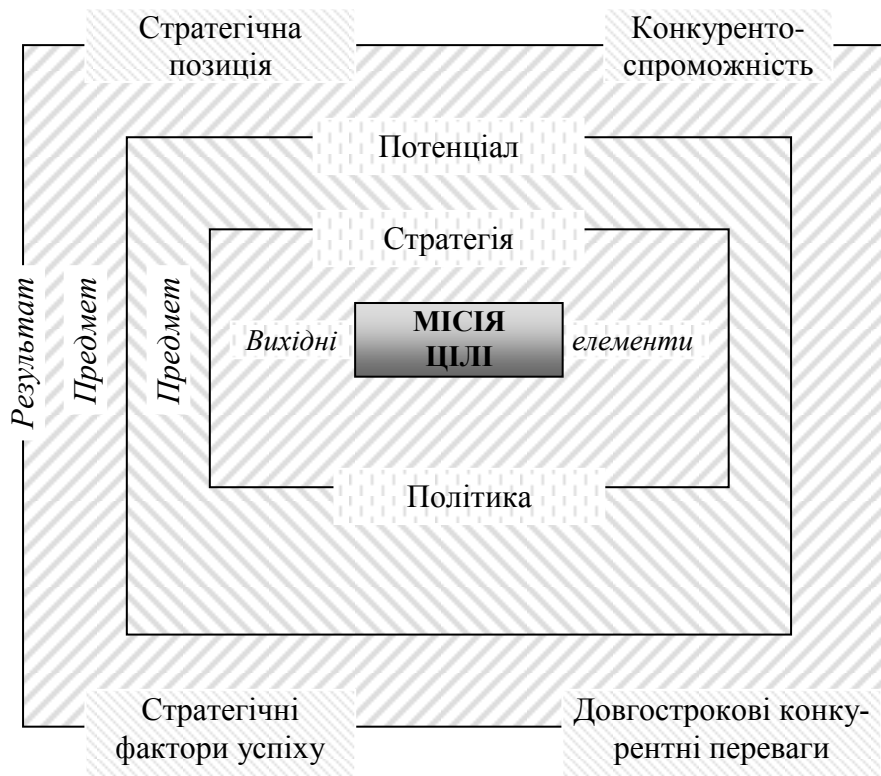


Рис. 7.5. Взаємозв'язок основних елементів стратегічного управління

7.3. Концепція стратегічного управління: сутність, елементи, механізм здійснення

Концепція стратегічного управління – це система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування організації, механізми взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер взаємовідносин між окремими ланками його внутрішньої структури, а також необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток організації.

Концептуальна схема стратегічного управління представлена на рис.7.6.

Характерні риси, які притаманні сучасній концепції стратегічного менеджменту.

Перша риса базується на певному поєднанні системного, ситуаційного та цільового підходів до діяльності підприємства, що трактується як відкрита соціально-економічна система. Використання тільки однієї із зазначених засад не дає змоги досягти потрібних результатів – розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

Друга – орієнтує на вивчення умов, в яких функціонує організація. Це дозволяє створювати адекватні цим умовам системи стратегічного управління, що будуть відрізнятись одна від іншої залежно від особливостей організації та характеристик зовнішнього середовища.

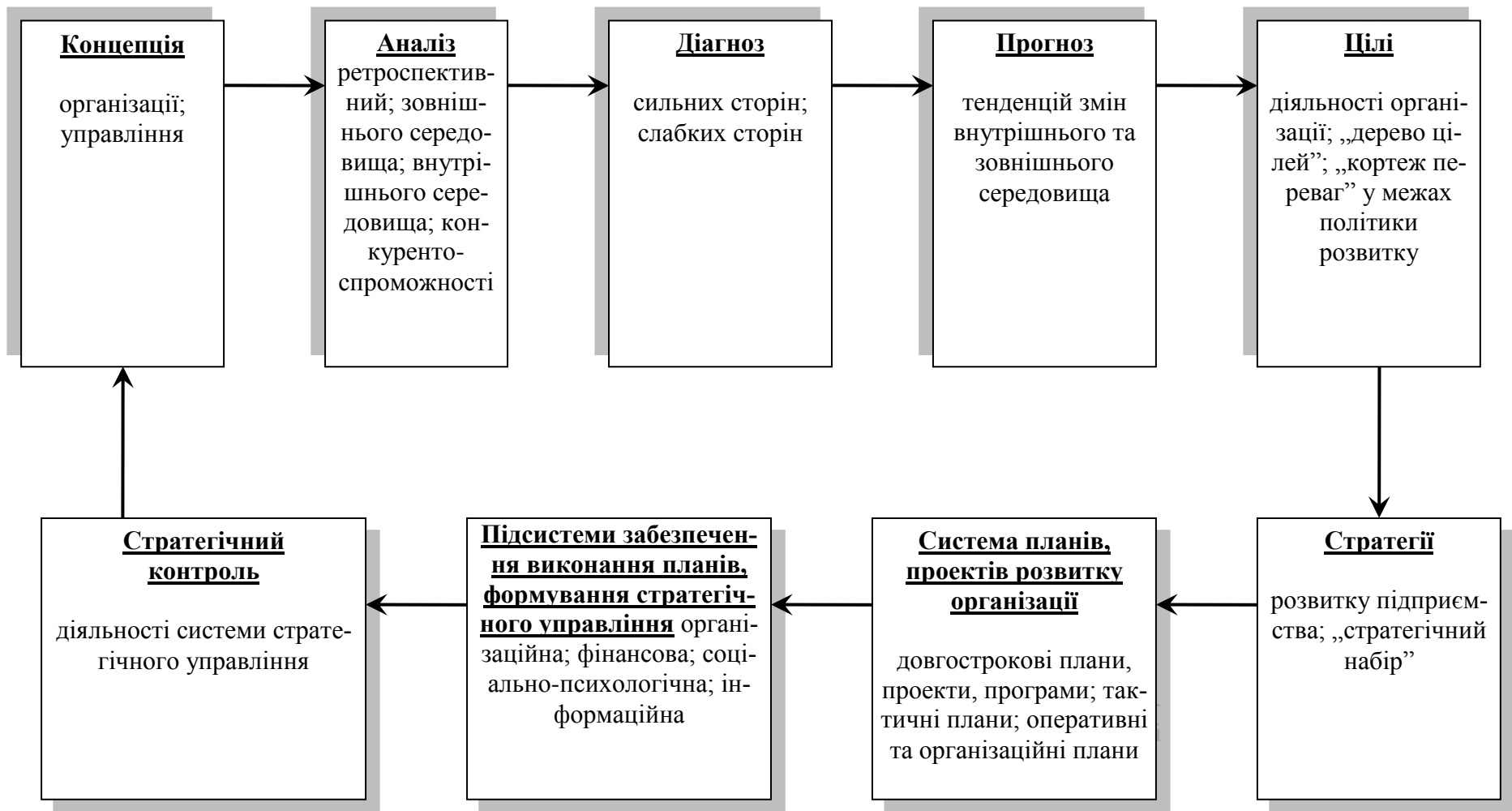


Рис. 7.6. Концептуальна схема стратегічного управління організацією

Третя – концентрує увагу на необхідності збору та застосуванні баз стратегічної інформації. Аналіз, інтерпретація й використання інформації для прийняття стратегічних рішень дає змогу визначити зміст та послідовність дій щодо змін на підприємстві завдяки зменшенню невизначеності ситуації.

Четверта – дозволяє прогнозувати наслідки рішень, що приймаються, впливаючи на ситуацію шляхом відповідного розподілу ресурсів, встановлення ефективних зв'язків та формування стратегічної поведінки персоналу.

П'ята – передбачає застосування певних інструментів та методів розвитку організації (цілей, «дерева цілей», стратегій, «стратегічного набору», стратегічних планів та програм, стратегічного контролю тощо).

Концепція стратегічного менеджменту передбачає [42]:

- функціонування організації як «відкритої системи»;
- використання системного та ситуаційного підходів як методологічної основи;
- бачення довгострокової перспективи розвитку організації;
- використання підходу «від майбутнього до сьогодні» до планування розвитку організації;
- пріоритетність аналізу зовнішнього середовища, виявлення можливостей і загроз;
- відповідність організаційної структури організації обраній стратегії.

Концепція стратегічного управління лежить в основі стратегічного мислення і знаходить вираз у характерних рисах її застосування [42].

Реалізація концепції стратегічного управління конкретного закладу ресторанного господарства залежить від взаємодії таких чинників: галузевої приналежності; розмірів організації; типу виробництва, рівня спеціалізації, концентрації та кооперації; характерних рис виробничого процесу; наявності науково-технічного потенціалу; рівня управління; рівня кваліфікації персоналу тощо.

Реалізація концепції стратегічного управління можлива лише тоді, коли організація є стратегічно орієнтованою або відкритою (табл. 7.3).

Таблиця 7.3 – Порівняльна характеристика підприємств «закритого» та «відкритого» типів

Параметри	«Закрите підприємство» (техніко-економічна система)	«Відкрите підприємство» (соціально-економічна система)
1	2	3
1. Філософія	управлінський раціоналізм	системний, ситуаційний підходи
2. Умови діяльності	стабільні	змінюються
3. Успіх досягається завдяки	раціональній організації виробництва, зниженню витрат за рахунок внутрішніх резервів, зростанню продуктивності праці, ефективно-му використанню ресурсів	адаптації до зовнішніх факторів, пошуку та реалізації нових можливостей розвитку (за змістом і співдією); техніко-організаційним факторам, що залежать від змін у зовнішньому середовищі
4. Цілі та завдання	структуровані цілі досягнення певних параметрів; діють тривалий час; кооперація та концентрація	різноманітність цілей; перевага цілей розвитку

1	2	3
5. Стратегія	зростання обсягів виробництва; поглиблення спеціалізації	підпорядкування виробництва споживанню, задоволенню ринкового попиту; диверсифікація; інновації
6. Організаційна структура управління	основа побудови – функціональна ознака; чіткий розподіл праці, спеціалізація, концентрація; визначення обов'язків у стандартних документах	основа – децентралізація різних типів; багатоваріантність форм; гнучкість, універсальність; частина ланок має тимчасовий характер; система автономних виробничо-управлінських підрозділів (наприклад, стратегічні зони господарювання, стратегічні господарчі центри)
7. Механізм управління	основа – довгострокове планування та ефективний контроль усіх видів	основа – виявлення проблем і генерація нових рішень; стратегічне управління переважно за «слабкими сигналами»
8. Вимоги до персоналу	знання технічних компонентів виробничого процесу; знання економіки та організації діяльності свого підприємства; орієнтація діяльності: чітке та організоване виконання планів та ін. рішень, які доводяться «згори»; чітке виконання встановлених норм і правил	керівники-підприємці, поєднання спеціальних професійних знань з широким світоглядом; ініціатива на всіх рівнях управління, можливість прояву талантів; організаційна культура як основа поведінки

Самостійна «відкрита організація» у ринковій економіці постає перед розв'язанням таких завдань:

- 1) дослідження ринку та виявлення потреб споживачів для забезпечення існування організації в довгостроковій перспективі;
- 2) самостійне визначення цілей розвитку та підтримки власної життєздатності;
- 3) визначення необхідних обсягів виробництва, структури постачання та постачальників;
- 4) налагодження ефективних зв'язків з партнерами та контактними аудиторіями для формування позитивного іміджу як головного капіталу організації;
- 5) створення та постійне поповнення власних банків даних і знань, які б забезпечували прийняття обґрунтованих рішень та захист інформації (комерційної таємниці) від конкурентів;
- 6) забезпечення конкурентоспроможності організації завдяки вибору оптимальних стратегій та розвитку конкурентних переваг тощо;
- 7) інвестування та управління фінансами з метою отримання високих економічних результатів діяльності (прибутковість, продуктивність, ефективність);
- 8) визначення необхідного для існування та розвитку організації кадрового складу з конкретними кількісними (чисельність) та якісними (кваліфікація)

показниками, формування людського капіталу як одного з найважливіших джерел розвитку організації;

9) активне використання досягнень науково-технічного прогресу завдяки налагодженню (або без нього) спеціальної інноваційної підсистеми управління.

Головною умовою формування «відкритої організації» є стратегічне мислення.

Стратегічне мислення – це усвідомлення цілей розвитку організації та способів їх досягнення, твердження необхідності спостереження за зовнішнім середовищем, формування стратегій та рішень.

Перевагами стратегічного мислення є:

1) забезпечення спрямованості організації на ключовий аспект стратегічного управління: «що ми намагаємося робити і чого ми хочемо досягти?»;

2) необхідність менеджерів більш чітко реагувати на зміни, що з'являються, на нові можливості і загрози;

3) можливість менеджерів оцінювати альтернативні варіанти розвитку організації, розумно переносити ресурси в стратегічно обґрунтовані і високоефективні проекти;

4) можливість об'єднати рішення керівників усіх рівнів відповідно до стратегій організації;

5) створення активної системи управління в організації.

Стратегічне мислення управлінського персоналу відбивається в понятті *стратегічного рівня* організації.

Стратегічний рівень – це готовність організації до встановлення ефективних зв'язків усередині та за її межами, щоб забезпечити своє довгострокове успішне функціонування. На відміну від технічного, соціального, організаційного рівня, стратегічний рівень визначається рівнем взаємозв'язків усіх підсистем організації з елементами зовнішнього середовища, які формують та посилюють потенціал організації, створюючи її конкурентні переваги.

Високий стратегічний рівень дозволяє вести конкурентну боротьбу за провідну позицію в галузі, а низький – дає підстави приймати рішення про перепрофілювання і навіть про закриття організації.

Фактори, які формують стратегічний рівень організації [42]:

1. Загальні цілі, політика та стратегія організації.
2. Горизонтальні зв'язки підрозділів і наявність автономних організаційних формувань.
3. Наявність планів диверсифікації.
4. Наявність ефективної та гнучкої виробничої системи.
5. Наявність ефективної системи збуту.
6. Конкурентоспроможний персонал.
7. Спрямованість організації на стратегічний організаційний розвиток.
8. Наявність ефективної системи постачання.
9. Наявність ефективної системи фінансування.
10. Високі результати діяльності у довгостроковій перспективі.
11. Прогресивні системи мотивації персоналу.
12. Стратегічно орієнтовані системи контролю та аналізу.

13. Використання досягнень науково-технічного прогресу та створення нових знань (інноваційність).

Стратегічно орієнтована організація – це організація, де: стратегічне мислення є принциповою установкою в діяльності персоналу підприємства, насамперед вищого керівництва; існує (формується) система стратегічного управління; застосовується раціональний процес стратегічного планування, який дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів; поточна діяльність підпорядкована досягненню стратегічних орієнтирів.

Отже, до переваг стратегічно орієнтованих організацій відносять [42]:

1. Зменшення до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються, а також факторів «невизначеності майбутнього».

2. Можливість враховувати об'єктивні (зовнішні та внутрішні) фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів; сформувати відповідні інформаційні банки даних.

3. Можливість отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень.

4. Полегшити роботу по забезпеченню довго- та короткострокової ефективності та прибутковості.

5. Можливість зробити організацію більш керованою, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань.

6. Можливість встановлення системи стимулювання для розвитку гнучкості та пристосованості організації та окремих її підсистем до змін.

7. Забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу.

8. Створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що є сприйнятливими до змін і дають можливість досягти майбутніх цілей.

Реалізація зазначених принципів дає змогу побудувати обґрунтовану послідовність дій щодо реалізації концепції та формування системи стратегічного управління.

7.4. Система стратегічного управління та її складові

Система стратегічного управління повинна вирішувати п'ять основних завдань:

1) визначення майбутнього бізнесу компанії, формування стратегічного бачення (сценарію) розвитку організації;

2) перетворення стратегічного бачення у вимірні цілі та завдання для виконання;

3) розробка стратегій досягнення бажаних цільових результатів;

4) реалізація і виконання обраної стратегії кваліфіковано і ефективно;

5) оцінка рівня досягнень поставлених цілей, розгляд нових напрямків розвитку і пропозицій з коригування напрямків, цілей, стратегій.

Р. А. Фатхутдінов, Г. Т. П'ятницька, Н. О. П'ятницька представляють систему стратегічного управління організації як сукупність чотирьох підсистем: забезпечуючої, функціональної, управляючої, цільової. Підсистеми взаємодіють між собою і з системою наукових підходів та методів менеджменту. На структуру стратегічного менеджменту організації суттєво впливає зовнішнє середовище через: вимоги споживчого ринку; можливості постачальників; геополітичні, економічні, технологічні зміни в країні тощо [28; 35–36; 42; 43; 46].

В. В. Пастухова, узагальнюючи різні наукові судження визначає, що **система стратегічного управління** як процес здійснення функцій управління включає такі підсистеми (рис. 7.7).

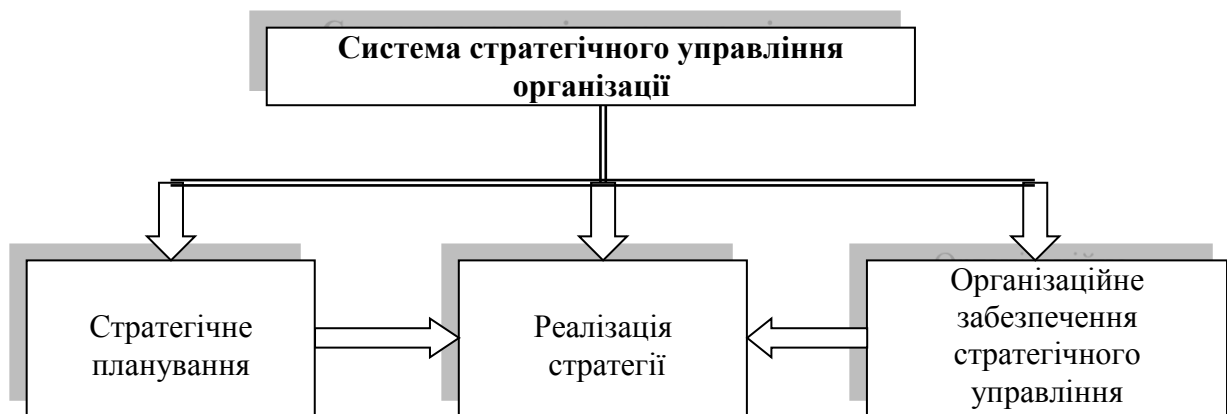


Рис. 7.7. Система стратегічного управління за здійснюваними функціями

Використання підходу, що базується на визначенні функціональних сфер застосування стратегічного управління в організації, дає можливість систему стратегічного управління розглядати як сукупність підсистем управління маркетингом, персоналом, фінансами, виробництвом та ін. (рис.7.8) [42].

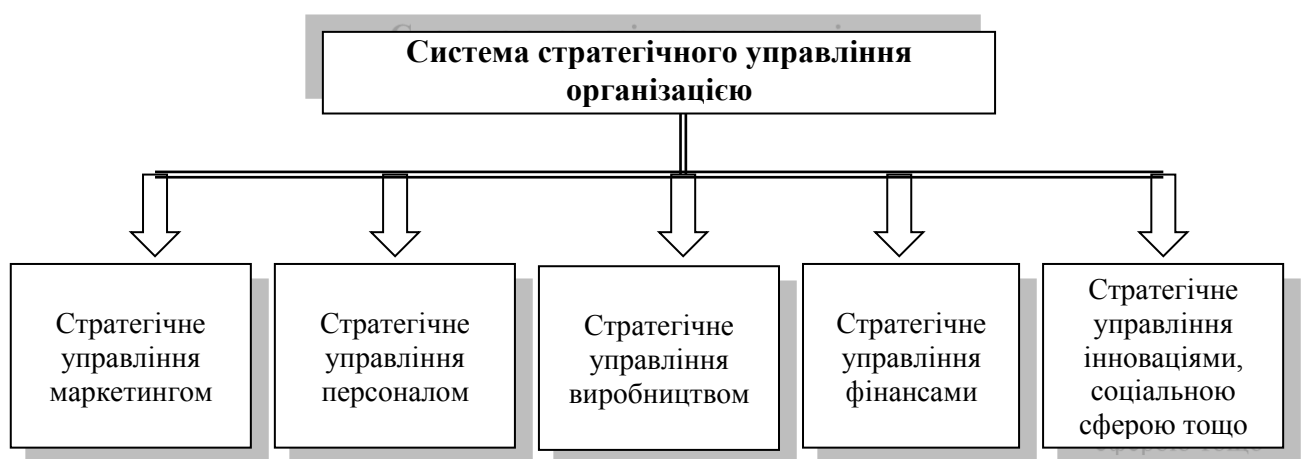


Рис. 7.8. Система стратегічного управління за функціональними сферами використання в організації

Стратегічне управління є вихідним у ланцюгу видів управління підприємством (рис. 7.9) [42; 46].

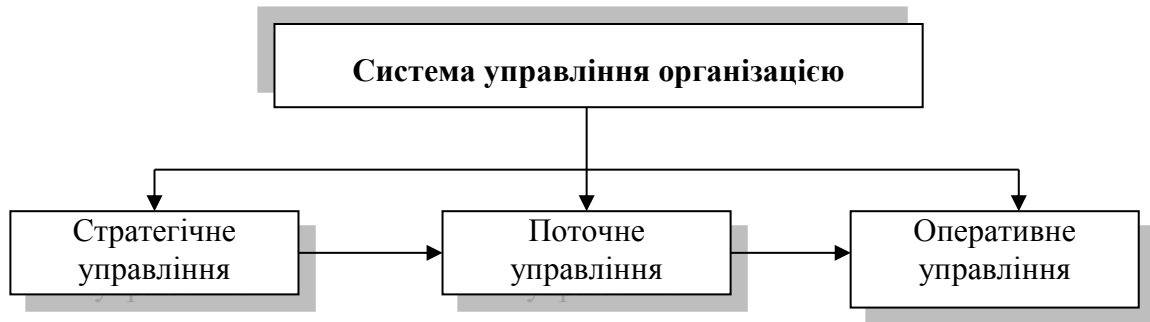


Рис. 7.9. Стратегічне управління як підсистема управління організацією

П.В. Забелін, Н.К. Моїсеєва виділяють наступні складові елементи системи стратегічного управління (рис. 7.10) [42]:

1. стратег-лідер;
2. адекватна структура;
3. адекватна культура;
4. методологія стратегічного управління;
5. система добору та підготовки персоналу.



Рисунок 7.10. Система стратегічного управління

Розглянемо характеристики основних складових елементів системи.

1. **Стратег-лідер.** Стратегічне управління носить суб'єктивний характер. Система буде повноцінною, якщо організацією буде керувати людина, яка має, всі необхідні повноваження, розділяє необхідність і важливість стратегічного управління, впроваджує систему в організації, постійно її удосконалює.

Особисті якості керівника-стратега: схильність до ризику, швидка реакція; перспективність, свобода мислення, схильність до творчості; цілеспрямованість; уміння знаходити підтримку в людей, формувати власний авторитет; схильність до навчання; лідерські якості, харизма; чесність; комунікаційні якості тощо.

Керівник-стратег повинен вміти:

- творчо розв'язувати слабо структуровані проблеми, тобто володіти ефективними методами прийняття рішень;
- аналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства;
- передбачати можливі варіанти розвитку подій;
- розробляти, аналізувати та забезпечувати здійснення стратегій;
- проектувати та використовувати гнучкі ОСУ, тобто мати організаційні навички;
- вміти адекватно реагувати на обставини та освоюватися в невизначеній ситуації;
- бути комунікабельним і вміти організувати колективну працю тощо.

