

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ОЛЕСЯ ГОНЧАРА**

Кафедра харчових технологій

Н.В. Кондратюк

ОПОРНИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

з навчальної дисципліни

«ОРГАНІЗАЦІЯ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ»

**освітньо-професійної програми
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти «Харчові технології»
зі спеціальності 181 Харчові технології**

м. Дніпро

2020 р.

ЗМІСТ

Лекція 1 Ресурсна база ресторану	5
Лекція 2 Економічна діяльність ресторану	15
Лекція 3 Поняття інновацій в ресторанному бізнесі	33
Лекція 4 Виробничо-технологічна культура ресторанного сервісу	46
Лекція 5 Культура сервісного підприємства	59
Лекція 6 Культура менеджменту сервісного підприємства.....	71
Лекція 7 Соціально-психологічний клімат сервісного підприємства	84
Лекція 8 Організація заміських закладів ресторанного господарства.....	94

ВСТУП

Ресторанний бізнес є одним із найприбутковіших у світі. Формування високоефективного національного ресторанного господарства відіграє важливу роль у туристичній індустрії за обсягом матеріальних, фінансових ресурсів, забезпеченістю трудовим потенціалом і загальним обсягом доходів у туристичному бізнесі. Створення стабільної клієнтської бази, пошук та створення нових шляхів розвитку організації ресторанного бізнесу, постійне оновлення концепції закладів з урахуванням динамічного ринку туристичних послуг в умовах політичної й економічної нестабільності та недостатньої кількості інвестиційних коштів є перспективними напрямками для розвитку економіки країни загалом.

Можна зазначити, що розвиток ресторанної справи в Україні знаходиться на стадії зародження. Але ця галузь є перспективною, тому що вона сприяє підвищенню іміджу власника бізнесу та є привабливою (прибутковість закладів 15–20%) для інвестування на тривалий термін часу. Необхідно констатувати, що в національній ресторанній індустрії з'являються нові напрями діяльності: високе елітне обслуговування, тематичні ресторани, фаст-фуди, спортивні бари, обслуговування за типом «кейтеринг» тощо. У ресторанній справі популярними серед гостей стають послуги сомельє, години фортуни та щасливі години для гостей; гастрономічні шоу; урочисті презентації страв; бар-шоу; рибалка та кулінарне приготування у присутності гостя; караоке; знижки постійним клієнтам; виїзний кейтеринг з організацією дозвілля та оригінальним спектром різноманітних послуг; відпочинок та розваги на воді, землі та в повітрі.

Виходячи із цього, слід зазначити, що досвідчені ресторатори та ресторатори-початківці повинні ретельно досліджувати ринок ресторанного бізнесу, використовуючи основи ресторанного маркетингу, беручи до уваги уподобання і бажання споживачів, зважаючи на певні типи ресторанних закладів. Лише після такої деталізації доцільно пропонувати і розвивати

конкретний напрям ведення ресторанного господарства з відповідним спектром послуг.

Представлені матеріали дозволяють комплексно дослідити роботу закладів ресторанної сфери, виділяючи типізацію та класифікацію як закладів, так і послуг, що надаються гостям; організацію технологічних процесів, вимоги до виробничих і торгових приміщень; деталізувати дизайн, архітектурні стилі споруд та значення функціональності внутрішнього і зовнішнього простору. Важливими є також організаційні аспекти обслуговування відвідувачів ресторанного господарства, що включають види сервісу, які використовуються для обслуговування гостей, оперативне управління технологічними процесами в ресторанах. Дієвим маркетинговим інструментом ресторанних закладів є меню та диверсифікація в ресторанній галузі. У матеріалах подано кадровий потенціал як основу прибутковості ресторанного бізнесу, що містить добір персоналу ресторанного підприємства та створення атмосфери команди, технології управління персоналом, мотиваційні програми та досконалі тренінги, що оптимізують діяльність ресторанного бізнесу та допоможуть раціонально використовувати матеріально-технічні і трудові ресурси.

Поданий матеріал охоплює лекційний курс з дисципліни «Організації ресторанного бізнесу», що поглиблює теоретичну основу і практичні навички з організації ресторанної справи, дає змогу здобути знання з управління ресторанными підприємствами та формування ефективної концепції ресторанних закладів, планувати діяльність відповідно до стандартів обслуговування та інноваційних упродовження у зазначеній сфері обслуговування.

Лекція 1

Ресурсна база ресторану

1. Матеріальні ресурси ресторану

До матеріальних ресурсів ресторану належать: кімнати, спеціальне обладнання, меблі, посуд і побутова техніка, столова білизна і т. д.

Приміщення ресторану

Приміщення ресторану можна поділити на чотири групи: складські, виробничі, комерційні та адміністративні, побутові. Виробничо-торгівельна структура ресторану - це склад усіх його підрозділів з зв'язками між ними. Виробничо-торгова структура залежить від: функцій, які виконує підприємство (тобто підприємство є заготівельним чи доготівельним); асортимента продукції, що випускається, напівфабрикатів, ступеня їх готовності; обсягу виробництва і реалізації; місткість залів і т. д.

Таблиця 1

Групи приміщень ресторану

Назва групи приміщень	Характеристика групи приміщень
Складська група	Призначена для короткочасного зберігання сировини і продуктів в охолоджених камерах і неохолоджених коморах з відповідними режимами зберігання
Виробнича група	Призначена для обробки продукції, сировини (напівфабрикатів) і виробництва готової продукції. Виробнича група включає основні (заготівельні та доготівельні) цехи, спеціалізовані цехи (кулінарний, кондитерський) й допоміжні (мийні, хліборізки тощо)
Торгова група	Призначена для продажу готової продукції і організації їх споживання (торговельні зали з роздавальнею та буфетами, магазини кулінарії, вестибюль з гардеробом та санвузлами тощо). Приміщення, призначені для обслуговування гостей. До них належать вестибюлі (включаючи гардероб, ванні кімнати і туалети), аванзал (зал очікування), зал, буфети, бари, кімнати для паління. У деяких ресторанах можуть бути танцполи і дитячі майданчики, естради для артистів, видові майданчики на балконах, пласких дахах тощо.
Адміністративно-побутова група	Призначена для створення нормальних умов праці та відпочинку співробітників ресторану (кабінет директора, бухгалтерія, гардероб для персоналу з душовими кабінами та санвузлами тощо).

Торгова зала ресторану призначена для обслуговування гостей. Тому вона в першу чергу «визначає обличчя» і стиль ресторану.

Таблиця 2

Торговельні приміщення ресторану

Вид торговельного приміщення	Характеристика торговельного приміщення
Вестибюль	Приміщення, в якому починається обслуговування відвідувачів. Залежно від оформлення вестибюля складається перше враження про рівень даного ресторану. Площа вестибюля повинна бути пропорційною площі залу ресторану (приблизно дорівнювати одній четвертій площі залу, з розрахунку 0,3 ... 0,45 м ² на одне місце), інтер'єр - відповідати головному напрямку ресторану. У вестибюлі рекомендується розміщувати інформацію про послуги ресторану, покажчики. Обладнають вестибюль дзеркалами, м'якими меблями, журнальними столами, телефонами-автоматами, ігровими автоматами, в вестибюлі може бути організовано продаж газет, квітів, сувенірів. При вході до вестибюлю розміщується гардероб
Гардероб	Приміщення для прийому верхнього одягу і ручної поклажі від гостей. Кількість гачків в гардеробі має на 10% перевищувати число місць в залі
Туалетні кімнати	Санітарному стану туалетних кімнат висувають високі вимоги: бездоганна чистота, нормальна вентиляція і освітлення. Вони повинні бути забезпечені водою, милом, електрорушником, дзеркалом
Кімната для курців	Тут розміщують зручні м'які меблі і попільнички на підставках. Вентиляція повинна забезпечувати інтенсивний обмін повітря, рекомендується влаштовувати витяжку на відстані 1,75 м від підлоги
Аванзал	Розташований перед входом в основний зал, його використовують: для гостей, очікують вільні місця, для зустрічі гостей при організації прийомів, банкетів та інших вечорів, для збору групи гостей, якщо вони прийшли в ресторан не одночасно, як місце для відпочинку гостей. Тут розміщують тільки найнеобхіднішу меблі: кілька крісел, диванів, журнальні столи. Причому крісла для аванзала повинні бути спеціально пристосованими для відпочинку - з підлокітниками і набагато меншою висотою сидіння (а глибиною більше), ніж ті крісла, які використовують в основному залі
Зала	Основне приміщення ресторану, де обслуговують гостей. Підприємство може мати один або кілька залів, що залежить від його типу, місткості, форм обслуговування. Комфорт залу залежить від таких компонентів, як освітлення, вентиляція, красиво сервірований стіл, майстерно складені серветки, квіти, музика, акустика. найбільш затишні невеликі зали до 50 місць, тому рекомендується зали ресторанів і кафе з великою кількістю місць розділяти на зони або кабінети розсувними, декоративними або стаціонарними перегородками, утворюючи острівці в загальному залі для усамітнення або ділових зустрічей. Зал повинен мати зручне сполучення з роздавальнею, Сервізний буфетом, мийної столового посуду і буфетом. Досягнення такого взаємозв'язку приміщень сприяє прискоренню

	<p>обслуговування споживачів і підвищення його якості. Щоб напрямки руху офіціантів не перетиналися, роздачу повідомляють з залом двома арками-проходами. Через один з них офіціанти можуть пройти на роздачу, а через інший вийти з отриманими стравами в зал, не заважаючи один одному</p>
<p>Буфети</p>	<p>Призначені для відпустки буфетної продукції офіціантам. вони складаються з двох відділень, один з яких призначений для відпуску продукції, інше - для зберігання певного її запасу. Перше відділення обладнають холодильною шафою зі скляними дверима, прилавками і вітринами для зберігання і демонстрації тортів, тістечок, напоїв. Друге відділення розміщують ззаду прилавка. У ньому зазвичай знаходяться холодильні шафи або збірно-розбірні камери, стелажі, підтоварники. У буфеті на видному місці встановлюють циферблатні ваги, мірний посуд для відпустки вино-горілчаних виробів, апарати для охолодження соків. Обов'язково є наявність раковини з підведенням холодної та гарячої води. У великих ресторанах можуть бути обладнані три види буфетів: основний, кавовий і буфет-хліборізка. з основного буфета відпускають фрукти, безалкогольні напої, вино-горілчані напої, кондитерські та тютюнові вироби. У кавовому буфеті готують гарячі напої: чай, кава, какао, шоколад. Тут встановлюють експрес-кавоварку, кавомолку, електроплиту, холодильну шафу для зберігання молока, вершків, охолодженої кави, тортів, тістечок, а також низькотемпературний прилавок для зберігання морозива. При наявності в ресторані одного основного буфету експрес-кавоварка з кавомолкою і настільної електричної плитою розміщується в ньому. Приготування гарячих (чай, кава по-східному, шоколад гарячий) і холодних напоїв (кава-гляссе) здійснюється на виробництві. Приміщення для нарізки хліба - буфет-хліборізка - призначене для зберігання та відпуску хліба, булочних виробів. Якщо для цього буфета спеціального приміщення в ресторані не виділено, то хліб нарізають і відпускають в основному або кавовому буфеті. На невеликих підприємствах для нарізки хліба організують робоче місце в холодному цеху. Для зберігання хліба встановлюють шафи з отворами в бічних стінках і дверцятах. Житній і пшеничний хліб зберігають на різних полицях. За допомогою хліборезки або важільним ножом хліб нарізають скибочками і перед відпусткою укладають на піріжкові тарілки. У приміщенні буфету встановлюють тостер для приготування тостів (підсмажених з двох сторін скибочок хліба). Робоче місце різьбяра хліба обладнають столом, вагами, щипцями, совком і щіткою для видалення крихт</p>
<p>Бари</p>	<p>У барі можна отримати напої, морозиво, каву, кондитерські вироби, фрукти, горіхи, холодні закуски, які не потребують спеціальної сервіровки столів. Головний елемент бару - стійка</p>
<p>Естрада та танцювальний майданчик</p>	<p>Вибір місця для майданчика багато в чому залежить від розміру і композиції залу. Вона може знаходитися в центрі залу або бути завершенням перспективи інтер'єру. Майданчик, як правило, композиційно виділяють з навколишнього простору за допомогою оригінальних світильників, особливої форми стелі. У ресторані норма площі для естради і танцювального майданчика становить 0,13-0,15 м² на одне місце в залі. Глибина естради від 3 до 8 м</p>

Обладнання ресторану

Існує велика кількість різноманітного обладнання для підприємств ресторанного господарства:

- Устаткування для кухні;
- Устаткування для холодного цеху;
- Устаткування для мийної кухні;
- Устаткування для мийного столового посуду і сервізної;
- Устаткування для м'ясного цеху;
- Устаткування для овочевого цеху;
- Устаткування для камер зберігання;
- Устаткування для бару;
- Устаткування для салат-бару;
- Кавове устаткування.

Наведемо приклад стандартного переліку обладнання, необхідного для бару:

- холодильна вітрина (для середнього бару з підсобним приміщенням можна придбати звичайний великий побутовий холодильник);
- кавоварка з дозуючим пристроєм;
- кавоварка для приготування американської кави;
- електроміксер (блендер);
- льдогенератор;
- посудомийна машина для склянок і келихів;
- фільтри для очищення води;
- апарат для розливу пива - драфт;
- касова машина або комп'ютерний касовий термінал з системою обліку і контролю та ін.

Меблі ресторану

Детальніше ми зупинимося на меблях торгових приміщень

ресторану. Меблі в залах ресторану можна умовно розділити на дві групи. До першої групи належать меблі для прийому їжі (столи обідній, банкетний, фуршетний), сидіння (стілець, крісло, лава-диван, табурет барний, банкетка), транспортування посуду, страв (візки сервірувальні і для збору посуду) та ін. До другої групи відноситься меблі для зберігання посуду і столової білизни (сервант), відпустку і прийому їжі (стійки буфетна, кафетерійная, барна, холодильні шафи для охолодження пива і води), зберігання і демонстрації товарів (обладнання пристінне для барів, буфетів і кафетерію) та ін.

Меблі, які використовуються в ресторанах, повинні відповідати ряду вимог. Це, перш за все, підвищена міцність, оскільки меблі піддаються інтенсивній експлуатації в залах ресторану. Висота сидіння, підлокітників, глибина і ширина сидіння, кути нахилу сидіння і спинки стільців - всі ці параметри не тільки повинні відповідати антропометричним вимогам, а й враховувати систему обслуговування.

Таблиця 3

Меблі торговельних приміщень

Вид меблів	Характеристика
Столи	Ресторанні столи відрізняються від столів, застосовуваних на інших підприємствах, своїми розмірами. Використання в ресторанах столів більшого розміру, ніж це прийнято в їдальнях або кафе, пояснюється тим, що повна сервіровка столу для одного споживача займає в довжину до 60 см і завширшки до 30 см. Крім того, в ресторанах може застосовуватися і така форма обслуговування, коли ставлять на стіл різні страви, з яких відвідувачі перекладають готову їжу на поставлені перед ними тарілки
Стільці, крісла	Кількість стільців повинна відповідати числу місць в залі. Ресторанне крісло трохи ширше і глибше стільців, але надмірна ширина робить їх громіздкими і неекономічними, особливо в залах, де використовуються прямокутні столи, - занадто широкі крісла можуть не відповідати довжині столу. Ресторанні напівкрісла відрізняються від крісел меншими габаритами. Однак, незважаючи на певну економію місця, яку дають напівкрісла, слід пам'ятати, що досягається це за рахунок деякого зниження

	комфорту. Щоб не ускладнювати роботу офіціанта, висота спинки стільця або крісла не повинна перевищувати 50 см (або 90-100 см від підлоги)
Сервант (шафа офіціанта)	Призначений для зберігання невеликого запасу посуду, приборів, столової білизни. Верхня кришка його використовується як підсобний столик. Під верхньою кришкою серванта є полки або відділення, де зберігають запасні столові прибори. Нижче зазвичай розташовують полку для тарілок, потім полку для столової білизни. Існує багато різновидів сервантів. Найбільш часто зустрічаються розміри серванта: висота - 900 мм, довжина - 1000 мм, ширина - 450 мм
Підсобні столи	Виготовляють з тих же матеріалів, що і обідні столи. Їх довжина відповідає ширині обідніх столів, висота також дорівнює висоті обідніх столів. Ці столи нерідко ставлять впритул до обідніх столів, щоб споживач бачив, як офіціант перекладає або переливає вміст страви, відкриває пляшки
Пересувні сервірувальні столики на колесах.	Призначені для транспортування страв до обідніх столів. Вони можуть бути з обігрівом, охолодженням, з ємностями для окремих компонентів салатів, що дозволяє офіціантам готувати салати в присутності споживачів

Посуд, прилади, столова білизна

До основних приборів належать: прибор столовий, прибор рибний, прибор закусочний, прибор десертний, прибор фруктовий, ложка чайна, ложка кавова, ложка для морозива, вилка кокотна.

Посуд також формує імідж закладу, як його інтер'єр і ввічливість офіціантів. Істотною умовою успішної роботи ресторану є наявність достатньої кількості столового посуду, приборів і білизни, що містяться в необхідному асортименті і бездоганному порядку. Посуд, столові прибори повинні не тільки поєднуватися між собою, а й відповідати концепції ресторану, його цінній політиці.

Основні критерії вибору столового посуду і приборів для ресторанів: безпека використання, міцність і довговічність, можливість миття в посудомийній машині, а для тарілок - використання в мікрохвильовій печі, відповідність загальному стилю підприємства, широта асортименту в рамках однієї форми і єдиного дизайну, стабільність асортименту протягом

тривалого часу, ціни. Вибір столового посуду і приборів однієї марки може створити оригінальний стиль, а широта асортименту обраної серії столового посуду і приборів дає можливість змінювати сервіровку столу.

Посуд і прибори повинні бути виготовлені з матеріалів, дозволених Міністерством охорони здоров'я для контакту з харчовими продуктами, і відповідати вимогам санітарних правил. Сучасні технології виготовлення порцеляни і скла для використання в ресторанах дозволяють досягати їх більшої міцності і довговічності в порівнянні з посудом, застосовуваної в домашніх умовах. Краї такого посуду захищені від відколів. Глазур на фарфоровому посуді витримує багаторазове миття в посудомийних машинах, тиск, високі температури, не покриваючись тріщинами; фарби, якщо фарфор декорований, знаходяться під глазур'ю, і згодом малюнок не стирається і не втрачає колір; на такому посуді не залишаються сліди від столових приборів.

Асортимент і кількість столового посуду підприємств харчування різних типів залежать від: типу підприємства, класу ресторану або бару, спеціалізації підприємства, його потужності, асортименту та кількості випущеної і реалізованої продукції, режиму роботи залу, форми обслуговування, характеру і обсягу споживчого попиту.

Розрахунок необхідної кількості посуду і столових приборів виробляється на підставі даних про асортимент і кількість страв і виробів, що реалізуються при повному завантаженні торгового залу.

Оптимальна потреба підприємства в посуді становить три-чотири комплекти на місце виходячи з того, що два комплекти знаходяться в обороті в залі і на роздачі, третій - в мийній, четвертий - в сервізній. Така кількість посуду і столових приборів забезпечує безперервне і якісне обслуговування за умови дво- і трикратної оборотності місця на годину. Якщо в підприємстві місце використовується тільки один раз, потреба в посуді і приладах скорочується до півтора комплектів. З огляду на те, що частина місць взагалі не використовується, розрахунок потреби в посуді і столових приборах будують, виходячи не з проектною місткістю підприємства,

а з кількості використовуваних місць.

На підприємствах харчування використовується посуд різних видів: фарфоровий, фаянсовий, керамічний, скляний, кришталевий, металевий, дерев'яний, пластиковий.

Таблиця 4

Характеристика різного виду посуду

Вид	Характеристика
Порцеляновий посуд	Найбільш витончений, відрізняється легкістю, підвищеною міцністю. Застосовується переважно в кафе і ресторанах. У ресторанах класу люкс і вищий використовується переважно фірмовий посуд з тонкої порцеляни, виготовлений на заводах за спеціальним замовленням. Він має знак обслуговування - логотип ресторану
Фаянсовий посуд	На відміну від порцелянового - непрозорий, з більш товстими стінками і пористий на зламі. Застосовується фаянсовий посуд в основному в їдальнях і закусточних. Може застосовуватися в ресторанах, оформлених в стилі кантрі
Керамічний посуд	Це посуд з глини, розрізняють майоликову і гончарну кераміку. Майоликові вироби покривають всередині і зовні глазур'ю. Гончарний посуд має природне забарвлення. Майоликовий, гончарний, а також дерев'яний посуд застосовується, як правило, для подачі національних страв і напоїв в спеціалізованих ресторанах
Скляний посуд	Буває з простого, кришталевого і непрозорого скла. Використовується в ресторанах, кафе, барах
Дерев'яний посуд	Використовують на підприємствах, стилізованих під старовину і спеціалізуються на приготуванні страв національної кухні. Види посуду: хлібниці для подачі хліба, пиріжків, пирогів, кулеб'як; соусники; прибори для спецій; тарілки і страви для холодних страв, закусок, десерту, фруктів; кухлі для напоїв власного приготування; келихи для прохолодних напоїв; столові і розливні ложки. На дерев'яних тарілках можна подавати і гарячі страви з натуральних продуктів, нарізаних невеликими шматочками (під вилку)
Одноразовий посуд	Посуд із пластмас і паперу, використовується в підприємствах швидкого обслуговування, підприємствах, розташованих в зоні відпочинку, кафе-автоматах та ін. Види посуду: тарілки, блюдця, чашки, підноси, чарки, підставки для яєць, креманки для солодких страв, морозива і квітів, столові прибори. Для обслуговування прийомів за типом фуршет і коктейль в ресторанах застосовують пластмасові шпажки, вилочки для подачі бутербродів канапе та інших дрібних закусок

Столові прибори можуть бути виготовлені з мельхіору і нержавіючої сталі. Найбільш поширені прибори з нержавіючої сталі. У ресторанах і кафе

використовують більш широкий асортимент столового посуду і приборів, ніж в столових і закусточних. Столові прибори, використовувані в ресторанах, поділяють на дві групи: основні і додаткові. Основні прибори призначені для сервірування столу і прийому їжі; додаткові - для порціонування страв та подачі деяких специфічних страв.

