

УДК 640.43:330(045)

ЗАВАДИНСЬКА О. Ю.,

к.т.н., доцент,
доцент кафедри готельно-ресторанного бізнесу
факультету готельно-ресторанного і туристичного бізнесу
Київського національного університету культури і мистецтв

ДЬЯЧЕНКО Р. В.,

к.мистецтвозн.,
старший викладач кафедри готельно-ресторанного бізнесу
факультету готельно-ресторанного і туристичного бізнесу
Київського національного університету культури і мистецтв

АНАЛІЗ СВІТОВОГО ДОСВІДУ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ РЕСТОРАННОЇ ГАЛУЗІ

Анотація. Стаття присвячена дослідженню основних принципів управління закладами ресторанного господарства за кордоном, проведено аналіз роботи незалежних закладів, повноправних й асоційованих членів корпоративних ланцюгів, що беруть участь в бізнесі на основі договору франшизи, керуючих компаній, що спеціалізуються на керівництві закладами харчування.

Ключові слова: ресторан, розвиток, ефективність, управління, франшиза.

Завадинська О. Ю., канд. техн. наук, доцент, доцент кафедри гостиннично-ресторанного бізнесу факультета гостиннично-ресторанного і туристичного бізнесу Київського національного університету культури і мистецтва.

Дьяченко Р. В., канд. искусствоведения, старший преподаватель кафедры гостиннично-ресторанного бизнеса факультета готельно-ресторанного і туристичного бізнесу Київського національного університету культури і мистецтва.

АНАЛИЗ МИРОВОГО ОПЫТА УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ РЕСТОРАННОЙ ОТРАСЛИ

Аннотация. Статья посвящается исследованию основных принципов управления предприятиями ресторанного хозяйства за рубежом, проведен анализ работы независимых предприятий, полноправных и ассоциированных членов корпоративных сетей, которые принимают участие в бизнесе на основе договора франшизы, управляющих компаний, которые специализируются на управлении предприятиями питания.

Ключевые слова: ресторан, развитие, эффективность, управление, франшиза.

Zavadynska O.Y., PhD in Engineering Sciences, associate professor, assistant professor of the Hotel and Restaurant Business Department of the Hotel, Restaurant and Tourism Business Faculty of the Kiev National University of Culture and Art.

Diachenko R.V., PhD in History of Arts, Senior Lecturer of the Hotel and Restaurant Business Department of the Hotel, Restaurant and Tourism Business Faculty of the Kiev National University of Culture and Art.

ANALYSIS OF THE GLOBAL EXPERIENCE OF RESTAURANT MANAGEMENT

Annotation. The article is devoted to the study of the main principles of restaurant management abroad, as well as to the analysis of independent institutions' experience, whose full or associate membership in the corporate chains involves such businesses in cooperations on the basis of a franchise agreement or as managing companies specialized in restaurant management.

Key words: restaurant, development, effectiveness, management, franchise.

Актуальність проблеми. На сучасному етапі реформування усієї системи ресторанного господарства, соціальні перетворення та зміни економічних стосунків в Україні надають особливої ваги вивченню проблем організації харчування за кордоном. Всі підприємства готельно-ресторанного бізнесу повинні мати високий рівень конкурентоспроможності, основу якого формують інновації ,їх впровадження в діяльність підприємства та ефективна реалізація інноваційної стратегії підприємств. Але прийняття управлінських рішень керівниками й фахівцями готельних і ресторанных підприємств не регламентоване, методична база оцінки ефективності інновацій і управління інноваційною діяльністю найчастіше відсутня, що стримує інноваційний розвиток ресторанного бізнесу . Проте, аналіз підприємств ресторанного господарства за кордоном, які успішно здійснюють інноваційну діяльність, показує, що спонукальним мотивом для розробки інновацій є в першу чергу бажання і прагнення керівництва вести стратегічну діяльність в цілому і зокрема інноваційну. На сьогоднішній день спостерігається недостатня кількість актуальних сучасних досліджень з обраної теми. Тому дуже важливо проаналізувати останні тенденції в управлінні ресторанными закладами та методи їх запровадження.