2. **Адекватна структура.** Дана складова має два аспекти: структура організації та структура управління організацією. Структура організації характеризується кількістю видів діяльності, якими займається підприємство; обсягами діяльності; розмірами підприємства; життєвим циклом підприємства, видів діяльності, товару або послуг; відповідністю систем виробництва та управління між собою.

Організаційна структура управління повинна бути гнучкою; стратегічні функції повинні бути закріплені за окремим підрозділом або розподілені між підрозділами, повинні бути відображені в посадових обов'язках фахівців підприємства. Під час розробки стратегії, проведення стратегічного аналізу, оцінки стратегії, організаційні структури управління можуть перетворюватися у програмно-цільові структури.

3. **Адекватна культура** визначається:

- методами та стилем управління організацією;
- стилем взаємовідношень в організації: між працівниками, між працівниками і керівництвом, між працівниками і споживачами, між працівниками, керівництвом і зовнішнім середовищем;
- традиціями фірми;
- етичними стандартами та цінностями організації;
- відношенням робітників до підприємства тощо.

4. **Методологія стратегічного управління.** Передбачає знання основних понять, категорій стратегічного управління, знання та навички практичного використання методик стратегічного управління підприємством. Підтвердженням

наявності даної складової на підприємстві є розроблені стратегічні програми, бізнес-плани, інвестиційні проекти, стратегічні плани розвитку та ін.

5. **Система добору та підготовки персоналу.** На підприємстві, яке формує або вже побудувало систему стратегічного управління повинні бути розроблені критерії добору кадрів, положення про ділову кар'єру, про стимулювання праці, про підвищення кваліфікації тощо.

7.5. Процес стратегічного управління

Особливості процесу стратегічного управління

1. В процесі стратегічного управління реалізуються всі функції управління: планування, організація, регулювання та координація, мотивація і контроль.

2. Стратегічне управління характеризується безупинністю процесу, особливостями його часового горизонту та трудомісткістю, циклічністю.

3. Найбільш типовими характерними особливостями є відсутність детального розпорядження, симбіоз інтуїції і мистецтва вищого керівництва, гнучкість планів, відсутність універсальності рішень, потреба у відповідних організаційних підрозділах.

4. Процесу стратегічного управління притаманний підприємницький (заохочення ініціатив, забезпечення творчого підходу, завзятість), інтеграційний (збалансований розвиток потенціалу, компетенцій), інноваційний (стимулювання нововведень, новаторського підходу) характер.

Структура процесу стратегічного управління відображає зміст основних завдань менеджменту з розробки та реалізації стратегії підприємства і складається з п'яти основних взаємозалежних завдань:

- визначення виду комерційної діяльності та формування стратегічних цілей;
- перетворення загальних цілей в конкретні напрямки роботи;
- вмiла реалізація обраного плану для досягнення бажаних показників;
- ефективна реалізація обраної стратегії;
- оцінка проведеної роботи, аналіз ситуації на ринку, коригування головних довгострокових напрямків діяльності, цілей і стратегій під час зміни умов та з виникненням нових напрямків розвитку або визначення цілей та довгострокових перспектив розвитку нових ідей і можливостей з появою досвіду, який придбано в процесі реалізації стратегії.

Структура процесу та взаємозв'язки стратегічного управління потребують вивчення змісту складових його частин для того, щоб зрозуміти можливості практичного застосування підходів стратегічного управління на вітчизняних підприємствах.

Аналіз середовища є початковим процесом стратегічного управління, тому що забезпечує базу для визначення місії та цілей підприємства та для розробки стратегічної поведінки, що дозволяє здійснити власну місію і досягнути цілей. Аналіз середовища складається з вивчення таких елементів:

- макросередовища або середовища непрямої дії;

- мікросередовища або середовища прямої дії;
- внутрішнього середовища.

Аналіз макросередовища складається з вивчення впливу стану економіки, її правового регулювання та управління, політичних процесів, стану природного середовища і ресурсів, соціальної та культурної складової суспільства, науково-технічного і технологічного розвитку суспільства.

Аналіз мікросередовища орієнтований на дослідження таких складових елементів:

- постачальники;
- конкуренти;
- споживачі;
- контактні аудиторії;
- ринок праці, тощо.

Аналіз внутрішнього середовища необхідно орієнтувати на вивчення можливостей потенціалу, на який може розраховувати підприємство в умовах конкуренції в процесі досягнення своїх цілей. Внутрішнє середовище аналізується за такими головними напрямками:

- кадри, кадровий потенціал, кваліфікація, мотивація;
- організація управління;
- виробництво з науковими дослідженнями і розробками;
- фінанси;
- маркетинг;
- організаційна (корпоративна) культура тощо.

Визначення місії та цілей організації можна розглядати як процес стратегічного управління, що складається з трьох підпроцесів, кожний з яких потребує великої та дуже відповідальної роботи.

Перший підпроцес складається з формування місії підприємства, яка в концентрованому вигляді відображує зміст існування підприємства, його призначення. Місія додає підприємству оригінальності, наповнює роботу особливим змістом.

Другий підпроцес – визначення довгострокових цілей.

Третій підпроцес – це встановлення короткострокових цілей.

Формування місії та встановлення цілей організації призводить до того, що стає зрозумілим для чого функціонує організація та до чого воно прямує.

Розробка стратегії. На цьому етапі приймається рішення з приводу того, як, якими засобами підприємство здійснить досягнення цілей. Процес розробки стратегії є центральною частиною стратегічного управління. Визначення стратегії не є виключно складанням плану дій, бо це прийняття рішення з приводу того, що робити з окремим бізнесом або продуктом, як, в якому напрямку розвиватися підприємству, яке місце зайняти на ринку, тощо.

Особливості процесу **виконання стратегії** складаються з того, що він не є процесом реалізації стратегії та досягнення підприємством цілей. Дуже часто підприємство не може здійснити стратегію, що обрана. Це є наслідком того, що

або було невірно проведено аналіз і зроблено неправильні висновки, або тому, що виникли непередбачувані зміни у зовнішньому середовищі. Проте часто стратегія не здійснюється ще й тому, що управління не може належним чином залучити весь потенціал для реалізації стратегії, особливо це відноситься до використання людського потенціалу.

Основне завдання етапу виконання стратегії полягає в тому, щоб створити необхідні передумови для успішної реалізації стратегії. Таким чином, виконання стратегії – це проведення стратегічних змін в організації, які призводять його в такий стан, де організація буде готовою до втілення стратегії в життя.

Робота з реалізації стратегії, перш за все, відноситься до сфери адміністративних завдань, які включають такі основні моменти:

- створення організаційних можливостей для успішного виконання стратегії;
- управління бюджетом з метою вигідного розміщення коштів;
- визначення політики організації, яка забезпечує реалізацію стратегії;
- мотивація працівників до найефективнішої праці за умов необхідності зміни їх обов'язків і характеру роботи;
- створення сприятливої атмосфери в підприємстві для успішного виконання стратегії;
- використання передового досвіду для постійного поліпшення роботи;
- забезпечення внутрішнього керівництва, що необхідне для просування по шляху реалізації стратегії та контролю за тим, яким чином повинна бути вона виконана.

Мета керівництва полягає в створенні системи оцінки відповідності між тим як виконано роботу і тим, що необхідно для ефективної реалізації стратегії. Найважливіші залежності - між стратегією і організаційними здібностями, між стратегією і розміром винагороди, між стратегією і внутрішньою політикою, між стратегією і корпоративною культурою.

Оцінка та контроль виконання. Постійна поява нових обставин змушує вносити корективи в процес стратегічного управління.

Основні завдання стратегічного контролю:

- визначення системи показників оцінки та контролю;
- оцінка процесу стратегічного управління та порівняння з показниками, які заплановано;
- з'ясування та аналіз причин відхилень, якщо їх виявлено в результаті оцінки;
- здійснення коригування, якщо воно необхідне і можливе.

Стратегічний контроль сфокусовано на з'ясуванні того, наскільки можливо у майбутньому реалізувати стратегію і чи призведе її реалізація до досягнення поставлених цілей. Коригування за результатами стратегічного контролю може торкатися як стратегії, що реалізується, так і цілей підприємства.

Пропонується процес стратегічного управління представити як сукупність наступних етапів (рис. 7.11).



Рис. 7.11. Процес стратегічного управління в закладах ресторанного господарства

Схема дає уявлення про зміст етапів розробки стратегії і їхню логічну послідовність. Стратегічне управління представлено динамічною сукупністю п'яти взаємозалежних процесів: визначення організаційної задачі, стратегічного аналізу середовища організації, формування портфеля стратегій, реалізації портфеля стратегій, оцінки і контролю виконання портфеля стратегій. Ці процеси логічно впливають з попередніх процесів. Однак існує стійкий зворотний зв'язок і, відповідно, зворотний вплив кожного процесу на інші і на всю їхню сукупність. Це означає наявність можливості внесення змін у цільові орієнтири діяльності організації, доробки результатів стратегічного аналізу, при необхідності перегляду і розробки нового варіанту портфеля стратегій, внесення змін у механізм реалізації стратегій з урахуванням контролю й оцінки результатів реалізації.

Спираючись на наукові підходи до складу стратегії закладу ресторанного господарства як документу входять наступні розділи (рис. 7.12) [44]:



Рис. 7.12.Склад стратегії закладу ресторанного господарства

Стратегії 4–12 розробляються за функціональними сферами – маркетинг, виробництво, фінанси, менеджмент, персонал.

У **передмові** висвітлюються такі характеристики [44]:

- значущість продукту діяльності закладу ресторанного господарства;
- імідж закладу, отримані ним дипломи, кількість фірмових страв, структура системи послуг закладу;
- основні техніко-економічні показники закладу за минулі 5 років і прогноз на плановий період, коротка характеристика фондів, капіталів, кадрів;
- показники конкурентоспроможності товарів і закладу за конкретними ринками та термінами, номери та дати отримання сертифікатів;
- основні показники технології, організації, менеджменту закладу в динаміці за минулі роки і на перспективу;
- основні методи, підходи, принципи, що застосовуються в системі менеджменту закладу;
- факти, що підтверджують надійність закладу, юридичні та економічні гарантії.

У розділі «**Опис закладу**» розкриваються [44]:

- цілі підприємства;
- організаційно-правова форма закладу;
- особливості статуту закладу;
- зв'язки із зовнішнім середовищем, партнерами, компаніями;
- організаційна структура закладу;
- характеристика товарів та послуг, що випускаються та реалізуються, їх конкурентоспроможність;
- техніко-економічні показники діяльності закладу за минулий період і на майбутнє та інші відомості, які не є комерційною таємницею.

У розділі «**Стратегія маркетингу**» повинні бути розроблені і висвітлюються такі характеристики [44]:

- концепція стратегічного маркетингу, яка застосовується закладом;
- функції та завдання відділу маркетингу (при його наявності);
- технологія та результати стратегічної сегментації ринку;
- стратегія ціноутворення, прогнози цін на товари та послуги закладу;
- стратегії охоплення ринків;
- стратегії розробки нових товарів та послуг;
- ресурсна стратегія;
- методи та засоби розповсюдження товарів і послуг;
- стратегії стимулювання збуту товарів та послуг;
- стратегія реклами товару та послуг, реклами закладу;
- стратегія розвитку закладу на перспективу;
- нормативи конкурентоспроможності товарів та послуг.

У розділі «**Стратегія використання конкурентних переваг закладу**» подаються [44]:

- аналіз факторів макросередовища, інфраструктури регіону і мікросередовища закладу;
- аналіз стану техніки, технології, організації, кадрів, системи менеджменту закладу;
- аналіз розділу «Стратегія маркетингу»;
- виявлення конкурентних переваг закладу;
- вибір і обґрунтування стратегічних факторів конкурентної переваги закладу;
- адаптація стратегічних факторів конкурентної переваги до стратегії закладу.

У розділі **«Стратегія оновлення продукту закладу»** розглядаються:

- результати аналізу розділу «Стратегія маркетингу»;
- дерево ефективності продукту закладу;
- стратегія підвищення якості товарів та послуг;
- стратегія ресурсозбереження у закладі;
- прогностні показники конкурентоспроможності закладу та основних конкурентів;
- наукові підходи, системи, принципи, методи, технології, які застосовуються під час розробки стратегії оновлення продукту;
- техніко-економічне обґрунтування інвестиційних проектів, їх узгодження.

У розділі **«Стратегія розвитку виробництва»** розглядаються [44]:

- аналіз організаційно-технічного рівня виробництва;
- аналіз ефективності виробництва;
- аналіз соціального розвитку колективу;
- аналіз діяльності підприємства у сфері охорони навколишнього природного середовища;
- забезпеченість виробництва нормативною документацією;
- аналіз стратегій розвитку виробництва;
- аналіз організаційної структури управління виробництвом;
- аналіз параметрів «входу» системи та її «виходу»;
- прогноз названих аспектів стратегії розвитку виробництва;
- техніко-економічне обґрунтування прогнозів;
- узгодження «Стратегії розвитку виробництва».

У розділі **«Стратегія розвитку організаційно-обслуговуючої системи»** розглядаються [44]:

- аналіз діючої організаційно-обслуговуючої системи закладу ресторанного господарства;
- форми збутової діяльності, які використовуються;
- аналіз організаційної структури управління організаційно-обслуговуючою системою;
- аналіз ефективності організації процесу обслуговування;

- аналіз параметрів «входу» системи та її «виходу»;
- прогнозування перерахованих аспектів стратегії розвитку організаційно-обслуговуючої системи;
- техніко-економічне обґрунтування прогнозів;
- узгодження «Стратегії розвитку ООС».

У розділі **«Стратегія забезпечення виробництва»** повинні бути висвітлені наступні питання [44]:

- аналіз якості методичного, інформаційного, ресурсного, правового забезпечення виробництва (аналіз якості «Підсистеми забезпечення» закладу) і виявлення вузьких місць;
- налагодження оптимальних зв'язків з постачальниками ресурсів, інформації, документів;
- виявлення нових вимог виробництва до «входу» системи;
- розробка нової стратегії забезпечення виробництва нормативно-методичними документами, всіма видами ресурсів, інформацією;
- техніко-економічне обґрунтування і узгодження заходів щодо реалізації нової «Стратегії забезпечення виробництва».

У розділі **«Стратегічний фінансовий план закладу»** подаються [44]:

- економічні показники (ціна, рентабельність, ефективність) конкретних товарів та послуг;
- економічні показники функціонування закладу (обсяг продажів, прибуток, показники використання різних видів ресурсів, загальні економічні показники, стійкість підприємства тощо);
- прогноз зміни фінансових показників за підрозділами, закладом в цілому;
- обґрунтування та узгодження «Стратегічного фінансового плану».

У розділі **«Кадрова стратегія закладу»** розкривається:

- майбутня кадрова політика закладу ресторанного господарства (політика добробуту, оплати праці, навчання, трудових відносин, зайнятості);
- створення можливостей для посадового та професійного просування працівників;
- забезпечення розвитку кадрів для виконання нових робіт та адаптація їхніх знань до умов, що змінюються;
- система мотивації праці за категоріями персоналу закладу ресторанного господарства.

У розділі **«Стратегія розвитку системи менеджменту»** необхідно подати опис наступних питань [44]:

- аналіз якості та ефективності функціонування системи менеджменту закладу за минулі роки (бажано не менше, ніж за 5 років);
- виявлення вузьких місць у структурі, змісті і взаємозв'язках компонентів системи менеджменту закладу;
- обґрунтування і узгодження «Стратегії розвитку системи менеджменту».

У розділі «**Організація реалізації стратегії закладу**» розкривається зміст наступних питань [44]:

- аналіз діючої системи реалізації стратегії закладу за минулі роки;
- виявлення вузьких місць в організації процесів реалізації контролю й обліку виконання стратегічних планів, системі мотивації, регулювання;
- обґрунтування та узгодження розділу «Організація реалізації стратегії закладу».

У «**Додатки**» до «Стратегії підприємства» рекомендується включати такі матеріали [44]:

- характеристика конкурентів (більш детальна, ніж у розділі «Стратегія маркетингу»);
- інструкції, методики, стандарти, описи технологій, програми й інші допоміжні матеріали;
- вихідні дані для розрахунків;
- пояснювальні записки та інші матеріали.

Вищерозглянутий склад «Стратегії закладу ресторанного господарства» і зміст її розділів є орієнтовним. Кожне підприємство уточнить склад стратегії відповідно до особливостей діяльності, зробить стратегію унікальною.

У ресторанному господарстві активно використовується така форма стратегічного планування як бізнес-план. Відомо, що метою розробки бізнес-плану є планування господарської діяльності підприємства ресторанного господарства на найближчий період і на перспективу відповідно до потреб ринку і можливостей одержання необхідних ресурсів.

7.6. Методичні підходи до вибору конкурентної стратегії закладу ресторанного господарства

Будь-яка загальна стратегія базується на обраних загальних конкурентних стратегіях. Зв'язок між загальними та загальноконкурентними стратегіями прямий: обираючи загальноконкурентну стратегію, організація визначає спосіб досягнення своїх стратегічних орієнтирів. Поєднання загальних і загальноконкурентних стратегій залежить від характеристик галузі, загальної конкурентної позиції в середовищі та характеристик самого підприємства.

З погляду вивчення конкурентних стратегій організації, їх взаємозв'язку з іншими стратегіями, інтерес представляє класифікація стратегій з урахуванням рівня ухвалення стратегічних рішень, запропонована І. Ансоффом [38]:

- корпоративна стратегія – загальний план управління, який поширюється на все підприємство, охоплюючи всі напрями його діяльності; складається з дій, спрямованих на затвердження своїх позицій в різних галузях і підходів щодо управління;
- ділова (конкурентна) стратегія (концентрується на діях і підходах, пов'язаних з управлінням і направлених на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні господарювання); показує, як завоювати сильні довгострокові конкурентні переваги);

– функціональна стратегія (відноситься до плану управління поточною діяльністю окремого підрозділу або ключового функціонального напрямку усередині певної сфери діяльності);

– операційна стратегія (концентрується на конкретних стратегічних ініціатив і підходів в управлінні ключовими оперативними одиницями при рішенні щоденних оперативних задач, що мають стратегічну важливість).

Перераховані види стратегій взаємозв'язані, найважливішою умовою успішного функціонування підприємств на ринку є обґрунтування і реалізація стратегій на кожному рівні управління. В умовах зростання конкуренції практичний інтерес з боку комерційних організацій до конкурентних стратегій посилюється, тому проблеми, пов'язані з розробкою і реалізацією конкурентних стратегій та визначення типу його конкурентної поведінки, є актуальними.

В економічній літературі виділяють три типи конкурентної поведінки: креативний, пристосовницький та забезпечуючий (гарантуючий) [38].

При виборі креативного типу конкурентної поведінки дії конкурентів орієнтовані на пошук нових конкурентних переваг за рахунок нового асортименту товарів, принципових змін в технології товаропостачання, нових форм, методів збуту, реклами тощо.

Пристосовницький тип конкурентної поведінки передбачає максимально швидко зміну організації господарської діяльності в разі відповідних змін у підприємств-конкурентів. Підприємство, що вибирає цей тип конкурентної поведінки, не розробляє власної інноваційної політики (або не вважає її ефективною), а орієнтується на копіювання досягнень конкурентів.

Забезпечуючий (гарантуючий) тип конкурентної поведінки орієнтований на збереження досягнутих конкурентних позицій за рахунок систематичних дій з підтримки та удосконалення бізнесу. Дії підприємства в даному разі орієнтовані на максимальне опанування наявними можливостями на опанованій ніші ринку при ресурсах, що використовуються, за рахунок зростання якості продукції (товарів, послуг), розширення та поглиблення асортименту, надання додаткових послуг тощо.

Конкурентна стратегія – це прагнення підприємства зайняти конкурентну ринкову позицію в галузі, досягти стійкої і вигідної позиції, що дозволить підприємству протистояти натиску сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі.

М. Портер [38] виділяє три базові конкурентні стратегії, які мають універсальний характер, тобто можуть бути використані в будь-якому конкурентному середовищі будь-яким підприємством і забезпечити конкурентні переваги.

1. Лідерство за витратами (можливість знижувати ціни) – означає продаж масового стандартного товару (послуги) по нижчих ніж у конкурента цінах за рахунок скорочення витрат або за рахунок реклами при незмінних цінах.

2. Диференціація (товару і ринку). Диференціація – це зміна споживчих якостей товару даного підприємства по відношенню до продукції конкурента (диференціація товару) або зміна іміджу підприємства і його частки на тому ж ринку по відношенню до конкурентів (диференціація ринку). Іншими словами,

диференціація – це:

- а) пропонування товару кращої якості і дизайну ніж у конкурентів;
- б) розширення асортименту продукції або його звуження (фокусування на диференціації);
- в) ухилення від цінової конкуренції шляхом переходу в інший сегмент ринку;
- г) виготовлення чи модифікація існуючого товару для потреб певних груп споживачів і таке інше.

3. Фокусування – означає орієнтацію на вузьку спеціалізацію, зосередження зусиль підприємства:

- а) на одному із сегментів ринку;
- б) на окремій групі покупців;
- в) на певній групі товарів;
- г) на низьких витратах.

Тобто, за М. Портером, на основі його трьох базових стратегій, можна остаточно виділити наступні види конкурентних стратегій підприємства (рис.7.13) [38].

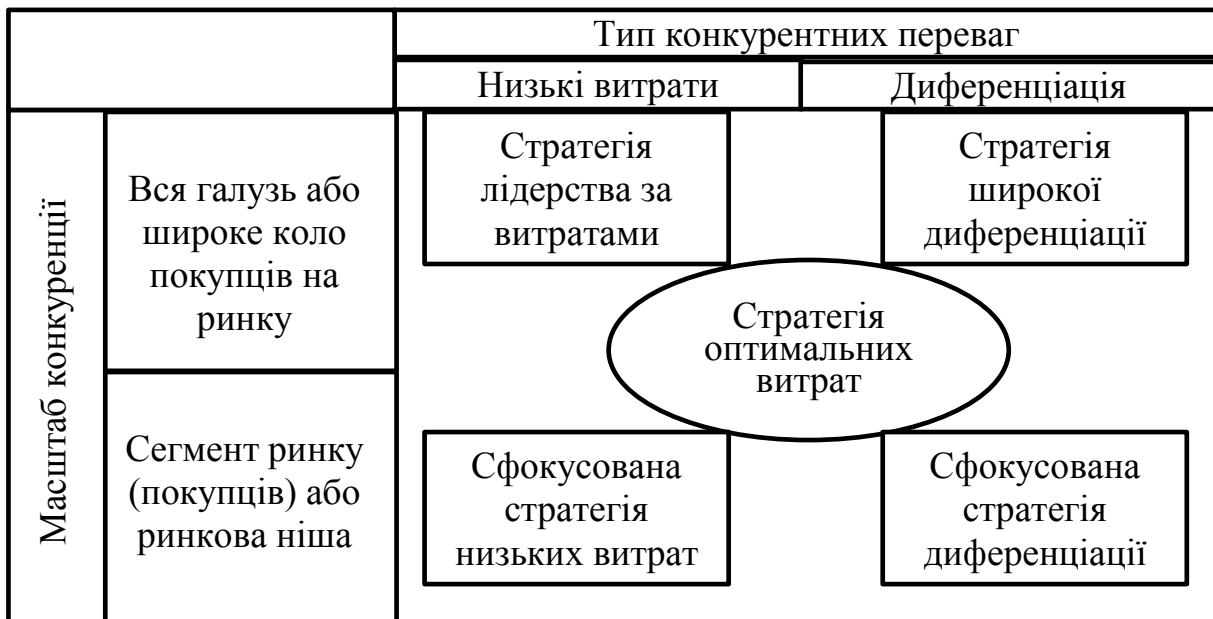


Рис. 7.13. Основні види конкурентних стратегій за Портером

Крім названих за Портером, виділяють ще п'ятий вид конкурентних стратегій – стратегія упередження, яка найчастіше використовується підприємствами у галузях, що знаходяться на початкових стадіях життєвого циклу, та пов'язані з формуванням стратегічного потенціалу випередження, який не завжди або важко нейтралізується конкурентами.