Для сервіровки столів та обслуговування споживачів використовують різні види столової білизни. До них відносяться скатертини, «спідниці», серветки, ручники, рушники. Столову білизну маркують незмивною фарбою із зовнішнього боку виробу. У деяких ресторанах на білизні вишивають мітку кольоровими нитками. Зберігають білизну в окремому приміщенні.

2. Кадрові ресурси ресторану

Наявність кваліфікованого персоналу - одна з найважливіших складових успіху ресторану. Необхідно створити команду, робота в якій була б кожному співробітнику приємною і зручною. Від злагодженості і оперативності взаємодії всіх співробітників, від їх здатності створити відповідну атмосферу для відвідувачів залежать обсяги продажів ресторану. Персонал сучасних підприємств харчування представлений чотирма категоріями працівників: керівники, фахівці, технічні виконавці, робітники.

Таблиця 5

Персонал ресторану

Група персоналу	Опис групи
Керівники	До даної категорії працівників відносяться: директор, генеральний директор, заступник директора з комерційних питань, заступник директора з управління персоналом, завідувач їдальні, головний бухгалтер, завідувач виробництвом (шеф-кухар), менеджер, менеджер з реклами, завідувач складом, начальник відділу маркетингу, начальник відділу кадрів. Керівники організують роботу підприємства, приймають управлінські рішення і несуть повну відповідальність за виконання прийнятих рішень і результати роботи підприємства (організації, підрозділів)

Фахівці	Адміністратор залу (метрдетель), бухгалтер, бухгалтер-ревізор, інспектор з кадрів, фахівець з маркетингу, економіст з бухгалтерського обліку та аналізу господарської діяльності, юрисконсульт, співробітники апарату управління, що володіють спеціальними знаннями, вміннями і навичками. Вони беруть участь в розробці варіантів управлінських рішень і несуть відповідальність за якість виконуваної роботи. Фахівці мають вищу або середню спеціальну освіту. Виконують функції інженерів, економістів, бухгалтерів, юристів, соціологів, технологів тощо.
Технічні виконавці	Калькулятор, касир, друкарка, охоронець, секретар-друкарка, секретар керівника. Технічні виконавці - співробітники апарату управління, що виконують допоміжні функції
Працівники	Виробничий і обслуговуючий персонал ресторану: буфетник, бармен, кухар, пекар, офіціант, кухонний робітник, виробник напівфабрикатів з м'яса, риби, овочів, обвальщик м'яса і птиці, комірник, різьб'яр хліба, мийник посуду, сторож, ліфтер, вантажник, гардеробник, водій автомобіля, прибиральник приміщень, прибиральник територій і т.д.

Лекція 2

Економічна діяльність ресторану

1. Планування реалізації, надходження, запасів сировини і продуктів

За характером своєї діяльності ресторанне господарство пов'язане зі всіма фазами розширеного відтворення продукту: виробництвом, розподілом, обміном і споживанням. Підприємства галузі виконують три взаємопов'язаних між собою функції - виробляють продукцію, реалізують її і організують процес споживання їжі.

Здійснюючи виробництво продукції, ресторанний бізнес максимально наближається до харчової промисловості. Однак підприємства харчової промисловості не реалізують продукти безпосередньо населенню і не організують їх споживання. Значна частина цієї продукції вимагає додаткової переробки.

Реалізуючи вироблену продукцію, заклади ресторанного господарства виконують функції обміну і в зв'язку з цим частково виконують операції роздрібною торгівлі продовольчими товарами. Роздрібні ж торгові підприємства не виробляють продовольчі товари і не організують процес споживання їжі. Поєднання функцій виробництва, реалізації та споживання характерно саме для ресторанного господарства, як самостійної галузі економіки.

У зв'язку з тим що ресторанне господарство тісно взаємопов'язано з роздрібною торгівлею продовольчими товарами, в системі галузей економіки традиційно використовується загальновизнана форма: «роздрібна торгівля і ресторанне господарство».

Оскільки підприємства ресторанного бізнесу в процесі обміну реалізують свою продукцію, грошові доходи населення, їх товарообіг є частиною роздрібного товарообігу відповідної території і країни в цілому.

Товарообіг ресторану - це загальний обсяг реалізованих рестораном товарів в грошовому вимірі. Його враховують в роздрібних цінах,

включаючи націнку на користь ресторану.

Валовий товарообіг ресторану слід відносити до основного показника його виробничо-комерційної діяльності. Він служить основою для формування доходів, витрат, прибутку, рентабельності, інвестицій за рахунок власних коштів тощо.

Якісною характеристикою товарообігу є його структура: асортиментний склад проданого товару по групах і (або) окремих товарних найменувань.

Товарообіг ресторану включає продукцію власного виробництва і покупні товари.

До продукції власного виробництва відносяться харчові продукти і напівфабрикати, які безпосередньо виробляються в ресторані або піддаються тій чи іншій обробці, в результаті якої збільшуються вартість і ступінь корисності відповідної продукції.

До покупної продукції відносяться товари невідчуженого виробництва, які реалізуються споживачу без будь-якої додаткової кулінарної обробки. Як правило, продукція власного виробництва включає:

- страви (порції), що входять в сніданок, обід і вечерю;
- холодні і гарячі закуски;
- випечні, кулінарні, кондитерські вироби;
- напівфабрикати.

До купованих товарів відносяться:

- хлібобулочні і кондитерські вироби;
- консерви (якщо вони реалізуються поштучно);
- морозиво та безалкогольні напої;
- фрукти та ягоди;
- алкогольні напої і сигарети.

Співвідношення продукції власного і невідчуженого виробництва багато в

чому визначається особливостями ресторану: його місцезнаходженням, видом клієнтури, режимом роботи і т. д.

Для оцінки очікуваних значень товарообігу ресторану необхідно розрахувати оборот власної продукції в натуральному вираженні (тобто виробничу програму ресторану). При цьому рекомендується використовувати систему науково обґрунтованих техніко-економічних норм і нормативів.

Товарообіг ресторанного господарства за своєю структурою відрізняється від товарообігу підприємств роздрібної торгівлі продовольчими товарами. Всі кулінарні вироби, які виробляються в ЗРГ, а також покупні товари відносяться до продукції громадського споживання.

До продукції власного виробництва відносять сировину і продукти, які пройшли кулінарну обробку і завдяки цьому отримали статус кулінарного виробу.

Значну частину продукції власного виробництва складає обідня продукція, яка споживається безпосередньо за місцем реалізації, надходить в буфет, а також доставляється по замовленій адресі. Показником обсягу виробництва цього виду продукції є страва. Залежно від призначення, страву розрізняють на закуски, перші, другі та треті (солодкі) страви.

Крім обідньої продукції до продукції власного виробництва відносяться: випічка і кондитерські вироби, гарячі напої, напівфабрикати, бутерброди, морозиво і безалкогольні напої власного виробництва, молоко і молочні продукти, яйця варені і т. д., якщо всі ці продукти до реалізації піддавалися безпосередній кулінарній обробці у ЗРГ.

До покупних товарів належать продукти, які купуються закладами РГ у промисловості і торгівлі, і реалізуються без кулінарної обробки. До них відносяться:

- хліб;
- хлібобулочні вироби;
- цукерки;

- соки;
- тютюнові вироби;
- алкогольні і безалкогольні напої;
- пиво;
- консерви, які реалізуються в банках;
- морозиво промислової вироблення;
- сирі яйця;
- фрукти;
- ягоди;
- виноград;
- цитрусові і баштанні (окрім тих, які відпускаються в вигляді страв) і ін.

Реалізація продукції власного виробництва та покупних товарів населенню для індивідуального або спільного споживання являє собою товарообіг ресторанного господарства. Його величина враховується і планується в роздрібних цінах з включенням в ціну націнок РГ.

Крім реалізації продукції населенню для безпосереднього споживання окремі ЗРБ продають напівфабрикати, кондитерські та випечені вироби іншим підприємствам РГ для подальшого доопрацювання в роздрібну торговельну мережу. Цей вид реалізації належить до обороту громадського споживання. Роздрібний і оптовий оборот формують загальний товарообіг РГ.

План товарообігу підприємства харчування включає наступні показники:

- величина реалізації (в тому числі продукція власного виробництва);
- товарні запаси продуктів і сировини;
- надходження продуктів і сировини.

Планування товарообігу підприємства здійснюють, як правило, на рік з

розбивкою по кварталах і місяцях. При цьому повинні враховуватися фактори, що впливають на величину товарообігу, серед яких, зокрема:

- стан матеріально-технічної бази підприємства (число посадочних місць в залі, потужність кухні і т.п.);
- чисельність відвідувачів;
- доходи покупців;
- ціни на сировину, продовольчі товари, кулінарну продукцію;
- тарифи на послуги і т.п.

Важливим фактором зміни товарообігу є сезонність попиту і все, що з ним пов'язано. Тому завжди рекомендується планувати товарообіг з урахуванням високих і низьких сезонів. Велику допомогу в плануванні товарообігу надає інформація про товарообіг господарюючого суб'єкта за ряд попередніх періодів (років, кварталів і т.п.).

На підприємствах з відносно постійним контингентом відвідувачів розрахунок очікуваних значень показників товарообігу провадиться виходячи з:

- 1) кількості, складу і структури покупців;
- 2) середньої кількості страв;
- 3) середніх цін для однієї страви.

Основою для плану є страва. При цьому виходять з даних, які склалися за попередні періоди роботи підприємства, і змін, настання яких очікується або ймовірно в планованому періоді.

Приклад. В готелі проживає 1500 людей., З них 70%, т. Е. 1050 чол., користуються послугами ресторану. В середньому один споживач набуває товару і послуг на суму 460 грн на добу. Тоді середньодобовий обсяг реалізації в ресторані складе 1050 чол. * 460 грн. = 483 тис. грн.

Оскільки в загальнодоступних підприємствах харчування контингент споживачів коливається, тут застосовується інший спосіб планування

товарообігу. В основу розрахунку покладено дані аналізу обороту за попередні періоди з урахуванням сезонності, потужності підприємства, його пропускна здатність, можливість збільшення обсягу виробництва для приготування їжі та ін.

Важливою передумовою для збільшення обороту продукції власного виробництва є використання напівфабрикатів, закупаються підприємствами ресторанного господарства. Їх спеціалізація у чому визначає зміст технологічних процесів і є основою для планування реалізації продукції власного виробництва.

В останні роки більш широко використовується нормативний спосіб планування товарообігу і обігу продукції власного виробництва.

Важливою умовою безперебійної роботи підприємства харчування є його постачання продовольчими товаром і сировиною в відповідно до попиту покупця, раціональними нормами харчування, планом товарообороту, в тому числі обсягу реалізації власної продукції; затвердженої виробничої програмою.

Постачання сировиною і продовольчими товарами необхідно для виконання затвердженого обсягу товарообігу, в тому числі реалізації продукції власного виробництва в наступному порядку.

1. Визначається потреба в сировині і продовольчих товарах на основі виробничої програми і відповідно до плану обороту реалізації покупних товарів.
2. Оцінка величини товарних запасів сировини і продовольчих товарів.
3. Планування надходження сировини і продовольчого товару на основі продуктового балансу.

Обсяг споживання продуктів в РБ складається з двох частин: витрати сировини для виготовлення продукції власного виробництва і величини купується готової продукції, що підлягає подальшій реалізації.

Потреба ЗРГ в сировині визначається різними засобами.

Найбільш поширений спосіб кількісної оцінки величини продуктів враховує фактичні витрати, який склався за попередні періоди в розрахунку на одного покупця. Однак в реальній практичній діяльності підприємства повинні використовуватися норми витрат сировинних ресурсів в розрахунку на одиницю продукції - тієї або іншої порційної страви на основі встановлених раціональних обсягів споживання, диференційованого підходу до окремих соціальних груп покупців. Це важлива умова поширюється на всі основні види сировини: м'ясопродукти, рибу, масло тваринне, картоплю, овочі, вироби з борошна та ін. Розрахунок рекомендується проводити за формулою:

$$П = ПП * Н * К,$$

де П - потреба по кожному виду сировини в планованому періоді в цілому на всю прогнозовану чисельність відвідувачів;

ПП - очікувана чисельність споживачів за прогнозом відповідних складу і структури;

Н - норма витрати даного виду сировини в розрахунку на одного клієнта в день;

К - кількість днів в планованому періоді.

На основі вивчення попиту, аналізу фактичної реалізації товарів і послуг визначається обсяг споживаної підприємством готової продукції (в рамках очікуваного товарообігу) за купівельними цінами.

Знаючи середньогрупову норму витрати певного виду сировини в розрахунку на кожну відповідну порційну страву, визначають загальну потреба в даному сировинному матеріалі. Аналогічні розрахунки проводяться за всіма основними видами сировини в рамках асортименту по даному меню. Потреба у допоміжній сировині (спеції, сіль, зелень, приправи і т. д.) встановлюється виходячи з фактичних даних попереднього календарного (фінансового) періоду.

Планована потреба ЗРГ в покупних готових продуктах повинна бути

зв'язана з їх загальним оборотом з урахуванням можливостей постачальників, а також з урахуванням тенденцій, які складаються в реалізації окремих товарних груп (наприклад, різке скорочення обсягу реалізації винно-горілчаної продукції та тютюнових виробів).

Товарний запас планується як в натуральних, так і у вартісних показниках. В останньому випадку дуже важливо розраховувати показник по встановленим середньозваженими цінами окремо для кожного виду готового товару і сировини. Середні ціни розраховують виходячи з фактичної реалізації кожної групи товару і сировини в поточному періоді. При істотній зміні в планованому році внутрішньогрупового асортименту очевидно, що ціни слід скорегувати.

При визначенні потреби в сировині, напівфабрикатах і готових покупних товарах їх загальну суму порівнюють з обсягом товарообігу. Оскільки обсяг сировини і товару в вартісному вимірі розраховується в роздрібних цінах, до нього слід додати суму націнки громадського споживання. Націнки, які встановлюються у відсотках до роздрібних цінами, можуть диференціюватися за чотирма ознаками:

- категорія підприємства;
- вид готового покупного продовольчого товару;
- вид сировини;
- вид власної продукції.

У плануванні товарних запасів методика їх нормування у ЗРГ в значній мірі схожа з методикою, яка використовується на підприємствах роздрібною торгівлі.

При визначенні норми запасу по кожній товарній групі береться до уваги період часу, необхідний для перебування продукту у вигляді виробничо-торгового запасу: поточного, підготовчого і страхового (гарантійного). Поточний запас - це основний запас, необхідний для забезпечення безперебійності виробничо-торгового процесу. Підготовчий

запас грає ту ж роль, що і поточний запас, але на час прийому, перевірки та підготовки товару до реалізації. Страховий (гарантійний) запас необхідний на час усунення наслідків настання будь-яких форс-мажорних подій - недотримання умови поставки продукції, ситуацій аварій, порушень виробничої та трудової дисципліни і т.п.

Відомо, що обґрунтованість політики формування товарно-матеріальних запасів багато в чому визначає фінансове становище підприємства, в першу чергу його ліквідність і поточну платоспроможність, тому прийняття рішення про закупівлі повинна передувати обліково-аналітична робота, основні етапи якої ми розглянемо нижче.

Оцінка раціональності структури запасів

Виявлення надлишкових та дефіцитних ресурсів дозволяє уникати зайвих вкладень капіталу в матеріали, потреба в яких скорочується або не може бути визначена. Не менш важливо оцінити обсяг і склад зіпсованих і неходових матеріалів. Зазначені заходи дозволять підвищити ліквідність виробничих запасів, уникнути непотрібної імобілізації коштів.

У 1920-ті рр. в середовищі фінансових аналітиків існувала поняття «Фальсифікація балансу». Одним з проявів фальсифікації вважалося включення до складу майна підприємства «мертвих» статей. Приблизно такий підхід закріплений і міжнародними стандартами бухгалтерського обліку, кваліфікуючи актив підприємства як майно, здатне принести потенційний дохід (на відміну від поширеного у нас розуміння активу як майна, що знаходиться у володінні підприємства).

Визначення термінів і обсягів закупівель матеріальних цінностей

Це одна з найбільш важливих і складних в сучасних умовах функціонування підприємств завдань.

Запропонувати однозначне рішення, придатне для кожного підприємства, неможливо, можна тільки намітити загальний підхід до визначення обсягу закупівель, який зводиться до обліку:

- середнього обсягу споживання сировини протягом виробничо-комерційної циклу, який зазвичай визначається не шляхом аналізу споживання матеріальних ресурсів в минулих періодах і обсягу виробництва додаткової кількості (страхового запасу) ресурсів в умовах передбачуваного збуту;

- відшкодування непередбачених витрат матеріалів (наприклад, в разі термінового замовлення) або збільшення періоду, що вимагається для формування необхідних запасів.

Цікавий метод вибіркового регулювання запасів матеріальних цінностей, в основі якого лежить акцентування уваги на дорогих продуктах харчування або продуктах харчування, що користуються високим споживчим попитом. У зарубіжній практиці широке поширення набув так званий «ABC-метод», цілком придатний і для підприємств. Основна ідея методу полягає в тому, щоб оцінити кожен вид матеріального ресурсу з точки зору того:

- а) наскільки часто і в якому обсязі він використовується протягом конкретного періоду;

- б) скільки часу необхідно для поповнення запасів цього матеріалу;

- в) які витрати (втрати), пов'язані з відсутністю матеріалу на складі;

- г) чи можлива заміна і у що вона обійдеться.

Як правило, при формуванні запасів основну суму відтоку грошових коштів визначає невелика частка найменувань матеріальних ресурсів на підприємстві. Такі товарно-матеріальні цінності розглядаються як ресурси групи А.

Матеріальні ресурси групи В - другорядні - поступають в ціні сировини групи А, але перевершують їх за кількістю найменувань.

Нарешті, сировину групи С складають відносно маловажливі матеріальні цінності. Їх придбання і зберігання супроводжуються незначним (в порівнянні із загальною сумою) відтоком грошових коштів. Зазвичай витрати на зберігання матеріалів групи С менше, ніж витрати по забезпеченню жорсткого контролю за надходженням замовлень, страховими (Резервними) запасами і залишками на складі.

Розподіл матеріальних ресурсів на зазначені групи проводиться виходячи з конкретних умов виробництва. Принциповим є те, що всі зусилля концентруються на контролі матеріалів групи А. Особливу увагу при цьому слід приділити розрахунку потреби в них; календарного планування формування запасів і їх використання; обґрунтуванню обсягу страхових запасів; інвентаризації.

Розрахунок оборотності

Розрахунок роблять для основних груп запасів та отримані результати порівнюють з аналогічними показниками минулих періодів, щоб встановити, чи відповідає обсяг запасів поточним потребам підприємства.

Оцінку оборотності виробничих запасів доцільно виконувати за кожним видом (виробничі запаси, паливо, готова продукція, товари і т.д.), а потім розраховувати загальну оборотність запасів шляхом визначення середньозваженого значення.

Оскільки виробничі запаси враховуються по вартості їх заготівлі (придбання), то для розрахунку коефіцієнта оборотності запасів використовується не виручка від реалізації, а собівартість реалізованої продукції.

Оборотність запасів обчислюють діленням собівартості реалізованої продукції на середній обсяг запасів, який представляє собою середнє арифметичне залишку запасів на початок і кінець періоду.

Більш точний розрахунок середнього обсягу товарно-матеріальних

запасів $O_{ср}$ заснований на даних про щомісячних залишках матеріалів:

$$O_{ср} = (O_1 / 2 + O_2 + O_3 + \dots + O_{n-1} + O_n / 2) / (n - 1).$$

Термін зберігання запасів визначається діленням кількості днів у році (365) на оборотність запасів.

Як уже зазначалося, особливу увагу слід приділити стану та руху тих матеріальних цінностей, які формують основний відтік грошових коштів, тобто ресурсів групи А.

Для визначення обсягу виробничого споживання матеріальних цінностей залучаються дані виробничого плану (кошторису) про обсягах виробництва продукту і потреби в матеріалах.

Розрахунок очікуваної собівартості витрачених матеріалів базується на відомостях про сформовані процентних співвідношеннях в структурі витрат.

Далі визначається очікувана сума платежів постачальникам. для цього потрібно оцінити кредиторську заборгованість на кінець періоду, для чого знову може бути використана формула, що встановлює зв'язок між періодом погашення кредиторської заборгованості та її середніми залишками.