Аналіз досліджень і публікацій. За останні роки завдяки інноваціям суттєво змінилася індустрія ресторанного господарства. Відслідковування поточних тенденцій в діяльності та управлінні, прогнозування

майбутніх потреб галузі є надзвичайно важливим для забезпечення продуктивності та прибутковості закладів ресторанної сфери. Фундаментальні та прикладні аспекти розвитку сфери ресторанного бізнесу розглядалися у працях вітчизняних та зарубіжних авторів: А. Аветисової, В. Антонової, В. Архіпова, В. Варфоломєєвої, К. Егертон-Томас, В. Найдюк, Л. Нечаюк, В. Пивоварова, Г. П'ятницької, О. Сватюк, Н. Телеш, Т. Шталь та ін. В роботах цих вчених розглядаються як основи організації роботи закладів ресторанного господарства, так і нові моделі управління персоналом, маркетингові інструменти та кулінарні інновації.

Метою статті є аналіз сучасного стану функціонування та основні принципи управління закладами ресторанного господарства за кордоном.

Виклад основного матеріалу. Підприємницька діяльність, пов'язана із ресторанним господарством, вважається за кордоном серед інших видів діяльності однією з самих ризикованих та складних за своїм характером і розмаїттям форм. Матеріальні активи цього виду підприємництва займають, наприклад, у США 4-е місце і складають 200 млрд. дол США. У ресторанному господарстві США зайнято біля 8 млн. робітників та службовців, що складає найбільше число в порівнянні з будь-якою іншою галуззю економіки США, що має величезні розміри, розгалуженість і взаємозв'язок з іншими галузями економіки [4].

Підприємницька діяльність у ресторанному господарстві характеризується загальними рисами, в основі яких лежить задоволення біологічних потреб людини в їжі. При цьому підкреслюється, що харчування дається в готовому вигляді. До ресторанного господарства, зокрема, не відносяться торгові підприємства, що здійснюють продаж продуктів харчування на виніс для споживання їх удома, якщо ця функція для них головна.

За минулі десятиріччя характер споживання їжі за кордоном у значній мірі змінився. Майже половина всієї їжі в наші дні споживається саме в закладах ресторанного господарства. Статистика показує, що обсяг її збільшується з року в рік. Більшість закладів харчування є невеликими по розмірах, із кількістю постійних робітників не більш 10 чоловік. Такі заклади, як правило, управляються самими власниками.

На початку 80-х років XX ст. виникла і стала укладатися тенденція, що спостерігається й у даний час. Вона характеризується створенням об'єднань дрібних закладів ресторанного господарства в ланцюги й утворенням великих конгломератів [2]. Незалежні заклади харчування у своїй більшості представлені «сімейним» бізнесом невеликих і середніх розмірів, характерною рисою якого є сезонність операцій. Незалежні заклади домінують у ресторанному бізнесі з високим рівнем сервісу. Вони мають усі можливості, щоб бути несхожими один на одне, саме унікальність незалежного ресторану створює умови для його процвітання.

Незалежні заклади більш стабільні в проведенні своєї ринкової політики, і тому самий ринок, на якому вони домінують, є більш стабільним. Цей ринок не такий великий, як ринок закладів у ресторанных ланцюгах. Власники і керівники незалежних ресторанів мають велику можливість досягти бажаного в створенні специфічних характеристик для свого закладу. Можливість надання своєму бізнесу неповторних рис, що створюють реальність успіху, є одним із головних переваг у керуванні малим незалежним закладом. Як це не дивно на перший погляд, невеликі незалежні заклади потребують більш високої управлінської майстерності, ніж більш великі. Справа в тому, що великі заклади створюють значно великі прибутки, що дає можливість найму кваліфікованих фахівців вузького профілю.

Директор незалежного закладу, з іншого боку, не може собі дозволити розкіш мати великий штат управлінського персоналу. Якщо заклад харчування хоче залишитися незалежним і конкурентоспроможним в умовах постійно мінливого ринку, він повинен мати керівників, що володіють більш широкими знаннями і високим професіоналізмом. В результаті того, що незалежні заклади поступаються у розмірах своїм асоційованим конкурентам і відчувають нестачу в кваліфікованих фахівцях у багатьох функціональних областях, керівники незалежних закладів більш наближені до практичних питань, ніж їхні конкуренти. В результаті досвід практичної роботи керівника незалежного закладу харчування і його знання одержують значно більше ваги з погляду їхньої значимості. Водночас, керівники незалежних закладів, як правило, мають і свої слабкі сторони, частіше або в маркетингу, або у фінансах, а іноді й у тому й в іншому одночасно [3].

Фахівці вважають, що існує достатній ринок для обох форм підприємництва і що в багатьох випадках специфічний характер більшості незалежних закладів допомагає їм виявляти свою клієнтуру [1]. Проте щоб залишитися життєздатними, незалежним закладам недостатньо тільки виявити й обслужити клієнтуру. Якщо керівники незалежних закладів, зокрема, невеликих, хочуть зберегти прибутковість, то вони зобов'язані впроваджувати більш сучасні управлінські системи і технології. Ефективного підвищення продуктивності праці краще всього досягати шляхом удосконалювання організації керування закладом.