Перш ніж приступити до детальної характеристики конкурентних стратегій слід мати на увазі, що існують так звані базові стратегії конкурентоспроможності підприємства (додаток Б, табл. Б.1) [38].

Конкурентна стратегія лідерства за витратами найбільш прийнятна тоді,

коли на ринку багато споживачів, які достатньо активно реагують на ціни. Вона спрямована на зниження витрат по всьому ланцюгу цінностей підприємства, на всіх етапах та напрямках його виробництва і обігу. Її завдання: створення стійкої переваги над конкурентами у витратах.

Маючи такі переваги підприємство може:

а) повести конкурентну боротьбу за розширення своєї частки ринку шляхом, продажі товару по цінах конкурентів і нижчих;

б) отримувати високі прибутки, продаючи товар за ринковими цінами, при нижчих від ринкових витрат.

Перевага у витратах приносить користь доти, доки конкуренти не почнуть агресивні спроби знизити свої ціни і змінити статусна ринку.

Для досягнення переваги за витратами потрібно забезпечити перевагу над конкурентами по всьому ланцюгу цінностей підприємства. Концепція ланцюга цінностей означає поділ процесу виробництва і обігу підприємства на окремі основні і допоміжні елементи (рис. 7.14).

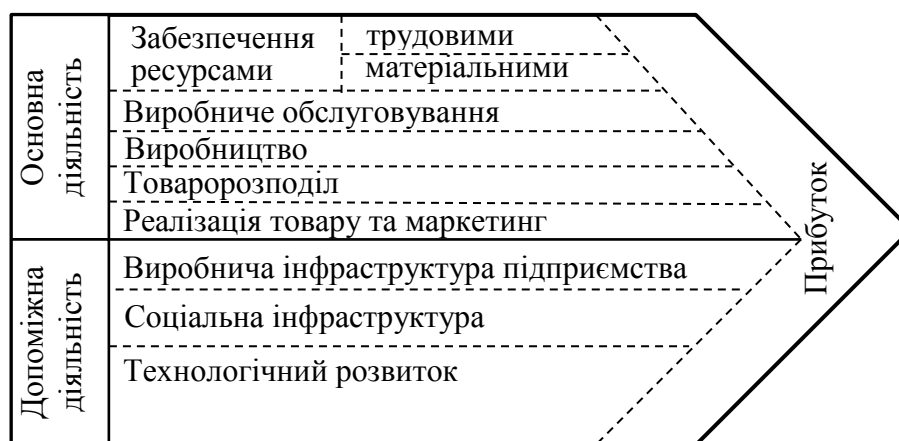


Рис. 7.14. Концепція ланцюга цінностей підприємства

Основні шляхи досягнення конкурентних переваг за витратами за рахунок перегляду та економії в усіх ланках ланцюга цінностей підприємства наступні [38]:

- пошук найдешевших: матеріальних ресурсів, сервісних служб, форм організації виробництва;
- раціоналізація: чисельності персоналу, складського господарства, соціальної сфери підприємства ;
- досягнення кращої вертикальної та горизонтальної інтеграції виробництва, найвищого синергізму;
- найбільш повне залучення ресурсів до виробництва і максимальне використання їх можливостей;
- впровадження: ресурсозберігаючих технологій, досягнень НТП з питань економії витрат, тотального режиму економії по всьому ланцюгу цінностей підприємства;

– усунення надмірностей в оздобленні товару без погіршення його якості і привабливості;

– дотримання мінімального, найнеобхіднішого набору товарів (послуг), недопущення надмірної чисельності його модифікацій;

– наближення виробничих потужностей тобто виробництва до споживача/постачальника;

– максимально можливий обхід посередників: покупка ресурсів безпосередньо у виробника і продаж товару кінцевому споживачу та ін.

Стратегії лідерства за витратами є серйозним захистом від впливу п'яти конкурентних сил, її доцільно застосовувати [38]:

– коли серед продавців дуже сильна цінова конкуренція;

– коли товар у галузі стандартний і його характеристики повністю задовольняють переважну більшість споживачів, які приймають рішення про покупку виходячи тільки із ціни;

– коли більшість споживачів використовує куплений товар в однаковий спосіб, незважаючи на незначні особливості чи якість товару: в цьому разі низька ціна також є спонукальним чинником для покупок;

– коли витрати споживачів на переключення з одного товару на інший досить незначні, що дає широку волю вибору товару з більш низькою ціною;

– коли велика кількість споживачів мають низькі доходи, а отже і серйозну причину купляти дешевий товар.

Стратегія лідерства за витратами має певні ризики – загроза: копіювання конкурентами навичок лідера по забезпеченню низьких витрат; появи нових технологій, що знизять витрати у конкурентів; зосередження на витратах і нехтування іншими можливостями (маркетингом, впровадженням додаткових або нових товарів і послуг) може привести до сповільнення продаж; зниження чутливості споживача до ціни, в результаті зростання доходів чи зміни його переваг з низької ціни на вищу якість, нові характеристики товару, обслуговування та ін. – все це може обернутися втратою конкурентних переваг.

З метою уникнення загроз, під час застосування даної стратегії, не слід залишати поза увагою інших способів завоювання споживача. Також, важливим є те, що стратегія лідерства за витратами не комбінується зі стратегією широкої диференціації, зате разом з фокусуванням забезпечують ще нижчі витрати [48].

Стратегія широкої диференціації є способом завоювання конкурентних переваг шляхом розширення споживчих якостей товару понад ті, якими володіє конкурент. Її застосування стає можливе у міру того, як диференціюються, урізноманітнюються запити споживачів, які вже не обмежуються стандартним, хоч і дешевим товаром (послугою) [38].

Стратегія диференціації стає результативною лише тоді, коли виробник, знаходить шлях бути єдиним, хто пропонує споживачам додаткові риси товару, які непросто скопіювати, а споживачі масово бажають товар з такими додатковими характеристиками. При цьому витрати по здійсненню диференціації покриваються за рахунок збільшення ціни на оновлений товар. Якщо споживачі не

бачать цінності у додаткових рисах диференційованого товару або вони легко копіюються, стратегія диференціації не буде успішною. Тому дану стратегію слід ретельно обґрунтувати і впроваджувати поступово.

Успіх стратегії диференціації забезпечується створенням купівельної цінності відмінним від конкурента способом за наступними підходами [38]:

1. Розробити характеристики товару, які без зниження купівельної ціни знизять сукупні витрати споживача при його використанні, або дадуть більше корисності при тих же витратах. Цього досягають додаванням товару особливих характеристик, які дозволяють споживачу: а) скоротити витрати праці (доступність в користуванні); б) знизити витрати на ремонт (тривалий гарантійний період); в) знизити витрати на техперсонал (безкоштовна технічна підтримка, система техдогляду); г) підвищити ефективність всього виробничого процесу споживача (сумісність з іншим устаткуванням, прискорення обробки); д) збільшити вигоду від використання даного товару; е) скоротити потреби в інших товарах; є) знизити витрати на ремонт і обслуговування (надійність) тощо.

2. Розробити нові характеристики товару, що підвищують результативність його застосування споживачем. Цього досягають: а) пропонуючи продукцію з широкими можливостями, зручну у використанні, довговічну; яка не потребує до себе особливої уваги і значних експлуатаційних витрат; яка задовольняє більше вимог споживачів, ніж товар конкурента; б) забезпечивши споживачу більшу легкість у пристосуванні до товару, ніж до товару конкурента; зростання продуктивності праці тощо.

3. Додання товару характеристик, що підвищують ступінь задоволення вимог споживачів, але не за рахунок економії на витратах [38].

Успішно проведена стратегія диференціації дозволить підприємству: завоювати конкурентну перевагу; встановити підвищену ціну на товар (послугу); збільшити обсяги продаж; завоювати прихильність споживачів товарної марки, підвищити імідж підприємства. Вона також протистоїть п'ятьом конкурентним силам, що діють у галузі та забезпечує тривалу і більш прибуткову конкурентну перевагу, коли вона базується на: технічній досконалості, високій якості, бездоганному обслуговуванні.

Разом з іншими стратегіями, стратегія диференціації має певні ризики: загроза копіювання унікальних характеристик товару конкурентами; загроза появи нових технологій, які дадуть змогу конкурентам запропонувати споживачам товари з кращими характеристиками; нехтування боротьбою за скорочення виробничих витрат та іншими можливостями може привести до сповільнення продаж, і втрати конкурентних переваг; зниження доходів основної маси населення може звести нанівець зусилля з диференціації, оскільки покупці знову почнуть задовольнятися стандартним, дешевим товаром і не схочуть платити більше за надмірності [38].

Стратегія широкої диференціації не комбінується зі стратегією лідерства за витратами, зате разом із фокусуванням дає ще більшу диференціацію.

Типовими помилками при впровадженні стратегії диференціації є нерозуміння цінностей споживача, за що він згоден платити більше; відсутність

зниження сукупних витрат споживача та збільшення його добробуту; вища за конкурентів ціна товару, характеристики якого, перевершують потреби споживачів; висока ціна за нові характеристики товару, що ускладнює процес утримання споживачів від переключення на товар конкурента з більш низькою ціною; ігнорування під час реклами характеристик диференціації, а орієнтація лише на матеріальні складові [38].

Стратегія оптимальних витрат – це стратегія, яка об'єднує переваги попередніх і орієнтована на надання споживачам найбільше цінностей за їхні гроші. Відбувається одночасна орієнтація на низькі витрати (дешеву продукцію) і на кращі характеристики та привабливість товару. Ідея полягає у створенні підвищеної цінності, що перевищує очікування споживачів за всіма параметрами товару (якість, характеристики, обслуговування) з одночасним переконанням споживачів у розумності ціни за таку цінність [38].

Мета даної стратегії полягає в тому, щоб зарекомендувати себе спочатку виробником з низькими витратами й відмінними характеристиками, а пізніше, використовуючи перевагу у витратах, знижувати ціну в порівнянні з аналогічними товарами, що випускаються конкурентами [38].

Конкурентна перевага стратегії оптимальних витрат забезпечується, по-перше, близькістю до конкурентів за ключовими параметрами (якість, характеристики, привабливість, обслуговування); по-друге, перевагою перед конкурентами за витратами.

Наведена стратегія дозволяє використовувати переваги чистих стратегій низьких витрат і диференціації, знижуючи характерні їм ризики і створюючи купівельну корисність товару. Це відбувається за рахунок того, що підприємство з оптимальними витратами може пропонувати товар середньої якості за ціною, нижчою від середньої, чи товар вищої якості за середньою ціною. Більшість споживачів віддають перевагу саме такому поєднанню параметрів «ціна-якість». Також, гібридна стратегія захищає від тиску підприємств з «чистими» стратегіями низьких витрат чи диференціації [38].

Стратегія ринкової ніші (сфокусована стратегія), на відміну від стратегій лідерства за витратами і диференціації, передбачає глибоку спеціалізацію підприємства, його окремих стратегічних одиниць бізнесу (СОБ) з метою кращого обслуговування споживачів обраного цільового сегмента [38].

Глибока спеціалізація підприємства, його окремих СОБ, означає зосередження зусиль або на одному із сегментів ринку, або на певній групі товарів, або на окремій групі покупців, або на низьких витратах. Іншими словами, йдеться про знаходження на ринку тієї ніші, в якій підприємство хоче і може забезпечити собі конкурентні переваги. Поштовхом до розробки стратегії фокусування може послужити і забезпечити позитивні результати [38]:

- сегмент має гарний потенціал для зростання;
- наявність доброго іміджу підприємства у споживачів сегменту;
- сегмент не є привабливим для більшості конкурентів;
- підприємство, що збирається застосувати стратегію фокусування має достатньо ресурсів і навичок для успішної роботи саме на цьому сегменті;

- більшість підприємств працює одночасно на декількох сегментах, а тому їм дорого і складно забезпечувати специфічні потреби даного сегменту;
- ніхто з конкурентів не спеціалізується на даному сегменті;
- підприємство не має ресурсів, щоб обслуговувати ширшу частку ринку;
- у галузі є достатньо сегментів, що дозволяє підприємству вибрати свою нішу, яка б відповідала його силам і здібностям.

Ризики стратегії фокусування:

- завжди є ймовірність, що конкуренти скопіюють прийоми фокусування підприємства і наблизяться до нього в обраний сегмент;
- загроза втрати привабливості товару в обраному сегменті через розмиті межі між сегментом і ринком в цілому, внаслідок чого вимоги та переваги споживачів сегменту можуть поширитись на весь ринок;
- виокремлення конкурентами більш локального сегменту (субсегменту);
- сегмент може бути настільки привабливим, що викличе увагу безлічі конкурентів, які в короткий час його наситять і різко знизять прибутковість.

Стратегія упередження найбільш часто використовується у галузях, що знаходяться на початкових стадіях свого життєвого циклу і полягає у створення потенціалу випередження, який не завжди зможуть нейтралізувати конкуренти.

Стратегія упередження може бути направлена на: систему постачання (забезпечення доступу до сировинних ресурсів, форсування великих замовлень на обладнання тощо); систему розробки товару та його виробництва (розробка унікального дизайну, запровадження унікальної технології виробництва т.д.); систему розподілу та обслуговування (забезпечення контролю над найкрупнішими дистриб'юторами, трейдерами; формування у потенційних покупців спеціалізованих навичок споживання тощо).

Розробляючи стратегію упередження, необхідно здійснити наступні етапи аналізу: визначити напрям розвитку ринку, виявити потенційні можливості для руху на випередження в цих напрямках та блокування дій конкурентів, оцінити економічну доцільність вибраних дій на випередження та їх відповідність меті і цілям підприємства. Стратегія упередження має великі ризики: через можливу неточність прогнозу; у випадку, якщо фінансово сильніший конкурент дістане доступ до ідей і способів упередження; при використанні стратегії упередження на великих за розмірами ринках та ін.

Будь-яка конкурентна стратегія зможе забезпечити собі конкурентну перевагу переважно за рахунок наступальних стратегічних дій. Оборонні стратегії можуть захистити, зберегти конкурентну перевагу, але вкрай рідко допомагають її сформувати.

Виділяють шість основних типів наступальних стратегій: 1) заходи, спрямовані на те, щоб протистояти сильним сторонам конкурента, чи перевершити їх; 2) заходи, спрямовані на використання слабких сторін конкурента проти нього; 3) одночасний наступ на декількох фронтах; 4) захоплення незайнятих просторів і ніш; 5) партизанська війна; 6) випереджаючі удари.

Універсальної ідеальної стратегії для кожного конкретного підприємства

не існує, навіть для різних підрозділів або видів товарів можуть бути потрібні стратегії. Кожне підприємство повинно визначити, яка стратегія краще спрацює, враховуючи його положення в галузі, цілі, можливості і ресурси. Сукупність стратегій, спрямованих на адаптацію підприємства до змін в умовах конкуренції та зміцнення його довгострокової конкурентної позиції на ринку (рис.7.15).



Рис. 7.15. Система конкурентних стратегій підприємства

Вищенаведені різновиди конкурентних стратегій не виключають, а взаємодоповнюють один одну. З огляду на це, найбільш логічною являється наступна послідовність розробки та реалізації конкурентної стратегії закладу ресторанного господарства (табл.7.4):

Таблиця 7.4 – Етапи розробки та реалізації конкурентної стратегії

Етап	Характеристика етапів
1	2
Встановлення цілей	Розробка та встановлення коротко-, середньо- і довгострокових цілей закладу виступає фундаментом у виборі конкурентної стратегії. Залежно від обставин одні заклади стратегічно націлюють свої дії на усунення конкурентів, інші – на відособлення від них, треті – на зближення з ними, четверті – уступання позицій (самоусунення) на вигідних умовах. Оскільки всі суб'єкти підприємництва розрізняються між собою за типом поведінки і реалізації цільових установок, кожному з них доводиться, прагнучи до оптимуму конкурентних позицій, по-своєму впливати на суперників, нав'язуючи їм свої інтереси, і одночасно протидіяти їм, відстоюючи дані інтереси від посягань ззовні

1	2
Аналіз зовнішнього середовища	Являє собою процес моніторингу організаційного оточення, що ідентифікується зі справжніми і майбутніми загрозами та сприятливими можливостями, які можуть впливати на здатність закладу досягти мети. Мета аналізу: забезпечити своєчасне реагування управління на зовнішні і внутрішні імпульси, що впливають на досягнення мети
Визначення стратегічної мети і постановки завдань	Визначення, на основі комплексного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, обмежень в діяльності закладу, погроз і можливостей для нього з боку, зовнішнього середовища, перспектив розвитку, формування стратегічних альтернатив досягнення мети
Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії	Розглядається весь набір альтернативних варіантів розвитку, з яких в обираються ті, які більшою мірою забезпечать досягнення поставленої мети, можуть бути реалізовані в рамках ресурсних можливостей, задовольняють системі прийнятих критеріїв ефективності. Процес вибору стратегічних альтернатив може бути заснований на стратегічному позиціонуванні закладу, стратегічних зон господарювання, окремого товару, з використанням матричних інструментів аналізу. Групи критеріїв вибору альтернатив: реакція на можливості / погрози зовнішнього середовища; отримання конкурентних переваг; відповідність цілям закладу; здійснимість стратегії; врахування взаємозв'язків з іншими стратегіями підприємства. Найбільш поширеним методом оцінки вірогідної економічної дії кожної альтернативи на майбутнє закладу є розробка сценаріїв, в яких передбачено три варіанти розвитку подій: оптимістичний, песимістичний і найбільш вірогідний
Планування реалізації стратегії	Включає розробку розгорнутого плану втілення у реальність вибраної стратегії, терміни поетапної реалізації та очікувані результати
Реалізація стратегічних рішень	Здійснюється у двох напрямках: з використанням адміністративних важелів (тактики, політики, процедур та правил); за допомогою економічних важелів, шляхом формування бюджету, застосування системи показників та управління за цілями. Етапи процесу реалізації стратегій: підготовка інформації, використаної на всіх етапах реалізації стратегії; планування, бюджетування схвалюваних рішень; власне виконання рішень; контроль. Стратегічні рішення повинні бути доведені до конкретних виконавців у вигляді затверджених планів, наказів, розпоряджень та ін. організаційних документів, тобто управлінські рішення повинні бути перетворені в організаційні

Процес формування конкурентної стратегії повинен мати комплексний характер. Проте, представлену модель не слід вважати універсальною, оскільки у кожній реальній ситуації необхідно опиратися на ті обставини, що склалися. Кожен етап має самостійне значення і вимагає застосування специфічних, з погляду розробки і реалізації конкурентних стратегій, процедур і методик направлених на досягнення ділового успіху, високої конкурентної переваги на ринку. На рисунку 7.16. показано приклад формування конкурентної стратегії закладу ресторанного господарства.

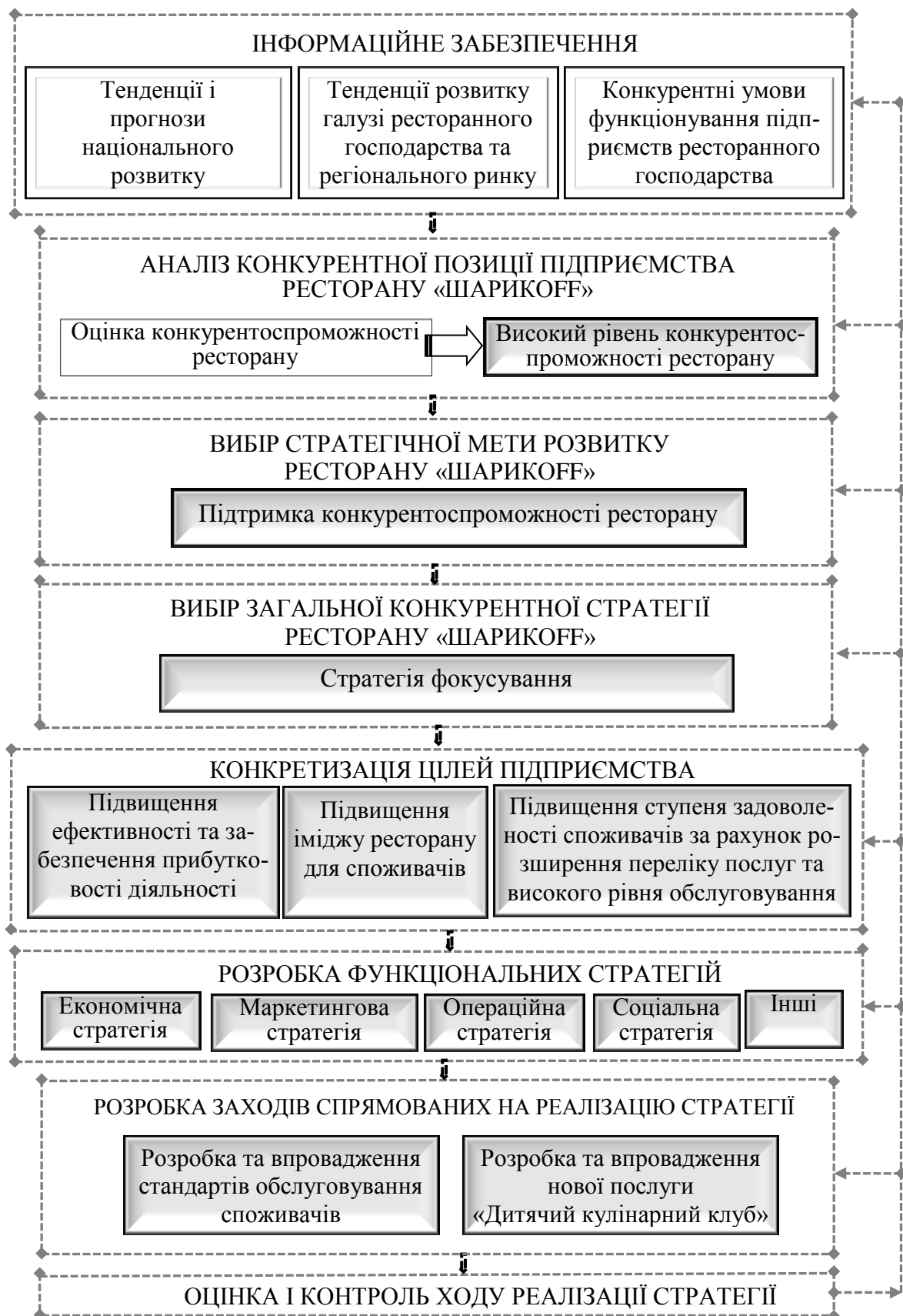


Рис. 7.16. Структурно-логічна схема стратегії підтримки конкурентоспроможності ресторану «ШарикоFF» (приклад)

Контрольні запитання

1. Назвіть основні передумови застосування стратегічного управління на підприємствах.
2. В чому полягає сутність поняття «стратегічне управління» за різними науковими підходами?
3. У чому полягає мета стратегічного управління?
4. Що є предметом та об'єктом стратегічного управління?
5. Надайте характеристики основним елементам стратегічного управління.
6. У чому полягає необхідність організаційних змін?
7. Охарактеризуйте взаємозв'язок основних елементів стратегічного управління.
8. Що таке організаційний розвиток підприємства?
9. У чому полягають особливості стратегічних рішень? Наведіть приклади стратегічних рішень.
10. Охарактеризуйте етапи розробки та реалізації конкурентної стратегії.
11. Надайте характеристику стратегії закладу ресторанного господарства.
12. Назвіть специфічні принципи стратегічного управління.
13. Охарактеризуйте риси сучасної концепції стратегічного управління.
14. Охарактеризуйте концептуальну схему стратегічного управління.
15. Які чинники впливають на реалізацію концепції стратегічного управління на конкретному підприємстві?
16. Дайте визначення поняття «стратегічний рівень підприємства» та охарактеризуйте фактори, що його формують.
17. Наведіть ознаки стратегічно орієнтованого підприємства.
18. Охарактеризуйте елементи системи стратегічного управління.
19. Чи можна впроваджувати у діяльність підприємства окремі елементи стратегічного управління, не використовуючи системний підхід?
20. У чому полягають відмінності процесу стратегічного управління для нового та для діючого підприємства?