Середній термін погашення кредиторської заборгованості $T_{кред.з}$ характеризується залежністю:

$$T_{кред.з} = (O_{кред.з} * Д) / П,$$

де $O_{кред.з}$ - залишки кредиторської заборгованості;

Д - період кредитування в днях;

П - сума платежів кредиторам.

При відомому періоді обороту кредиторської заборгованості може бути визначений очікуваний обсяг середніх залишків:

$$O_{кред.з} = (O_n + O_k) / 2 = (T_{кред.з} \cdot П) / Д,$$

де O_n і O_k - залишки кредиторської заборгованості на початок і кінець періоду.

Тоді значення очікуваних залишків заборгованості на кінець періоду

буде визначатися за формулою:

$$O_k = ((TKZ \cdot P \cdot 2) / D) - O_n.$$

У тому випадку, якщо має місце припущення про збереження в майбутньому періоді сформованого характеру розрахунків з постачальниками, можна використовувати наявні дані про період обороту кредиторської заборгованості. Якщо ж, навпаки, очікуються зміни в строках кредитування (збільшення або скорочення), доцільно оцінити, як така зміна відіб'ється на величині залишків заборгованості і, саме головне, на розміри платежів у прогнозованому періоді.

Планування і регулювання запасів пов'язане з їхньою оптимізацією, тобто встановленням такої величини запасів, при якій безперебійність виробничого процесу забезпечується мінімальними їх розмірами та найменшими витратами.

Наявність зайвих запасів і одночасно дефіциту матеріалів несприятливо впливає на фінансово-економічні показники діяльності підприємства, погіршує його конкурентний статус.

Залежно від одиниці виміру запаси можуть бути абсолютними і відносними.

Абсолютні запаси виражаються в натуральних показниках і вартісних.

Відносні запаси можуть мати тимчасові одиниці виміру (добу, тижні, місяці і т.д.), що показують інтервал часу, в протягом якого гарантується безперервність виробничого процесу за рахунок відповідного запасу, а також у відсотках до обсягу виробництва. В умовах розширення масштабів діяльності підприємства розмір абсолютних запасів постійно збільшується, а відносних - знижується. Останнє забезпечується збільшенням частоти поставок матеріалів при зростанні потреби в них.

Величина абсолютного запасу матеріальних ресурсів знаходиться в прямій залежності від їх середньодобового (одноденного) витрати, тобто обсягу виробничого споживання в одиницю часу. середньодобовий витрата, як правило, залежить від наступних факторів: виду підприємства; масштабів

діяльності; характеру номенклатури споживаних ресурсів; сезонності; ступеня зношеності обладнання; інших факторів.

Запаси продуктів харчування можуть бути поточні, підготовчі та страхові.

Поточні запаси забезпечують безперервність виробничого процесу в інтервалах між черговими поставками матеріально-технічної ресурсів. Величина поточного запасу, таким чином, залежить від інтервалу поставки. Останній, в свою чергу, залежить від ряду умов, таких як: особливості виробничого процесу постачальника; умови поставки ресурсу; величина і характер споживання ресурсів; умови транспортування.

Підготовчий запас утворюється на час розвантаження матеріалу, приймання товару за кількістю та якістю, підготовки матеріальних ресурсів до виробничого споживання (маркування, нарізка, сушка та т.п.). Його величина залежить від багатьох факторів, в тому числі умов виробництва і споживання ресурсу, характеру зберігання сировини і т.п.

Страховий запас необхідний при порушеннях запланованих режимів споживання даного ресурсу (наприклад, в ситуаціях аварій) і його поставки.

За періодом часу норми запасу можуть бути у вигляді очікуваних залишків і перехідних запасів, а також місячними, квартальними, річними і перспективними.

Залежно від призначення матеріального ресурсу норми запасів можуть бути по сировині, основних і допоміжних матеріалів, палива, тарі, інструменту, інвентарю тощо

Середньорічна норма запасу матеріалу в днях визначається за формулою:

$$H_{з.р.} = \frac{\sum H_{з.кв.} * P}{\sum P},$$

де $H_{з.р.}$ - середньорічна норма запасу матеріального ресурсу;

$H_{з.кв.}$ - квартальні норми запасів у днях;

P - обсяг споживання (відпустки) матеріалу до відповідних кварталів.

Для розрахунку комплексних коефіцієнтів економічної та соціальної ефективності підприємства ресторанного господарства фахівці рекомендують поетапний розрахунок коефіцієнтів по кожному блоку окремо.

I. Розрахунок комплексного коефіцієнта економічної ефективності підприємства ресторанного господарства:

1. Розрахунок коефіцієнта по 1 блоку «Ефективність використання ресурсів» на підприємстві ресторанного господарства:

$$E_p = 0,32 * I_{(I)} + 0,28 * I_{(Ф)} + 0,40 * I_{(OK)} \cdot (3)$$

2. Розрахунок коефіцієнта по 2 блоку «Результативність діяльності підприємства ресторанного господарства»:

$$E_{rp} = 0,32 * I_{(OOP)} + 0,30 * I_{(R)} + 0,38 * I_{(RBД)} \cdot (4)$$

3. Розрахунок коефіцієнта по 3 блоку «Конкурентне становище підприємства»:

$$E_{kp} = 0,3K_R + 0,55K_{ц} + 0,15K_{др} \cdot (5)$$

Таблиця 1 - Показники оцінки ефективності підприємств ресторанного господарства

Найменування блоку	Показники ефективності господарюючого суб'єкта
Економічна ефективність підприємства	
1. Ефективність використання ресурсів (E _p)	1.1 Коефіцієнт зміни рівня витрат (I _(I)) 1.2 Коефіцієнт зміни фондівіддачі (I _(Ф)) 1.3 Коефіцієнт зміни оборотності оборотних коштів (I _(OK))
2. Результативність діяльності підприємства ресторанного господарства (E _{rp})	2.1 Коефіцієнт зростання роздрібного обороту підприємства (I _(OOP)) 2.2 Коефіцієнт рентабельності обороту (I _(R)) 2.3 Коефіцієнт рентабельності валового доходу (I _(RBД))
3. Конкурентне становище підприємства (E _{kp})	3.1 Коефіцієнт співвідношення рівня рентабельності обороту до середнього по території (K _R) 3.2 Індекс рівня цін (K _ц) 3.3 Частка ринку (K _{чp})
Соціальна ефективність підприємства	

1. Якість виробничої діяльності (Еявд)	1.1 Коефіцієнт задоволеності якістю продукції (I _{яп}) 1.2 Коефіцієнт задоволеності широтою асортименту продукції (I _{ша}) 1.3 Коефіцієнт задоволеності оновлюванням асортименту продукції (I _{оа})
2. Якість сервісу (Еяс)	2.1 Коефіцієнт задоволеності якістю сервісу (I _{яс}) 2.2 Коефіцієнт задоволеності номенклатурою послуг (I _{нп}) 2.3 Коефіцієнт задоволеності часом обслуговування (I _{чо})
3. Якість обслуговування (Еяо)	3.1 Коефіцієнт задоволеності атмосферою підприємства (I _{атм}) 3.2 Коефіцієнт задоволеності режимом роботи підприємства (I _{рр}) 3.3 Коефіцієнт задоволеності рівнем рекламно-інформаційної роботи (I _{рл})

4. Розрахунок комплексного коефіцієнта економічної ефективності підприємства ресторанного господарства (K_{ЕЕП}):

$$K_{\text{ЕЕП}} = 0,30E_p + 0,35E_{\text{рп}} + 0,35 E_{\text{кп}}. (6)$$

II. Розрахунок комплексного коефіцієнта соціальної ефективності підприємства ресторанного господарства:

1. Розрахунок коефіцієнта по 1 блоку «Якість виробничої діяльності» підприємства ресторанного господарства:

$$E_{\text{кпд}} = 0,48 I_{\text{яп}} + 0,32 I_{\text{ша}} + 0,20 I_{\text{оа}}. (7)$$

2. Розрахунок коефіцієнта по 2 блоку «Якість сервісу на підприємстві ресторанного господарства»:

$$E_{\text{кс}} = 0,51 I_{\text{яс}} + 0,29 I_{\text{нп}} + 0,20 I_{\text{во}}. (8)$$

3. Розрахунок коефіцієнта по 3 блоку «Якість обслуговування» на підприємстві ресторанного господарства:

$$E_{\text{ко}} = 0,41 I_{\text{атм}} + 0,38 I_{\text{рр}} + 0,21 I_{\text{рл}}. (9)$$

4. Розрахунок комплексного коефіцієнта соціальної ефективності підприємства ресторанного господарства (K_{СЕП}):

$$K_{\text{СЕП}} = 0,42E_{\text{кпд}} + 0,28E_{\text{яс}} + 0,30 E_{\text{яо}}. (10)$$

Виходячи з запропонованої комплексної оцінки ефективності підприємства ресторанного господарства, провідними фахівцями в галузі економіки підприємств ресторанного господарства були виділені такі рівні ефективності підприємства.

Абсолютно ефективне підприємство - це теоретична модель підприємства, яка на ринку використовує максимально продуктивно свій сукупний потенціал, пристосовуючи його до навколишнього середовища 1-0,99.

Високо ефективне підприємство - це господарюючий суб'єкт, який найбільш повно реалізує свою ринкову політику, займає на цьому ринку лідируюче положення, отримує найбільше визнання споживачів, здатний розвиватися в довгостроковому періоді. Його інтегральні показники економічної та соціальної ефективності 0,98 - 0,85.

Ефективне підприємство - це господарюючий суб'єкт, що займає на цьому ринку досить стійке положення, здатний протистояти конкурентним силам в сфері реалізації своїх інтересів і бути затребуваним протягом середньострокового періоду (до 5 років). Його інтегральні показники економічної та соціальної ефективності 0,84 - 0,70.

Низько ефективне підприємство - це господарюючий суб'єкт, який не здатний активно протистояти конкурентам, не вносить істотні зміни в свою діяльність, низько рентабельне. Загроза витіснення його з ринку охоплює період від 1 до 3 років. Його інтегральні показники економічної та соціальної ефективності нижче 0,70 - 0,55. 103

Неефективне підприємство - не відповідає вимогам ринку, має низьку ефективність господарської діяльності, не має можливості розвиватися, знаходиться в зоні істотного господарського та комерційного ризику. Інтегральна оцінка конкурентоспроможності нижче 0,55.

Слід зазначити перевагу представленої методики. На думку розробників і аналітиків, отримання приватних та інтегральних показників по кожному блоку дає можливість виявити резерви або досягнення в сфері

найважливіших напрямків діяльності підприємства ресторанного господарства, а на цій основі підтвердити, скорегувати або докорінно змінити управління по кожному напрямку діяльності. Дана методика дозволяє швидко і об'єктивно отримати картину ефективності підприємства ресторанного господарства, базується на доступній інформації і адекватна рівню підготовки і кваліфікації менеджерів.

Лекція 3

Поняття інновацій в ресторанному бізнесі

1 Передумови впровадження інновацій в ЗРГ

Питання про рівень вітчизняного сервісу є сьогодні актуальним. Адже, купуючи будь-який товар, ми купуємо також і послугу з його продажу і доставки споживачеві. До товару завжди додається послуга - і при наявності приблизно однакового у всіх асортименту клієнт піде туди, де йому чогось додадуть - тепла, турботи, красиву упаковку або безкоштовну пораду. Відзначені особливості сфери послуг визначають необхідність для підприємств діяти відповідно до вимог ринку, а значить, здійснювати ті перетворення, розробляти і реалізовувати ті продукти й удосконалювати ті процеси, які необхідні в цілях максимізації прибутку компанії в даний конкретний момент часу в умовах поточної ситуації на ринку.

Проблемами, визначальними актуальність розглянутого питання в умовах сучасного ресторанного бізнесу, є: практично повна відсутність досвіду розробки та реалізації інноваційних проектів в ресторанному бізнесі; неможливість використання зарубіжного досвіду реалізації проектів подібного масштабу, у зв'язку з неоднаковими інституціональними умовами реалізації інноваційних проектів в сфері послуг.

У зв'язку з цим, ключовим напрямом підвищення ефективності діяльності компанії стає розробка, планування, реалізація і контроль здійснення інноваційних рішень, - оптимізація управління інноваційними проектами, розробка процедур управління процесами і вартістю інноваційного проекту, нові методи управління ним, оцінка впливу параметрів і результатів реалізації інноваційного проекту на результати діяльності компанії в цілому.

Інновації для сфери послуг є найважливішим стимулятором зростання компанії. Накладає відбиток і специфіка кінцевого продукту (послуги) -

невідчутності, нездатності довгий час зберігати свої властивості і збігу за часом виробництва і споживання. Крім того, підприємство, що виробляє послуги, змушене діяти в ситуації гострої конкуренції ще більшою мірою, ніж великі компанії-монополісти, які виробляють товар. Під «інноваційним проектом» в сфері послуг пропонується розуміти «результат інвестування в розробку отримання нового знання, інноваційної ідеї по оновленню якості життя людей (технології; вироби; організаційні форми існування соціуму, такі як освіта, управління, організація праці, обслуговування, наука, інформатизація і т.д.) і подальший процес впровадження (виробництва) цього, з фіксованим отриманням додаткової цінності (прибуток, випередження, лідерство, пріоритет, докорінне поліпшення, якісна перевага, прогрес)».

Однією з найбільш перспективних в плані інноваційного управління галузей сфери послуг є ресторанний бізнес. Для підприємств цієї сфери недооцінка інноваційного управління в діяльності суб'єктів ринкової економіки призвела до глибокої соціально-економічної кризи і зниження конкурентоспроможності ресторанів, розбалансування їх виробничого потенціалу, порушення принципів і методів управління, зниження якості надаваних ресторанами послуг. Прийняття управлінських рішень керівниками і спеціалістами ресторанних підприємств не регламентовано, методична база оцінки ефективності інновацій та управління вартістю інноваційних проектів часто відсутня, що ускладнює інноваційний розвиток ресторанного бізнесу.

В даний час методи управління інноваційними проектами для підприємств сфери послуг в Україні перебувають в процесі формування. На сьогоднішній день збудовані якісно нові відносини між учасниками ринку ресторанних послуг, особливо враховуючи результати фінансової кризи, внесені корективи в законодавство, відбувається поетапне становлення повноцінного ринку.

У найзагальнішому вигляді інновація - це «процес використання знання і інформації для створення і впровадження чогось нового і корисного».

Як відзначає, наприклад, І.Е. Фролов, інновація - це втілення у вигляді нового продукту, послуги та технології і нової організаційно-економічної форми, що володіє явними перевагами при використанні в проектуванні, виробництві, збуті, споживанні та утилізації продуктів, що забезпечує додатковий для господарюючого суб'єкта (у порівнянні з попереднім положенням справ) економію витрат або додатковий прибуток (або ін вигоду).

Специфіка ресторанного бізнесу, як галузі сфери послуг, припускає під інноваціями не тільки поліпшення якості життя людей (задоволення потреби в якісній (екологічний аспект), красиво і смачно приготовленої їжі (естетичну насолоду)), але і грамотно вибудовані стосунки з клієнтами, грамотну маркетингову політику і PR-стратегію, а також облік необхідності комерціалізації інноваційних розробок (отримання патентів, реєстрація фірмових знаків). В цілому, інноваційний проект такого роду являє собою складну систему взаємообумовлених і взаємопов'язаних за ресурсами, термінами і виконавцям заходів, спрямованих на досягнення конкретних цілей (завдань) на пріоритетних напрямку розвитку науки і техніки.

Власники ресторанів знають, що всього 20% постійних відвідувачів здатні їм забезпечити 80% прибутку. А щоб утримати постійних відвідувачів і залучити нових в умовах жорсткої конкуренції стильного інтер'єру та якісної смачної їжі вже не достатньо.

Тут і приходять на допомогу інновації в ресторанному бізнесі - цікаві маркетингові кроки, заради яких клієнтам хочеться ще і ще приходити саме в цей ресторан

Наприклад, кілька років тому вдалою інновацією в ресторанному бізнесі вважалися виклик таксі з кафе або бронювання столиків по телефону. Трохи пізніше наймоднішими ставали ресторани, в яких можна зробити замовлення з доставкою додому, а також заклади в яких у різних конкурсах

можна було виграти знижку на обслуговування або, приміром, вечеря на двох.

Інновації для сфери послуг є найважливішим стимулятором зростання компанії.

2. Удосконалення діяльності ресторанів в Україні на основі інновацій

Інноваційний проект являє собою складну систему взаємообумовлених і взаємопов'язаних за ресурсами, термінами і виконавцям заходів, спрямованих на досягнення конкретних цілей (завдань) на пріоритетних напрямках розвитку науки і техніки. Рівень значущості проекту визначає складність, тривалість, склад виконавців, масштаб, характер просування результатів інноваційного процесу, що впливає на зміст проектного управління.

Кінцеві (відображають мету і вирішення проблеми). Проміжні поідляються:

За видом задоволення потреб, можуть бути орієнтовані на задоволення існуючих потреб або на створення нових потреб;

За типом інновацій, можуть бути:

- Введення нового або удосконаленого продукту;
- Створення нового ринку;
- Освоєння нового джерела сировини або напівфабрикатів;

За рівнем прийнятих рішень, можуть носити:

- Міжнародний;
- Федеральний;
- Регіональний;
- Галузевий;
- Фірмовий характер;

З точки зору масштабності вирішуваних завдань інноваційні проекти поділяються таким чином:

1) **Монопроекти** - проекти, що виконуються, як правило, однією організацією або навіть одним підрозділом; відрізняються постановкою однозначної інноваційної мети (створення конкретного виробу, технології), здійснюються в жорстких часових і фінансових рамках, потрібен координатор або керівник проекту;

2) **Мультипроекти** - представляються у вигляді комплексних програм, які об'єднують десятки монопроекти, спрямованих на досягнення складної інноваційної мети, такої, як створення науково-технічного комплексу, рішення великої технологічної проблеми і т.д.

3) **Мегапроекти** - багатоцільові комплексні програми, що поєднують ряд мультипроекти і сотні монопроекти, пов'язаних між собою одним деревом цілей; вимагають централізованого фінансування та керівництва з координаційного центру .

Основними розділами інноваційного проекту є:

- Зміст і актуальність проблеми (ідеї);
- Дерево цілей проекту, побудова на основі маркетингових досліджень та структуризації проблеми;
- Система заходів щодо реалізації дерева цілей проекту;
- Комплексне обґрунтування проекту;
- Забезпечення реалізації проекту;
- Експертний висновок проекту;
- Механізм реалізації проекту і система мотивації .

Будь-який проект від виникнення ідеї до повного свого завершення проходить через певний ряд послідовних ступенів свого розвитку. Життєвий цикл проекту прийнято ділити на фази, фази - на стадії, стадії - на етапи. Стадії життєвого циклу проекту можуть розрізнятися в залежності від сфери діяльності та прийнятої системи організації робіт. Однак у кожного проекту можна виділити початкову (передінвестиційну) стадію, стадію реалізації

проекту і стадію завершення робіт за проектом. Це може здатися очевидним, але поняття життєвого циклу проекту є одним з найважливіших для менеджера, оскільки саме поточна стадія визначає завдання і види діяльності менеджера, використовувані методики та інструментальні засоби.

3 Інновації в ресторанному бізнесі

Креатив ІТ-технологій вніс новий креатив та інновації в ресторанний бізнес.

Сьогодні і туристи, і жителі міст віддадуть перевагу ресторану, кафе або бару, в якому є безкоштовний wi-fi: в очікуванні замовлення можна попрацювати, перевірити пошту, почитати новини або поспілкуватися з друзями і близькими. Часто ресторани приваблюють відвідувачів Теплан-шоу, коли на очах у здивованої публіки Теплан-кухар віртуозно створює якесь фірмове блюдо. Але як би не було захоплюючим уявлення, кухонні запахи і вид використаного посуду подобається далеко не всім. Науково-технічний прогрес запропонував і Теплан-інновації ресторанного бізнесу: поряд з робочим місцем кухаря на кухні встановлюють камери, а по монітору на столику за його діями спостерігають лише ті відвідувачі, кому це цікаво.

Електронні меню: нова роль iPad. Знавці сперечалися, наскільки корисно чи шкідливо новий винахід від Apple, iPadi встигли стати революційною інновацією в ресторанному бізнесі, замінивши собою старовинні звичні гробухи-меню. Причому, виграли від нововведення і ресторатори, і відвідувачі: інтерактивне електронне меню стало каналом зв'язку між ними і дозволило адміністрації швидко редагувати меню і вносити до нього нові страви.

Для клієнтів відвідування ресторану можна порівняти з грою, що дозволяє: підібрати з карти вин закладу вино за ціною, роком, регіоном, букету, а потім до нього - страву з місцевого меню; підрахувати калорійність тих чи інших страв; при виборі страв, відразу ж бачити остаточний чек

замовлення; в очікуванні замовлення пограти в ігри, почитати новини, побродити по Інтернету.

QR-код і безмежні можливості мобільного маркетингу Винахід QR-коду - двомірного штрих-коду - відкрило нові необмежені можливості для on-line взаємодії компаній і споживачів. У маленькому яскравому квадратному лабіринті QR-коду можна запрограмувати всі відомі інновації ресторанного бізнесу, а також безліч нових можливостей. Абревіатура QR перекладається з англійської як «швидкий доступ», а сам матричний код здатний утримати величезний обсяг інформації у вигляді тексту, цифр, URL-адрес, календарів, схем, зображень.