Слід зазначити, що чим більшим є заклад, тим більш розгалужену структуру керування можна в ньому виявити. Це означає, що більш значні заклади мають додаткові проміжні ланки, головною функцією яких є контроль. Загальні вирішення стратегічного характеру приймаються власниками закладу і генеральним директором. При цьому власником може бути приватна особа або ціла корпорація.

Генеральний директор є посередником між власниками закладу й управлінським персоналом, з одного боку, і споживачами, з іншого. Принципово ця функція може бути охарактеризована як функція перекладу загальних постановочних задач, обумовлених власниками, у конкретні управлінські рішення. Крім того, на генеральному директорі лежить вирішення величезного числа завдань, наприклад, прийняття орієнтованих на обраний сегмент ринку рішень, спрямованих на задоволення потреб клієнтів, визначення загальних напрямків політики закладу в рамках поставлених цілей і задач, у тому числі проведення фінансової політики, до якої можуть бути віднесені такі питання, як визначення лімітів витрат на утримання персоналу, граничних асигнувань на адміністративні і господарські потреби. До питань, які вирішує генеральний директор, можна віднести

принципові питання закупівельної політики, зокрема орієнтацію на визначених постачальників. Власники закладу і генеральний директор вправі визначити коло постачальників, ділові відносини з якими ресторан буде підтримувати в першу чергу.

Вище керівництво має право також вирішувати, яка система намірів із клієнтами найкраща, які кредитні картки будуть прийматися в першу чергу тощо. Частина цих питань, проте, може бути передана на вирішення ще нижчим управлінським ланкам, якщо обсяг повноважень і обов'язків генерального директора великий і він, у силу об'єктивних причин, не в змозі всі їх виконувати.

Незалежні заклади майже не мають можливості чинити власні помилки. Великі управлінські помилки в асоційованих закладах можуть бути покриті і полагождені за рахунок значних прибутків і підтримки інших закладів, що входять у ланцюг. У регіонах для підтримки незалежних власників створюються регіональні асоціації ресторанів. Такі асоціації є неоцінним джерелом інформації і можуть надавати аудиторію для обміну ідеями. У рамках асоціацій створюються кулі для закупівлі продуктів великими оптовими партіями, що дуже вигідно з погляду використання оптових знижок. Незалежні заклади позбавлені цих переваг, а використання інформаційних систем дозволяє уникнути серйозних управлінських проблем.

Важливо знати, що, навіть якщо ресторан є частиною великого корпоративного ланцюга, це не завжди колективний бізнес, оскільки крім повноправних членів корпоративних ланцюгів є й асоційовані члени, що приймають участь в бізнесі на основі договору франшизи. Під ланцюгом розуміється група закладів (два і більше), що здійснює колективний бізнес і знаходиться під безпосереднім контролем керівництва ланцюгом. Ланцюг може володіти або орендувати будинок або землю. Керівництво ланцюга закладів одержує переваги від будь-якого прибутку, але в той же час несе і тягар відповідальності за операційні витрати.

Часто буває важко визначити, чи керується даний заклад адміністрацією ланцюга, чи він є франшизним членом. Зовнішній вигляд закладу і його робітники, страви, що подаються в ресторані, рівень обслуговування або декор не дають відповіді на питання, кому воно належить. Якщо заклад є лише франшизним членом якогось відомого ресторанного ланцюга, він може управлятися самостійно, поза прямим контролем з боку адміністрації ланцюга. Ланцюг практично не має, або майже не має прав на прибутки, і не несе відповідальності за втрати по франшизних операціях. Звичайна справа для фірми - укласти договір франшизи з адміністраціями закладів.

Франчайзінг - це метод підприємництва, завдяки якому підприємець може об'єднатися з уже діючим великим ланцюгом. Міжнародна Асоціація Франчайзних Організацій (МАФО) дає визначення цьому феномену як: "... діючі в часі взаємовідносини, по яких франчайзодавач надає захищене в законному порядку право займатися визначеною підприємницькою діяльністю, а також допомогу в організації цієї діяльності, навчання, реалізації і керуванні за винагороду від франчайзоотримувача." [4].

Франчайзінг дає можливість відкриття нової справи при зниженні рівня ризику, властивого періоду початку діяльності. Це дозволяє одержувати великий прибуток. Добрі ім'я й успіх одного підприємства допомагає іншим, якщо вони об'єднуються під цим ім'ям і пропонують ідентичний продукт або послуги.