Тема 8. УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ В РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ

Основні питання

- 8.1. Інновації та сфера інноваційного розвитку: економічна суть, класифікація, типи.
- 8.2. Управління інноваційним процесом – інноваційний менеджмент.
- 8.3. Етапи підготовки і реалізації інноваційного проекту.
- 8.4. Фінансово-економічні критерії ефективності інвестиційних проектів.
- 8.5. Управління процесом створення і освоєння прогресивної виробничої технології.
- 8.6. Управління процесом проектування продукції і послуг.

8.1. Інновації та сфера інноваційного розвитку: економічна суть, класифікація, типи

Термін «інновація» (нім. innovation) у науковий лексикон вперше увів Й. Шумпетер. Науковець дав визначення інновації як «будь-якої можливої зміни, що відбувається внаслідок використання нових або вдосконалених рішень технічного, технологічного, організаційного характеру в процесах виробництва, постачання, збуту продукції, післяпродажного обслуговування».

Проведений аналіз літературних джерел щодо інноватики дозволив встановити існування різних точок зору щодо визначення поняття «інновації». Так, одні автори розглядають інновації як зміни, тобто «цілеспрямовані зміни, які свідомо впроваджуються в процесі відтворення для кращого задоволення наявної або формування нової суспільної потреби». Або ж «як будь-яка технічна, організаційна, економічна і управлінська зміна, відмінна від існуючої практики на цьому підприємстві» [21; 25; 34; 36].

Інші науковці вважають, що інновація окреслюється як «комплексний процес створення, поширення і використання нового практичного засобу для кращого задоволення відомої потреби людей».

Існує така думка, що інновації варто ототожнювати з процесом створення нового технічного продукту і поширення його по всій економіці, а в довгостроковому плані розглядати як принципове джерело добробуту і результат творчої діяльності, спрямованої на розроблення, створення і поширення нових видів конкурентоспроможної на світовому ринку продукції, сучасних технологій, впровадження нових, адекватних ринковим умовам господарювання організаційних форм і методів управління, нових економічних структур.

Тому, узагальнюючи усі точки зору і методологічні підходи щодо суті інновацій виокремлено такі їх характерні риси [21; 25; 34; 36]:

- інновація є доцільною і корисною зміною в попередньому стані якогонебудь об'єкту, процесу;
- ця зміна повинна отримати практичне застосування і мати корисний результат;

- предметом цих змін можуть бути виробни, технології організація виробництва, управління;
- інновації вважаються найважливішим засобом реалізації цілей розвитку суб'єкта, результатом чого є підвищення ефективності його діяльності.

В українському законодавстві інноваціями названо новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукцію або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери, тобто при визначенні інновацій акцент робиться на кінцевому результаті наукового або науково-технічного процесу, що спрямований на удосконалення у тій чи іншій сфері.

Спираючись на представлені вище трактування змісту поняття «інновація», всі їх умовно можна об'єднати у три групи, в яких інновації – це:

- 1) результат винахідництва;
- 2) процес якісних змін;
- 3) інструмент для створення нових можливостей.

Поняття «інновація» включає чотири ключові компоненти [21; 36]:

1. Креативність – вміння генерувати нові ідеї.
2. Стратегія – з'ясування новизни та корисності ідеї з точки зору розвитку підприємства.

3. Реалізація – перехід від нової та корисної ідеї до її реалізації у вигляді конкретних продуктів і послуг. Саме на етапі реалізації відбувається девальвація багатьох творчих і потенційно інноваційних ідей і, відповідно, втрачаються шанси створити для підприємства нову успішну бізнес-модель.

Менеджери часто не наважуються йти на ризик, що пов'язаний з новими ідеями і намагаються всіма силами ухилитися від змін.

4. Прибутковість – підвищення до максимуму цінності кінцевого продукту і послуг, отриманої від реалізації нової та корисної ідеї. Концепція прибутковості може проявлятися на практиці по-різному, а саме: як фінансовий вииграш, як підвищення морального стану співробітників і корпоративної солідарності або як внесок в життя суспільства.

Найбільш повну класифікацію інновацій надав Й. Шумпетер у своїх роботах з теорії економічного розвитку. Так, в роботі «Кон'юнктурні цикли» він виокремив базисні і вторинні нововведення. При цьому в кожному із класів використав поняття «кластер» для окреслення групи, сукупності нововведень, що відрізняються певною цілісністю, взаємообумовленістю, спільністю технічних, технологічних, кваліфікаційних, організаційних та інших характеристик.

Прямою характеристикою інтенсивності розвитку виробництва є технологічні інновації, яким завжди приділялася найбільша увага дослідників.

До них відносять усі зміни, що зачіпають засоби, методи, технології виробництва, які складають сутність науково-технічного прогресу. На відміну від технічних інновацій, зміни, що відбуваються в середовищі, які обслуговують основні виробничі процеси, визначені як нетехнологічні. Вони охоплюють ін-

новації організаційного, управлінського, правового, соціального, екологічного та інших напрямів соціально-економічного розвитку.

Сучасна класифікація інновацій включає такі ознаки, як тип нововведення, механізм здійснення і особливості інноваційного процесу. При цьому передбачається, що будь-які інновації мають комплексний характер і їх варто розглядати як з технологічної, так і з не технологічної точок зору, виходячи з можливих наслідків їх впливу на зовнішнє середовище (рис. 8.1).

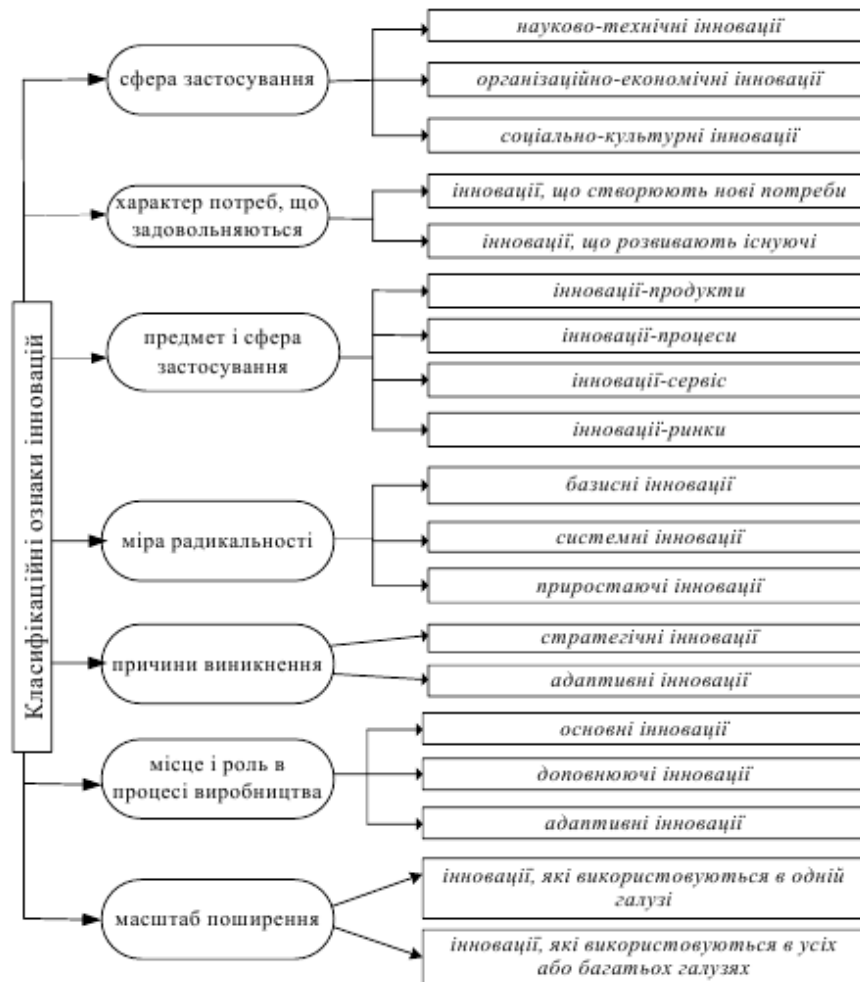


Рис. 8.1. Класифікаційні ознаки інновацій

Сучасна економічна наука розрізняє різні типи інновацій [21; 25; 34; 36]:

I. Залежно від кінцевого результату

Тип 1. Інновація продукту. Інновація продукту або послуги є результатом реалізації на практиці нового способу вирішення проблеми покупця, що приносить вигоду як покупцю, так і підприємству, що впроваджує інновацію.

Тип 2. Інновація процесу. Інновація процесу забезпечує зростання прибутковості, скорочує витрати, підвищує продуктивність праці та заробітну плату персоналу.

Для підприємств-виробників інновація процесу передбачає впровадження нових методів виробництва і технологій, які забезпечують переваги у вигляді

зменшення витрат, підвищення якості, скорочення термінів розробки і постачання продукту або в можливості широкої уніфікації продуктів і послуг.

Інновація процесу залишиться життєвоважливою для зростання підприємства з тієї простої причини, що без удосконалення процесу неможливо впровадити інновацію продукту або стратегії.

Тип 3. Інновація стратегії. Інновація стратегії передбачає перегляд існуючих в галузі методів створення цінності для споживачів, з тим, щоб задовольняти нові потреби клієнтів, підвищувати цінність продуктів, формувати нові ринки і нові групи споживачів для підприємства. Результатом її є те, як підприємство змінює цільові групи споживачів і як вона виходить на ринок, тобто поставляє свої продукти або послуги до кінцевого споживача.

II. За ступенем дієвості

Приростна інновація. Хоча приростні інновації мають невеликий або зовсім незначний вплив на чистий прибуток підприємства, вони, тим не менш, позитивні, оскільки підвищують задоволеність споживачів і, отже, ефективність продукту або послуги. Крім того приростна інновація процесу підвищує продуктивність і знижує витрати підприємства. Наприклад, ресторан полегшує безготівковий розрахунок; по-новому оформляє інтер'єр тощо.

Істотна інновація. Наступний рівень – істотні інновації: як для споживача за ступенем вигоди, так і для підприємства, що їх фінансує, яке вважає, що вони значно допоможуть його росту і розвитку. Істотні інновації дають можливість підприємству виконувати свої завдання щодо зростання бізнесу, збільшенню частки ринку і зниження операційних витрат.

Інновація-прорив. Новий продукт, послуга або зміна стратегії, які ведуть до значного збільшення доходів і чистого прибутку, є інноваціями-проривами, або революційними інноваціями. У загальному випадку визначити, який прибуток повинна принести та чи інша ідея, щоб її можна було назвати проривом, неможливо, оскільки прибуток залежить від розміру підприємства і від того, що потрібно зробити для її істотного зростання. Отже, підприємство саме визначає, які інновації є для нього проривами.

Радикальні інновації. Радикальними вважаються такі інновації, які вимагають від підприємства створення нових напрямів роботи або нових ліній на основі нових ідей і технологій або для зниження витрат. Радикальні інновації видозмінюють економіку і цілі галузі промисловості.

Крім того виокремлюють ще й такі основні типи інновацій:

- товарна інновація (введення нового продукту);
- технологічна інновація (введення нового методу виробництва);
- ринкова інновація (створення нового ринку товарів або послуг);
- маркетингова інновація (освоєння нового джерела поставки сировини або напівфабрикатів);
- управлінська інновація (реорганізація структури управління).

Запропоновані підходи до класифікації інновацій за новизною може бути застосовані на практиці у будь-якій сфері економічної діяльності, зокрема і у ресторанному господарстві (табл. 8.1) [34].

Таблиця 8.1 – Виокремлення інноваційних різновидів у сфері ресторанного господарства за новизною

Найменування інновації	Приклад у сфері ресторанного господарства
За класифікацією Хіні – Лавлока	
Суттєві	Поява та розвиток креативної кухні. Нові продукти лікувально-профілактичного харчування.
Продукти, що складаються із нових послуг, які доповнюють наявні на ринку продукти	Поява на ринку України McDonald's та інших підприємств швидкого обслуговування
Нові продукти для певного ринку	Розрахунок за кредитними картками у закладі ресторанного господарства
Нові продукти, отримані у результаті розвитку продуктової лінії	Нові страви в меню закладу ресторанного господарства. Інновації у процесі обслуговування (кейтеринг)
Удосконаленні продукти	Збільшення кількості додаткових послуг в закладах ресторанного господарства
Старі продукти зі зміненим стилем	Зміна інтер'єру закладу ресторанного господарства; нова уніформа працівників; новий посуд та сервірування столів
За класифікацією С. Ільєнкової	
Нові для галузі у світі	Поява та використання пароконвектоматів
Нові для галузі в Україні	Поява та функціонування майданів харчування у торговельних центрах України
Нові для підприємств(а)	Нові страви в меню. Нові додаткові послуги. Нове обладнання
За класифікацією Азоєва – Челенкова	
Абсолютно нові	Нова нікому невідома до цього страва. Безпроводна система замовлень, що поступають від офіціантів на кухню та бар.
Відносно нові	Страви або послуги, що є принципово новими для конкретного закладу ресторанного господарства, але добрі відомі споживачам
Умовно нові	Варіації існуючих страв
Частково нові	Розвиток продуктової лінії (незначне удосконалення або модифікація продукції).

В економічній літературі представлено два основних підходи до розуміння терміну «інноваційний розвиток»:

1) предметно-технологічний або орієнтований на науковий результат, при якому інноваційний розвиток розглядається як кінцевий результат наукової чи науково-технічної діяльності;

2) функціональний, при якому інноваційний розвиток пов'язується із функціями створення, впровадження, поширення нововведень, реалізації інноваційних проектів.

Інноваційний розвиток підприємства варто визначати як процес спрямованої закономірної зміни стану підприємства, що залежить від інноваційного потенціалу цього підприємства та джерелом якого є інновації, що створюють якісно нові можливості для подальшої діяльності підприємства на ринку шляхом реалізації уміння знаходити нові рішення, ідеї та у результаті винаходів.

Основні напрями інноваційного розвитку підприємства в сучасній економіці наступні:

1. Комплексна механізація і автоматизація виробництва – широке впровадження взаємопов'язаних і взаємозалежних машин, апаратів, приладів, обладнання на всіх ділянках виробництва, операціях і видах робіт. Вона сприяє інтенсифікації виробництва, зростанню продуктивності праці, скороченню частки ручної праці у виробництві, полегшенню і поліпшенню умов праці, зниженню трудомісткості продукції. Отже, механізація витісняє ручну працю і замінює його машинами в основних і допоміжних технологічних операціях. У процесі розвитку механізація пройшла кілька етапів: від механізації основних технологічних процесів, відмінних найбільшою трудомісткістю, до механізації як основних, так і допоміжних технологічних процесів (комплексна механізація).

Автоматизація виробництва означає застосування технічних засобів з метою повної або часткової заміни участі людини в процесах отримання, перетворення, передачі і використання енергії, матеріалів або інформації.

Автоматизація може бути: частковою (охоплює окремі операції і процеси); комплексною (охоплює весь цикл робіт); повної (автоматизований процес реалізується без безпосередньої участі людини).

2. Хімізація виробництва – удосконалення виробничих процесів у результаті впровадження хімічних технологій, сировини, матеріалів, виробів з метою інтенсифікації, отримання нових видів продукції і підвищення їх якості.

Це знижує витрати виробництва і підвищує ефективність діяльності підприємства на ринку. Наприклад, лаки та покриття «нового покоління», хімічні добавки, синтетичні волокна, легкі і міцні пластмаси.

3. Електрифікація виробництва – широке впровадження електроенергії як джерела живлення виробничого силового апарату. На основі електрифікації здійснюють комплексну механізацію та автоматизацію виробництва, впроваджують прогресивну технологію. Електрофізичні та електрохімічні способи обробки дають можливість отримати вироби складних геометричних форм. Лазери широко застосовують для різання і зварювання металів, термообробки.

4. Електронізація виробництва – забезпечення всіх підрозділів організації високоефективними засобами електроніки – від персональних комп'ютерів

до супутникової системи зв'язку та інформації. На базі ЕОМ і мікропроцесорів створюють технологічні комплекси, машини і обладнання, вимірювальні, регулюючі та інформаційні системи, ведуть проектно-конструкторські роботи і наукові дослідження, здійснюють інформаційне обслуговування, навчання. Це підвищує продуктивність праці, скорочує час отримання інформації, збільшує швидкість виробничого процесу.

5. Створення і впровадження нових матеріалів, що володіють якісно новими ефективними властивостями (жароміцних, надпровідність, корозійної і радіаційною стійкістю), дозволяє підвищувати конкурентоспроможність виробленої продукції. Це, в свою чергу, позитивно відіб'ється на показниках прибутку організації.

6. Освоєння нових технологій вирішує багато виробничих та соціально-економічних проблем. У виробничому процесі принципово нові технології дозволяють збільшити обсяг продукції, що випускається, не використовуючи додаткові фактори виробництва. Розвиток нових біотехнологій допоможе вирішити проблеми голоду в країнах, що розвиваються, боротьби з шкідниками сільськогосподарських культур без шкоди екології, забезпеченості сировиною усіх регіонів світової економіки, створення безвідходного виробництва.

Вітчизняні підприємства в умовах спаду виробництва в період економічних реформ зіткнулися з серйозною проблемою у сфері інноваційного розвитку. Основні складнощі були викликані відмовою фінансування НДДКР з боку держави, що призвело до тимчасового заморожування цього виду діяльності організації. Перехід підприємств на самофінансування, залучення вітчизняних та іноземних інвесторів спонукало до інноваційної діяльності підприємств. Крім того, керівники промислових підприємств усвідомили, що стратегічне планування в галузі інновацій є основоположним елементом підвищення ефективності діяльності підприємства в ринкових умовах господарювання. У зв'язку з цим частину внутрішніх інвестицій стали спрямовувати на інноваційний розвиток підприємства.

Інновації створюються абсолютною більшістю підприємств і організацій світу. Однак незначну їх кількість можна назвати інноваційними. Головна відмінність інноваційних підприємств полягає в орієнтації на зміни, які стають нормою для їх діяльності. Інноваційне підприємство у своїй стратегії заздалегідь орієнтується на необхідність постійної роботи над новими товарами і послугами, тобто одночасно з виробництвом продукції відбувається планомірна підготовка майбутніх новинок.

Особливості інноваційних підприємств полягають у їх власному розумінні суті інновацій та управління процесами створення нововведень. Власні підходи організацій концентруються в їхній унікальній практиці інноваційного менеджменту.

Істотна відмінність інноваційних підприємств полягає в тому, що створення в них інновацій є різновидом бізнесу, тоді як у більшості організацій – це функція, частина загальної діяльності підприємства.

На основі вивчення досвіду компаній, які досягли успіху в розробці та використанні інновацій, виокремлено п'ять ключових принципів ефективної діяльності інноваційних підприємств [21; 25; 34; 36].

Принцип 1. До інновації підходять як до дисципліни. Ставлення до інновації як до дисципліни на практиці передбачає, що працівники підприємства розуміють, як генерувати ідеї і визначати ті з них, які відповідають цілям підприємства, як відстоювати і просувати свої ідеї, знаходити ресурси, долати перешкоди і створювати коаліції на підтримку цих ідей.

Принцип 2. Інновації розглядаються всебічно. Інновація не може бути обмежена одним відділом або елітарною групою. Її також можна доручити групі, яка розташовується далеко від головного підприємства й ізольована від бюрократії компанії. Інновація повинна охоплювати всю діяльність підприємства: нові продукти, послуги, процеси, стратегії, бізнес-моделі, канали збуту та ринки.

Принцип 3. Інновація передбачає організований, систематичний пошук нових можливостей. Підприємства, які розглядають інновацію як спосіб забезпечення зростання, впроваджують у себе системи і методи, що допомагають їм на початковому етапі інноваційного процесу знаходити нові майбутні можливості.

Принцип 4. До інновацій залучаються всі працівники підприємства. Більшість підприємств не застосовують жодних методів стимулювання або культивування плідних ідей своїх працівників, крім розгляду пропозицій щодо економії витрат. У тих компаніях, які розраховані на постійні інновації, що охоплюють все підприємство в цілому відбувається по-іншому. Початкове припущення, що рядові менеджери і службовці нижчої і середньої ланки не можуть висувати сильні революційні ідеї, які забезпечують зростання, розглядається як парадигма, що не застосовується до реальної практики XXI ст.

Принцип 5. Інновація орієнтується на споживача. Підприємства – прихильники інновацій націлені на інтереси і потреби споживачів своєї продукції. Це означає, що необхідно заохочувати клієнта до висловлювання своєї думки і враховувати її при розробці та реалізації нових концепцій, які, врешті-решт, забезпечать зростання.

Організація, що вступила на інноваційний шлях розвитку, повинне функціонувати у відповідності з такими принципами:

- адаптивності – прагнення до підтримки певного балансу зовнішніх і внутрішніх можливостей розвитку (внутрішніх спонукальних мотивів діяльності господарюючого суб'єкта, і зовнішніх, що генеруються ринковим середовищем);
- динамічності – динамічне приведення у відповідність цілей і спонукальних мотивів (стимулів) діяльності підприємства (включаючи його власників, менеджерів, фахівців, працівників);
- самоорганізації – самостійне забезпечення підтримки умов функціонування, тобто самопідтримання обміну ресурсами (інформаційними, матеріальними, фінансовими) між елементами виробничо-збутової системи підприємства, а також між підприємством і зовнішнім середовищем;

- саморегуляції – коректування системи управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства відповідно до змін умов функціонування;
- саморозвитку – самостійне забезпечення умов тривалого виживання і розвитку підприємства (відповідно до його місії і прийнятої мотивації діяльності).