Швидкість розпізнавання QR-коду дуже висока, його можна розміщувати на будь-яких носіях, починаючи від касових чеків і меню і закінчуючи різними вивісками і навіть розтяжками. Сканувати ж його можна мобільним телефоном або відеокамерою ноутбука. QR-код, розміщений на врученому клієнту рахунку, - це дивовижний рекламний хід. У яскравому квадратику можна закодувати історію ресторану, походження, вік, авторство унікальних деталей інтер'єру і картин. Відвідувачі з задоволенням вивчать меню закладу з докладною інформацією про кожній страві: склад і походження інгредієнтів, етапах і способи обробки, поживності і калорійності. Завдяки розміщеній в QR-коді інформації про час роботи закладу і контактів, обов'язково збільшиться кількість замовлень в офісі і додому.

За допомогою QR-коду ресторан може оповіщати своїх клієнтів про акції, лотереях, розіграшах, активізувати всілякі програми лояльності, влаштовувати голосування, інтерактивні опитування і швидко отримувати відгуки про ресторан від клієнтів. Відвідувач, відсканувавши QR-код ресторану і внісши в календар свого телефону інформацію про зацікавив подію або призначеної зустрічі, вже ніколи про них не забуде.

Ресторанний бізнес безпосередньо пов'язаний з стравами, які пропонуються в меню ресторану. По суті, ресторани потрібні людям для того, щоб культурно відпочити і смачно поїсти - це головна місія ресторану.

Але найчастіше недостатньо запропонувати смачні страви і бездоганний сервіс. Як зробити так, щоб люди прийняли рішення пообідати чи поужити саме у вашому ресторані? Інновація страви в ресторанному бізнесі полягає в тому, щоб показати своє меню людям прямо на вітрині ресторану. Це практично не реально зробити за допомогою готових страв. Фотографії страв навіть найякісніші теж не зможуть впоратися з поставленим завданням. Єдиний спосіб, який може не тільки прикрасити вітрину, але стати привабливим і інформаційним джерелом для перехожих - це муляжі страв на вітрині. Страви виглядають як справжні, видно розмір і обсяг страви, можна поставити ціну і вказати інгредієнти, які входять до складу кожної страви. Це дуже зручно з позиції споживача. Така інновація страви дає переваги ресторану і буде корисна кожному відвідувачу, особливо людям з алергічними реакціями на певні продукти або людям, що дотримують дієту.

4 Інноваційних технології

За даними американської національної асоціації ресторанів, галузь громадського харчування йде з невеликим випередженням економічних показників, в порівнянні з попереднім роком. За 12-ий рік прогнозований обсяг продажів складе \$ 632 млрд, що на 3,5 відсотка більше, порівняно з 2011 роком. Ресторани будуть реінвестувати значну частину свого прибутку в інноваційні технології, щоб отримати конкурентну перевагу.

4 Інноваційних Технології:

1. Сенсорні виробники їжі. Вендингові автомати для приготування їжі МооБелла можуть виробляти 96 варіацій прохолодного задоволення всього за 40 секунд. Іншим прикладом є торговий автомат газованих напоїв з сенсорним управлінням компанії Кока-Кола Freestyle, який здатний

приготувати більш ніж 100 різновидів напоїв. Так як ресторани все ще змушені готувати напої під замовлення традиційним способом, підприємства фаст-фуд можуть отримати значну перевагу, вкомплектувавши свій заклад вендинговими машинами. Вендингова машина MooBella Inc коштує \$ 20,000, автомат Freestyle Кока-Кола можна придбати в лізинг із щомісячною платою всього \$ 320, ціни кавових апаратів варіюються від 11250 тис. до 50 тис. грн.

Різновиди: Існують вендингові автомати, які готують: піцу, попкорн, цукрову вату, гамбургери, хот-доги, сандвічі, шаурму, бутерброди, пиріжки, салати, йогурти, соки, торти, тістечка.

2. Ресторанний менеджмент на планшеті Breadcrumbs

Для власників бізнесу, групою рестораторів спільно з виробниками програмного забезпечення був розроблений новий, інноваційний продукт Breadcrumbs. Це гнучке додаток для iPad здатне працювати в режимі реального часу. Воно дозволяє переглядати таблиці, каталоги меню по імені та інгредієнтам, відстежувати процеси продажів, відкривати столи, формувати, відправляти замовлення на кухню. Завдяки такій інновації в ресторанах значно покращився сервіс і суттєво прискорився процес обслуговування.

Нові кафе, ресторани, які хочуть повністю перебудувати свою діяльність, бажають отримати максимальну віддачу від програми Breadcrumbs. Цей додаток можна налаштувати для роботи з традиційними касовими системами. Щомісячна оплата додатку складає близько \$ 99 для одного iPad, і приблизно \$ 399 для 10ти iPad. Всі оновлення програми здійснюються безкоштовно. Було б не погано, розробити для «дуже зайнятих» управлінців додаток для смартфона, що дозволяє в реальному часі відстежувати кількість столів, їх час відкриття та закриття, формування замовлень по підрозділах, а також переглядати предчекі. Даная розробка дозволить ефективно здійснювати контроль над рестораном в повному обсязі і допоможе вирішити ряд управлінських питань.

3. Технологія ЛЕД оповіщення Power Soak Кухня ресторану, як правило, це гучне, дуже неспокійне місце, тому що тут часто працюють люди, які говорять на різних мовах. Щоб уникнути на кухні плутанини, компанія Power Soak розробила технологію ЛЕД оповіщення, оснащену вібродзвінком. Ця технологія дозволяє полегшити процес роботи, зробити його більш зрозумілим і ненав'язливим. Інтеграція технології ЛЕД дозволить своєчасно оповіщати робочих про виконані завдання, наприклад, коли вимита посуд, або срібні прилади висушені, вичищені і готові до використання. Будь-яке жваве підприємство, що спеціалізується на приготуванні їжі може витягти істотну користь, здійснивши інтеграцію ЛЕД технології оповіщення.

Світло можна розташувати таким чином, щоб не вторгтися в атмосферу столового залу, як це відбувається при використанні звукового оповіщення. Дана інновація допоможе зберегти невимушену атмосферу закладу і створити репутацію дорогого кафе. Безшумна технологія оповіщення в даний момент інтегрована тільки в посудомийні машини компанії Powersoak. Дане підприємство має ліцензію та право на використання технології при виробництві кухонної техніки іншими виробниками.

4. Технологія ЛЕД оповіщення є стандартною опцією посудомийної машини Powersoak, залежно від кількості автоматизованих контролерів вартість варіюватиметься від \$ 4.000 до \$ 20.000.⁵ Інноваційний веб моніторинг Sealed Air. Сполучення передових алгоритмів і високоякісних камер дозволило компанії Sealed Air розробити систему виявлення та реєстрації будь-якого недотримання санітарних норм і правил безпеки. Система відеореєстрації здійснює запис не тільки самого місця приготування їжі. Вона здатна фіксувати порушення в роботі співробітника, його поведінці. Восени минулого року, під час проведення досліджень і дослідно-конструкторських розробок були задіяні медичні установи по всьому США. Співробітники цих установ носили ідентифікаційні картки, оснащені

радіочастотними передавачами, за допомогою яких передавалася і реєструвалася інформація, коли працівник підійшов до раковини, щоб вимити руки. Система фіксувала, як довго співробітник мив руки, чи використовував мило, або дезінфікуючий засіб. Дана технологічна розробка дозволяє контролювати співробітників, вона самостійно реєструє моменти порушення, «побачивши», коли персонал буде працювати без рукавичок або головних уборів при обробці їжі. Завдяки такій технології у адміністративного складу склалися правильне уявлення про рівень підготовки свого персоналу. Це допоможе керівнику швидко визначити, чи потребують його підлеглі в додатковому навчанні.

Оскільки така технологія дозволяє проводити моніторинг за поведінкою робочих віддалено, вона може бути особливо корисною для мережевих ресторанів, франшиз, які відчувають труднощі з одночасним управлінням декількома об'єктами. Система дотримання стандартів особистої гігієни оцінюється компанією Sealed Air в \$ 300 - \$ 500 щомісячної оплати за ресторан. Ціна залежить від кількості станцій моніторингу. Дана інновація допоможе не тільки дотримуватися громадському харчуванню санітарні вимоги, а й виключити потрапляння в їжу бактерій, хімії та механічних предметів при приготуванні їжі.

5 Аналіз інноваційних методів управління ресторанним бізнесом

Інноваційна логістика - найбільш актуальна складова науки логістики та відповідної їй сфери діяльності, покликана вивчати необхідність і можливість внесення прогресивних інновацій в організацію поточного і стратегічного управління потоковими процесами в господарських та інших громадських структурах з метою виявлення і використання додаткових ресурсів шляхом оптимізації цього управління. Цей процес послідовного впровадження логістичних інновацій в діючі і новостворювані структури, в діяльності яких переважають людські і супутні їм фінансові потоки, завжди є

результатом споконвічного управління різного ступеня ефективності. Отже, підвищення ефективності ресторанного бізнесу за рахунок інноваційної логістики пов'язано з більш високим рівнем організації поточного та стратегічного управління сукупними потоковими процесами в цій сфері і може бути оцінений: підвищенням рівня обслуговування клієнтів шляхом розширення асортименту і поліпшення якості інфраструктурних ресторанних послуг; зниженням загальних і питомих витрат ресторанних послуг.

Обидва названі критерію дозволяють підвищувати стійкість і прибутковість підприємств як за рахунок підвищення норми прибутку від реалізації кінцевих послуг, так і за рахунок маси прибутку в результаті більш предпочтительного для клієнта співвідношення «якість - ціна послуги» та збільшення на цій основі обсягу продажу цих послуг.

Ефективність логістичних інновацій залежить не тільки від їх характеру і масштабу, але і від збільшення потенційних резервів у сфері ресторанного бізнесу підлягають реалізації за допомогою інноваційної логістики. Ступінь її ефективності можна при цьому оцінити за допомогою розглянутих у дисертації коефіцієнтів ефективності, які відображають вплив сучасних досягнень інноваційної (стратегічної і оперативної) логістики на різні сторони управління поточними процесами на таких підприємствах. Восстребованность логістичних інновацій в ресторанному бізнесі виникає об'єктивно в двох випадках: коли потрібно зберегти або відновити допустимий рівень управління в ситуації, що змінилася; коли виникає необхідність підвищити допустимий, тобто взятий на озброєння рівень управління ресторанными потоками, незалежно від зміни ситуації (при загостренні конкуренції, переходу до відкритої системі сполучення інтересів фірми з суспільними інтересами). У першому випадку логістизації ресторанного бізнесу найчастіше супроводжується поліпшенням їх інформаційного забезпечення, у другому - застосуванням більш досконалих (оптимальних) методів управління з одночасним поліпшенням інформаційних технологій. Загальні тенденції їх впровадження і

вдосконалення в РФ дозволяють говорити про позитивні зрушення. Роль лідерів у сфері мультимедійних та інтернет - технологій міцно утвердилася за Омську підприємствами індустрії ресторанних послуг.

На основі розглянутих теоретичних положень можливо розробляти і апробувати критерії вимірювання ефективності інноваційного проекту ресторанів, а також включати позначені критерії в механізм оцінки ефективності інноваційних проектів для ресторанної галузі, методики оцінки ефективності.

Умови по розробці і реалізації інновацій можуть бути створені в рамках процедури реалізації інноваційного проекту. Пропонується використовувати наступну формулювання визначення інноваційного проекту: «результат інвестування в розробку отримання нового знання, інноваційної ідеї по оновленню якості життя людей (технології; вироби; організаційні форми існування соціуму, такі як освіта, управління, організація праці, обслуговування, наука, інформатизація та т . д.) і подальший процес впровадження (виробництва) цього, з фіксованим отриманням додаткової цінності (прибуток, випередження, лідерство, пріоритет, докорінне поліпшення, якісна перевага, прогрес) ».

Інноваційна стратегія визначається як «система довгострокових цілей інвестиційної діяльності організації, визначуваних загальними завданнями її розвитку та інвестиційної ідеологією, а також вибір найбільш ефективних шляхів їх досягнення». Інноваційну стратегію можна представити як генеральний напрям (програму, план) інвестиційної діяльності організації, проходження якому в довгостроковій перспективі повинно привести до досягнення цілей підприємства й одержання очікуваного ефекту від впровадження інновації.

Розробка інноваційної стратегії фірми є досить складним творчим процесом, що вимагає високої кваліфікації виконавців.

Лекція 4

Виробничо-технологічна культура ресторанного сервісу (продовження)

1. Показники якості обслуговування
2. Етичні норми поведінки
3. Організація роботи закладів швидкого обслуговування
4. Способи покращення культури обслуговування в ресторанах

1 Показники якості обслуговування

Якість обслуговування визначається обсягом, видами і характером послуг, наданих відвідувачам. Цей показник дозволяє охарактеризувати відношення споживачів до результатів діяльності закладів харчування.

До основних чинників, що визначають якість обслуговування, відносяться: зручність розташування і правильний вибір режиму роботи підприємства, якість кулінарної продукції, що випускається, дотримання санітарно-гігієнічних вимог до утримання приміщень, посуду і меблів, швидкість обслуговування, комфорт в обідньому залі, ввічливість, пильність і зовнішній вигляд обслуговуючого персоналу. Ввічливість, пильність і зовнішній вигляд персоналу створюють обстановку гостинності, забезпечують гарний настрій у відвідувачів, спонукають їх до повторних і кількарізних відвідувань даного підприємства.

Система показників якості обслуговування споживачів у закладах ресторанного господарства. При визначенні якості обслуговування встановлюється сукупність властивостей процесу обслуговування; функціональних, технічних, естетичних, санітарно-гігієнічних, які задовольняють потреби людини чи групи людей відповідно до свого призначення. При цьому якість обслуговування регламентується як узагальнене поняття, складовими якого є оптимальність складу основних та додаткових послуг, економія часу споживачів, якість продукції,

експлуатаційна якість приміщень для споживачів, технічна досконалість прийомів і методів праці персоналу, дотримання правил торгівлі і норм поведінки персоналу.

Критерієм якості обслуговування у закладах ресторанного господарства є її відповідність системі вимог, що впливають із сучасного рівня техніки, організації виробництва і обслуговування, виробничих відносин, моральних і правових норм суспільства, рівня розвитку архітектурно-художнього конструювання, санітарно-гігієнічних норм, сумлінного ставлення до праці.

При оцінці якості обслуговування порівнюють фактичні показники якості з показниками, що прийняті за базу даного порівняння. Це дозволяє встановити ступінь досконалості процесу обслуговування і його придатність задовольняти потреби споживачів.

Якість обслуговування – це сукупність властивостей, упорядкованих в систему за своєю структурою. При цьому якість нульового рівня являє собою складні властивості, що характеризують процес обслуговування в найбільш узагальненому вигляді. При декомпозиції складні властивості розкладаються на більш прості.

До узагальнюючого показника якості обслуговування входять такі групові показники: комплексність обслуговування, якість продукції, якість праці обслуговуючого персоналу, експлуатаційна якість приміщень для споживачів.

Важливим є показник, що характеризує якість праці обслуговуючого персоналу, їх кваліфікований рівень. Він передбачає перш за все опанування професійних знань та навичок, високу етичну та естетичну культуру.

Комплексність обслуговування включає показники, які характеризують реалізацію та організацію споживання продуктів харчування й організацію відпочинку; "якість продукції" - показники, що характеризують харчову цінність продукції та її асортимент; "якість праці обслуговуючого персоналу" - показники, що характеризують час очікування відвідувачами початку

обслуговування, техніку роботи персоналу, його культуру поведінки, дотримання санітарно-гігієнічних норм, дотримання правил торгівлі; "експлуатаційні якості приміщень" - показники, що характеризують відповідність приміщень функціональному їх призначенню, естетичним, санітарно-гігієнічним вимогам їх оснащення.

Найвагомішими є показники, що характеризують якість продукції. Це закономірно, оскільки головним завданням діяльності закладу ресторанного господарства є задоволення потреб населення в продуктах харчування.

Комфорт, як одиничний показник якості обслуговування передбачає не тільки найсуворіше виконання вимог санітарії і правил особистої гігієни всім обслуговуючим персоналом підприємства, але і забезпечення необхідних санітарно-гігієнічних і естетичних умов для споживачів в торговому залі та інших торгових приміщеннях. Сюди відносяться також рівень музичних і розважальних програм, майстерність їх виконання, тобто створення обстановки, в цілому сприятливої для відпочинку.

Відвідувачі віддають перевагу тим закладам, які краще оформленні, пропонують більше вигод для відпочинку, де реалізація продукції здійснюється безперебійно. У зв'язку з цим більше значення має місце розташування підприємства і режими роботи торгового залу, які визначають готовність підприємства задовольнити потреби в продукції і послугах ресторанного господарства по мірі їх появи як у часі, так і в просторі. Місце розташування повинно гарантувати повну доступність підприємства споживачам, для обслуговування яких воно призначено.

Наприклад, дуже важливо передбачити гарний вигляд із вікон торгового залу, а там, де це не можливо, прикрасити інтер'єр шторами, вітражами та іншими витворами прикладного мистецтва. Бажано, щоб зона розміщення цих підприємств була якомога менше забруднена.

Вимоги до якості продукції і послуг ресторанного господарства по мірі зростання матеріального добробуту споживачів, їх культурного рівня безперервно ростуть. Особливо це стосується до якості обслуговування. Так,

за останні роки зростає популярність неординарних, "екзотичних" закладів ресторанного господарства, де оригінально оформлений інтер'єр торгового залу; посуд, меню і одяг офіціантів відповідають типу і назві підприємства, музична програма гармонійно доповнює загальне враження.

Аналіз іноземних літературних джерел дав можливість зробити висновок, що якість обслуговування це – ключ до комерційного успіху, а тому вона заслуговує на особливу увагу. Японські фахівці виділяють п'ять показників якості обслуговування:

1. Внутрішня якість (непомітна споживачу), яка проявляється в якості організації виробництва, технологічного обслуговування обладнання, роботи роздавальні, буфету;
2. Матеріальна якість (помітна споживачу) відображення у дизайні приміщень, меблів, якості посуду, скла, білизни, оздоблення страв;
3. Нематеріальна якість (помітна споживачу) представлена у вигляді музичного супроводження, достовірності реклами, комфорту, естетичного задоволення;
4. Час обслуговування (помітна споживачу) включає час очікування, оперативність та швидкість обслуговування;
5. Психологічна якість обслуговування (помітна споживачу) проявляється у гостинності, ввічливості, доброзичливості, чуйності обслуговуючого персоналу.

2 Етичні норми поведінки

Особливе місце в роботі підприємств обслуговування займає етична сторона обслуговування. Висока етична культура - обов'язкова риса кожного працівника індустрії гостинності. Це моральна найперша вимога. Брутальність, безтактність, зневажливе відношення до людей нетерпимі в будь-якій сфері трудової діяльності, але в сфері послуг вони неприпустимі.

Розвиток високої культури обслуговування, орієнтованої на запити клієнтів, має першорядне значення в діяльності підприємств обслуговування.

Незалежно від використовуваного методу обслуговування всі працівники ресторану, кафе, бара, буфета повинні керуватися визначеними правилами, спрямованими на створення в гостя максимального почуття комфорту. Як основне правило обслуговування варто засвоїти те, що стосовно усім без винятку гостям персонал обслуговування повинний бути бездоганно ввічливий, уважний і тактовний. Гості практично завжди повинні бачити обслуговуючий персонал, але ніколи (за рідкісним винятком) не повинні чути їхніх розмов між собою.

Популярність багатьох підприємств обслуговування часто знаходиться в прямої залежності від етичної культури обслуговування, від ввічливого й уважного ставлення офіціантів до відвідувачів. Виробничий, організаційний і естетичний аспекти не вичерпують усіх форм культури обслуговування в сучасному ресторані. Щоб обслуговування було дійсно культурним, недостатньо мати сучасне красиве підприємство з технічним устаткуванням. Важливо розташовувати на цьому підприємстві кваліфіковані, знаючі своя справу кадри.

Доброзичливе відношення до клієнта повинне виявлятися з того моменту, коли він переступив поріг готелю. Увічлива, уважна зустріч клієнтів у визначеній мірі сприяє підвищенню їх психологічного настрою. Дуже важливо також забезпечити індивідуальний підхід до клієнтів, що полягає в знанні й обліку їхніх особистих якостей, інтересів, схильностей, у відповідності, з якими варто вибирати визначену манеру звертання.

Персонал обслуговування підприємств обслуговування повинний мати тверді представлення про моральні вимоги, пропонованих до їх професії. Цим критерієм звичайно керуються при підборі і розміщенні кадрів, що особливо відноситься до метрдотелям, що є центральними фігурами в обідньому залі. Саме з ними безпосередньо мають справа сотні людей, до них вони звертаються з проханнями, за радою, їм роблять зауваження, виявляють невдоволення або похвалу тощо.

При рішенні питання про прийом на роботу в сферу гостинності

доцільно з'ясувати, чи володіє претендент комунікативними здібностями. Відомо, що офіціанти, що не володіють такими здібностями, випробують нервові найтежкі навантаження, через що часто виникають конфліктні ситуації у взаєминах з відвідувачами. Це, у свою чергу, нерідко приводить них у стресовий стан, що супроводжується підвищеною дратівливістю. Скривдженим і вкрай незадоволеним залишається і споживач.