Усесвітньо відомі такі ланцюги, як "МакДоналдс" або "Бургер Кінгз". Ці ланцюги на 98% складаються з франшизних підприємств, що належать самим різноманітним компаніям. Цікавим явищем підприємництва є так званий контракт на керування, що складається між власником підприємства і компанією, головним напрямком діяльності якої є фахове керування підприємствами у визначеному сегменті ринку [5].

Комерційні ресторани тільки починають використовувати контракти на керування. Наприклад, «АРА», «Маріотт» і «Сага» є трьома найбільш відомими компаніями, що спеціалізуються на керуванні закладами харчування. У США, наприклад, нараховується значно більше франшизних чим повноправних корпоративних членів, проте, практика показує, що повноправні члени ланцюгів мають більш високий товарообіг і прибуток.

Останні десятиріччя були періодом розквіту різних типів закладів ресторанного господарства і, у першу чергу, готелів і ресторанів. Великі ланцюги, корпорації, що спеціалізуються в питаннях менеджменту, і величезні по своїх розмірах і обсягам операцій підприємства харчування були активно залучені в сферу обслуговування. Швидкий ріст, проте, виснажив їхні інвестиційні капітали. У результаті, однією з форм, що сприяє подальшому росту відношень, став договір франшизи. Іншим стимулом став контракт на керування. Контракт на керування дозволив організаціям продовжити свій розвиток при невеличкому інвестиційному капіталі і більш низькому рівні ризику.

Існує декілька гігантських керуючих компаній в ресторанному господарстві. Компанії, що спеціалізуються на керівництві закладами харчування, контролюють практично всі напрямки цього бізнесу - від комерційних ресторанів до кафе та їдалень на підприємствах і в організаціях. Більша частина цього сегменту ринку складають заклади харчування в медичних установах. Іншими суб'єктами сегменту контрактного керування є харчування в навчальних закладах, що поділяється на самостійні групи: харчування в університетах і коледжах; харчування в початкових і середніх школах.

Харчування в банках і компаніях протягом тривалого часу не було орієнтовано на наявність контрактів, проте зараз цей сегмент ринку послуг забезпечений контрактами на керування приблизно на 75-80%. У харчуванні на транспорті до недавнього часу лідерство тримали три компанії: «Маріотт», «Доббс Інтернешнл» і «Консешнер». Харчування у виправних закладах США надають такі компанії, як «Сабо», «Сервіс Америка» і «Кентин». Контракти з національними парками припадають на найбільш тривалі терміни в порівнянні з іншими сегментами ринку, оскільки для організації харчування компанії змушені робити значні інвестиції в устаткування, реконструкцію тощо, щоб одержати право на контракт [6].

Компанії, що спеціалізуються на контрактному керуванні, мають у своєму штаті фахівців із питань комерції і маркетингу, до чийх безпосередніх обов'язків входить пошук і робота з потенційними клієнтами. Майже всі сегменти ринку харчування ще не вичерпали свої можливості для росту.

Висновки. Таким чином, дослідження основних принципів управління закладами ресторанного господарства за кордоном показали можливість застосування технологій управління та ведення ефективної інноваційної діяльності в підприємствах готельно-ресторанного бізнесу України, що приведе до підвищення організаційно-технічного рівня виробництва, якості продукції та послуг, покращення рівня обслуговування, ефективного використання ресурсів підприємства, зменшення витрат, покращення умов відпочинку споживачів та праці персоналу, адаптації підприємства до вимог навколишнього середовища та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Література

1. Борисова О. В. Механізм реалізації інноваційної політики підприємств ресторанного господарства // Прогресивна техніка та технології харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: міжнар. наук.-практ. конф., 19 листопада 2013 р.: наук.вид.: у 2 ч. – Харків :, 2014. – ч. 2. – С. 238–239.

2. Браймер Р. Основы управления в индустрии гостеприимства / Р. Браймер. - М., 1995. – 384 с.

3. Джеймс Дж., Болдуин Д. Управление рестораном. – М.: ТК Велби, Проспект, 2007.– 440 с.

4. Завадинська О. Ю., Литвиненко Т.Є. Організація ресторанного господарства за кордоном: Навчальний посіб. - Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2004.-с.192.

5. Бизнес в блоге. Лучшие идеи бизнеса со всего мира [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://biznesvbloge.ru/>.

6. Chamber Gourmet Club [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gourmetclub.ua/ua/>.