Інноваційна діяльність у ресторанному господарстві, як особливий сфері, з одного боку, може бути охарактеризована як виробнича через виробництво продукції харчування. А, з іншого, невиробнича через над основних ання послуг з організації харчування та супутніх (консультація сомельє, метрдотеля тощо) і несупутніх (організація різноманітних розваг. Продажів квітів тощо) до них послуг. При цьому її можна поділити на три основні сектори: новинки форматів і напрямів; новинки у процесах і засобах праці; новинки товарів та методів їх просування на ринку (додаток В).

Інновації у сфері ресторанного господарства надають переваги як виробникам, так і споживачам. Це пояснюється тим, що між виробниками і споживачами існує тісний контакт: з одного боку, споживачі задовольняють у закладах ресторанного господарства свою фізіологічну потребу у харчуванні та різні рекреаційні потреби, а з іншого – обсяги виробництва та успіх закладів ресторанного господарства на ринку залежить від вподобань споживачів, частоти та їх потоку до нього. Інноваційні процеси у ресторанному господарстві можна охарактеризувати як зорієнтовані на споживача його потреби і вимоги та поділити на шість основних класів:

1. Якісне харчування.
2. Якісне обслуговування.
3. Економія часу.
4. Відпочинок та розваги.
5. Задоволення специфічних потреб.
6. Можливість економії коштів.

Складні цивілізаційні процеси постійно окреслюють перед організаціями нові завдання, тому для їх успішного функціонування важливо своєчасно вносити необхідні зміни у напрямки розвитку з метою відображення досягнень науково-технічного прогресу та вимог середовища їх функціонування. За умов швидких змін на світових ринках пріоритетної ролі набувають завдання радикальної переорієнтації діяльності організацій на нові потреби споживачів із врахуванням сучасних суспільних вимог. Однак на сьогодні сучасні вітчизняні підприємства мало уваги акцентують на пошуку інноваційних напрямів діяльності, що в кінцевому випадку призводить до втрати ринків збуту, не вчасній реакції на суспільні виклики в економіці, соціальній та екологічній сфері.

Напрямок інноваційного розвитку організації – це окреслення шляху або руху до впровадження і реалізації інновацій, які забезпечують покращення кількісних та якісних характеристик діяльності організації, зміцнення її ринкових позицій та створюють умови для висхідного розвитку.

Для того, щоб обрати певний напрямок інноваційного розвитку, менеджерам закладу ресторанного господарства необхідно визначити та оцінити силу впливу факторів успіху інноваційного розвитку – узгодження:

- 1) цілей інноваційного розвитку закладу і цілей розвитку зовнішнього середовища;
- 2) ресурсних потреб та інноваційних можливостей закладу;
- 3) стратегії і тактики розподілу ресурсів у продовж конкретної фази життєвого циклу закладу;
- 4) всіх видів господарсько-технологічних процесів в єдиному алгоритмі;
- 5) функціональної діяльності усіх підрозділів;
- 6) всіх комунікацій між підрозділами;
- 7) дій оперативного регулювання і координації діяльності підрозділів;
- 8) кадрової політики, системи навчання та перепідготовки персоналу;
- 9) цілей і завдань закладу та інтересів персоналу у системі мотивації;
- 10) факторів системи якості і рівня задоволення потреб споживачів;
- 11) маркетингової політики закладу і його аналітико-дослідницького потенціалу;
- 12) фінансових перспектив та ресурсних можливостей закладу ресторанного господарства.

На основі проведеної оцінки факторів впливу заклад ресторанного господарства може обрати наступні напрями інноваційного розвитку:

- збалансованого інноваційного розвитку, який застосовують при умові поступових технічних змін;
- наступального інноваційного розвитку, який використовують в умовах швидких технічних змін, коли необхідно досягти випередження або збереження лідерства на ринку через використання нових здобутків НТП;
- захищаючого інноваційного розвитку шляхом використання та поступового відтворення результатів інноваційної діяльності підприємств-лідерів ринку;
- абсорбуючого інноваційного розвитку, через номінальні, а не реальні інноваційні перетворення.

За масштабами та рівнями охоплення напрямки інноваційного розвитку класифікуються на:

- локальні, що спрямовані на внутрішні зміни в організації;
- глобальні, покликані змінити не тільки внутрішню структуру, а й призводять до певних змін у зовнішньому середовищі функціонування організації;
- стратегічні, що спрямовані на реалізацію окреслених інноваційних ідей;
- тактичні, які проявляються в поточній діяльності підприємства і реалізують досягнення оперативних цілей щодо інноваційної діяльності.

Залежно від функціональної сфери прояву напрямки інноваційного розвитку підприємства поділяються на соціальні, виробничі, маркетингові, адміністративні, фінансово-економічні.

За строком реалізації напрямки інноваційного розвитку поділяють на: довгострокові (більше 8 років); середньострокові (до 5–8 років); короткострокові (до 2–3 років).

Залежно від сфери застосування напрямки інноваційного розвитку органі-

заці можуть мати такі варіанти:

- продуктові, які орієнтуються на впровадження нових моделей продукції для існуючих або нових ринків збуту;
- технологічні, які орієнтовані на впровадження нової або удосконалення техніки та технологій;
- ринкові, які орієнтовані на захоплення нових або розширення існуючих ринків збуту;
- організаційно-управлінські, які орієнтовані на впровадження нових методів управління у різних функціональних сферах діяльності організації – кадровій, фінансовій, маркетинговій, логістичній тощо;
- ресурсні, які орієнтовані на освоєння нових видів та джерел сировини, або нових підходів до використання традиційних видів ресурсів.

Залежно від спонукальних мотивів підприємства-інноватора і споживача інновацій напрямки інноваційного розвитку поділяють на:

- «завоювання симпатій споживача». Такий інноваційний напрямок розвитку характеризується збитковістю для підприємства, що впровадив інновацію, однак вигодами для споживача, який отримує якісну інноваційну продукцію за відповідними цінами. Такий напрямок інноваційного розвитку характерний для підприємств, котрі орієнтуються на завоювання споживача та розширення меж власного збуту продукції.

- «всебічні переваги». Даний інноваційний напрямок розвитку забезпечує одночасний позитивний економічний ефект підприємству-інноватору та повне задоволення потреб споживачів стосовно якості та цінового сегменту продукції; «ефект іміджу». Цей інноваційний напрямок розвитку характеризується прибутковістю для підприємства-інноватора, однак певною збитковістю для споживача, внаслідок не отримання ним продукції, характеристики якої є позитивно інноваційними та за прийнятною ціною. Такий напрям інноваційного розвитку застосовується підприємством, яке має позитивний суспільний імідж, що гарантує увагу споживачів до нових видів продукції даного підприємства. Однак такий інноваційний напрямок підприємство може застосовувати практично одноразово, оскільки в протилежному випадку такі дії можуть спричинити значне ослаблення іміджу підприємства на ринку; «ефект чорного кола». Даний інноваційний напрямок розвитку характеризується збитковістю як для підприємства-інноватора, так і для споживача, який отримує інноваційну продукцію з характеристиками, які не відповідають ціні. Цей напрям інноваційного розвитку виникає у випадку, коли підприємство не має достатньої інноваційної потужності для реалізації інноваційного напрямку розвитку, а споживач не має достатньої компетентності для проведення комплексної оцінки отриманої інноваційної продукції.

Визначення напрямку інноваційного розвитку залежить не лише від спонукальних мотивів підприємства, але й через зіставлення вигод, отриманих споживачем при використанні інноваційної продукції, її ціни, порівнянням ефекту від впровадження нововведень і вкладеного інноваційного капіталу. За умови перевищення інтегральної оцінки вигод при використанні інноваційної

продукції над оцінкою ціни, і перевищення ефекту від впровадження нововведень над вкладеним інноваційним капіталом, напрямок інноваційного розвитку називається «всебічні переваги».

На практиці найбільш застосовуваними напрямами інноваційного розвитку є [21; 25; 34; 36]:

- впровадження енергозберігаючих технологій та нетрадиційних видів енергоресурсів;
- впровадження безвідходних та маловідходних технологій;
- впровадження комплексних інформаційних технологій;
- використання принципово нових матеріалів та ресурсів;
- розробка і впровадження наукоємних технологій;
- підготовка висококваліфікованих кадрів;
- проведення якісних змін капіталу та фінансової структури організації;
- впровадження нової організації праці та виробництва
- створення систем науково-технологічного, інформаційного, кадрового, маркетингового забезпечення інноваційного розвитку;
- впровадження прогресивних систем управління.

При створенні інновацій слід враховувати, що зміни у середовищі функціонування організації відбуваються часто, тому існує нагальна потреба в комплексному аналізі, моніторингу і прогнозуванні потенційних викликів.

8.2. Управління інноваційним процесом – інноваційний менеджмент

Тривалий час об'єктом управління був стабільний виробничий процес, незмінна виробничо-технічна база, відносно стійка номенклатура продукції з високим рівнем стандартизації. Інноваційний процес мав короткостроковий локальний характер і реалізувався завдяки знанням спеціалістів і керівників із залученням ресурсів і методів, сформованих для стабільних процесів. Однак нові економічні умови, що склалися сьогодні, вимагають інтенсивної інноваційної діяльності, підвищення уваги до ефективності організації досліджень і розробок, організації нововведень на всіх стадіях життєвого циклу продукції, зниження інноваційних ризиків, скорочення термінів упровадження інновацій.

Управління інноваційним процесом – невід'ємна складова діяльності сучасного закладу ресторанного господарства, що охоплює планування, організацію та стимулювання інноваційної діяльності, реалізацію інноваційних процесів, розрахованих на здобуття конкурентних переваг і зміцнення ринкових позицій підприємства.

Інноваційні завдання передбачають [34]:

- зниження витрат;
- поліпшення якості продукції або послуг;
- виведення на ринок нового товару;
- формування нової стратегії збуту, яка сприяє підвищенню інтересу споживачів до нового товару тощо.

Залучення чи створення інновацій повинно відбуватися цілеспрямовано, з метою формування конкурентних переваг на тому сегменті ринку, де працює заклад. Важливо не лише своєчасно визначити перспективність певної ідеї та оцінити її комерційну вигідність, а й створити умови для оперативного впровадження новації в закладі ресторанного господарства.

Тому управління нововведеннями охоплює різноманітні функції, кожна з яких спрямована на вирішення специфічних питань щодо взаємодії між підрозділами організації, які здійснюють конкретні види інноваційної діяльності.

Залучення інновацій у практику роботи закладу ресторанного господарства чи їх створення власними силами реалізується через систему інноваційного менеджменту.

Інноваційний менеджмент – підсистема менеджменту, метою якої є управління інноваційними процесами в організації. Функціонально інноваційний менеджмент являє собою сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових засобів, методів і форм управління інноваційною діяльністю конкретного об'єкта управління з метою одержання найоптимальнішим способом економічних результатів цієї діяльності.

Система менеджменту організацій, які використовують підприємницький, інноваційний підхід до свого функціонування і розвитку, покликана вирішувати низку завдань, інколи суперечливих і навіть таких, що виключають одне одного:

- постійне оновлення асортименту продукції, послуг;
- оновлення і створення нових виробничих систем;
- підвищення ефективності виробничо-збутової діяльності передусім через підвищення продуктивності праці персоналу і зниження всіх видів витрат;
- розроблення і реалізація стратегії і тактики боротьби за лідерство на основі концентрації зусиль і ресурсів на найперспективніших напрямках розвитку техніки, технології, потреб тощо;
- підпорядкування діяльності всіх підрозділів виробничих систем режиму складного відтворювального конвеєра нововведень;
- поєднання гнучкості та адаптивності дрібносерійного виробництва з високою ефективністю, низькими витратами і високою продуктивністю масового виробництва.

Узгоджене вирішення цих завдань забезпечує поступальний, пропорційний, ефективний розвиток підприємства, його економічну стійкість.

Інноваційна діяльність підприємства – це не тільки розв'язання технічних завдань зі створення нового продукту, нової технології чи удосконалення наявних, а й відбір перспективних науково-технологічних досягнень, своєчасне патентування винаходів, просування наукомістких товарів на ринок.

Організація та управління інноваційною діяльністю здійснюється фахівцями різних функціональних служб і рівнів управління.

Важливою складовою інноваційної діяльності є праця висококваліфікованих технологів, конструкторів, маркетологів, економістів, фінансистів, які ви-

конують специфічні функції з технологічного проектування і конструювання новацій, забезпечення фінансами науково-дослідних і проектно-пошукових робіт, калькулювання витрат ресурсів, цінового проектування, просування на ринок тощо.

Управління інноваційною діяльністю слід здійснювати, з одного боку, з огляду на потенційні можливості інновації у формуванні конкурентних переваг, а з другого – на інвестиційні можливості підприємства.

Інноваційний менеджмент – один із напрямів стратегічного управління, яке здійснюється вищим рівнем управління компанією і являє собою сукупність принципів, методів і форм управління інноваційним процесом, інноваційною діяльністю і персоналом, зайнятим цією діяльністю. Ця діяльність може бути розглянута за різними аспектами.

Сфера впровадження інновацій визначається обраною стратегією розвитку організації, першочерговими завданнями, наявним потенціалом.

До основних функцій, які відображають зміст інноваційного менеджменту як процесу, належать:

1. Прогнозування.
2. Формування інноваційних цілей (планування).
3. Організація.
4. Координація (керівництва).
5. Мотивація і стимулювання.
6. Контроль.

Особливістю проектного рівня управління інноваціями є оперативне й адекватне реагування на зміни зовнішніх і внутрішніх умов господарювання, які не завжди можна однозначно оцінити (у багатьох випадках оцінка має ймовірнісний характер). Відповідно, проектне управління доцільно розглядати як відкриту, динамічну, адаптивну систему ймовірнісного характеру.

8.3. Етапи підготовки і реалізації інноваційного проекту

Інноваційний проект – плановий комплекс технічних, виробничих, економічних і організаційних заходів, об'єднаних однією генеральною (основною) метою. Він складається з кількох етапів процесу «дослідження – виробництво», узгоджених за ресурсами, термінами і виконавцями, та здійснюється єдиним менеджментом. За іншим визначенням, це система взаємопов'язаних цілей і програм їхнього досягнення, яка становить комплекс науково-дослідних, дослідно-конструкторських, виробничих, організаційних, фінансових, комерційних та інших заходів, відповідно організованих, оформлених комплектом проектної документації, що забезпечують ефективне вирішення конкретного науково-технічного завдання (проблеми), вираженого в кількісних показниках, і сприяють інновації [21; 25; 34; 36].

Інноваційний проект охоплює такі обов'язкові структурні елементи:

- цілі і задачі;

- функціонально-виконавчу структуру (комплекс досліджень і розробок, роботи з підготовки і перепідготовки персоналу, імпорту й експорту ліцензій, впровадження, освоєння і продажу інновацій);
- техніко-економічне і ресурсне обґрунтування (показники витрат, термінів і ефекту);
- організаційно-економічну структуру (права і відповідальність замовника, виконавців, порядок фінансування, здавив і приймання робіт, санкції, премії).

За масштабами і рівнем взаємодії підрозділів під час виконання інноваційних проектів і відповідно до значущості результатів, вони можуть поділятися на дві основні групи:

- проекти, у виконанні яких бере участь група підрозділів, результати виконання відображено у бізнес-плані організації, а обсяг витрат потребує виділення значних ресурсів, що підлягають централізованому контролю;
- локалізовані проекти, у виконанні яких беруть участь лише один-два взаємодіючих підрозділи чи цільовий тимчасовий колектив.

Прикладами інноваційних проектів першого типу можуть бути:

- реконструкція (розширення) виробничих підрозділів;
- заміна у великих масштабах технологічного устаткування на принципово нове;
- перехід на використання нових матеріалів;
- розробка і впровадження (чи тільки впровадження) комплексів технологічних інновацій під час освоєння нової продукції.

До цілей локальних інноваційних проектів можна віднести: впровадження окремих технологічних інновацій, часткову заміну устаткування, забезпечення підвищення якості окремого виду продукції. Проектна діяльність може бути спрямована на вирішення таких основних завдань:

- створення і виробництво продукції високих технічних рівня та якості, конкурентоспроможної на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- скорочення термінів розроблення й освоєння виробництва нової продукції;
- вихід на нові ринки чи ринкові піші;
- забезпечення прихильності споживачів до продукції підприємства та створення позитивного іміджу.

Складний інноваційний проект слугує для вирішення науково-технічних проблем. Основними його характеристиками є комплексність, кількісна визначеність цілей науково-технічного розвитку, збалансованість ресурсів, необхідних для реалізації проекту. Безперервне управління та координація процесами реалізації дає змогу обирати шляхи та засоби найефективнішого досягнення цілей проекту. Керівникам і менеджерам, які залучаються до виконання проекту, необхідно пройти спеціальні курси з проектного менеджменту, де розглядають такі питання як управління інтеграцією, змістом, часом, вартістю, якістю, трудовими ресурсами, інформаційним зв'язком, ризиком тощо.

Етапи інноваційного проекту:

1. Передінвестиційна стадія:

- генерування і конкретизація інноваційної ідеї;
- опрацювання ідеї, розробка можливих варіантів;
- вибір оптимального варіанта.

2. Інвестиційна стадія:

- оформлення контрактної документації;
- реалізація проекту;
- контроль і оперативне регулювання виконання календарних планів і витрат ресурсів;
- подання результатів проекту замовнику і його завершення.

Отже, для успішного управління інноваційним проектом потрібно: обґрунтувати необхідність та визначити мсту проекту; докладно вивчити характеристики нової технології, продукції тощо; визначити терміни і ресурси виконання окремих етапів, проекту загалом (практики вважають, що термін понад три роки пов'язаний з великим ризиком провалу проекту). Під час реалізації необхідно здійснювати систематичний моніторинг, оцінку і складати звіти виконання проекту (рис. 8.2).

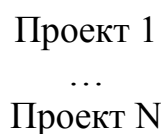


Рис. 8.2. Схема управління інноваційним проектом

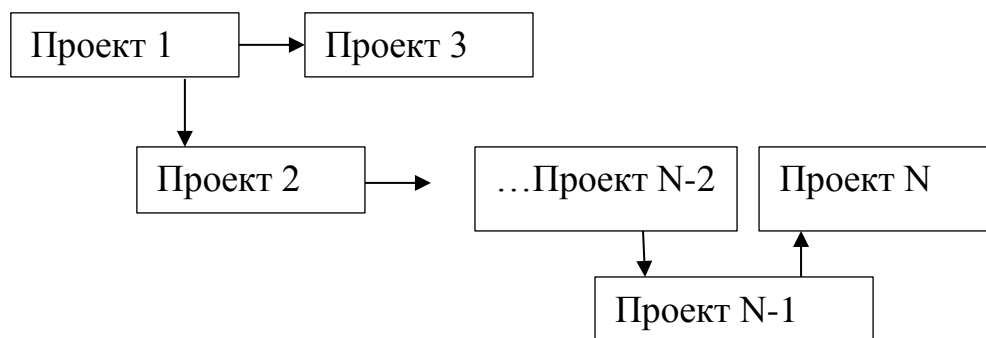
Портфель може містити кілька інноваційних проектів, різних за масштабами, термінами життєвого циклу, що знаходяться на різних його етапах, з різним ступенем значущості для підприємства-інноватора. Відповідно, реалізація цих проектів може відбуватися послідовно, паралельно, паралельно-послідовно (рис. 8.3). За результатами оцінки техніко-економічної ефективності з урахуванням ресурсних, ринкових та інших обмежень визначається якому з варіантів необхідно надати перевагу.



а) послідовна схема реалізації інноваційних проектів



б) паралельна схема реалізації інноваційних проектів



в) паралельно-послідовна схема реалізації інноваційних проектів

Рис. 8.3. Схеми реалізації інноваційних проектів

Кожна зі схем має свої переваги і недоліки. Так:

- послідовна – усі зусилля зосереджені на одному проекті, а не розподіляються; затримки з виконанням, наприклад, 1-го проекту не призводять до необхідності перерозподілу ресурсів усередині проекту; наступні проекти враховують недоліки попередніх тощо;
- паралельна – не втрачається час на очікування черги реалізації проектів; можна забезпечити певну уніфікацію проектних рішень і збільшити їх «серійність», що дозволить зменшити витрати тощо;
- паралельно-послідовна – дозволяє врахувати часові і ресурсні обмеження та раціоналізувати проектні роботи.

Для оцінки успіху (невдачі) проекту доцільно застосовувати комплекси критеріїв, кожен з яких враховує різні фактори, що дозволяє різнобічно проана-

лізувати і оцінити інноваційний проект. У загальному випадку проект оцінюють за такими групами критеріїв:

1. Критерії, що враховують специфіку підприємства-інноватора:

- відповідність проекту стратегії розвитку підприємства, її цілям, іміджу, традиціям;
- прийнятність внесення змін у стратегію розвитку підприємства, що можуть бути спричинені інноваційним проектом, який розглядається;
- прийнятність проекту з позицій відношення підприємства до інновацій і ступеня їх радикалізації;
- відповідність проекту стратегічній поведінці підприємства щодо ризику: неприйняття ризику, схильність до ризику, нейтральне ставлення;
- відповідність часових характеристик проекту вимогам підприємства.

2. Ринкові (маркетингові) критерії:

- відповідність нової (модернізованої) продукції, що передбачена інноваційним проектом потребам споживачів;
- прогнозована місткість ринку, тенденції її зміни, діапазон і характер коливань попиту;
- очікувана частка ринку підприємства-інноватора, цільова для нових видів продукції, як вплине їх поява на існуючі продукти;
- тривалість життєвого циклу нової продукції і його етапів;
- відповідність ціни запитам споживачів, економічне і психологічне сприйняття ціни споживачами;
- можливість реалізації інновації існуючими методами і каналами збуту;
- відповідність існуючим методам просування нової продукції на ринку;
- конкурентні позиції підприємства і нового продукту;
- відповідність проекту інтересам суб'єктів інноваційного процесу, можливість їх задовольнити;
- сценарії розвитку подій на ринку та їх імовірності, імовірність успіху інноваційного проекту за кожним зі сценаріїв та середньозважена.

3. Науково-технічні критерії:

- відповідність проекту інноваційній стратегії підприємства;
- техніко-технологічна можливість реалізації проекту;
- патентна чистота і захищеність проекту;
- забезпеченість проекту науково-технічними ресурсами (кадри, дослідницька база, прилади і обладнання; інформаційна база);
- перспективи проекту для подальшого розвитку на його основі, його вплив на інші проекти.

4. Фінансово-економічні критерії:

- вартість проекту (у цілому, за видами робіт і етапами);
- фінансова забезпеченість проекту (у цілому, а також його окремих робіт і етапів);
- економічна ефективність проекту: NPV, PP, PI, IRR;
- інтегральний ефект, індекс рентабельності інвестицій, норма рентабельності інвестицій, строк окупності інвестицій.

- прийнятний для підприємства рівень ефективності;
- вартісна оцінка ризику.

5. Виробничі критерії:

- техніко-технологічна забезпеченість;
- кадрова забезпеченість (кількісні і кваліфікаційні показники, досвід);
- відповідність проекту виробничим потужностям;
- забезпеченість сировиною, матеріалами і комплектуючими.