3 Організація роботи закладів швидкого обслуговування

Характерною рисою закладів швидкого обслуговування (ЗШО) є забезпечення умов для швидкого обслуговування споживачів, ритм життя яких насичений і мобільний. У них, як правило, обмаль часу для організації харчування, тому для задоволення їхніх потреб створена ціла низка як вітчизняних закладів швидкого обслуговування, так і організованих за договором франчайзингу із зарубіжними фірмами. Після успішного дебюту такі заклади швидко набувають популярності. На сьогодні в Україні діють такі заклади швидкого обслуговування: "Швидко", "Два гуся", "Печена картопля", "Мак Смак", "Ростік'с", "МакДональдз", "Оріон-Експрес", "Баскін Робінс" та інші.

У перших трьох підприємствах представлена українська кухня, в четвертому - широкий асортимент піци, в п'ятому - страви із курки, шостому - сандвічі, восьмому - страви східної кухні, останньому - морозиво, виготовлене за власними рецептами фірми.

Вони розміщуються в місцях масових потоків споживачів: біля метро, транспортних розв'язок, в торгових комплексах.

Політика всіх закладів швидкого обслуговування спрямована на задоволення попиту споживачів на найвищому рівні. Основні принципи, якими вони керуються під час роботи зі споживачами, наступні:

1. споживач - завжди бажаний гість;
2. прихід споживачів - велика честь для закладу;
3. працівник закладу має бути уважним та ввічливим до

споживачів;

4. споживач - невід'ємна частина бізнесу;
5. споживач - людина з властивими їй відчуттями та емоціями, а мета закладу - задовольнити його потреби продукцією та послугами найвищої якості;
6. споживач не повинен чекати;
7. завдання персоналу закладу викликати бажання у споживача завітати ще раз.

Для забезпечення виконання цих принципів персонал закладів швидкого обслуговування проходить детальну підготовку перед тим як бути допущеним до роботи, періодично здійснюється контроль за роботою та удосконаленням навичок його роботи.

Більшість закладів швидкого обслуговування заявляють про себе як ресторани з самообслуговуванням. Поряд з цим є й кафе, наприклад, кафе-морозиво "Баскін Робінс". Нижче дається більш детальна характеристика окремих закладів швидкого обслуговування.

Заклад швидкого обслуговування "Швидко" - це український народний ресторан. Кольорами торгової марки "Швидко" є червоний, жовтий та темно-синій. У цьому закладі реалізують два найменування салатів, бульйон, чотири найменування вареників, котлети "Швидко" та по-київськи, дев'ять найменувань напоїв тощо.

За повнотою виробничого циклу підприємство належить до доготівельних закладів ресторанного господарства: воно працює на напівфабрикатах. Відповідно до заявки, що надходить від закладів швидкого обслуговування, заготівельний цех формує замовлення (напівфабрикати, напої, штучні товари, пакувальні матеріали і т. ін.) та централізовано здійснює кінцеву доставку товарів. Доставка здійснюється тричі на день, що зумовлено особливостями зберігання напівфабрикатів. Наприклад, термін зберігання напівфабрикатів салатів - 6 годин (при температурі 1-4°C).

Оскільки заклад "Швидко" є доготовельним, його виробниче приміщення поділено на три зони: роздавальною, що має назву "сервіс", мийну кухонного посуду та власне кухню. Сервіс відокремлений від кухні виробничими столами, на яких встановлено торговельне обладнання. Мийна кухонного посуду відділена від кухні стаціонарною перегородкою.

Кухня - це приміщення, в якому виділено виробничі ділянки для приготування вареників, салатів, котлет, картоплі-фрі, кожна з яких оснащена необхідним обладнанням та інвентарем.

На ділянці приготування вареників встановлено макаронварку, поруч з якою розміщений візок з листом для змащування та фасування вареників, виробничий стіл та настільні ваги. Напівфабрикати зберігаються в морозильній шафі. Для зручності вареники розфасовані за видами по п'ять порцій у поліетиленові пакети певного кольору. Тривалість теплової обробки - 7 хв. Заправляють вареники пасерованою ріпчастою цибулею, фасують на порції вагою 100 та 200 г без урахування тари. Для контролю виходу кожен порцію зважують. Для підрахунку кількість порцій записують до денного листа обліку кухні. Готові вареники ставлять у вітрину, що підігривається, при цьому обов'язково дотримуються принципу ротації продуктів - спочатку мають бути реалізовані продукти, термін зберігання яких закінчиться першим. Цей принцип застосовується й в інших випадках: товар, що надійшов першим, має першим і реалізуватись.

Для приготування салатів передбачений виробничий стіл, на якому змішують уже подрібнені компоненти, та настільні електронні ваги для фасування в спеціальні одноразові лотки. Фасують салати великими (140 г) та малими (70 г) порціями. Готові салати, як і вареники та інші страви, рахують і записують до денного листа обліку кухні, а потім поміщають в охолоджувальну вітрину. Термін зберігання готових салатів - до двох годин (температура 1-4°C). Оскільки салати не проходять теплової обробки, при їх приготуванні висуваються особливі вимоги щодо дотримання правил санітарії. Так, їх роблять і фасують в одноразових поліетиленових

рукавичках.

Для приготування картоплі-фрі використовують напівфабрикат очищеної, нарізаної, і розфасованої в поліетиленові пакети картоплі вагою 2,5 кг. Термін зберігання напівфабрикату в морозильній шафі - 8 місяців. Для смаження використовують другу ванну фритюрниці. Готову картоплю фасують на порції 110 та 70 г і зберігають у вітрині з підігрівом не більше 7 хв. при температурі 60°C.

На всіх виробничих ділянках постійно дотримуються санітарних та гігієнічних вимог, що забезпечує відповідний рівень якості страв. Для цього кожна станція (робоче місце) забезпечена чистими продезінфікованими ганчірками, розчинами для дезінфекції виробничих ділянок, рукавичками та фартухами.

Безпосередній контакт працівників з відвідувачами відбувається на роздавальні, тому важливо чітко організувати роботу торговельного персоналу.

Роздавальня забезпечує реалізацію продукції при очікуванні замовлення не більш як півтори хвилини. На ній організовано три робочих місця працівників, які відпускають готову продукцію та розраховуються зі споживачем. На кожному робочому місці встановлено касовий апарат, тумбочку з виделками, ножами, трубочками тощо, пакувальні матеріали - стакани, пакети, тарілки, кришки.

Зберігання продукції між виробництвом та реалізацією забезпечується завдяки торговельним вітринам (з підігрівом та охолодженням), фризеру для м'якого морозива, сокоохолоджувальній машині, преміksam для розливу пива та газованих безалкогольних напоїв тощо.

У закладах "Швидко" обслуговування здійснюється за методом самообслуговування. Щоб отримати страву, споживач має самостійно підійти до роздавальні, де роздавальник-касир прийме у нього замовлення, одразу збере його та розрахується. Замовлення збирається на тацю, застелену трилайнером (рекламною серветкою), або в поліетиленовий пакет, якщо

споживач забирає його з собою. Комплектування страв здійснюється у затверженому порядку: холодні напої, гарячі напої, салати, булочки, вареники, котлети, картопля-фрі, желе, морозиво. Після розрахунку споживач забирає тацю і проходить до залу. Кількість активно діючих робочих місць на роздавальні залежить від інтенсивності потоку споживачів.

Зал оснащений столами, кришка яких виконана з пластику, стільцями з металевими спинками і пластиковими сидіннями та сміттєзбірниками. Після споживання страв споживач відносить одноразовий посуд до сміттєзбірника, тацю кладе на стіл, розміщений неподалік. Залишений посуд збирають працівники залу, які здійснюють також санітарну обробку столів, стільців, сміттєзбірників та підлоги.

Оскільки ресторан працює на посуді одноразового використання, санітарної обробки вимагають лише таці. Їх миють мінімум чотири рази на день розчином рідкого мила та споліскують дезінфікуючим розчином. У проміжках між миттям таці протирають продезінфікованими ганчірками. Метою цієї підсистеми є забезпечення своєчасного надходження таць на роздавальню, щоб виключити випадки затримки обслуговування.

Для зручності споживачів більшість страв з асортименту ресторану "Швидко" пропонуються у двох варіантах - великими та малими порціями.

Вся продукція харчування упаковується в посуд одноразового використання. Салати та вареники фасуються в прозорі пластикові контейнери за розміром, що відповідає розміру порції, і обов'язково накриваються кришками. Котлети, картопля-фрі та пончики кладуться на паперову тарілку або в паперовий пакет у разі замовлення на винос. Усі напої, окрім пива, супи, желе, морозиво відпускаються в термостійких стаканах, що накриваються кришками. Пиво наливається у фірмові стакани марки "Оболонь" і не накривається. Стакани, паперові та поліетиленові пакети, серветки мають фірмове маркування.

Заклади "Швидко" гарантують якість продукції. Для цього запроваджені різні види контролю на всіх стадіях виробничого процесу. У

разі невиконання гарантій споживач має право звернутися до адміністрації ресторану в усній чи письмовій формі для задоволення своєї претензії. В свою чергу, адміністрація зобов'язана розібратися і у разі вини замінити продукт або відшкодувати завдані збитки у розмірі затрат на придбання даного товару за рахунок закладу або, за наявності доказів провини робітника, - за рахунок робітника та вибачитися перед споживачем.

Популярність продукції закладу на ринку, обсяги продажів, його імідж багато в чому залежать від ефективності просування товарів. До конкретних форм просування, які застосовується в закладі "Швидко", можна віднести: створення позитивного іміджу компанії та її продукції, використання різних видів реклами - на радіо, у метрополітені, друковану рекламу у вигляді плакатів, листівок, трилайнерів (аркушів, що вкладаються на тацю), неонові стрілки з написом "Швидко", рекламні меню. Вся візуальна реклама виконана в жовтому, червоному та темно-синьому кольорах.

Для підвищення рівня продажів періодично проводяться акції зі зниження цін на напої і деякі страви та скомплектовані меню страв. Це дозволяє привернути увагу до продукції закладу більш широкого кола споживачів.

4 Способи покращення культури обслуговування в ресторанах

Обслуговування має бути високо рівня кожен день, кожную хвилину.

Сучасний ресторан повинен пропонувати не просто їжу, а надавати собою святилище фізичного і душевного спокою, острівцець затишку далеко від дому. До цього можна прийти тільки через якісне обслуговування з добре підготовленим персоналом і ефективним управлінням ним. В умовах нинішнього ринку успіху домагаються лише ті підприємства, які здатні створювати і проводити, принаймні, на найвищому організаційному рівні довгострокові стратегії обслуговування.

Давно пройшов час, коли підприємства та організації індустрії гостинності керувалися любителями. Зараз ринок вже не той, і виживають на

ньому лише професіонали.

Основою діяльності ресторану повинні стати наступні шляхи підвищення обслуговування:

1. зацікавленість керівництва вищої ланки;
2. створення ради для поліпшення культури та якості обслуговування;
3. залучення всього трудового колективу в процес поліпшення обслуговування;
4. забезпечення колективної участі;
5. забезпечення індивідуальної участі;
6. створення груп для удосконалення систем (груп для регулювання процесів);
7. забезпечення якісного обслуговування функціонування систем управління;
8. розробка та реалізація планів і довгостроковій стратегії поліпшення культури та якості обслуговування;
9. створення системи заохочень.

Також необхідно розробити програму контролю якості. Програма передбачає визначення цільових орієнтирів, на досягнення яких будуть спрямовані заходи змістовної частини цього документа. Структурно подібний документ можна представити у вигляді схеми.

При розробці програми контролю культури і якості обслуговування необхідно керуватися наступними цілями:

10. збереження наявних клієнтів і розширення їх кола за рахунок залучення нових відвідувачів;
11. швидке рішення виникаючих проблем, пов'язаних з якістю пропозиції, завдяки встановленню зворотного зв'язку;
12. можливість оцінити заходи, що поліпшують або погіршують культуру та якість обслуговування в ресторані;
13. постійний контроль за заходами, прийнятими для підвищення

культури і якості обслуговування;

14. створення основи для навчання та підвищення кваліфікації персоналу ресторану.

Реалізація цілей, поставлених вище, передбачає певні часові рамки. Таким чином, процес контролю культури і якості обслуговування складається з декількох етапів:

1-й етап: Визначення масштабів вимірювання культури і якості обслуговування.

Для того щоб зробити перший крок - необхідно застосувати всі форми стандартизації, зараховують до якості. Чітко визначені масштаби культури та якості, які пов'язані з обсягом робіт, умовами роботи, рівнем підготовки персоналу, повинні бути реалістичними і досяжними, щоб стати основою всіх подальших удосконалень.

2-й етап: Постановка питань, що перевіряють рівень культури і якості обслуговування.

Тут повинні відрізнитися сфера, яка контактує з клієнтами та служби заднього плану, або сфера управління та обслуговування підприємства. Думка гостей про культуру та якість обслуговування має вивчатися на основі внутрішньо ресторанних аркушів - опитувачів. Сфера обслуговування ресторанного підприємства, що включає склади і сховища, технічні служби і т.д., контролюється на предмет якості за допомогою спеціальних аркушів якості (внутрішньовиробничих стандартів).

3-й етап: Контроль. Дії. Оцінка. Опитувач та листи перевірки культури і якості обслуговування повинні складати основу для розробки програм професійної підготовки персоналу ресторану. Робота персоналу ресторану повинна бути сфокусована на підвищенні культури і якості обслуговування, якість повинна розглядатися з точки зору гостя. З іншого боку, програма перевірки культури і якості обслуговування сприяє кращій взаємодії підрозділів між собою

Лекція 5

Культура сервісного підприємства

План викладу і засвоєння матеріалу

- Організаційна культура сервісного підприємства
- *Види організаційних культур*

Культура підприємства характеризує особливості і стиль роботи, що виявляються в поведінці працівників, їх судженнях, відносинах, у способах вирішення проблем, внутрішній естетиці, техніці і технології, що використовуються тощо. В темі розглянуто сутність та складові елементи організаційної культури, зокрема культури менеджменту сервісного підприємств. Приділена увага етиці сервісу - правилам якісного обслуговування.

Організаційна культура сервісного підприємства

Під організаційною культурою, як правило, розуміється система колективних цінностей, символів, переконань, зразків поведінки працівників підприємства, що витримали випробування часом. Культура характеризує ступінь розвитку тієї чи іншої сфери життєдіяльності людини та самої людини.

Організаційна культура - це характер, переконання і цінності організації, що проявляються в поведінці і судженнях її членів.

Концепція організаційної культури була розроблена на початку 1980-х рр. у США під впливом досліджень в області стратегічного управління, теорії організації, індивідуальної та групової поведінки.

Так було зроблено висновок, що організаційна культура згуртовує колектив, надає єдність спільним діям його членів, формує загальну для всіх психологію і соціально-психологічний клімат.

Можна виділити кілька основних ознак організаційних культур, за

якими їх можна розрізнати між собою. Особлива комбінація таких ознак надає кожній культурі індивідуальність, дозволяє ідентифікувати її певним чином.

До основних ознак організаційної культури можна віднести [6]:

- 1) відображення в місії організації її основних цілей;
- 2) спрямованість на вирішення організаційних завдань або особистих проблем членів організації;
- 3) ступінь застосування ризику;
- 4) міра співвідношення конформізму та індивідуалізму;
- 5) перевага групових або індивідуальних форм прийняття рішень;
- 6) ступінь підпорядкованості планам і регламентам;
- 7) перевага співробітництва або суперництва серед учасників;
- 8) відданість або байдужність людей стосовно організації;
- 9) орієнтація на самостійність, незалежність або підпорядкованість;
- 10) характер відносин керівництва до персоналу;
- 11) орієнтація на групову або індивідуальну організацію праці і стимулювання;
- 12) орієнтація на стабільність або зміни;
- 13) джерело та роль влади;
- 14) засоби інтеграції;
- 15) стилі управління, відносини між працівниками та організацією, способи оцінки працівників.

Культура, звичайно, формується і змінюється в процесі людської діяльності. Люди, взаємодіючи один з одним, згодом формують і розвивають норми і взаємні очікування, які впливають на їхню подальшу поведінку. Ці процеси також можуть бути обумовлені зовнішнім впливом, у тому числі й цілеспрямованим. Можна виділити такі основні елементи зовнішнього середовища, що впливають на культуру сучасних сервісних підприємств:

- клієнти (споживачі послуг);

- постачальники ресурсів, що необхідні для досягнення мети;
- конкуренти (обмежують волю підприємства, впливають на її цілі, структуру і методи керування);
- техніка і технологія, що надають підприємствам колосальні потенційні можливості для розвитку;
- державні і регіональні організації, що встановлюють "правила гри" - закони;
- суспільні об'єднання і групи, що впливають на культуру підприємства як постійний фактор соціального та економічного життя;
- ступінь мінливості бізнес-середовища, що прискорює процес організаційних змін впливаючи тим самим на культуру підприємства.

Культура організації містить як *суб'єктивні*, так і *об'єктивні елементи*. До першого відносяться вірування, цінності, ритуали, табу, образи і міфи, пов'язані з історією підприємства і життям її засновників, прийняті норми спілкування. Об'єктивні елементи відображають матеріальну сторону життя організації. Це, наприклад, символіка, кольори, зручність і оформлення інтер'єрів, зовнішній вигляд будівель, устаткування, меблі та ін.

Розглянемо докладніше деякі з суб'єктивних елементів культури.

Так, під *цінностями* розуміють властивості тих або інших предметів, процесів і явищ, що володіють емоційною привабливістю для більшості членів організації. Це дозволяє їм бути зразками, орієнтирами, мірилом поведінки.

До цінностей відносяться в першу чергу цілі, характер внутрішніх взаємин, орієнтованість поведінки людей, ретельність, новаторство, ініціатива, трудова і професійна етика та ін. Згідно з дослідженнями, проведених у західних фірмах, сьогодні все меншу роль грають такі цінності, як дисципліна, слухняність, влада, і все більшу - колективізм, орієнтація на споживача, творчість, уміння йти на компроміси, служити суспільству.

Вважається, що сьогодні необхідно не тільки опиратися на існуючі

цінності, але й активно формувати нові. Тому важливо ретельно відслідковувати все нове, корисне, що є в цій сфері у інших, справедливо і неупереджено оцінювати. При цьому не можна знищувати повністю старі цінності, до них необхідно ставитися дбайливо, використовувати їх як основу для формування нових, включивши відповідні механізми, у тому числі спільної творчості.

Ключові цінності, об'єднанні в систему, утворюють філософію підприємства. Вона відповідає на запитання, що є для нього найважливішим. Філософія відображає як підприємство сприймає себе і своє призначення, головні напрямки діяльності, створює основу формування підходів до управління (стиль, мотиваційні принципи, інформаційні орієнтири, порядок вирішення конфліктів), упорядковує діяльність персоналу на основі загальних принципів, полегшує освоєння вимог адміністрації, формує загальні універсальні правила поведінки. Сьогодні відображення місії і філософії часто можна почути у гаслах підприємств, які також можна віднести до елементів організаційної культури.

Обряд - це стандартний, повторюваний захід, що проводиться з особливого приводу і у певний час. Найпоширеніші такі обряди, як вшановування ветеранів, проводи на пенсію, посвяту в молоді робітники.

Ритуал являє собою сукупність спеціальних заходів (обрядів), що здійснюють психологічний вплив на членів організації з метою зміцнення відданості їй, навчання організаційним цінностям і формування необхідних установ. Працівники багатьох японських компаній, наприклад, починають трудовий день зі співу гімнів.

Легенди і міфи відображають у закодованій формі історію підприємства, успадковані цінності, портрети її відомих діячів. Вони інформують (про характер начальника, як він реагує на промахи; чи може простий співробітник стати керівником та ін.), знижують невизначеність, радять, учать, спрямовують поведінку персоналу в потрібному напрямку, створюють зразки для наслідування.

Як елемент культури можуть розглядатися також прийняті на підприємстві *норми і стиль поведінки* її членів - їхнє відношення один до одного, до зовнішніх контрагентів, управлінських рішень.

Цінності, звичаї, обряди, ритуали, норми поведінки членів організації, привнесені з минулого в сьогодення, одержали назву традицій. Останні бувають як позитивними, так і негативними. Наприклад, як позитивну традицію можна розглядати доброзичливе відношення до всіх нових співробітників, що приходять в організацію, а в якості негативної - сумно відому "дідівщину".

Спосіб мислення членів організації, обумовлений традиціями, цінностями, рівнем культури, свідомістю працюючих, називається менталітетом. Він має величезний вплив на їхню повсякденну поведінку і відношення до своїх службових обов'язків.

Фахівці виділяють дві важливі особливості культури:

- 1) багаторівневність: виділяють, як правило, три рівні культури - *артефакти* (конкретні, явні елементи культури - мова, одяг, форма вітання тощо), переконання і *цінності*.
- 2) багатогранність: культура підприємства складається з субкультур окремих соціальних груп, а також з субкультур різних напрямків діяльності - підприємництво, управління, ділове спілкування, внутрішня комунікаційна політика тощо.

Що стосується сфери послуг, то теорія управління розглядає культуру сервісного підприємства вкладаючи в основу її змісту принципи та етичні норми обслуговування клієнтів.

Таким чином, *культура обслуговування* - це організаційна культура сервісного підприємства, спрямована на обслуговування клієнтів на основі вироблення певних правил, процедур, практичних навичок і вмінь. Вона диктується політикою підприємства, підтримується системою заохочень персоналу обслуговування поряд з іншими заходами.

Нині поширене розуміння культури обслуговування у вузькому розумінні як сукупності правил ввічливості (етики поведінки). Однак це поняття варто розглядати значно ширше, в усіх проявах складових його елементів.

Культура обслуговування - це невід'ємна частина загальної культури підприємства. Її варто розглядати як певний рівень розвитку (ступінь досконалості) процесу обслуговування, що виражається в психологічних, етичних, естетичних, організаційно-технічних та інших аспектах. На сервісних підприємствах всі ці аспекти взаємозалежні і взаємозумовлені.

Культура обслуговування виробляється кожним підприємством. На одному підприємстві вона може бути дуже низькою, на іншому - досить високою. Прояв високої культури обслуговування визначається поведінкою персоналу, який чітко знає, як діяти в будь-якій ситуації і що від нього очікують клієнти, а також висока культура робить усіх працівників цілеспрямованими і змушує з повагою ставитися до свого підприємства.

Види організаційних культур

Культура пронизує процес управління від початку до кінця та відіграє величезну роль в організації спілкування, обумовлюючи логіку мислення, сприйняття та інтерпретацію вербальної і особливо невербальної інформації.

На будь-якому підприємстві культура займає важливе місце і виконує ряд необхідних функцій.

1. **Охоронна функція** полягає в створенні бар'єра, що відгороджує організацію від небажаного зовнішнього впливу. Вона реалізується через різні заборони, "табу", що обмежують норми.
2. **Інтегруюча функція** формує почуття приналежності до організації, гордості за неї, прагнення сторонніх осіб приєднатись до неї. Це полегшує рішення кадрових проблем.
3. **Регулююча функція** підтримує необхідні правила і норми поведінки

членів організацій, їхніх взаємин, контактів із зовнішнім світом, що є гарантією її стабільності, зменшує можливість небажаних конфліктів.

4. *Адаптивна функція* полегшує взаємне пристосування людей один до одного та до організації. Вона реалізується через загальні норми поведінки, ритуали, обряди, за допомогою яких здійснюється також виховання співробітників. Беручи участь у спільних заходах, дотримуючись однакових способів поведінки тощо, люди легше знаходять контакт один з одним.
5. *Орієнтовна функція* направляє діяльність організації та її членів у необхідне русло.
6. *Мотиваційна функція* створює для цього необхідні стимули.
7. *Функція формування іміджу* організації, тобто її бачення в очах навколишніх. Це бачення є результатом мимовільного синтезу людьми окремих елементів культури організації в якесь невллове ціле, що робить, проте, величезний вплив як на емоційне, так і на раціональне відношення до неї.

Діяльність людини зосереджена на виробництві матеріальних благ та створенні духовних цінностей, у зв'язку в теорії менеджменту можна зустріти розмежування організаційної культури на матеріальну і духовну [13].

До *матеріальної культури* належать засоби виробництва і предмети праці, які використовують у сфері суспільного виробництва. Рівень і особливості її розвитку пов'язані з розвитком виробничих сил і зумовлені виробничими відносинами в суспільстві. Матеріальна культура є показником рівня практичного оволодіння людиною природою.

До *духовної культури* належать стан освіти і науки, рівень освіченості населення, стан медичного обслуговування, мистецтво, моральні норми поведінки людей у суспільстві, рівень розвитку духовних потреб та інтересів людей.

Таким чином, культура охоплює всі досягнення людини в процесі її розвитку у сфері матеріального виробництва і в духовному житті. Вона надзвичайно динамічна, оскільки будь-яке покоління може розвиватися лише на основі творчого осмислення і розвитку культурних надбань попередніх поколінь. Саме завдяки успадкуванню, розвитку і збагаченню їх відбувається відтворення і удосконалення суспільства. Надбання культури суспільства безпосередньо чи опосередковано використовуються у всіх сферах людського буття, у тому числі в менеджменті.

З огляду на те, що бізнес виходить за рамки національного ринку і здобуває глобальний характер, у центрі уваги теорії і практики менеджменту перебуває пошук такого типу поведінки підприємства, який би був ефективним незалежно від місця його розташування, або ж поведінка підприємства могла б змінюватися адаптуючись до країни перебування.

Аналіз впливу національних культур на ефективність діяльності здійснив голландський учений Г. Хофстеде. Визначивши культуру як колективне програмування людської свідомості, що формує реакцію працівників на події, що відбуваються на робочому місці, він провів дослідження 116 тис. працівників компанії IBM в 40 країнах світу. У результаті йому вдалося виділити чотири основні характеристики систем цінностей національних культур, що впливають на взаємини як між підприємствами, так і між співробітниками [12].

1. *Дистанція влади.* Більша дистанція влади означає, що члени суспільства сприймають нерівність владних повноважень різних державних інститутів і людей як належне. Незначна дистанція влади означає, що члени суспільства настроєні на рівність у повноваженнях. До країн з великою дистанцією влади відносяться Бельгія, Франція, Аргентина, Бразилія, Іспанія, Панама, Філіппіни і Малайзія, а до країн з найменшою або незначною дистанцією влади - Швеція, Великобританія, Німеччина, Данія, Австрія та Ізраїль.
2. *Неприйняття невизначеності.* Високий ступінь неприйняття

невизначеності означає, що члени суспільства в умовах неоднозначності й двозначності відчують дискомфорт, тривогу, непевність, а отже, прагнуть до визначеності і стабільності. Низький ступінь неприйняття невизначеності свідчить про те, що члени суспільства терпимо ставляться до непередбачуваності, неясності і відсутності стійких структур. Високий ступінь нетерпимості характерний для країн Латинської Америки, Іспанії, Португалії, Італії, Греції, США, Великобританії, Канади, Австралії, азіатських країн, низька - для Сінгапуру, Ямайки, середня терпимість (толерантність) - для Німеччини.

3. *Індивідуалізм і колективізм.* Індивідуалізм означає що в суспільстві цінується вільна соціальна структура, у якій кожна людина повинна піклуватися про себе сама. Колективізм, навпаки, свідчить про перевагу стійкої соціальної структури, члени якої контролюють один одного, а підприємство захищає інтереси своїх членів. Індивідуалістичні цінності властиві такими країнами, як США, Канада, Великобританія, Австралія. Колективізм характерний для Гватемали, Еквадору, Панами. Слабко розвинений він у Латинській Америці й Азії, помірно - у Німеччині, Нідерландах, Данії, Швеції, Фінляндії, Норвегії.
4. *Мужність/жіночість.* Мужність означає прагнення членів суспільства до досягнень, героїзму, упевненості в собі. На перший план у них зазвичай поставлені високі результати праці і матеріальний успіх.

Жіночість (фемінізм) відображає високу цінність стійких людських взаємин, спільної роботи, групового прийняття рішень, якості життя. Суспільства з високим рівнем мужності - Японія, Австрія, Мексика, Німеччина, Італія, США. Жіночні цінності властиві для Швеції, Норвегії, Данії, Нідерландів і колишньої Югославії.

Виходячи з результатів описаного дослідження, виникає питання: які цінності характерні для України?

Вважається, що для України характерна значна дистанція влади, високий ступінь неприйняття невизначеності, колективізм, середній ступінь мужності і жіночості одночасно.

Розходження в культурі підприємств впливають на ступінь їхньої інтеграції та диференціації, що приводить до формування чотирьох основних типів підприємств з властивою їм особливою культурою [6].

Монопольний тип (культура влади). Переважний вплив має одна людина. Характерна атмосфера конкуренції. Кожний підлеглий має прямий зв'язок тільки з керівником. Функціональні зв'язки формуються у формі "зірки", оскільки вся влада, прийняття рішень і контроль здійснюються через керівника.

Бюрократичний тип (культура ролі). Для виконання вольових функцій постійно проводиться навчання. Ієрархія і статус чітко визначені, відносини встановлюються правилами та інструкціями. Формується класична лінійно-функціональна організаційна структура. Контакти з підлеглими задовільні, але обмін інформацією між підрозділами утруднений.

Матричний тип (культура завдань). Стабільний склад службовців і робітників. Швидке переміщення персоналу з одного проекту на інший. Гнучкість, уміння адаптуватися і швидко реагувати. Свобода дій, ініціативність, новаторство і творчість. Співробітництво на високому рівні між різними підрозділами стимулюють різнобічні зв'язки. Організаційна структура схожа на матрицю, у якій функціональні підрозділи утворюють одну вісь, а проектні - іншу.

Індивідуальний тип (культура особистості). Слабкий контроль із центру, висока оцінка дій кожного службовця. Встановлення норм виробітку, виходячи із професійної кваліфікації. Наявність невеликого числа формальностей, дуже слабка взаємодія між окремими службовцями.

За ступенем впливу на підприємство виділяють кілька типів культур.

Безперечна культура характеризується невеликою кількістю основних цінностей і норм, але вимоги до орієнтації на них неухильні. Така культура не допускає спонтанного впливу як ззовні, так і зсередини, є закритою (закритість культури - це небажання бачити недоліки, виносити сміття з хати, прагнення зберігати показну єдність). Закрита культура придушує персонал і стає вирішальним моментом мотивації. Але самі цінності і норми при необхідності свідомо корегуються.

Слабка культура практично не містить загальноорганізаційних цінностей і норм. У кожного елемента організації вони свої, причому найчастіше досить суперечливі. Норми і цінності слабкої культури легко піддаються внутрішньому і зовнішньому впливу і змінюються під його впливом. Така культура роз'єднує членів організації, протиставляє їх один одному, утруднює процес управління і в остаточному підсумку призводить до її ослаблення.

Сильна культура відкрита впливу як зсередини, так і ззовні. Відкритість припускає гласність і діалог між всіма членами організації та сторонніми особами. Вона активно асимілює все краще, звідки б воно не надходило, і в результаті тільки сильнішає.

Потрібно мати на увазі, що сильна культура, як і слабка, може бути ефективною в одному і не ефективною в іншому.

Взаємодія менеджменту та організаційної культури є непростю. Але необхідно розуміти, що тільки вдосконалюючи елементи культури, підприємство може вийти на якісно новий рівень розвитку. У зв'язку з цим якісний розвиток організаційної культури стає одним з ключових об'єктів управління сучасних підприємств.

Управління організаційною культурою здійснюється за допомогою таких заходів, як: контроль за її станом з боку менеджерів; пропаганда і навчання персоналу необхідним навичкам; підбір кадрів, що відповідають даній культурі, і відмова від тих, хто в неї не вписується; широке використання символіки, обрядів, ритуалів.

На сьогоднішній день, численні дослідження показали, що успішні підприємства відрізняються високим рівнем культури, що формується в результаті продуманих зусиль, спрямованих на розвиток духовності працівників підприємства і на благо зацікавлених сторін. Це ще раз доводить, що вплив культури на успіх і ефективність підприємства дуже великий.

Лекція 6

Культура менеджменту сервісного підприємства

- Зміст культури менеджменту сервісного підприємства
- *Відповідальність в менеджменті*
- *Етика менеджменту в сфері обслуговування*

Культура менеджменту - поняття складне, комплексне і багатогранне. Воно залежить від багатьох факторів, зокрема від кваліфікації управлінських кадрів. Звідси першочергове завдання - навчання працівників апарату управління основним і останнім досягненням науки менеджменту і суміжних з нею загальних і галузевих наук.

Культура менеджменту - комплексна, узагальнююча характеристика управлінської праці, що відображає його якісні риси і особливості, охоплює знання, світогляд, морально-етичні норми, відношення до праці, уміння володіти собою і розуміти оточуючих.

Оволодіння культурою менеджменту є необхідним для кожного працівника апарату управління, воно є його прямим обов'язком, тому що ефективна робота будь-якого підрозділу, будь-якої організації, у тому числі і сервісної, можлива лише при високій культурі його працівників.

Культура менеджменту відображає рівень досконалості процесу управління, організації управлінської праці, використання управлінської техніки, а також вимог до системи управління і до працівників, обумовлених нормами і принципами моралі, етики, естетики, права.

Культура менеджменту загалом дозволяє оцінити ступінь дотримання системою управління тих вимог, які до неї пред'являються. На практиці рівень культури системи управління оцінюється за показниками окремих елементів системи. Сюди відносяться показники, що характеризують культуру працівників, і особливо керівників, культуру процесів управління, техніки управління, умов праці тощо.

Культура менеджменту базується на дотриманні в процесі управління багатьох норм, а саме: моральних, юридичних, економічних, організаційних, технічних, естетичних.

Моральні норми регулюють поведінку людини в сфері моральності. Моральні норми закріплені в Конституції України. Дотримання моральних норм у процесі управління є показником його рівня культури.

Юридичні норми управління відбиті в державно-правових та організаційно-правових нормативних актах. Прикладом можуть бути "Закон про підприємництво", статут підприємства. Рівень культури менеджменту значною мірою залежить від ступеня розробки юридичних норм управління і їхнього використання в процесі керування.

Економічні норми управління визначаються значення економічних показників, які повинні бути досягнуті в процесі роботи сервісного підприємства. Наявність економічних норм і ступінь їхнього дотримання в процесі управління також характеризують культуру менеджменту.

Організаційні норми визначають структуру сервісного підприємства, склад і порядок діяльності її структурних підрозділів і співробітників, а також їхні взаємовідносини і взаємодію, правила внутрішнього розпорядку, послідовність і періодичність виконання різних операцій і різних видів діяльності по управлінню. У процесі розробки і використання організаційних норм повинні бути також чітко встановлені та зафіксовані функціональні обов'язки співробітників, обсяги, напрямки, періодичність і місце формування інформації, процеси переробки і використання інформації.

Технічні норми встановлюють пропорції між живою та уречевленою працею, тобто норми оснащеності підрозділів сервісного підприємства, що виконують управлінські функції, необхідними технічними засобами.

Естетичні вимоги і норми поширюються як на технічні засоби і пристрої, що використовуються в процесі управління, так і на зовнішнє середовище, що оточує працівників апарату управління. Облік і реалізація вимог культури менеджменту в різноманітній діяльності органів управління

дозволяють підвищити рівень організації управлінської праці, спростити різні управлінські операції і сам процес управління, поліпшити умови праці управлінських працівників, забезпечити злагоджену і погоджену роботу співробітників апарата управління, іншими словами значно підвищити ефективність праці управлінських працівників.

Культура менеджменту включає сукупність елементів, кожний з яких забезпечує відповідність складових частин процесу управління тим вимогам, що до них пред'являються. Культура менеджменту включає такі основні елементи: культуру працівників управління, культуру процесів управління, культуру умов праці і культуру документації.

Культура управлінського персоналу містить у собі рівень загальної культури сервісного підприємства, знання теорії і практики сервісного менеджменту, володіння мистецтвом управління, наявність особистих і ділових якостей, необхідних цій категорії співробітників, стиль роботи і управління.

Культура процесів управління містить у собі впровадження прогресивної технології управління, раціональну організацію управлінської праці і процесів роботи сервісного підприємства, його структурних підрозділів, комплексну механізацію і автоматизацію процесів управління, культуру спілкування з співробітниками і клієнтами, культуру телефонних розмов, проведення нарад, засідань, зборів.

Культура умов праці містить у собі культуру організації робочих місць, їхнє планування, технічне оснащення за технологією надання послуг, послідовності додаткових операцій - супровідних послуг, культуру виробничого середовища, світловий і температурний режим, інтер'єр, шум, чистоту.

Культура документації включає оформлення документації, довговічність документації, зручність користування документами, надійність і швидкість документаційного обслуговування. Однак її загальний рівень багато в чому характеризується успіхом боротьби за економію часу, так як

багато часу витрачатися на роботу саме з документами, тому їхня мова повинна бути гранично простою і лаконічною. Впровадження ДСТУ на українську документацію (що планується найближчим часом) значно підвищить культуру роботи з документами, скоротить час їхнього складання і читання.

Культура менеджменту є основою стилю управління. Зразком для кожного керівника є стиль, який сполучає цілеспрямованість, довіру і повагу до людини, високу культуру, чітку організованість, конкретність і оперативність. Однак це не простий набір окремих елементів культури управління. Всі вони тісно взаємопов'язані й взаємозалежні. Причому визначальною серед них є культура працівників апарату управління. Маючи високу культуру, кожний працівник буде якісно виконувати свою роботу, тобто підтримувати високий рівень культури процесу управління і прагнути вдосконалювати організацію своєї праці. З культурою управління несумісні прояви тяганини, байдужості, брутальності, бюрократизму, чванства, формалізму, відсутність діловитості, виконавської дисципліни. У відносинах з підлеглими повинне мати місце справедливе, однакове відношення до всіх підлеглих, об'єктивна оцінка їхньої роботи, своєчасна похвала за успіхи. Найбільш повну оцінку дійсної культури менеджера можна визначити за стилем його роботи. Таким чином, культура працівників управляючої системи є найважливішим і визначальним елементом культури менеджменту.

Підвищення культури менеджменту - найважливіша умова підвищення ефективності управління. Удосконалювати культуру менеджменту - значить підсилювати увагу до всіх її елементів. У кожному конкретному випадку особливої уваги вимагають ті або інші сторони культури менеджменту. Облік елементів культури менеджменту в різноманітній управлінській діяльності дозволяє поліпшити організацію управління, спростити і здешевити цей процес, забезпечити злагодженість і чіткість роботи апарату управління, підвищити трудову дисципліну на підприємстві.

Без дотримання вимог культури менеджменту практично неможливо

реалізувати ні одну з рекомендацій, розроблених наукою управління. Удосконалювати культуру менеджменту - значить удосконалювати всі її елементи. У кожному конкретному випадку ті або інші елементи можуть набувати вирішального значення для підвищення ефективності управління. Тому, вирішуючи проблему вдосконалювання управління, необхідно проводити детальний комплексний аналіз рівня культури менеджменту з метою виявлення тих елементів у культурі і тих напрямках її вдосконалювання, які можуть дати найбільший ефект.

Отже, культура менеджменту є найважливішою складовою частиною управління, що здійснює прямий і безпосередній вплив на результати діяльності сервісного підприємства.

Відповідальність в менеджменті

Існують два різні погляди на те, як варто поводитися підприємствам по відношенню до суспільства, щоб вважатися соціально відповідальними. Згідно з одним із них, підприємство є соціально відповідальним, коли максимально збільшує прибуток, не порушуючи законів і норм державного регулювання. З цих позицій підприємство повинно перейматися виключно економічними цілями. Відповідно до іншого погляду, підприємство на додаток до відповідальності економічного характеру зобов'язане враховувати соціальні аспекти впливу своєї ділової активності на працівників, споживачів і місцеві громади, а також вносити певний позитивний внесок у вирішення соціальних проблем загалом. Прихильники цієї точки зору вважають, що громадськість очікує від сучасних підприємств не тільки демонстрації високих економічних результатів, але й істотних досягнень щодо соціальних цілей суспільства.

Протилежні за своїм характером висновки відносно того, що варто розуміти під концепцією соціальної відповідальності, породжені суперечками щодо цілей сучасних підприємств. З одного боку, є люди, що

розглядають підприємство як економічну цілісність, зобов'язану піклуватися тільки про ефективність використання своїх ресурсів. Таким чином, підприємство виконує економічну функцію виробництва продукції та послуг, необхідних для суспільства з вільною ринковою економікою, забезпечуючи одночасно роботу для громадян і максимальні прибутки та винагороду для акціонерів.

За цією точкою зору, яку активно підтримував лауреат Нобелівської премії Мільтоном Фрідменом, єдина місія підприємницької діяльності полягає у максимізації прибутків, шляхом ефективного використання його енергії та ресурсів, за умови дотримання законодавчих норм і ринкових принципів.

З іншого боку, існує думка, відповідно до якої підприємство - це щось більше, ніж економічна цілісність. За цією точкою зору сучасна організація є складною частиною середовища, що включає безліч складових, від яких залежить її безпосереднє існування. До цих складових відносяться місцеві громади, споживачі, постачальники, засоби інформації, групи суспільного тиску, союзи або об'єднання, а також працівники і власники підприємств. Це багатопланове суспільне середовище може сильно впливати на досягнення організаційних цілей, тому підприємствам доводиться врівноважувати особисті економічні цілі з економічними і соціальними інтересами цих складових середовища.

За такого підходу, підприємницькі структури несуть відповідальність перед суспільством, у якому функціонують, не лише забезпеченням ефективності, зайнятості, прибутками і дотриманням законів. Підприємства повинні направляти частину своїх ресурсів і зусиль по соціальних каналах. Організації зобов'язані жертвувати на благо і удосконалювання суспільства. Більше того, у суспільстві сформувалися певні уявлення про те, як повинна поводитися організація, щоб вважатися добропорядним членом суспільства. Це обумовлено суспільними очікуваннями, які зводяться до того, що підприємства повинні відповідально діяти в таких сферах, як захист

навколишнього середовища, охорона здоров'я і безпека, цивільні права, захист інтересів споживача тощо. Аргументи на користь соціальної відповідальності:

1. *Сприятливі для бізнесу довгострокові перспективи.* Соціальні дії підприємств, що поліпшують життя місцевого товариства або усувають необхідність державного регулювання, можуть бути вигідними для підприємств через народне визнання і повагу. В більш благополучному суспільстві і умови для бізнесу кращі. Крім того, навіть якщо короткострокові витрати у зв'язку із соціальною діяльністю високі, у довгостроковій перспективі вони можуть стимулювати прибуток, оскільки в споживачів, постачальників і місцевого співтовариства формується прихильність до підприємства.