6. Критерії стану інноваційного середовища:

- відповідність проекту державним, регіональним і місцевим програмам;
- наявність і достатність інфраструктурного забезпечення;
- можливість державної підтримки (фінансування, пільги тощо);
- відповідність проекту економічній, політико-правовій, природно-екологічній, соціально-демографічній, техніко-технологічній складовим середовища господарювання.

Негативна оцінка інноваційного проекту хоча б за одним із перерахованих критеріїв є підставою для поглибленого аналізу можливостей його реалізації. Для порівняння альтернативних проектів їх слід оцінювати за усім комплексом критеріїв, застосовуючи для цього методи згортання їх показників в один інтегральний і визначати їх шанси на успіх. До групи, що провадить оцінку проекту, доцільно включати: фахівців у відповідній науково-технічній галузі, а також у суміжних галузях; користувачів (споживачів) інновацій, як результатів реалізації проектів; фахівців з менеджменту й економіки; осіб, що брали участь у проведенні подібних оцінок; фахівців, які володіють досвідом у галузі формування науково-технічної політики підприємств і установ. Оцінювання інноваційних проектів потребує налагодження міжособистісних і міжгрупових відносин фахівців. Вона дозволяє врахувати думки представників різних підрозділів підприємства, споживачів і інших зацікавлених осіб.

8.4. Фінансово-економічні критерії ефективності інвестиційних проектів

Загальним принципом оцінювання ефективності інноваційної діяльності є порівняння ефекту (результату) від застосування нововведень і витрат на їх розроблення, виробництво та споживання. Ефект від застосування нововведень може характеризувати показник прибутку, який, з одного боку, може складатися з економії від зниження собівартості, а з іншого – від зростання внаслідок нової якості інноваційної продукції.

У цілому проблема визначення ефективності і відбору найвигідніших варіантів реалізації інновацій потребує: по-перше, перевищення кінцевих результатів від їх використання над витратами на розроблення, виготовлення і реалізацію інновації; по-друге, зіставлення отриманих при цьому результатів з результатами від застосування інших аналогічних за призначенням варіантів інновацій. Особливо гостро постає необхідність швидкого оцінювання і правильного відбору варіанта інновації на підприємствах, які застосовують прискорену

амортизацію. Крім того, метод оцінювання ефективності інновацій залежить від об'єкта вимірювання ефективності.

Об'єктом оцінювання ефективності можуть виступати різні типи інновацій:

- засоби і знаряддя праці (нові, реконструйовані, модернізовані);
- предмети праці (сировина, паливо, матеріали, енергія);
- предмети кінцевого споживання;
- технологічні процеси;
- методи організації виробництва, праці та управління;
- інноваційний проект.

Розглянемо порядок розрахунку ефективності деяких об'єктів інновацій. Ефективність використання нових засобів праці розраховують так:

$$E_{zn} = Ц + Об + П_p ,$$

де $Ц$ – ціна одиниці продукції, що виробляється з використанням нових засобів праці;

$Об$ – обсяг застосування нових засобів праці;

$П_p$ – продуктивність нових засобів праці.

Ефективність використання нових предметів праці розраховують так:

$$E_{nm} = Ц + Об / В ,$$

де $В$ – витрати предметів праці на одиницю продукції.

Для визначення ефективності впровадження інноваційних проектів та рішень зазвичай користуються певними критеріями ефективності інвестиційних рішень. Таких критеріїв кілька, до них належать: E_{inm} – інтегральний ефект, NPV – Net Present Value – чистий приведений дохід або чиста теперішня (сучасна) вартість; Ir – Profitability Index – індекс прибутковості (рентабельності); B/C ratio – співвідношення «Вигоди/Витрати»; ER – Internal Rate of Return – внутрішня норма доходності; DPP – Payback Period – дисконтований період окупності інвестицій, To – строк окупності інвестицій. За їх допомогою можна оцінити ефективність реалізації того чи іншого інноваційного проекту (табл. 8.2).

Наведені показники спрямовані на економічне та фінансове оцінювання ефективності інноваційного проекту та можуть бути використані для оцінювання економічної та фінансової складових ефективності інвестиційно-інноваційної діяльності підприємства.

Таблиця 8.2 – Показники ефективності інноваційних проектів [27]

Найменування	Формула	Характеристика показника
1	2	3
Інтегральний показник ефективності	$r = \frac{R_c}{\sum_{i=1}^N Q_i - \sum_{i=1}^N (H_1 - H_2)}$ <p>де R_c – сумарні витрати на закінчені роботи; Q – фактичні витрати на НДДКР за i-й рік; N – кількість років періоду, що аналізується; H_1, H_2 – незавершене виробництво відповідно на початок та на кінець періоду у вартісному виразі</p>	Охоплює стадію НДДКР і не враховує подальшого просування нововведень, не дозволяє об'єктивно оцінити інноваційну діяльність в цілому по підприємству
Чиста теперішня вартість	$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{D_i}{(1+r)^i} - K$ <p>де i – номер періоду, $i=1, \dots, n$; n – тривалість проекту в періодах; D_i – грошовий потік; r – дисконтна ставка; K – сума початкових інвестицій в проект; P_i – економічний результат від реалізації проекту в період i; Z_i – витрати, пов'язані з реалізацією проекту в період i</p>	Розраховується як різниця між результатами та інноваційними витратами за розрахунковий період, приведеними до одного року (як правило до початкового), тобто з врахуванням дисконтування результатів витрат. При $NPV > 0$ проект економічно прибутковий, $NPV < 0$ – економічно-збитковий; $NPV = 0$ – невідзначеність, необхідно обчислити додаткові показники ефективності. Властивість адитивності цього показника можна використовувати для оцінки економічного ефекту інноваційного портфеля
Коефіцієнт ефективності	$K_e = \frac{E}{B}$ <p>де E – ефект від реалізації інноваційного проекту; B – витрати, пов'язані з реалізацією проекту</p>	Загальний показник ефективності інноваційного проекту

1	2	3
Внутрішня норма рентабельності проекту	$E_p = A + \frac{a(B - A)}{(a - b)}$ <p>де A – величина ставки дисконту, за якої NPV – позитивна; B – величини ставки дисконту, за якої NPV – негативна; a – величина позитивної NPV за величини ставки дисконту A; b – величина негативної NPV за величини ставки дисконту B</p>	Розрахункова відсоткова ставка, за якої одержані доходи (вигоди) від проекту дорівнюють витратам на проект. Рекомендується відбирати такі інноваційні проекти, внутрішня норма доходності яких не нижча 15–20 %
Інтегральний ефект	$E_{\text{інт.}} = \sum_{t=0}^{T_p} (D_t - P_t - Z_t) a_t$ <p>де D_t – дохід від реалізації інноваційного проекту в період t грош. од.; T_p – розрахунковий рік; P_t – результат у t-й рік, грош. од.; Z_t – інноваційні витрати в t-й рік, грош. од.; a_t – коефіцієнт дисконтування, %</p>	Інтегральний ефект – це сума різниці доходу, витрат і інвестиційних вкладень за розрахунковий період, приведених до поточного моменту. Метод розрахунків буде залежати від того, чи здійснюються інвестиції в межах року чи впродовж декількох років.
Індекс рентабельності інвестицій J_R	$J_R = \frac{\sum_{t=0}^{T_p} D_t a_t}{\sum_{t=0}^{T_p} B_t a_t}$ <p>Де D_t – дохід в період t; B_t – розмір інвестицій в інновації у період t</p>	Визначається як співвідношення ефекту від реалізації проекту і витрат на нього. При $J_R > 1$ – інноваційний проект вважається економічно ефективним, якщо $J_R < 1$ – неефективним
Бюджетна ефективність	$B_i = D_i - P_i$ <p>де D – дохід відповідного бюджету; P – витрати, пов'язані з виконанням проекту</p>	Відображає вплив результатів здійснення інноваційних проектів на доходи і витрати державного, регіонального чи місцевого бюджету

Продовження табл. 8.2

1	2	3
Термін окупності інноваційного проекту	$T_o = \frac{\Pi}{D}$ <p>де Π – початкові інвестиції у проект; D – прогнозні щорічні чисті доходи (прибуток після сплати податків)</p>	Визначає період, протягом якого додатковий прибуток, отриманий внаслідок реалізації інноваційного проекту, забезпечить повернення вкладених інвестицій
Показник Харта	$\frac{pG^*}{[(R^*) + (D^*) + (F^*) + W]}$ <p>де G^* – зведена величина валового прибутку; R^* – зведені прямі витрати на дослідницькі роботи; D^* – зведені прямі витрати на впровадження; F^* – зведені прямі витрати на витрати основного капіталу; W – оборотний капітал</p>	Показник повернення капіталу від впровадження інновацій
Показник Віллера	$rpd \frac{E^* - R^*}{\text{Витрати}}$	Визначає індекс проекту

8.5. Управління процесом створення і освоєння прогресивної виробничої технології

Під поняттям «технологія» розуміють сукупність прийомів та способів переробки різних продуктів і речовин. Саме це беруть до уваги при розгляді функцій інноваційного менеджменту.

Виходячи з такого уявлення технології, кожна з її множини можна вважати виробничою, тому що кожна з них призначена для виробництва нової якості вихідного матеріалу. Технології можуть бути класифіковані за рядом ознак (табл. 8.3) [21; 25; 34; 36].

Таблиця 8.3 – Класифікація технологій

Ознака	Види технологій
Рівень складності	Прості, складні
Область застосування	Наукові, освітні, виробничі
Динаміка розвитку	Прогресуючі, стабільні, застарілі, ті, що розвиваються
Потреба в ресурсах	Наукоємкі, капіталоємкі, енергоємні
Рівень опису	Аксіоматичні, професіональні ноу-хау
Якість переробки	Низького, середнього, високого рівня
Призначення	Будівничі (творчі), руйнівні, подвійного призначення
Пріоритети створення	Первинна, конверсійна

Кожна з технологій розвивається в умовах набутого попереднього досвіду людей, який вона акумулює різними способами як життєво важливу для суспільства інформацію.

Організуючи виробничий процес, людина створює умови для необхідних перетворень інформації та речовини природи з одного виду на інший, необхідний людині. При цьому накладаються економічні, технічні, організаційні, екологічні, соціальні та інші проблеми, що супутні даному процесу.

Інноваційний менеджмент вирішує завдання розумного підбору і поєднання різних за природою технологій у сукупність технологій, що забезпечують підприємницький успіх у бізнесі. Зневажливе ставлення до будь-якої з них підвищує ступінь ризику на шляху до успіху.

Завдання науковців та наукових закладів полягає у визначенні тенденції розвитку нових (особливо високих) технологій і технологій подвійного призначення (конверсійних) для створення умов їх збереження і використання у формуванні технологічного потенціалу країни.

У тенденціях розвитку сучасних виробничих технологій відслідковуються три основних напрямки:

- перехід від циклічних технологій до безперервних (поточних) як найбільш ефективних та економічних;
- впровадження замкнутих (безвідходних) технологічних циклів у складі виробництва як найбільш екологічно нейтральних;
- підвищення наукоємкості технологій, найбільш пріоритетних у бізнесі.

Результатом використання технологій у виробничому процесі є продукт (робота, послуга) як кінцевий результат виробничої діяльності людини (суспільства), обумовлений попитом на нього. Розрізняють три види продукту, вони є самостійними множинами, які взаємодіють між собою:

- матеріальний (ПМ);
- енергетичний (ПЕ);
- інтелектуальний (ПІ).

Основною ознакою для віднесення конкретного продукту (роботи, послуги) до зазначених видів є фізична природа і матеріальна сутність продукту. Але при цьому треба зазначити, що різниця продуктів не абсолютна: один і той самий продукт можна розглядати і як матеріальний, і як інтелектуальний і енергетичний, наприклад страва як:

- ПМ: сировина, напівфабрикати;
- ПІ: рецептура, оформлення, спосіб виготовлення;
- ПЕ: уречевлена праця, електро- і теплоенергія.

Виробничі технології як об'єкт дослідження можуть бути науково обгрунтовані при наявності засобів їх опису. Для цього використовують множину мов для описання природних і суспільних явищ: буквено-змістовні, математичні формули, логіки, графічних символів, алгоритмічні тощо.

Мова опису технології – це один із засобів зображення інтелектуальної сутності технології для її аналізу, збереження і представлення для майнової приналежності автора.

Засоби опису технологій вибираються залежно від змісту прикладних задач торговельно-виробничої технології закладу ресторанного господарства. Для цього перш за все використовують буквено-змістовну мову. Використання інших мов може бути проілюстроване на наступних прикладах. При описі технології обслуговування споживачів використовують математичні формули, логічний аналіз процесів, що відбуваються при цьому, і базуються на теорії масового обслуговування.

Для оптимізації процесу доставки торговельно-виробничим одиницям ресторанного господарства сировини, напівфабрикатів розробляється логіко-математична модель доставки товарів, що базується на теорії графів.

При проектуванні процесу виробництва в часі з метою пошуку найбільш раціонального його варіанта використовують графічне зображення виробничого процесу за допомогою методу сітьового планування та математичні формули для розрахунку мінімального, середнього, максимального терміну виконання окремих робіт і всього комплексу робіт, визначення тривалості виробничого циклу тощо.

Способом збереження інформації є: розробка способів описання технологій і образів (графіка, схеми, креслення, рисунок, фотографія, голографія, математичне описання, хімічні формули); способи збереження інформації: магнітні носії, зразки техніки, музеї, рукописи тощо.

Набутий на певному етапі розвитку досвід трансформується в певні форми, що впливають на виробничу діяльність у суспільстві, а саме:

- стандарти, патенти;
- порядок розгляду і відбору;
- порядок впровадження у практику;
- механізми захисту;
- закони організації тощо.

Множина виробничих технологій (наприклад, технологія приготування кулінарних виробів, технологія приготування кондитерських виробів тощо) є змістом предметної області діяльності управлінського персоналу. Вибір і поєднання їх є процесом встановлення виробничих відносин.

Управління виробничими відносинами суспільства в ринковій економіці можна вважати успішним, якщо воно забезпечує конкурентоспроможність конкретної виробничої системи в цілому, тобто гармонічний розвиток її керуючої і керованої підсистеми.

Інноваційний менеджмент – одна із сторін багатогранної системи управління, яка забезпечує прогресивність, поступальну динаміку розвитку закладу ресторанного господарства. При цьому слід зазначити, що нові ідеї приносять успіх тільки у тому випадку, коли немає упущень в організації виробництва, а виконавська дисципліна співробітників доповнюється талантом і підприємницькою енергією керівників. Тільки при наявності і взаємозв'язку всіх цих складових можна забезпечити конкурентоспроможність закладу.

Удосконалення технологій і практики їх використання – важлива умова науково-технічного прогресу кожного підприємства. Виробничі технології належать до складних систем, вивчення яких можливе тільки при системному підході.

Під системним підходом в аналізі виробничих технологій розуміють всебічне систематизоване, тобто побудоване на основі певного набору правил, вивчення складного об'єкта в цілому разом зі всією сукупністю його зовнішніх і внутрішніх зв'язків, що проводиться для виявлення можливостей покращання функціонування об'єкта. Структура системи управління виробництвом складається з:

1. Збору даних і визначення помилок.
2. Аналізу наслідків застосування технологій.
3. Вибору варіантів стратегій.
4. Планування керуючого впливу.

Із зовнішнього середовища надходить інформація про виробництво матеріальних благ іншими закладами ресторанного господарства і підприємствами харчової промисловості, вироби якої можуть бути заміниками аналогічних ви-

робів ресторанного господарства. На виході маємо не тільки вироблену продукцію і надані послуги, але й інформацію про соціальні наслідки їх розподілення.

Динамічність процесів, що відбуваються у закладах ресторанного господарства в часі, потребує постійного дослідження наслідків застосування відповідних технологій, вибір найбільш доцільних на даний момент варіантів стратегій, планування оптимальних управлінських рішень, що сприятимуть поступальному розвитку підприємства.

Об'єкти аналізу у виробничих технологіях мають різну природу залежно від конкретного завдання і мети аналізу. У ресторанному господарстві до найважливіших з них належать:

- процес реалізації продукції й організації її споживання (обслуговування споживачів);
- процес виробництва продуктів на рівні цеху, підприємства, галузі;
- процес праці людини, групи людей або великого гурту людей;
- інформаційний процес у технічній або організаційній системі;
- технологічний процес приготування окремих видів продукції;
- процес виробництва знань тощо.

8.6. Управління процесом проектування продукції і послуг

Головною метою проектування і перепроєктування продукції і послуг є забезпечення конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства. Розробка і впровадження нових товарів і послуг сприяє створенню додаткових робочих місць, зниженню кількості випадків незадоволення споживачів, збільшенню попиту, формує лояльність споживачів. У конкурентному середовищі надання нових чи удосконалених виробів і послуг раніше своїх конкурентів надає закладу конкурентні переваги, які можуть зумовити підвищення прибутку або збільшення частки ринку, створити імідж лідера, підвищити ринкову вартість підприємства тощо.

При проектуванні продукції і послуг особливого значення набуває вирішення таких вузлових питань [21; 25; 34; 36]:

- на особливу увагу заслуговує задоволення потреб споживача різними шляхами, в тому числі за допомогою дієвої системи управління якістю;
- зменшення термінів запуску у виробництво нового виробу чи послуги, що сприяє виходу їх на ринок раніше ніж у конкурентів;
- скорочення часу, необхідного на виробництво виробу чи надання послуги, що зумовлює економію витрат;
- необхідно враховувати виробничі можливості закладу щодо випуску продукції і послуг;
- приділяти більше уваги екологічним проблемам виробництва, включаючи зниження рівня відходів, їх переробку;
- розроблені товари і послуги повинні бути зручними і легкими в користуванні.

На практиці використовують два терміни: виробничий проект і робочий проект товару, послуги. Робочий проект – більш широкий термін, ніж виробничий проект (ВП), тому що він стосується не тільки виробництва, але й сфери послуг.

До виконання робочого або виробничого проектів повинні бути залучені на ранніх стадіях працівники різних підрозділів: менеджери, що здійснюють загальне керівництво виробництвом, інженерно-технічний персонал, що розробляє проект, відділ маркетингу, який має гарантувати відповідність проекту вимогам споживачів тощо.

Головною рушійною силою проектування товарів і послуг є споживач. Перш ніж проектувати, вивчають потреби споживачів, а також те, що не задовольняє їх у тих товарах і послугах, які вже випускають. Процес проектування починається з мотивації:

- досягнення стратегічних цілей закладу;
- впровадження нових технологій виробництва товарів і послуг;
- необхідності утримати свою частку ринку всупереч тиску конкурентів;
- нових потреб споживачів;
- державного регулювання, нормативних обмежень тощо.

У результаті з'являється ідея нового проекту чи модернізації, яка розвивається внаслідок маркетингових досліджень (опитування споживачів, аналіз тенденцій споживчого попиту); проведення науково-дослідної роботи, внаслідок якої виробляються ідеї для нових чи удосконалених виробів і послуг; вивчення досвіду роботи конкурентів (політика ціноутворення, витрати, прибуток, асортимент і особливості надання послуг тощо).

При розробці нових товарів і послуг закладів ресторанного господарства враховують тип закладу, можливості виробництва і обґрунтування споживачів. Бажано, щоб проектування і виробництво здійснювалося у тісному взаємозв'язку. Якщо потенціал закладу не дозволяє вирішити поставлені проектом завдання, то необхідно ставити питання про розширення чи зміну виробничих потужностей для використання переваг проекту. При цьому треба пам'ятати, що для сфери послуг велике значення має легкість надання послуг, ціна, якість, продуктивність.

Проекти товарів і послуг повинні відповідати чинним нормативно-регулюючим документам з питань безпеки життєдіяльності людини, санітарно-гігієнічних норм і правил, правил торгівлі тощо.

При проектуванні продукції ресторанного господарства важливе значення має її стандартизація, яка є перш за все є свідченням відсутності відхилень і варіативності у виробі чи процесі його виготовлення. Проте, слід пам'ятати, що зменшення різноманітності веде до зменшення привабливості продукції для споживача. Особливо чутливими на цей фактор є послуги.

Товари і послуги ресторанного господарства, з точки зору попиту, мають свій життєвий цикл (рис. 8.4). При появі нового товару чи послуги (стадія зародження) споживачі вивчають їх, і на цьому етапі попит зростає, але залишається не досить високим. З часом при позитивній оцінці продукції і послуг попит по-

чинає зростати більш інтенсивно (стадія зростання). Поступово товар і послуга проходять всі стадії життєвого циклу [29; 34].

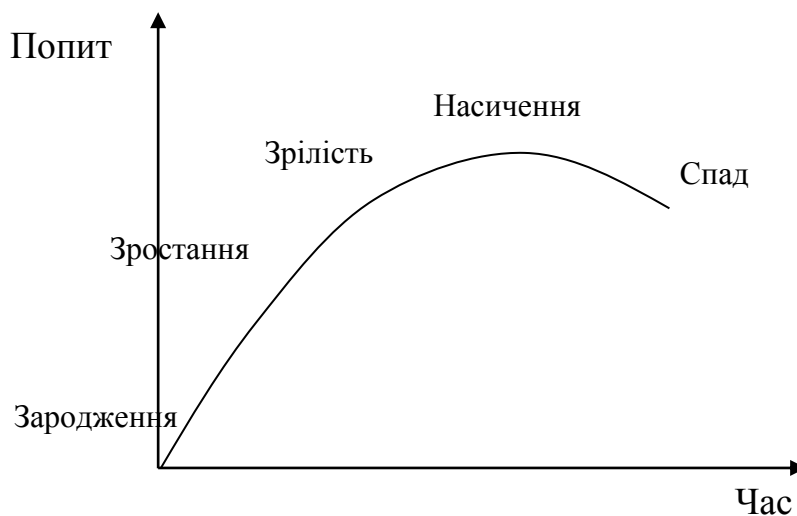


Рис. 8.4. Життєвий цикл продукції (послуг)

Деякі товари, що використовуються у ресторанному господарстві для забезпечення високої якості виконання виробничої програми і організації харчування споживачів мають весь час підтримуватися у стадії насичення (столовий посуд, столові набори, столова білизна тощо). При модернізації закладу може змінюватися лише їх дизайн. Потреба у цих товарах є стійкою. Заклади ресторанного господарства виробляють продукцію, деякі види якої мають надзвичайно тривалий життєвий цикл. Це страви, що в силу традицій постійно або досить часто включаються до асортименту, наприклад: хліб і хлібобулочні вироби, борщ український, гарніри з картоплі і круп тощо, бо попит на них залишається сталим. Але поряд з цим створюються нові страви (у т.ч. фірмові), які проходять всі стадії від розробки до зняття з виробництва.

Життєвий цикл продукції (послуг) ресторанного господарства можна поділити на три стадії: передвиробничу (науково-дослідницьку), виробництво, споживання, утилізацію відходів.

Науково-дослідницька робота (НДР) спрямована на створення інновацій, проводиться на базі науково-дослідних інститутів, вищих навчальних закладів або безпосередньо в закладах ресторанного господарства (табл. 8.4).

Важливе значення на цій стадії має вибір напрямків дослідження і розробка технічного завдання, в якому визначається мета, зміст, порядок виконання робіт і спосіб реалізації результатів НДР, що узгоджується з замовником.