2. *Зміна потреб і очікувань широкої публіки.* Пов'язані з бізнесом соціальні очікування радикально змінилися з 60-х рр. ХХ ст. Щоб звузити розрив між новими очікуваннями і реальними можливостями підприємств, їхня участь у вирішенні соціальних проблем стає і очікуваною і необхідною.

3. *Наявність ресурсів для надання допомоги у вирішенні соціальних проблем.* Оскільки бізнес має у своєму розпорядженні значні людські і фінансові ресурси, йому варто було б передавати певну їх частину на соціальні потреби.

4. *Моральне зобов'язання бути соціально відповідальними.* Підприємство є членом суспільства, тому норми моралі також повинні керувати його поведінкою. Підприємство повинне діяти соціально відповідальним чином і сприяти зміцненню моральних основ суспільства. Більше того, оскільки закони не можуть охопити всі випадки життя, підприємства повинні виходити за свої межі, щоб підтримувати суспільство, засноване на впорядкованості і законності.

Аргументи проти соціальної відповідальності:

1. *Порушення принципу максимізації прибутку.* Спрямування частини

ресурсів на соціальні потреби знижує вплив принципу максимізації прибутку. Підприємство поводить ся в найбільшій мірі соціально відповідально, зосереджуючись тільки на економічних інтересах і залишаючи соціальні проблеми державним установам і службам, благодійним інститутам і просвітнім організаціям.

2. *Витрати на соціальну діяльність.* Засоби спрямовані на соціальні потреби, є для підприємства витратами, що в остаточному рахунку будуть перенесені на споживачів у вигляді підвищення цін. Крім того, підприємства, що беруть участь у конкурентній боротьбі на міжнародних ринках з фірмами інших країн, які не несуть витрат на соціальні потреби, мають несприятливе конкурентне положення.

3. *Недостатній рівень звітності перед народом.* Оскільки керівників не вибирають, вони не є безпосередньо підзвітними суспільству. Ринкова система добре контролює економічні показники підприємств і погано - їх соціальну спрямованість. Доти, поки суспільство не розробить порядок прямої звітності йому підприємств, останні не будуть брати участь у соціальних діях, за які вони не вважають себе відповідальними.

4. *Невміння розв'язувати соціальні проблеми.* Персонал будь-якого підприємства найкраще підготовлений до діяльності у сферах економіки, ринку і техніки. Він позбавлений досвіду, що дозволяє зробити значимі внески у вирішення проблем соціального характеру. Удосконалюванню суспільства повинні сприяти фахівці, що працюють у відповідних державних установах і благодійних організаціях.

Як висновок з вище викладеного, можна стверджувати, що у будь-якому разі підприємства повинні спрямовувати частину своїх зусиль на користь суспільства. При цьому вони повинні обирати такий варіант соціальної відповідальності, який забезпечив би йому певні переваги та сприяв вирішенню соціальних проблем.

Етика менеджменту в сфері обслуговування

Сервісна діяльність, як і будь-яка інша, регулюється державно-правовими, культурними і моральними нормами. Перше означає, що вчинки і рішення людини перебувають у межах законів, встановлених державою, і відповідають суспільно-політичному устрою країни. Друге означає, що людина здійснює свою діяльність у певних культурно-історичних умовах, що впливають на вибір методів і засобів діяльності. Третє передбачає, що людина у своїх діях і вчинках орієнтується на певні цінності. Перша і друга група норм існує об'єктивно, тобто незалежно від того, чи визнає людина їхнє існування і чи має бажання підпорядковуватися їм. Ціннісні трактуються людиною суб'єктивно залежно від її інтелектуального, культурного розвитку і психологічної зрілості. Тут виникає питання про ступінь обов'язковості дотримання тих або інших моральних принципів [10].

Етика менеджменту базується на системі принципів і норм, що характеризують поведінку керівників і рядових працівників організації стосовно суспільства, інших організацій, груп, а також у стосунках між собою.

Етика - це набір моральних принципів і цінностей, що формують поведінку особи чи групи осіб.

Перелік етичних норм, що характеризує правильну поведінку підприємства включає орієнтацію способу дій на етичні цілі, людяність, ліберальність і терпимість, прагнення до справедливості, самостійність та індивідуальність, самоствердження у роботі, прагнення до соціальних контактів, вільне висловлювання думок, прагнення безпеки, соціальна користь праці і демократія.

Етичні нормативи описують систему загальних цінностей і правила етики, яких мають дотримуватися її працівники. Етичні нормативи розробляються з метою опису цілей організації, створення нормальної етичної атмосфери і визначення етичних рекомендацій у процесах прийняття

рішень.

Конкретні етичні норми професійної діяльності затверджуються в професійних кодексах. *Професійний кодекс* - це фіксовані правила поведінки, що пропонують визначений тип моральних взаємовідносин, які є оптимальними з точки зору професійної діяльності. Яскравим прикладом є професійний кодекс лікарів (клятва Гіппократа), основний принцип діяльності яких - не нашкодь, кодекс військовослужбовців (присяга), що пропонує їм завжди і скрізь захищати інтереси своєї батьківщини.

Професійні кодекси мають вигляд уставів, інструкцій і розробляються на різних рівнях:

- на рівні підприємств та організацій (великі компанії створюють корпоративні етичні кодекси, формулюючи в письмовому виді етичні принципи корпорації, правила поведінки, відповідальність адміністрації стосовно своїх працівників);
- на галузевому рівні;
- на регіональному рівні;
- на міжнародному (наприклад, Глобальний етичний кодекс туризму, схвалений на Генеральній асамблеї Всесвітньої туристської організації).

Професійний кодекс може мати різні форми, а саме:

- *формальний кодекс* використовується для того, щоб продемонструвати, що певна група людей належить до тієї або іншої професії. Кодекс публікується, на нього посилаються на врочистих заходах, його читають уголос у момент вступу в професію;
- *кодекс-ідеал* проголошує те, до чого прагнуть представники певної професії, тобто в ньому висувуються максимальні вимоги;
- *дисциплінарний кодекс* містить мінімум вимог, необхідних для виконання;

- *кодекс-етикет* містить вимоги до зовнішнього вигляду і манери поведінки фахівців;
- *єдиний кодекс* поєднує в собі всі попередні.

Тип кодексу розробляється залежно від професії та поставлених цілей. Однак будь-який кодекс повинен мати наступні властивості, тобто повинен бути:

- *регулятивним*, тобто містити положення, які впливають на вибір рішення фахівця;
- *контролюючим*, тобто декларувати різні форми покарань за порушення правил;
- *предметним*, тобто його положення повинні відбивати реально існуючі в професії специфічні моральні проблеми;
- *просоціальним*, тобто він покликаний захищати суспільні інтереси та інтереси тих, на кого спрямована діяльність фахівців.

Для розробки професійного кодексу фахівця із сервісної діяльності необхідно визначити її специфіку. У зв'язку з тим що специфіка сервісної діяльності полягає в наданні споживачам і партнерам різного роду послуг, конкретні положення кодексу повинні регламентувати:

- *якість надання послуг* (відповідність ціни і якості, кваліфікованість, використання інноваційних технологій і т.п.);
- *форму надання послуги* (зручність, швидкість, відповідність юридичним і моральним законам, індивідуальний підхід і т. п.);
- *професійний і культурний рівень фахівця*, що надає послугу (компетентність, ввічливість, тактовність, коректність, акуратність і т.п.).

Положення, що відображають ці вимоги складають одну із частин кодексу (спеціальну). Інші частини, які можуть бути включені до кодексу, міститимуть положення, що стосуються ділової активності фахівця взагалі: прийнятні правила поведінки на підприємстві, декларація цілей і завдань

підприємства, розуміння цивілізаційних форм взаємин - внутрішніх (з колегами і адміністрацією) та зовнішніх (з партнерами і споживачами), опис систем заохочень і покарань, зовнішній вигляд фахівця та ін.

Сервісна діяльність регламентується також деякими формами етикету. Діловий етикет є тим розділом корпоративного етичного кодексу, який легше за інші піддається контролю і регламентації. Виконання норм етикету стосується тільки зовнішньої поведінки і не стосується сфери моральної свідомості, іноді від ділової етики залишається тільки етикет.

Слово "*етикет*" означає встановлений порядок поведінки в певній соціальній сфері: придворний, дипломатичний, військовий, етикет вищого суспільства, церковний, спортивний, наукових співтовариств; у сфері підприємництва і управління - діловий етикет.

Діловий етикет - це система детально розроблених правил, що включають:

- культуру мови і уміння вести розмову;
- зовнішній вигляд, одяг;
- уміння керувати власними емоціями;
- форми знайомства, привітання і прощання;
- вираження вдячності і співчуття;
- правила поведінки за столом;
- вітання і подарунки тощо.

Підприємства у різних країнах дотримуються власної "організаційної культури", тому і стандарти етичної поведінки проявляються у різних країнах неоднаково. Наприклад, досягнення результату за допомогою хабара є протизаконною і неетичною дією. Однак у деяких країнах подібні дії вважаються цілком етичними і постійно використовуються підприємствами при вирішенні ділових питань.

У вітчизняній практиці менеджменту значного поширення набули етичні нормативи, що забороняють такі дії:

- давання або одержання хабара;
- вимагання;
- підношення подарунків посадовій особі;
- виплата співучасникові частини незаконно отриманих грошей;
- розпалювання конфліктів на ґрунті зіткнення інтересів;
- шахрайство;
- ухилення від сплати податків;
- продаж недоброякісної продукції;
- розкриття секретів компанії;
- незаконне використання інформації, отриманої в довірливій бесіді.

Це лише приблизний, далеко не повний перелік неетичних дій підприємств. Етика поведінки за своєю суттю не може мати "верхніх" меж. Ці межі можуть варіюватися залежно від країни, в якій функціонує підприємство, його бажання дотримуватися встановлених норм етики поведінки, засобів примусового виконання законів і дотримання етичних норм.

Підприємства, що цінують своє ім'я, для яких громадська думка про чесність і добропорядність є вищою за бажання максимізувати прибуток будь-якими способами, розробляють і доводять до своїх працівників етичні нормативи, що застосовуються не лише у власній країні, а й в усьому світі. Менеджер, приймаючи те чи інше рішення, мусить пам'ятати, що суспільство звертає увагу і на етику, і на неухильне дотримання законів, і тому йому треба дотримуватися найвищих стандартів відповідальності.

Лекція 7

Соціально-психологічний клімат сервісного підприємства

Сприятливий соціально-психологічний клімат є умовою підвищення продуктивності праці, задоволеності працівників працею і колективом. Соціально-психологічний клімат виникає спонтанно. Але гарний клімат не є простим наслідком проголошених девізів і зусиль менеджерів. Він являє собою підсумок систематичної психологічної роботи з членами групи, здійснення спеціальних заходів, спрямованих на організацію відносин між менеджерами і співробітниками. Формування і удосконалювання соціально-психологічного клімату - це постійне практичне завдання менеджерів. Створення сприятливого клімату є справою не тільки відповідальною, але й творчою, потребує знань його природи та засобів регулювання, вміння передбачати імовірні ситуації у взаєминах членів групи. Формування гарного соціально-психологічного клімату вимагає, особливо від менеджерів підприємства розуміння психології людей, їхнього емоційного стану, настрою, переживань, хвилювань, стосунків одного з одним.

У психологію поняття "клімат" прийшло з метеорології і географії. Зараз воно є досить сталим поняттям, що характеризує невидиму, тонку, делікатну, психологічну сторону взаємин між людьми. У вітчизняній соціальній психології вперше термін "психологічний клімат" використовував Н.С. Мансуров, що вивчав колективи та взаємостосунки в середині них.

Одним з перших зміст соціально-психологічного клімату розкрив В.М. Шепель. *Соціально-психологічний клімат*, на його думку, - це емоційне відображення психологічних зв'язків членів колективу, що виникають на основі їхньої близькості, симпатії, збігу характерів, інтересів, схильностей. Він уважав, що клімат відносин між людьми складається із трьох кліматичних зон. Перша кліматична зона - *соціальний клімат*, що визначається тим наскільки в даній групі усвідомлені цілі та завдання, наскільки тут гарантоване дотримання всіх конституційних прав і обов'язків

працівників як громадян. Друга кліматична зона - *моральний клімат*, що визначається тим, які моральні цінності в даній групі є прийнятими. Третя кліматична зона - це *психологічний клімат*, ті неофіційні відносини, які складаються між працівниками, що перебувають у безпосередньому контакті один з одним. Психологічний клімат - це мікроклімат, зона дії якого значно локальніша за соціальний та моральний клімат.

Як було з'ясовано раніше, керуюча та керована структури підприємства являють собою складну систему спільної діяльності, що проявляється в культурі підприємства. Основою цієї культури і є соціально-психологічний клімат колективу, що охоплює як особисті стимули так і середовище, тобто робочу обстановку, що склалася на підприємстві. Концепція соціально-психологічного клімату стосується всіх аспектів ділової ситуації, що спроможні впливати на особисті стимули. Як відомо, за одних обставин люди прагнуть до успіху, а за інших до влади або визнання. У різному середовищі проявляється різна поведінка, що визначає продуктивність і ступінь задоволеності членів колективу своєю роботою, а отже все це прямо пов'язане з соціально-психологічним кліматом підприємства.

Ефективність сервісного підприємства можна визначити за рядом показників. Дослідження соціальних психологів показують, що комплексна оцінка ефективності підприємства може бути зроблена лише в тому випадку, якщо враховані об'єктивні (економічні) і суб'єктивні (соціально-психологічні) фактори.

В літературі, на основі багаторічних соціальних і психологічних досліджень на різних підприємствах, виділяються наступні соціально-психологічні фактори, що мають прямий вплив на ефективність діяльності підприємства:

- мотивованість працівників;
- психологічна, моральна та інтелектуальна сумісність;
- прихована, неформальна ієрархія взаємин;
- неформальні етичні норми;

- групова згуртованість і однодумність;
- форми прояву конфліктів;
- повага, терпимість;
- стиль управління.

Важливою умовою ефективності функціонування будь-якого підприємства є наявність у ньому сприятливого соціально-психологічного мікроклімату, що включає перераховані вище фактори.

Особливу роль серед зазначених факторів формування соціально-психологічного клімату відіграє рівень управлінської діяльності, рівень відносин у системі "керівник-підлеглий", безпосередньо стиль управління і весь комплекс функцій, виконуваних керівництвом. Сприятливий клімат виникає тільки тоді, коли керівництво на практиці сприяє прагненню співробітників до успіхів як моральних так і матеріальних.

На формування соціально-психологічного клімату істотний вплив також здійснюють фактори внутрішнього і зовнішнього середовища. Визначальними, при цьому є управлінські цінності, економічні умови, організаційна будова, структура персоналу, розмір підприємства, зміст роботи, стиль управління.

Таким чином, соціально-психологічний клімат - це інтегральний показник соціального та психологічного стану підприємства, що виражається в спільній діяльності колективів керуючої і керованої підсистем.

Однією з найоб'єктивніших характеристик соціально-психологічного клімату є **задоволеність роботою**, що проявляється через складний емоційний стан, обумовлений мотивацією особистості пов'язаної з об'єктивними факторами операційної діяльності, насамперед умовами, змістом і організацією праці.

Ф. Герцберг, один з авторів змістовної теорії мотивації, вивчаючи потреби, дійшов висновку, що існують два типи факторів, які викликають у людини задоволеність/незадоволеність роботою. Потреби, що викликають

незадоволеність, він назвав гігієнічними факторами, а ті, які формують задоволеність роботою, він визначив як мотиваційні (див. розділ 9).

Дані цих досліджень привертають увагу до співвідношення між мотивацією і характером праці. Вони свідчать про те, що нудна і монотонна робота створює багато труднощів, таких як плинність кадрів, низькі продуктивність і якість праці, конфлікти і страйки. І навпаки, цікава робота стимулює більше позитивне відношення до неї. У результаті цих досліджень багато провідних підприємств почали розглядати планування і організацію праці, способи його поліпшення як засобу, що сприяють формуванню задоволеності роботою.

Необхідно пам'ятати, що сприятливий соціально-психологічний клімат - це підсумок систематичної роботи, численних заходів керівників, менеджерів, психологів і всіх співробітників підприємства.

Таким чином, взаємозв'язок між ефективністю сервісного підприємства і його соціально-психологічним кліматом було доведено. І сьогодні, створення сприятливого мікроклімату є однією з найважливіших задач менеджерів тих підприємств, які мають за мету досягти успіху в умовах жорсткої конкурентної боротьби.

Ефективність менеджменту сервісного підприємства

Перед тим, як розглядати ефективність менеджменту необхідно звернути увагу на визначення загального поняття ефективності, що охоплює різноманітні сфери людської діяльності. Зауважимо, що економічна теорія не має однозначного трактування цього поняття. Буквально "ефективне" (від латинського "effectus") означає дієвість, результативність, продуктивність. Взагалі ефектом володіє будь-яка взаємодія, що має якийсь результат, і в цьому самому широкому змісті ефект можна розглядати як абсолютне явище, що характеризує результат, властивість будь-якої взаємодії або процесу. При всій близькості категорій "ефект" і "ефективність" вони не є тотожними.

Ефективність властива не усякій взаємодії, а лише цілеспрямованій, тому дана категорія носить управлінський характер і означає насамперед ступінь досягнення встановлених цілей. Таким чином, на відміну від ефекту, ефективність - це завжди визначене співвідношення (результату і цілей або результату і витрат на його одержання), тобто величина відносна. Цією вихідною позицією визначається і зміст ефективності управління.

Сучасний стан розвитку вітчизняної економіки вимагає посиленої уваги до підвищення ефективності не тільки операційної, але й усіх інших сторін діяльності підприємства, а саме: вивчення ринків і задоволення потреб клієнтів, інновацій, управління персоналом, використання фінансів, захисту навколишнього середовища і т.ін. Іншими словами, мова йде про ефективну роботу всіх підсистем і підприємства в цілому, що в умовах ринку повинна забезпечувати управляюча система. Тому, під *ефективністю менеджменту* варто розуміти насамперед таке управління, що забезпечує ефективність функціонування і розвитку організації як цілісної системи.

Сутність ефективності управління у вітчизняній літературі, як правило, розглядається в аспекті двох складових: економічної і соціальної. Економічна ефективність характеризує співвідношення результатів з витратами, необхідними для їхнього досягнення, соціальна ефективність відображає ступінь досягнення соціальних параметрів управління. Разом ці категорії складають соціально-економічну ефективність управління

Численні дослідження і опитування, проведені серед керівників передових компаній і фірм у різних країнах світу, дозволяють зробити важливе узагальнення, що ефективність будь-якого керованого соціального об'єкта (підприємства, регіону, країни) залежить, насамперед, від трьох найважливіших умов: сприятливого навколишнього середовища; правильно сформульованої стратегії (довгострокової цілі); якості людських і особливо управлінських ресурсів.

Всі інші (або класичні) чинники суспільного виробництва: праця, капітал, технології і т.інше - результат вищезгаданих умов. Перші дві умови

також є результатом третьої, а саме - якості управлінських кадрів і всього людського потенціалу керованого соціального об'єкта.

Ефективність управління - досить складна категорія, що виступає одним з основних показників досконалості управління, обумовлена найчастіше за допомогою зіставлення результатів управління і ресурсів, витрачених на його досягнення. Як відомо, ефективність управління можна оцінити шляхом порівняння отриманого прибутку і витрат на управління. Але така елементарна оцінка не завжди є коректною. Особливо це стосується організацій, що здійснюють свою діяльність у сфері послуг.

По-перше, результат управління не завжди полягає в прибутку.

По-друге, не завжди відповідає очікуваному безпосередньому і опосередкованому результату. А останній приховує роль управління в його досягненні, тому що прибуток найчастіше виступає як опосередкований результат.

По-третє, результат управління може бути не тільки економічним, але і соціальним, соціально-економічним, соціально-політичним, соціально-психологічним.

По-четверте, витрати на управління не завжди можливо досить чітко визначити і виділити.

Суспільне значення сервісного підприємства посилює роль і вплив на його роботу соціальних норм і цінностей, культурних і моральних установок як у середині системи, так і у взаємостосунках із зовнішнім середовищем. У зв'язку з цим, головними функціями менеджменту стають: досягнення високої продуктивності та ефективності шляхом зміцнення духу співробітництва і залучення працівників до справ підприємства, а також необхідного для зміцнення його позицій в суспільстві постійного балансування інтересів основних груп, залучених у справи підприємства осіб. Визначення ефективності за цих умов базується на виборі цінностей і встановленні політичної орієнтації підприємства. Тому поряд із використанням критеріїв соціально-економічної ефективності, робота

організації оцінюється і по таких напрямках, як політика пов'язування власних інтересів з інтересами партнерів по бізнесу, а також відповідність соціально-культурної політики нормам і цінностям колективу і суспільства в цілому.

Розглянемо більш предметно критерії соціальної ефективності управління. У цьому зв'язку комплексний (системний) характер результатів управління дозволяє виділити три самостійні рівні таких критеріїв.

Це, насамперед, критерії загальної, спеціальної і конкретної соціальної ефективності систем управління, тобто сукупностей взаємозалежних суб'єктів і об'єктів управління.

Таким чином, перший (або вищий) рівень складають критерії загальної соціальної ефективності управління, що представляють з себе найбільш узагальнені і важливі з них і відображають суспільну користь, принесену людям (суспільству в цілому) у результаті існування і функціонування відповідних систем, управління. Цей рівень критеріїв, з одного боку, пов'язаний із потребами, інтересами і цілями суспільного розвитку (як загальнонаціонального, так регіонального і місцевого), а з іншого, дає можливість бачити (і вимірювати) ступінь задоволення потреб, інтересів і цілей.

Аналіз вітчизняних і закордонних досліджень свідчить, що до критеріїв загальної соціальної ефективності управління можна віднести:

1. Рівень продуктивності праці, співвіднесений зі світовими параметрами по відповідних його видах;
2. Темпи і масштаби приросту національного багатства, обчислені за методикою ООН;
3. Рівень добробуту життя людей у розрахунку на душу населення з розбивкою прибутків різноманітних його соціальних прошарків, груп і категорій, а також у порівнянні зі стандартами розвинутих країн;
4. Упорядкованість, безпека і надійність суспільних відносин, їхнє відтворення з наростаючим позитивним результатом.

Поряд із перерахованими вище, в різних системах управління можуть використовуватися і інші критерії, що розкривають внесок цих систем управління в розвиток суспільства, вирішення його проблем, завдань і цілей.

Другий або середній рівень складають критерії спеціальної ефективності управління, що розкривають організацію і функціонування власне управляючих підсистем. Аналіз і оцінка здійснюються в межах самих суб'єктів управління або їх ланок, що охоплюють своїм управлінським впливом ті або інші управляемі об'єкти. Такі критерії покликані відобразити раціональність організаційної будови управляючих підсистем, обґрунтованість розподілу функцій, каналів передачі інформації і технічних засобів, доцільність форм і методів управлінської діяльності, підготовленість управлінців і багато іншого, що є актуальним для організації управління і його удосконалювання. Серед критеріїв цього рівня можна виділити такі.

1. Цілеспрямованість (цільова обґрунтованість) організації і функціонування суб'єктів управління, їхніх підсистем і ланок, що визначається ступенем відповідності їхнього управляючого впливу цілям, що випливають з їх положення і ролі в структурі суспільства.

2. Витрати часу на вирішення різноманітних управлінських питань і здійснення управлінських операцій.

3. Стиль функціонування суб'єктів управління, їхніх підсистем і ланок. Стиль, як відомо, представляє собою визначену манеру поведінки діяльності суб'єкта управління і характеризується співвідношенням між встановленням норм і безпосередньою організаторською діяльністю, змістом і кількістю прийнятих рішень, змістом і числом нарад, засідань, перевірок та інших організаційних дій, зосередженням управлінських зусиль на найважливіших пріоритетних ділянках діяльності управляємих об'єктів або їхніх ланок. На стиль дуже сильно впливають можливості особистості (керівника, хазяїна або виконавця).

4. Складність організації суб'єктів управління, їхніх підсистем і

ланок - їх горизонтальна і вертикальна розчленованість. Цей критерій дуже актуальний тому, що, чим складнішою є організаційна структура, тим більше часу витрачається на проходження управляючих впливів, сильніше піддається змінам (перекручуванням) інформація, а також виникають додаткові проблеми на "стикувальних" вузлах та інші негативні явища.

5. Сукупні витрати: економічні, соціальні, технічні, інформаційні, кадрові та інші на утримання і забезпечення функціонування відповідних суб'єктів управління, їхніх підсистем і ланок.

Третій або нижчий рівень, при аналізі й оцінці управління складають критерії конкретної соціальної ефективності кожної організаційної структури управління й управлінського працівника, кожного учасника управління, кожного одиничного управлінського рішення, дії і відношення. При цьому подібні критерії, як показує проведений аналіз, містяться в таких проявах управлінської діяльності:

1. У ступені відповідності напрямків, змісту і результатів діяльності управлінських структур і їхніх працівників тим її параметрам, що визначені функціями, посадовими положеннями і статусом управлінського працівника, де кожний управляючий орган, кожна керівна посада створюються для реалізації визначених цілей, завдань і функцій;
2. У законності рішень і дій відповідних управлінських структур і їхніх працівників.
3. У реальності впливу управлінської діяльності на стан і розвиток управляємих об'єктів
4. У глибині врахування і вираження в управлінських рішеннях і діях корінних (базових) і комплексних потреб, інтересів і цілей людей.
5. У характері й обсязі взаємозв'язків (взаємодій) з широким колом людей (з трудовими колективами).
6. У ступені авторитетності (компетентності і доцільності) рішень і дій

організаційних структур управління і їхнього управлінського персоналу.

7. У достовірності (правдивості), доцільності і своєчасності управлінської інформації, що видається управлінськими структурами і їхніми працівниками.
8. У моральному (соціально-культурному і етичному) впливі управлінської діяльності на "зовнішнє" середовище.

Необхідно також підкреслити, що поряд із зазначеними - важливе значення можуть мати й інші критерії і показники, що дозволяють правильно оцінювати співвідношення між потенціалом управління і мірою його використання, між ресурсами управління і їхньою реальною включеністю в суспільну життєдіяльність.

Разом з тим, підвищення економічної ефективності має важливе значення для розвитку сфери послуг. Тому підприємствами сфери послуг регулярно передбачаються такі заходи, як зростання продуктивності праці, зниження витрат на 1 грн. реалізації послуг, прискорення оборотності коштів тощо. Однак головне в завданнях підвищення ефективності - це кількісне і якісне задоволення потреб клієнтів. Тому основна увага сервісних підприємств повинна бути спрямована на:

- створення умов безвідмовного задоволення потреб населення у всіх видах послуг;
- скорочення витрат часу на одержання послуг, широкий розвиток нових видів послуг;
- зменшення витрат праці на ведення домашнього господарства;
- розвиток послуг з ремонту і відновлення предметів побутової техніки;
- постійне вдосконалювання і розширене впровадження прогресивних форм обслуговування населення;
- створення комфортних умов для замовника і т.п.

Лекція 8

Організація заміських закладів ресторанного господарства

Привабливість «заміського бізнесу» становиться особливо очевидна з першими літніми днями, коли кількість відвідувачів у заміських закладах, на заздрість «міським» рестораторам, перевищує всі мислимі межі. Ну а бізнес на трасі, він же «годівниця для водіїв», взагалі затребуваний незалежно від сезону. В останні роки заміські ресторани ростуть як гриби: формат однозначно вигравший.

Всі заміські «точки» слід розділити на дві групи.

Перша: заклади, що орієнтуються на проїжджаючих по трасі, придорожні ресторани в повному розумінні цього слова. Втім, у більшості випадків, ресторанами подібні заклади назвати не можна - це кафе, бістро, закусочні, шашличні, точки при АЗС і т.д.

Разом з тим такі точки цілком можуть створюватися з серйозними інвестиціями, якісним підходом до інтер'єру, до обслуговування та кухні: яскравий приклад - мережа Автогріль «Мисливець» компанії «Козирна Карта».

Суттєвою відмінною характеристикою є те, що придорожні точки зазвичай менше заміських ресторанів: як правило, в них не більше 100 місць, тоді як найбільші заміські ресторани можуть похвалитися місткістю в 500-800 місць (з урахуванням літнього майданчика). Цікаво, що в деяких випадках маленьке придорожнє кафе, як слід «розкрутившись», в результаті «виростало» у справжній ресторан. Багато закладів починали з малого - наприклад, дуже популярні на сьогоднішній день «Дві сестри», на Полтавській трасі. Колись починали з вагончика. Зараз це повноцінний ресторан на 100 місць. Ще одна важлива відмінність - в коливаннях відвідуваності. Взимку відвідуваність «Мисливців» не падає, адже рух машин по трасі не залежить від пори року. Крім того, на відміну від класичних міських ресторанів відвідуваність у будні тут навіть вище, ніж у

вихідні. Ресторанний рівень другого типу, орієнтований, насамперед, на жителів довколишніх міст, - тут вже вступає в силу поняття «заміський відпочинок», часто з сім'єю або друзями, на весь уїк-енд, з наданням рестораном готельних номерів спектру допоміжних послуг: сауну, походу в міні-зоопарк, верхової їзди, басейну і т.д. Заміські ресторани в більшості випадків розгортаються в цілі комплекси, займаючи немаленьку територію і пропонуючи вражаючий набір різноманітних послуг. У цьому випадку місце розташування далеко не обов'язково може бути власне придорожнім - цільова поїздка саме в якийсь певний заклад цілком дозволяє складні заїзди за кілька кілометрів від основної траси (наприклад, «Ранчо Болівар»), хоча місце розташування на головній трасі, безсумнівно, вигідно і зручніше. Для заміського ресторану виразно більше значення, ніж для придорожного кафе, має кухня - хоча в порівнянні з «міськими» закладами вона все-таки в 95 % випадків є більш спрощеною і демократичною.

Слід відзначити декілька очевидних моментів. По-перше, місткість. Вона однозначно більше, і набагато, ніж у закладах в межах міста - жодний міський заклад не може собі дозволити ні територію в три гектари, ні місткість під тисячу місць. По-друге - сезонність. По суті, заміські ресторани починають велику гру тільки з відкриттям літнього майданчика, взимку їм досить-таки складно залучити споживачів. З іншого боку, при грамотній постановці бізнесу заміський ресторан за літо не просто успішно відбиває фінансові втрати від зимового простою, але і залишається зі значним прибутком. А якщо зуміти домогтися того, щоб у заміському ресторані взимку було не менше відвідувачів, ніж у міському (це дуже важко), то він буде заробляти значно більше, ніж аналогічний за рівнем міський заклад, - за рахунок річного аншлагу і завантаження. Варто врахувати ще й третій важливий момент - ціни. У порівнянні з міськими закладами цінова політика заміських ресторанів, навіть елітних, більш демократична (у середньому на 10-15 %).

Якщо говорити про концепцію заміських ресторанів, то тут вибір

небагатий:

1. Українська класика. «Садок вишневий біля хати», живописний тин, офіціанти у вишиванках, варенички та борщі в меню - це безпрограшний варіант, те, на що підуть всі і завжди. Крім того, є великі переваги з поставкою продуктів, навчанням персоналу. Живий приклад: «Мисливець» .

2. Кавказький колорит. Зазвичай з ухилом до Вірменії або Грузії. Знову-таки всенародна любов забезпечена, плюс можна нескінченно мусувати тему шашликів, люля-кебабів, хачапури і т.д. і т.п., тобто всього того , що особливо добре йде на свіжому повітрі. З недоліків: можуть бути певні складнощі з постачанням аутентичних продуктів, аутентичних кухарів, оснащенням кухні (різноманітні печі-тандири та ін.) Приклад: «Сім-Сім». Цікаво, що в дизайні кавказькі мотиви часто виявляються тільки у внутрішньому інтер'єрі - з точки зору архітектури і зовнішнього оформлення «кавказькі» заміські ресторани іноді вельми безликі і виконані в стандартній манері «дерев'яної хатки» або «європейської садиби».

3. Європейський шик. Це дещо інший рівень, вищий, передбачає європейську кухню з відповідними цінами, рівнем обслуговування та загальною атмосферою (живий приклад: «Підкова», хоча там є також елементи української кухні). Інтер'єр зазвичай «зав'язаний» на темі заміської садиби, середньовічного замку. Поки цей варіант найменш поширений і «приживається» тільки в дійсно елітних місцях .

4. Щось середнє. Вельми популярний варіант: мікс йде і в кухні (українська + кавказька + європейська), і в інтер'єрі, в якому складно виділити яку-небудь чітку «національну приналежність» (скажімо, готельно-ресторанний комплекс «Чабани» - кухня змішана, в дизайні легкий крен у бік європейського стилю).

Отже, висновок: домінує «махрова класика», будь-які модно-клубні, просунуті напрямки за містом не в честі. Це багато в чому пов'язано з цільовою аудиторією заміських ресторанів, яка зазвичай швидше зріло - сімейна, а не молодіжно-тусовочна. З іншого боку, в майбутньому цілком

можливі нові цікаві концепції: припустимо, садиба на березі річки або озера - у стилі «дворянське гніздо» або одеської «Дачі», з лаунжем і клубною атмосферою.

Складно визначити, чи достатньо заміських ресторанів і наскільки серйозна конкуренція: оскільки заміські заклади продовжують відкриватися (зараз в околицях Донецька будується відразу кілька проектів), можна зробити висновок, що до повного «насичення» ще далеко. Звичайно, є й невдалі проекти, але в цілому, заміські ресторани можуть продовжувати відкриватися - людям завжди цікаві нові заклади, нові цікаві концепції. Головне - зайняти свою нішу і стати не просто популярними на хвилину інтересу до нового закладу, а користуватися стабільним попитом у гостей. У сфері обслуговування все оцінюється по результату!

Щодо «земельних питань», тобто оптимальної площі, територіальної віддаленості від великих міст тощо, можна дати тільки дуже усереднені рекомендації - тут все залежить від конкретної концепції. Приміром, якщо будується класичний заміський ресторан, переважно орієнтований на жителів довколишнього міста, то його віддаленість не повинна становити більше 30км, щоб дорога з міста займала не більш півгодини.

Якщо ж планується відкрити точку для проїжджаючих автомобілістів, то близькість до міста взагалі не так критична. Єдине, що рекомендується, обґрунтовуватися все ж поблизу хоч якого-небудь населеного пункту - села, смт: «стояти в чистому полі» не дуже-то оптимально хоча б з тієї точки зору, що потенціальним відвідувачам буде складно пояснити ваше місце розташування.

Територія, рекомендована для заміського ресторану, - не менше гектара, на такій площі можна розмістити не просто ресторан, а цілий комплекс з додатковими спорудами, які будуть приносити відповідно додатковий прибуток. Придорожні точки, природно, часто обходяться куди меншою площею. Один з найбільш вражаючих за масштабами ділянок - у «Трьох мушкетерів» : три гектари, тому є місце і для прогулянок -

створюється повне відчуття, що ти в лісі, тільки злегка облаштованому.

Ще один момент, на який варто звернути увагу при підборі місця: його мальовничість, навколишній вигляд, наявність лісу /саду/ ставку або хоча б площі та природних умов для їх штучного «облаштування» фахівцями з ландшафтного дизайну. Як вже говорилося, основний сезон заміських ресторанів - теплий час року, коли всі масово переміщуються на літній майданчик. Відповідно майданчик повинен бути приємним оку.

Проектуючи заміський ресторан, деякі підприємці роблять помилку, спочатку передбачаючи дуже маленьку площу під основну будівлю і плануючи максимально розширювати літній майданчик. Досвід показує, що найбільш ефективний варіант - розвивати «внутрішню» і «зовнішню» частини в комплексі, таким чином виділяючи кожній частині достатню площу. Хоча в теплу пору року споживачі заміських ресторанів масово переміщуються на літній майданчик, сучасні технології дозволяють зробити ці заклади цілорічними, так що зал ресторану також повинен бути містким.

Так само не слід забувати, що при плануванні заміського ресторану не надто потрібно захоплюватися його максимальною місткістю, заповнюючи кожен квадратний метр різноманітними альтанками, будиночками, терасами і т.п. Багатолюдність фінансово вигідна для ресторатора, але створює неприємне враження у споживача.

Розміщення заміського ресторану залежить від концепції. Досвід показує, що можна успішно працювати і на великому віддаленні від міста - 70-80 км, якщо, наприклад, заклад розташовується на транспортній магістралі і практично всі споживачі – зголоднілі і втомлені автомобілісти. Якщо заклад має «глибокий якір», можна працювати і зовсім в глушині - наприклад, зв'язка «ресторан - готель - мисливські угіддя». У цьому випадку зайві 50-100 км взагалі не грають ролі.

Одна з найбільш помітних тенденцій останніх декількох років - загальне укрупнення підприємств ресторанного господарства, а в тому, що в більшості випадків більше послуг = більше доходів. Приміром, готельні

номери: в основному клієнти ресторану та готелю перетинаються, тобто відвідувачі ресторану часто залишаються ночувати в готелі, а якщо людина вирішила зупинитися в готелі, то вона з великою часткою ймовірності заїде і в ресторан. А якщо враховувати, що номер - напівлюкс коштуватиме, як мінімум, \$ 100 в добу (\$ 10 на годину), виходять непогані додаткові прибутки. Те ж стосується і сауни (близько \$ 20 на годину). Вибір величезний: верхова їзда, рибна ловля у власному ставку, човнова станція, прогулянки на каретах, квадроцикли, різноманітні спортивні радості (більярд, гольф, волейбол, пейнтбол тощо) - все це дуже популярно влітку і істотно збільшує прибутковість закладу. А ось парковку, міні-зоопарк, дитячу кімнату, танцмайданчик, пляж, басейн прийнято робити безкоштовними.

Звичайних готелів багато, а от можливість зняти собі цілий будиночок - це незвично і подобається гостям. Тому деякі заміські ресторатори будують окремі будиночки-котеджі, а не готельні номери в одній будівлі з рестораном.

Дні народження, весілля, ювілеї, корпоративні вечірки та інші фуршетні-бенкетні заходи - це ще одна дуже важлива стаття доходів заміського ресторану, який завдяки великій території, значної місткості, близькості до природи і відносній віддаленості від цивілізації є практично ідеальним закладом для подібного роду подій.

У ту ж графу можна записати і кейтерінг, тобто виїзне обслуговування (особливо пікніки). До речі, часто бенкети і фуршети в чому виручають заміські заклади під час зимового затишшя.

Є своя специфіка і в постановці системи поставок продуктів, причому ця специфіка проявляється тим сильніше, чим далі заклад від великих обласних центрів - в глушині дістати необхідні продукти в необхідних обсягах незрівнянно важче. Звичайно ж, сильно виграють великі мережевіки - у них інші можливості та інші потужності, так що іноді й «заполярне» місце розташування не перешкода.

Поставки продуктів здійснюються з тією ж частотою, що і для звичайного міського ресторану: поставка продуктів за місто для постачальників зазвичай не представляє жодної проблеми (вранці замовив - увечері привезли). Таким чином, ресторатори воліють закуповувати все по мінімуму, але щодня, ніж робити тижневі запаси продуктів.

Деякі постачальники забезпечують поставки по всій Україні, але не всі. Ті заклади, які знаходяться близько до міста (в 40- кілометровій зоні), забезпечуються точно так само, як і міські заклади, тобто проблем не виникає. А ось з більш віддаленими ресторанами можуть бути складності. В принципі, враховується те, що кухня у таких закладів не екзотична, звичайна українська, тому багато чого можна купити на ринках у місцевих мешканців.

В принципі, особливої специфіки в підборі та навчанні персоналу в заміських ресторанах немає. Хіба що трохи інший стиль обслуговування - менше етикету, більше демократичності. Свої тонкощі з сервісом можуть бути в цілодобових закладах - персонал потрібно додатково навчити адекватно спілкуватися з особливо конфліктними гостями (охорона не завадить або кнопка її виклику).

Головний момент, на який обов'язково необхідно звернути увагу, - так би мовити, «походження» персоналу. У багатьох рестораторів виникає спокуса взяти на нижчі посади штат не з міста, а з довколишніх сіл і містечок. Що призводить до не дуже гарних наслідків. Некваліфікований персонал - катастрофа для закладу.

У рекламній політиці заміських ресторанів яких характерних особливостей також не спостерігається. Єдине, що в силу орієнтування на постійних відвідувачів вони дають масовану рекламу тільки в перший час після відкриття, а коли клієнтура вже напрацьована, потихеньку її згортають і переходять на підтримуючий імідж. Орієнтація на сімейну та ділову аудиторію, звичайно, позначається на виборі рекламних носіїв.

Комплекс маркетингових та рекламних комунікацій заміського ресторану включає, по-перше, рекламу в пресі (видання для всієї родини,

ділові ЗМІ). Видання декларуються як всеукраїнські. По-друге, використовується радіо для анонсування новинок або свят. По-третє, зовнішня реклама використовується як покажчики і розміщується на під'їздах до комплексу.

Звичайно, «поради друзів, знайомих» - найбільш дієвий фактор. Ресторатори підтверджують виняткову ефективність реклами «сарафанного радіо». Однак традиційна реклама теж дієва, адже вона працює навіть постфактум: спостерігаючи постійну рекламу певного ресторану, гості переконуються в правильності свого вибору, душу «гріє» той факт, що, відпочиваємо у відомому закладі. Сімейна аудиторія залучається таким же чином, як і будь-яка інша. Якщо конкретно, найголовніше - це послуги для всієї сім'ї без винятку: окрім відпочинку для батьків має бути наявність дитячого меню, дитячого ігрового майданчика, гувернантки, яка догляне за дітьми, буде з ними грати. Навіть приїжджаючи без дітей, гості бачать, що в закладі є все необхідне для дитячого відпочинку, і наступного разу обов'язково візьмуть спадкоємців з собою, не турбуючись про те, що дитина занудьгує.

Періодично слід проводити різноманітні акції напередодні свят - 8 березня, Нового року тощо, наприклад, перед Великоднем вводити пісне меню. Крім того, для завсідників необхідно передбачити дисконтну систему.