В закладах ресторанного господарства на цьому етапі складається план дій щодо оновлення продукції і послуг

На стадії досліджень аналізується маркетингова діяльність закладу ресторанного господарства, вивчається попит на його продукцію і послуги та можливий попит на нові види продукції, послуг, виявляються фактори, що впливають на формування попиту споживачів; встановлюються можливі ринки збуту,

сегмент ринку, на якому продукція користуватиметься найбільшим попитом. Більша частина часу на цій стадії пов'язана з розробкою рецептур страв з використанням нових видів сировини, дослідженням їх властивостей, біологічної цінності, санітарно-гігієнічних і мікробіологічних показників, створенням документації для стандартизації та сертифікації продукції. Аналогічна робота проводиться при розробці техніки надання різних послуг.

Таблиця 8.4 – Складові науково-дослідницької роботи

У НДІ та ВНЗ	В закладах ресторанного господарства
Вибір напрямків досліджень	Вибір напрямків розвитку продукції і послуг
Розробка технічного завдання	Затвердження плану інноваційного процесу в закладі
Теоретичне та експериментальне дослідження	Експериментальне дослідження
Узагальнення і оцінка результатів дослідження	Перевірка фізико-хімічних і мікробіологічних показників продукції
Оформлення документації по виготовленню продукції	Оформлення документації по виготовленню продукції

При розробці нових видів продукції та послуг повинні бути забезпечені основні права та інтереси споживачів. До обов'язкових вимог щодо продукції ресторанного господарства належать безпека для життя і здоров'я, екологічність, відповідність цільовому призначенню; для послуг, гарантованість збереження майна споживачів, точність та своєчасність надання послуг.

Виготовлення дослідних зразків і невеликих партій продукції з наступною їх дегустацією і органолептичною оцінкою якості страв дає змогу оптимізувати рецептури страв. Критерієм оптимізації є не тільки харчова і біологічна цінність продукції, але й її смакові властивості. Після виготовлення декількох партій продукції, її дегустації відповідними технологічними службами (чи спеціалістами), лабораторної перевірки фізико-хімічних і мікробіологічних показників оформляється відповідна документація: технічні умови, стандарти, сертифікати на продукцію, послуги, виробничий, технологічний процес тощо.

Якщо об'єктом дослідження є обладнання чи заклад ресторанного господарства в цілому, то на цьому етапі розробляються технічні та проектні пропозиції, ескізний проект, технічний проект, робоча конструкторська документація, здійснюється патентний пошук.

Якщо для виготовлення нової продукції необхідне нове обладнання, то його розробка здійснюється у такому самому порядку.

Після усунення різних недоробок і доведення якості нового виробу до рівня існуючих вимог закладам ресторанного господарства надається право на його випуск.

Всі розглянуті вище види робіт називаються передвиробничими. Тут формується виріб, його якість, закладається харчовий, смаковий (технічний) рівень виробу, його прогресивність.

На стадії життєвого циклу – підготовка виробництва і власне впровадження продукції у виробництво перевіряється ступінь відповідності продукції чи послуги запитам споживачів. Види продукції, які пройшли випробування, можуть бути представлені на ринку інновацій, рекламуватися, демонструватися на виставках.

Після цього настає стадія виробництва створеного виробу чи надання створеної послуги відповідно до вимог споживачів, з урахуванням принципів раціонального харчування, здорового способу життя, уподобань окремих сегментів споживачів тощо. На цій стадії необхідно створити всі умови для того, щоб впроваджена у виробництво продукція залишалась на рівні, передбаченому стандартом, технічними умовами тощо. Цей рівень забезпечується на всіх етапах виробничої діяльності закладу ресторанного господарства: придбання високоякісної сировини, а також її переробки згідно з визначенню технологією виробництва.

Завершальною стадією життєвого циклу є споживання продукції в закладі ресторанного господарства. На цій стадії вирішальне значення має своєчасне доведення готової продукції до споживачці створення відповідних умов в закладі для споживання страв і напоїв.

Менеджер закладу ресторанного господарства повинен контролювати терміни передвиробничих стадій, щоб уникнути їх розтягнення у часі, тому що до стадії виробництва розробки можуть застаріти.

Важливе значення для створення інновацій має рівень наукового забезпечення, тому що саме на етапі наукових досліджень закладається потенціал нововведення. У зв'язку з цим заслуговують на увагу найбільш досконалі фізико-хімічні, мікробіологічні дослідження, а також використання автоматизованих систем наукових досліджень і проектування. У ресторанному господарстві велике значення має професіоналізм та особиста майстерність розробників нових видів страв, напоїв та послуг, використання функціонально-вартісного аналізу на всіх стадіях життєвого циклу.

Постійне удосконалення – це філософія постійного удосконалення процесу перетворення вхідних параметрів на кінцевий продукт. Процес удосконалення здійснюється послідовно і циклічно.

Ключовими елементами в циклі удосконалення є: стандартизація (документація) нового процесу; цикл «план – виконання – перевірка - робота», яка є основою діяльності щодо удосконалення; використані методи і прийоми.

Стандартизація є прикладом упорядкованого підходу до удосконалення виробництва. Процес документації методу здійснення операції необхідно як до, так і після проведення удосконалення. Документальні матеріали корисні як для підготовки персоналу, так і для подальшого удосконалення операції.

Цикл «план – виконання – перевірка – робота», який називають циклом Шухарта або колесом Демінга, є концептуальною основою для діяльності щодо

постійного удосконалення. Цикл має чотири основні етапи.

План включає вибір виробничого процесу, його вивчення і документальне оформлення, збирання даних для визначення проблем, їх аналіз; розробку плану удосконалення процесу, визначення критеріїв оцінки плану. Виконання плану передбачає здійснення плану спочатку у малому масштабі, фіксацію всіх змін, що відбуваються при цьому, збір даних для оцінки нового процесу.

Перевірка здійснюється у фазі виконання плану з метою встановлення відповідності одержаних результатів цілям фази планування.

Робота. Якщо результати успішні, то новий метод документується (стандартизується) і доводиться до всіх, хто зайнятий у даному процесі. Якщо результати не задовольняють, то план переглядається, процес постійного удосконалення повторюється, або відбувається відмова від проекту.

У процесі вдосконалення використовують різноманітні методи і прийоми менеджменту. Найбільш застосовуваними з них є: метод 5W2H, розробка блок-схеми процесу, використання контрольних листів, проведення аналізу Паретто, мозкової атаки, використання причинно-наслідкових діаграм і графіків, еталонів тощо.

Постійне удосконалення базується на філософії, що пошук новацій ніколи не повинен закінчуватися. Заклади ресторанного господарства постійно повинні прагнути додаткового приросту споживчого задоволення. Удосконалення не обов'язково повинні бути великими проривами: невеликі постійні удосконалення більш надійні і можуть бути додатковим джерелом зусиль, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства та формування конкурентних переваг. Безперервне удосконалення є доцільним у закладах, у яких якість продукції і послуг знаходиться на достатньому рівні.

Контрольні запитання

1. У чому полягає суть інновацій та їх характерні риси?
2. Надати характеристику ключових компонентів інновації.
3. Охарактеризувати підходи до класифікацій інновацій у сфері ресторанного господарства.
4. Що таке інноваційний розвиток закладу ресторанного господарства та які основні напрями?
5. Зміст управління інноваційним процесом в ресторанному господарстві.
6. Назвіть етапи підготовки і реалізації інвестиційного проекту.
7. Які показники використовують під час оцінки ефективності інноваційного проекту?
8. У чому полягає суть процесу управління виробничою технологією?
9. Яка роль інноваційного менеджменту в процесі створення і освоєння прогресивних виробничих технологій в ресторанному господарстві?
10. Що необхідно враховувати під час розробки нових товарів і послуг закладів ресторанного господарства?
11. Надайте характеристику фазам життєвого циклу продукції і послуг ресторанного господарства.

Додаток А

Таблиця А.1 – Визначення рівня конкурентоспроможності фірми
(значення кожного фактора оцінюється від 1 до 5 балів)

Фактори конкурентоспроможності	Фірма	Конкуренти	
		А	Б
1. Продукт Якість Технічні параметри Стиль Престиж торгової марки Упаковка Ремонтопридатність Гарантійний строк експлуатації Унікальність Надійність Захищеність патентами			
2. Ціна Розмір преїскурантної ціни Розмір знижок Строки платежів Умови кредитування			
3. Канали розподілу Кваліфікація торговельних представників Розвиток системи оптових посередників Розвиток системи оптових посередників Кваліфікація торговельного (збутового) персоналу Раціональність структури каналів Охоплення ринку Розвиток складських площ Система управління запасами Система транспортування продукції			
4. Система комунікацій Розвиток реклами - для споживачів Індивідуальний (персональний) продаж - презентація товарів; - навчання і підготовка збутових служб Система стимулювання збуту			
Загальна кількість балів:			

Таблиця А.2 – Аналіз конкурентної позиції підприємства

Показники	Вага	Рейтинг	Цінність
Доля ринку	0,1	4,0	0,4
Зростання долі ринку	0,15	2,0	0,3
Якість продукту	0,1	4,0	0,4
Репутація торговельної марки	0,1	5,0	0,5
Канали розподілу	0,05	4,0	0,2
Ефективність просування	0,05	3,0	0,15
Виробничі потужності	0,05	3,0	0,15
Ефективність виробництва	0,05	2,0	0,1
Вартість товару	0,15	3,0	0,45
Матеріально-технічне забезпечення	0,05	5,0	0,25
Менеджмент	0,05	4,0	0,2

Додаток Б

Таблиця Б.1 – Базові стратегії конкурентоспроможності підприємства

Підприємства	Характеристика типу підприємств	Можливі базові стратегії конкуренто спроможності
Технологічного типу	Функціонують на основі системи базових технологічних процесів, заміна яких призвела б до зміни профілю підприємства і по суті до організації нового підприємства	Стратегія лідерства за витратами, сфокусована стратегія низьких затрат
Кон'юнктурного типу	Базуються на реактивній взаємодії з ринком, не мають стабільної технології і випускають вироби, які не потребують складного освоєння виробництва	Стратегія оптимальних витрат
Маркетингового типу	Орієнтуються на поточні потреби ринку, намагаються вчасно підготувати технологію до майбутніх вимог ринку, активно впливають на ринковий попит майбутніх періодів	Стратегія «партизанської війни», стратегія запобіжного удару
«Технологічної атаки»	Еволюційно змінюють технологію виробництва під впливом НТП, самостійно чи раніше за інших роблять стрибкоподібні зміни технологи	Наступальна стратегія
Віоленти	Фірми-гіганти, на яких виробництво стандартних товарів можна налагодити ефективніше і з меншими витратами, ніж виробництво невеликих партій диференційованих товарів	Віолентна стратегія – ставка на зниження витрат виробництва
Патієнти	Вузькоспеціалізовані фірми, що виготовляють особливу продукцію для певного кола споживачів	Патієнтна стратегія – випуск обмеженої кількості вузькоспеціалізованої продукції високої якості. Стратегія фокусування
Комунанти	Малі неспеціалізовані підприємства	Комунантна стратегія – гнучке задоволення локальних потреб ринку
Експлеренти	Фірми, що займаються ризикованим бізнесом і перші виходять на ринок з новим продуктом	Експлерентна стратегія – орієнтація на радикальні нововведення
3 моноsegmentним ринком постачальників	Співробітництво з одним (однією групою) постачальником і закупівля в нього 90 % ресурсу певного виду	Стратегія вертикальної диверсифікації
3 домінують сегментним ринком постачальників	На одного постачальника припадає 70-90 /о обсягу закупівлі ресурсу певного виду	Стратегія вертикальної диверсифікації, стратегія якості ресурсів
3 полісегментним ринком постачальників	Підприємство співробітничает з великою кількістю постачальників	Стратегія якості ресурсів

Продовження таблиці Б.1

Лідер	Фірма посідає провідне місце, розвиває нові технології, пропонує ринку нові продукти	Стратегія оборони і закріплення
Що йде за лідером	Копіювання дій лідера, витрачання великих коштів на адаптацію виробництва до номенклатурної динаміки лідера	Наступальна стратегія, стратегія імітації, стратегія «партизанської війни»
Аутсайдер	Працює на «хвостах» життєвого циклу виробів	Стратегія «збирання врожаю», стратегія відступу
Функціонує на насиченому ринку	Зменшує обсяги виробництва, стимулює попит	Стратегія експорту, стратегія скорочення витрат виробництва і реалізації продукції, стратегія використання конкурентних переваг
Діє на ненасиченому ринку	Складність у виборі найефективніших технологій та переваг у властивостях товару	Стратегія інноваційного підходу до маркетингу, стратегія стимулювання торгівлі
Діє на застійному ринку	Функціонування в умовах послаблення попиту та зниження рентабельності продукції	Стратегія виокремлення перспективних напрямків бізнесу, фокусування

Таблиця В1 – Інноваційні розробки і тенденції на сучасному ринку ресторанного господарства

Інновація	Зміст інновації	Переваги від впровадження у ресторанному господарстві	
		для виробників	для споживачів
1	2	3	4
Формати і напрями			
Формат «Швидко і випадково» (англ. Quick&Casual)	Створення нового закладу ресторанного господарства, який за напрямом характеризується як середнє між закладом швидкого обслуговування та класичним рестораном	Широкі можливості для пошуку (заміни) своєї ніші на ринку шляхом використання різноманітних кухонь. Підбір таких рецептур страв і технологій приготування, що дають змогу мінімізувати витрати часу на виконання замовлення.	Можливість задовольнити в одному закладі відразу двох потреб – харчування та дозвілля. Якісна та різноманітна їжа за помірними цінами при достатньо швидкому обслуговуванні
«Кейтеринг» формат	Виведення на ринок нового типу закладів ресторанного господарства, призначених для приготування і постачання готових страв та організації обслуговування споживачів в інших місцях за спеціальними замовленнями	Відносно нова ніша на ринку ресторанного господарства, а тому є перспективні можливості для зростання. Можливість застосування гнучкої цінової політики. Необов'язкова наявність торговельного залу, а отже відсутність витрат щодо їх утримання.	Нові можливості при задоволенні потреби в організації бенкетів, фірмових прийомів, ділових зустрічей та ін. свят. Підвищення рівня сервісу з організації харчування на пасажирському транспорті. Доставка страв в офіси та інші заклади.
Формат «майдан харчування» (англ. «Food court»)	Щільне розміщення у певних просторових межах зі спільною торговою зоною значної кількості закладів ресторанного господарства, що конкурують між собою	Реальне спостереження за роботою конкурента. Стимуляція до підвищення якості через жорстку конкуренцію. Можливість швидко оцінити свої прорахунки порівняно з конкурентами та розробити заходи щодо їх усунення	Можливість швидко порівняти пропозицію і прийняти рішення щодо вибору закладу. Сконцентрованість пропозиції забезпечує економію часу на придбання різної продукції відрашу у декількох закладах.

1	2	3	4
«Креатив-напрямок» чи авторська кухня (англ. Create – створювати, творити)	Взяття за основи під готування страв «філософсько-етичного підходу»: нестандартний підхід до виробництва, гармонійне поєднання смакових якостей і оформлення продукції	Приваблення споживачів через їх бажання скуштувати продукцію кухаря-митця. Унікальність пропозиції.	Можливість отримати не тільки смакове, але й естетичне задоволення від їжі.
Напрямок «домашня кухня»	Створення закладів з орієнтацією на щоденне домашнє харчування сучасного мешканця міста із середнім статком	Добре сприйняття асортименту споживачами навіть при відвідуванні закладу по декілька разів на добу (мінімізація ризику «приїдання»). Переваги масштабу виробництва (як правило)	Можливість будь-якої комплектації продукції на основі своїх уподобань і фінансових можливостей. Різноманітність вибору продукції, що практично не відрізняється від домашньої.
Формат «Сендвіч-бар та Салат-бар» (англ. Sandwich-bar та Salad-bar)	Створення нового закладу ресторанного господарства, за формою організації дуже схожий на традиційні бари, але при цьому його основною продукцією є не напої, а холодні закуски (переважно салати) і/або закриті бутерброди. Здійснюється продаж продукції на винос	Приваблення споживачів, що поспішають і бажують швидко перекусити. Орієнтація на одну основну асортиментну групу продукції сконцентровує увагу працівників закладу на максимізації якості. Можливість отримати цінові переваги порівняно з повно сервісними закладами. Можливість розміщення на незначній просторовій площі	Демократичність та зручність організації харчування для тих, хто має мало часу або бажає придбати бутерброди в дорогу. Лояльна для широких мас цінова політика закладів
Формат «кафе-пекарня» (англ. Bakery Café)	Створення нового різновиду кафе, відмінною ознакою якого є виробництво і продаж булочних і борошняних кондитерських виробів на місці. Здійснюється продаж продукції на винос	Мінімізація ризику продуктивних втрат. Орієнтація на одну основну асортиментну групу продукції сконцентровує увагу працівників закладу на максимізації якості	Можливість покуштувати свіжу здобу. Зручна додаткова послуга: можливість придбати продукцію на винос

1	2	3	4
Напрямок «ф'южн» (фр. De – Fusion – сплав, з'єднання) або «crosscooking» (з англ. «перехрестя у приготуванні їжі»)	Різновид «креативного» напрямку, що передбачає при виробництві страв змішування традиційних елементів різних кухонь світу з метою отримання продукції з новими смаковими якостями. Добре поєднується з еклектичним (грец. eklektikos – той, що обирає) стилем в оформленні інтер'єру закладу ресторанного господарства	Унікальність у пропозиції продукції; Зменшення залежності від наявності тих чи інших сировинних ресурсів	Можливість задоволення потреби у куштуванні чогось нового та незвичного
Формат «їжа та активні розваги»	Створення закладів харчування, в яких відведено спеціальне місце для активних розваг споживачів (прикладом таких розваг є: боулінг, більярд, дартс тощо)	Приваблення прихильників певної активної розваги. Зміцнення конкурентних переваг завдяки наданню специфічних додаткових послуг	Одночасне задоволення потреб у харчуванні і у розвагах
Клубний формат (ретроінновація: формат набув нового розвитку)	Створення закладів ресторанного господарства, на базі яких працює клуб, що об'єднує споживачів за інтересами. Наприклад: заклад – клуб любителів чаю; спортклуб, де споживачі збираються для спільного перегляду і обговорення спортивних змагань; нічний клуб, який працює переважно у нічні години з організацією різноманітних шоу і розважальних програм тощо	Чітко визначена цільова аудиторія, а отже спрощення процесу формування пропозиції. Ефективна форма приваблення споживачів	Можливість не тільки поїсти, але і розважитись, відпочити та поспілкуватись з друзями, завести нові знайомства
Формат «швидкого харчування» (англ. fast food)	Створення закладів ресторанного господарства, де прискорений процес обслуговування споживачів шляхом застосування самообслуговування та пропозиції достатньо обмеженого та стандартизованого асортименту продукції	Переваги у часі обслуговування; Масове виробництво обмеженого асортименту забезпечує економію на масштабі та дає змогу встановлювати ціни на середньому та низькому рівнях, що приваблює у заклад широкі верстви населення	Швидкість обслуговування. Помірні ціни

1	2	3	4
«Тематичний» («жанровий») або «концептуальний» напря́м	Орієнтація закладу на створення певної атмосфери, натяк на яку часто вже є у його назві та безпосередньо передається в інтер'єрі. При цьому інтер'єр повинен органічно поєднуватися з кухнею та системою обслуговування	Можливість створення унікального для певного регіону закладу. Приваблення значних потоків споживачів своєю нестандартністю або тематикою	Можливість отримати нові відчуття, побачити та поїсти щось нове. Можливість зустріти друзів за інтересом
Національний (або «етнічний») напря́м (ретроінновація: напря́м набуття нового розвитку)	Формування асортименту закладу з орієнтацією на страви кухні певного народу, дотримання відповідних фольклорних мотивів і традицій в оформленні та обслуговуванні	Можливість створення унікального для певного регіону закладу. Визначеність асортиментного напрямлення	Достатня визначеність можливої пропозиції продукції, а тому спрощення процесу прийняття рішення щодо відвідування закладу
<i>Формат «родинний заклад»</i>	Створення закладів РГ орієнтованих на організацію харчування родин із дітьми, що можна поділити на 3 групи: заклади, в яких: діти харчуються разом з батьками; організоване окреме харчування батьків та дітей; додаткову, послугу нагляду за дітьми у спеціальних ігрових кімнатах	Приваблення контингенту споживачів із дітьми. Забезпечення стійкості свого іміджу у майбутньому, завдяки вихованню у підростаючого покоління доброго ставлення до свого закладу шляхом підтримання цікавості та бажання його відвідувати	Додаткові зручності, пов'язані з організацією харчування та розваг для дітей, забезпеченням нагляду за ними
«креатив – напря́м» чи авторська кухня (англ. create – створювати, творити)	Взяття за основу при готуванні їжі «філософсько-естетичного підходу»: нестандартний підхід до виробництва, гармонійне поєднання смакових якостей і оформлення продукції	Приваблення споживачів через їх бажання скуштувати продукцію кухаря-митця. Унікальність пропозиції	Можливість отримати не тільки смакове, але й естетичне задоволення від їжі

1	2	3	4
Процесів та засобів праці – виробничої підсистеми закладів ресторанного господарства			
Охолоджувальні (або холодильні) столи	Досягнення просторової економії шляхом об'єднання робочого столу кухаря та холодильника. Стратегічна інновація у конструкції холодильних столів – центральне розміщення холодильного агрегату та ефективна система вентиляції	Економія виробничих площ. Заощадження часу завдяки зменшенню кількості переміщень кухаря під час виконання виробничих операцій	Відповідний сервіс навіть у невеликих за розмірами підприємствах (закладах) ресторанного господарства
Нові розробки фритюрниць з автоматичним підйомником, в якій елементи нагріву винесені за межі ванни з маслом	Удосконалення одного із засобів праці, що використовується при кондукційному методі приготування їжі	Надає більше свободи кухарю (звільняє від потреби стежити за часом, коли необхідно виймати страву з масла, а отже обумовлює економію часу). Скорочує у декілька разів витрати жиру	У результаті винесення елементів нагріву за межі ванни з маслом збільшується так звана зона, де осідають продукти згорання, а отже споживачі отримують якіснішу їжу
Метод теплового випромінювання + мікрохвильові печі = приготування їжі за допомогою інфрачервоних (ІЧ) променів або теплового випромінювання	Удосконалення методу термообробки продукції	Поліпшення санітарно-гігієнічних умов на підприємстві (ІЧ опромінення практично не поглинається повітрям). Скорочення терміну обробки продукції (при цьому її не потрібно перегортати, оскільки властивості ІЧ-променів дозволяють охоплювати всю зону продукції, нагріваючи її на певній глибині, не допускаючи пригорання). Зменшення втрат продукції у процесі виробництва	М'ясо і риба, виготовлені у ІЧ – апаратах, вирізняються м'якістю та соковитістю. Зменшення часу очікування виконання замовлення

1	2	3	4
<p>Новий вид упаковки кави + кавоварочні машини нового типу = технологія монодоз</p>	<p>Виготовлення індивідуальних порцій кави із зведенням до мінімуму людського фактора</p>	<p>Зручність використання; відсутність відходів, чистота. Можливість довготривалого зберігання кави: завдяки герметичній упаковці аромат і смак зберігаються впродовж двох років. Мінімізація ризику псування смакових якостей кави через недосвідченість або поганий настрій бармена. Зменшення працемісткості приготування кави: не потрібно стежити за заповненням кавомолки, регулювати грубість помелу, дозувати каву, очищувати фільтр</p>	<p>Практично 100 % - ймовірність отримання якісної продукції</p>
<p>Конвекційний метод приготування їжі + конвекційні та пароконвекційні печі = технологія приготування їжі за допомогою нагрітого та циркулюючого повітря</p>		<p>Просторові і часові переваги: можливість одночасно і в одному місці готувати різні страви, при цьому вони не передають запахи та смаки одна одній. Пароконвектомат займає 0,7–0,8 м² корисної площі кухні. Для порівняння весь комплекс традиційного технологічного обладнання – більше 3–4 м². Застосування комбінованого режиму дає можливість готувати основну частину класичних других страв без використання жирів і ризику підгоряння. Зниження вагових втрат під час виробництва продукції (на 30–50%). Значне спрощення роботи кухаря, завдяки високому рівню автоматизації технологічних процесів.</p>	<p>Їжа м'якша, ніж при її виробництві на звичайних статичних печах та багата поживними речовинами (це можна пояснити тим, що їжа доходить до кондиції за менший період часу і при більш низьких температурах). Зведення практично до нуля ризику отримання неякісної теплової обробки продукції</p>

1	2	3	4
		<p>Полегшення функції контролю за кольором, соковитістю продуктів, часом приготування страв завдяки наявності регуляторів температури та вологості.</p> <p>Погіршення умов праці для кухаря: завдяки добрій теплоізоляції, пароконвектомати майже не виділяють тепла.</p> <p>Наявність функції електронного контролю(контроль критичних точок та аналіз ризиків) за правильністю приготування їжі, що гарантує мікробіологічну безпеку у процесі виробництва страв (функція присутня, наприклад, у новому поколінні печей Zanussi Professional – ACTIVE COMBI).</p> <p>Досить швидка окупність (приблизно за півтора року)</p>	
Технологія надвисокочастотного нагріву + НВЧ-печі = технологія прискореного приготування і розігрівання продукції	Інтенсифікація виробничого процесу шляхом використання електромагнітного поля понадвисокої частоти	Поєднання двох функцій: теплової обробки та розморожування та розігріву заморожених продуктів. Швидкість приготування продукції: час її виготовлення скорочується приблизно у 5–10 раз.	Зменшення часу очікування виконання замовлення

1	2	3	4
– обслуговуючої підсистеми закладів ресторанного господарства			
Дозатори	Пристрій, який дозволяє визначити і відпустити певну порцію продукції	Суттєво збільшує швидкість обслуговування клієнтів (зростає продуктивність праці бармена). Зауважимо, що такі пристрої достатньо дорогі і виправдовують себе лише за умови великого потоку клієнтів	Зводить практично до нуля помилки, пов'язані з ваговими характеристиками продукції, що відпускається
«Шведський стіл» або «шведська лінія»	Модернізація процесу обслуговування споживачів у підприємстві (закладі) ресторанного господарства, що спрямована на мінімізацію кількості обслуговуючого персоналу	Можливість одночасного обслуговування значної кількості споживачів при низькій працемісткості. Зауважимо, що за даними фахівців, «шведський стіл» окупає себе і починає приносити прибуток, якщо гарантована присутність 50 і більше споживачів	Серед наявного асортименту страв і напоїв споживач може вибрати ті та стільки, що відповідає його смакам і апетиту
Послуга «продукція на винос» (англ. take out та carry out)	Поява закладів ресторанного господарства, що як основну послугу пропонують продаж виробленої ними продукції на винос і / або доставку їжі в інші місця	Нова можливість розширення аудиторії споживачів продукції та послуг закладу. Нове джерело збільшення прибутку	Отримання додаткових зручностей (послуг)
Помпа	Пристрій для відкачування повітря з пляшок	Подовження терміну збереження вина: використання помпи дозволяє зберігати вино у вже відкритій пляшці впродовж 2 –3 діб без погіршення його якості	Зменшення ризику отримання неякісної продукції
Обслуговування в автомобілях (англ. drive-service)	Організація реалізації продукції підприємства (закладу) ресторанного господарства споживачам, які перебувають, у своїх автомобілях	Гарна можливість розширення ринку збуту. Додаткове джерело прибутків. Збільшення переліку послуг, які надають споживачам, що сприяє зміцненню «доброго» іміджу та зростанню кількості споживачів продукції та послуг підприємства (закладу) РГ	Нова зручна можливість задовольнити свою потребу у харчуванні, не виходячи з автомобіля

1	2	3	4
З'ємна (розбірна) роздавальна лінія під замовлення	Модернізація звичайної роздавальної лінії, що виконується з урахуванням особливостей підприємства (закладу) ресторанного господарства і побажань замовника	Можливість отримати саме таку лінію, яка необхідна для підприємства. Можливість швидких просторових змін (наприклад, вивільнення просторових площ для проведення бенкету тощо)	Нові можливості при задоволенні різних потреб щодо організації харчування та дозвілля
Послуги сомельє	Введення до штату підприємства (закладу) ресторанного господарства спеціаліста з алкогольних напоїв, який бере участь у обслуговуванні клієнтів	Підвищення якості обслуговування. Передбачається підвищення обсягів реалізації напоїв. Додаткова реклама напоїв підприємства (закладу) РГ. Погіршується імідж підприємства (закладу) в очах цінителів відповідних напоїв	Зростання рівня якості сервісу. Можливість отримання консультації і рекомендацій фахівця щодо вибору напоїв (їх смаку, аромату тощо)^
Послуги баристо	Введення до штату закладу ресторанного господарства спеціаліста з кави, який бере безпосередню участь у обслуговуванні клієнтів	Ті самі	Ті самі
Тарілка з пазом для келиха	Використовується на бенкеті-фуршет	Підвищення якості обслуговування	Зростання рівня якості сервісу: споживачам зручно утримувати в одній руці тарілку та келих
Холодильний прилавок (або вітрина)	Організація безпечної короткочасної збереження та одночасної демонстрації готових страв і напоїв. До холодильних прилавок належать: піцца-столи, які крім демонстрування начинки можуть виконувати і функцію зберігання заготовок із тіста; суші-кейси; лінії шведських столів тощо. Як правило, використовується у торгових залах підприємств швидкого обслуговування	Можливість рекламної демонстрації продукції без шкоди для її якості. Інтенсифікація процесу обслуговування шляхом зменшення часу вибору споживачами	Можливість наочно ознайомитися з продукцією підприємства (закладу) ресторанного господарства, що спрощує процес прийняття рішення щодо її вибору

1	2	3	4
– управлінської підсистеми підприємств (закладів) ресторанного господарства			
Організатор і розпорядник свят (англ. event-meneger – подія + менеджер, тобто управляючий подіями)	Введення до штату підприємства (закладу) ресторанного господарства нової посади, обов'язками якої є розробка і проведення різних заходів у межах, а в деяких випадках і поза межами підприємства (закладу) ресторанного господарства	Приваблення споживачів, які бажають провести будь-які заходи із організацією харчування та розваг. Можливість отримати додаткові прибутки. Покращання розподілу функцій персоналу порівняно з аналогічними закладами, де немає такої посади	Зменшення фізичних та емоційних втрат, пов'язаних із організацією та проведенням будь-якого заходу (особливо у випадку, коли очікується велика кількість гостей). Можливість отримати специфічні додаткові послуги
Гнучкі графіки роботи	Удосконалення організації роботи персоналу: чітке врахування потреби в персоналі у різний час роботи підприємства (закладу) ресторанного господарства	Мінімізація простоїв працівників. Економія на витратах і підвищення продуктивності праці	Можливість отримати належне обслуговування як у години «пік», так і у інший час
Шпигун або таємний спостерігач (у США – spotters (від англ. spot- пляма), тобто той, хто розпізнає плями) [ретро-інновація похідна від таємного перевіряючого]	Використання професійних ресторанных шпигунів–спостерігачів для неупередженої оцінки роботи персоналу, виявлення причин надмірних витрат та втрачених бізнес-можливостей	З'ясування вражень типового клієнта від роботи підприємства (закладу), починаючи від телефонного замовлення і под. та закінчуючи останніми хвилинами його перебування у підприємстві (закладі) ресторанного господарства. Досить швидко і об'єктивне виявлення недоліків у роботі підприємства (закладу). Отримання важливих даних для вибору подальшої стратегії розвитку підприємства (закладу)	Висока ймовірність покращання якості сервісу, що надається у підприємстві (закладі) ресторанного господарства
Нова технологія ведення бізнесу «франчайзинг»	Один із різновидів передбачає створення мережі закладів ресторанного господарства під однією торговою маркою(брендом)	Нові можливості для подальшого розвитку. Комерційний ризик при відкритті підприємств на засадах франчайзингу зменшується у 4–5 раз	Формування очікувань щодо будь-якого закладу мережі на основі відвідування одного з них. Можливість користуватися послугами, що подобаються, в різних місцях

1	2	3	4
Метод актуальної собівартості	Пошук нових ефективних підходів до розробки цінової політики в умовах конкуренції. Так, наприклад, метод актуальної собівартості базується на встановленні певної «стелі» собівартості основних інгредієнтів страв, відштовхуючись від прогнозних (або встановлених) рівня цін та обсягів продажів	Нова можливість вирішення складного управлінського завдання у підприємстві (закладі) ресторанного господарства – розробки успішної цінової політики, тобто привабливої для споживачів, прибуткової і конкурентоспроможної для підприємства (закладу)	Зменшення ризику невідповідності ціни складу та якості продукції, що пропонується підприємством (закладом) ресторанного господарства
– товарів та методів їх просування			
Розвиток стейк-культури: світова кухня вже нараховує понад 100 різновидів цієї страви	Розширення асортименту стейків: стейки без кісток; стейки з частин туші, що раніше не використовувалися; використання для приготування стейків не тільки яловичини, але і свинини, баранини, риби	Можливість урізноманітнення асортименту і кращого задоволення смаків споживачів, що позитивно впливає на попит. Гнучкість, завдяки можливості вибору сировини	Розширення вибору стейк-продукції. Покращання можливості задоволення своїх уподобань
Нові продукти оздоровчо-профілактичної дії	Створення страв та напоїв підвищеної харчової цінності. Наприклад, продукти радіопротекторної дії або продукти збагачені білком тощо. (Як правило, застосовують у закладах дієтичного харчування)	Унікальність продукції. Приваблення категорії споживачів з певними захворюваннями та тих, хто хотів би вживати нову продукцію з оздоровчо-профілактичною метою	Можливість разом з їжею вжити певних оздоровчо-профілактичних заходів
Нові форми просування продукції і послуг закладів харчування при готелях	Підвищення стимулів та бажання у споживачів відвідати заклад ресторанного господарства при готелі шляхом: вручення ресторанного купону на певну суму грошей; ознайомлення гостя до його поселення з усіма позитивними якостями закладу; проведення у вестибюлі дегустації фірмових страв	Нові можливості для приваблення споживачів до закладу ресторанного господарства при готелі і, як наслідок, ймовірне зростання продажів. Досить ефективна реклама закладу	Відчуття турботи і уваги з боку працівників закладу ресторанного господарства при готелі

1	2	3	4
<p>Нові форми приваблення споживачів на так званій «постійній» основі (зміни та новинки у переліку основних і додаткових послуг)</p>	<p>Пошук способів приваблення цікавості споживачів та формування у них стійкого бажання періодично відвідувати підприємство (заклад) ресторанного господарства. Наприклад:</p> <ul style="list-style-type: none"> - організація роботи при закладі системи «Book & Movie Exchange», тобто обміну книг і касет, що також можна обміняти на сертифікати закладу, за які можна придбати його продукцію; - введення «варварського меню», яке не передбачає сервірування (в основу покладена ідея середньовічного етикету: усі страви їдять руками); - організація чайного театру, а також пропозиція специфічних додаткових послуг: східного масажу; гадання за книгою змін тощо 	<p>Наявність унікального елемента (додаткової послуги), що поряд з потребою у харчуванні приваблює споживачів. Збільшення попиту і, як наслідок, товарообороту. Нові можливості для реалізації стратегії диверсифікації</p>	<p>Нові можливості для задоволення різноманітних потреб і бажань</p>
<p>Система дисконтів та знижок</p>	<p>Поширені два різновиди: видача постійним споживачам продукції і послуг підприємства (закладу) ресторанного господарства спеціальної картки, наявність якої передбачає надання відвідувачу певних цінкових пільг при покупках у цьому закладі чи у закладах мережі, до якої він входить; публікація у різних виданнях масмедіа поряд із рекламою купонів на знижку вартості покупки у підприємстві (закладі) ресторанного господарства</p>	<p>Додаткова можливість приваблення споживачів. Сприяє укріпленню доброго іміджу підприємства (закладу) ресторанного господарства. Досить ефективна рекламна акція. Як правило, сприяє зростанню товарообороту</p>	<p>Можливість зекономити на харчуванні у підприємстві (закладі) ресторанного господарства або отримати щось у подарунок</p>

1	2	3	4
Система бонусів	Поширені два різновиди: видача постійним споживачам продукції і послуг підприємства (закладу) ресторанного господарства спеціальної картки, яка передбачає, за визначених умов накопичення, отримання певного бонусу (наприклад, безкоштовної вечері тощо); миттєва видача бонусу (часто у вигляді додаткової продукції) після придбання споживачем у визначеній кількості певного найменування продукції або при розмірі покупки вище заданої суми	Додаткова можливість приваблення споживачів. Сприяє укріпленню доброго іміджу підприємства (закладу) ресторанного господарства. Досить ефективна рекламна акція. Як правило, сприяє зростанню товарообороту	Можливість зекономити на харчуванні у підприємстві (закладі) ресторанного господарства або отримати щось у подарунок
Нові кулінарні та кондитерські вироби	Створення нових продуктів, що або за якісними, або за ціновими характеристиками переважають наявні. Наприклад, виготовлення кулінарних і кондитерських виробів з тіста із використанням ферментних препаратів	Урізноманітнення асортименту продукції підприємства (закладу) ресторанного господарства та можливість введення в меню чогось нового у майбутньому. Погіршення якості продукції. Наприклад, при додаванні бактеріальних ферментних препаратів збільшується питомий об'єм виробів (на 9–24%), уповільнюється їх черствіння. Можливість зменшити втрати виробництва. Можливість зменшити собівартість продукції.	Можливість отримати більш якісну і / або дешеву продукцію, ніж наявна

Примітка. Джерело [36].

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємств : підручник / Л. В. Балабанова, Ю. П. Мітрохіна. – Д. : ДонДУЕТ, 2009. – 245 с.
2. Балабанова, Л. В. Управління збутовою політикою : навчальний посібник / Л. В. Балабанова, Ю. П. Митрохіна – К. : ЦУЛ, 2011. – 240 с.
3. Безупречный сервис: книга о том, как привлечь и удержать гостей / перев. с англ. С. Прокофьева. – М. : Ресторанные ведомости, 2005. – 228 с.
4. Белінський П. І. Менеджмент виробництва і операцій : підручник. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 624 с.
5. Бичківський Р. В. Метрологія, стандартизація, управління якістю і сертифікація : підручник / Р. В. Бичківський, П. Г. Столярчук, П. Р. Гамула. – [2-е вид.] – Л. : НУ «Львів. Політехніка», 2004. – 560 с.
6. Біловодська, О. А. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. / О. А. Біловодська. – К. : Знання, 2010. – 495 с.
7. Василенко В. А. Стратегічне управління : навчальний посібник / В. А. Василенко, Т. І. Ткаченко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 396 с.
8. Василенко В. О. Виробничий (операційний) менеджмент : навч. посіб. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – Вид. 2-ге, виправл. і допов. – К. : Центр навч. л-ри, 2005. – 532 с.
9. Векслер Е. М. Менеджмент якості : навч. посіб. / Е. М. Векслер, В. М. Рифа, Л. Ф. Василевич. – К. : ВД «Професіонал», 2008. – 320 с.
10. Воронкова В. Г. Операційний менеджмент : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Воронкова В. Г., Беліченко А. Г., Желябін В. О., Кириченко І. Г., Ажажа М. А. – Львів. : Магнолія, 2009. – 438 с.
11. Горьовий В. П. Операційний менеджмент : навч. посіб. / В. П. Горьовий, М. М. Аксентюк. – К. : Аграр Медіа, 2011. – 179 с.
12. Господарський кодекс України // Відомості Верховної Ради (ВВР). – 2003. – № 18–22. – 144 с.

13. Григ Н. Бенчмаркинг – реальный опыт / Н. Григ, С. Уэлч, Р. Манн Стандарты и качество. – 2005. – № 9. – С. 56–61.
14. Демченко А. О. Роль технологических инноваций в стратегии развития предприятия / А. О. Демченко // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. – 2010. – № 2. – С. 93–96.
15. Якість продукції. Оцінювання якості. Терміни та визначення : ДСТУ 2995-94. – К. : Держстандарт України, 1995. – 34 с.
16. Заклади ресторанного господарства. Класифікація : ДСТУ 4281:2004 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <<http://dbn.at.ua/dstu/>>.
17. Системи Управління Якістю. Вимоги : ДСТУ 9001-2009 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : ukrcsm.kiev.ua/index.php/uk/2009
18. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2005, IDT) : ДСТУ ISO 9000:2007. – Чинний від 01.01.2008. – К. : Держспоживстандарт України, 2008. – 28 с.
19. Про захист економічної конкуренції : Закон України. – Відомості Верховної Ради України (ВВР, 2001, № 12, ст.64 Редакція від 11.08.2013 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <<http://zakon.rada.gov.ua>>.
20. Инвестиции в ресторанный бизнес [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <<http://www.homearchive.ru/>>.
21. Інноваційний розвиток підприємства : навчальний посібник / За ред. П. П. Микитюка. – Тернопіль : ПП «Принтер Інформ», 2015. – 224 с.
22. Корж М. В. Обґрунтування об'єктивної необхідності взаємодії маркетингової та виробничої систем на сучасному підприємстві / М. В. Корж, О. К. Добикіна // Економічний форум. – Луцьк, 2013. – № 2. – С. 147–154.
23. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер; пер. с англ. под. науч. ред С. Г. Жильцова. – СПб. : Питер, 2008. – 480 с.
24. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навчальний посібник. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.
25. Лебедева Н. Н. Инновационная активность предприятий как условие их конкурентоспособности / Н. Н. Лебедева // Journal of Institutional

Studies. Журнал институциональных исследований. – 2010. – Т. 2. – № 4. – С. 15–21.

26. Мальська М. П. Ресторанна справа: технологія та організація обслуговування туристів (теорія та практика) : підручник / М. П. Мальська, О. М. Гаталяк, Н. М. Ганич – К. : ЦУЛ, 2013. – 304 с.

27. Менеджмент : навч. посіб. / Г. Є. Мошек, М. М. Ковальчук, Ю. В. Поканевич, та ін.; за заг. редакція Г. Є. Мошека. – К. : Ліра-К, 2015. – 550 с.

28. Менеджмент ресторанного господарства : навч. посіб. / Л. М. Яцун, О. П. Ткаченко, С. С. Ткачова. – Х. : Світ книг, 2015. – 486 с.

29. Менеджмент, ориентированный на рынок / пер. с англ. под ред. В. Б. Колчанова. – СПб. : Питер, 2007. – 800 с.

30. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1992. – 702 с.

31. Методичні рекомендації щодо забезпечення якості та безпеки товарів і послуг підприємств ресторанного господарства [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <<http://www.me.gov.ua>>.

32. Остапенко Т.Г. Міжнародний обмін технологіями у формуванні конкурентних переваг національної економіки : монографія / Т. Г. Остапенко. - К. : Зовнішня торгівля, 2012. – 188с.

33. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <<http://www.ukrstat.gov.ua>>.

34. П'ятницька Г. Т. Інноваційні ресторани технології: основи теорії : навч. посіб. для вищих. навч. закл. / Г. Т. П'ятницька, Н. О. П'ятницька. – К. : Кондор – Видавництво, 2013. – 250 с.

35. П'ятницька Г. Т. Менеджмент громадського харчування : підруч. для вузів / Г. Т. П'ятницька, Н. О. П'ятницька. – К. : Київ. нац. торг. – екон. ун – т, 2001. – 655 с.

36. П'ятницька Г. Т. Менеджмент ресторанного господарства : підруч. для вузів / Г. Т. П'ятницька, Н. О. П'ятницька, Л. В. Лукашова та ін. – К. : Київ. нац. торг.

– екон. ун – т, 2008. – 374 с.

37. П'ятницька Г. Т. Управління підприємством в епоху глобалізму : монографія / Г. Т. П'ятницька. – К. : Логос, 2006. – 568 с.

38. Портер, М.Е. Стратегія конкуренції [Текст] / М.Е. Портер, пер. з англ. – К. : Основи, 1998.- 390с.

39. Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності : Закон України від 18 лютого 1992 р. № 2132- XII [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <<http://zakon.rada.gov.ua>>.

40. Архіпов В. В. Ресторанна справа: асортимент, технологія і управління якістю продукції в сучасному ресторані : навч. посіб. / В. В. Архіпов, Т. В. Іванникова, А. В. Архіпова – К. : ІНКОС, Центр навчальної літератури, 2007. – 382 с.

41. Ресторанні послуги і ресторанне господарство України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <<http://www.br.com.ua>>.

42. Стратегічне управління: навч. посіб. / В. І. Щелкунов, В. М. Загорулько, С. М. Подреза та ін. – К. : НАУ, 2012. – 352с.

43. Стратегічний менеджмент : навч.посіб. / Т. С. Пічугіна, С. С. Ткачова, О. П. Ткаченко. – Х. : ХДУХТ, 2009. – 215 с.

44. Ткаченко О. П. Менеджмент підприємств ресторанного господарства : навч. пос. / О. П. Ткаченко, С. С. Ткачова. – Х. : ХДУХТ, 2009. – 200 с.

45. Ткачова С. С. Операційний менеджмент / С. С. Ткачова, Т. П.Іванова. – Х. : ХДУХТ, 2009. – 238 с.

46. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратеги : учебник для вузов / А. А.Томпсон, А. Дж. Стрикленд; пер. с англ. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

47. Управление рестораном : практ. пособие / Джон Джеймс, Дэн Болдуин; пер. с англ. Т. В. Процько, Д. А. Соколова. – М. : ТК Вели, Проспект, 2008. – 400 с.

48. Эванс Джеймс Р. Управление качеством / Джеймс Р. Эванс ; сокр. пер. с англ. под. ред. Э. М. Короткова. – М. : Юнити-Дана, 2007. – 671 с.

Навчальне електронне видання
комбінованого використання
Можна використовувати в локальному та мережному режимах

СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ

Конспект лекцій
навчальної дисципліни

Розробник
ТКАЧЕНКО Ольга Петрівна

Відповідальний за випуск зав. кафедри Т.С. Пічугіна

Техн. редактор О. В. Щегельська

План 2016р., поз. 162 /

Підп. до друку 23.12.2016 р. Один електронний оптичний диск (CD-ROM);
супровідна документація. Об'єм даних 2,7 Мб. Тираж 100 прим.

Видавець і виготівник
Харківський державний університет харчування та торгівлі
вул. Клочківська, 333, Харків, 61051.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4417 від 10.10.2012 р.