

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МІЖНАРОДНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА РЕСТОРАННОГО ТА ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

О. Б. Каламан

МЕНЕДЖМЕНТ

Конспект лекцій

Одеса

2024

УДК: 005

Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент» для студентів, які навчаються за спеціальністю 181 «Харчові технології» освітньої програми «Ресторанні технології» СВО «Бакалавр» денної та заочної форм навчання / О.Б. Каламан. Одеса: МГУ, 2024. 108 с.

Укладач:

О. Б. Каламан, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри

Рецензент:

І. О. Кузнецова, доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри менеджменту, Одеський національний економічний університет

Рекомендовано до друку рішенням Вченої Ради

Міжнародного гуманітарного університету

(протокол № 1 від 31.08.2024)

.

ЗАПЛАНОВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ

Знання:

1. Методів і форм самоорганізації та самоосвіти з метою досягнення поставленої мети.
2. Функцій управління на підприємствах сфери громадського харчування.
3. Основ методів управління (адміністративних, економічних, соціально-психологічних).
4. Функціональних обов'язків співробітників служб підприємств громадського харчування; взаємодії виробничої служби та служби обслуговування підприємств громадського харчування.
5. Матеріальних та людських ресурсів департаментів (служб, відділів) організації сфери громадського харчування.
6. Методів визначення потреб підрозділів організації сфери громадського харчування в матеріальних ресурсах.
7. Теоретичних засад організації виробничо-технологічної діяльності департаментів (служб, відділів) підприємства харчування, розподіл обов'язків і визначення обсягів робіт виконавців організації.

Вміння:

8. Реалізовувати основні управлінські функції за рахунок ефективної організації управлінської праці та планування робочого часу.
9. Розподіляти цілі та завдання структурних підрозділів організацій сфери громадського харчування.
10. Використовувати методи управління для здійснення планування, організації, координації та контролю діяльності підрозділів організацій сфери громадського харчування.
11. Розподіляти функціональні обов'язки співробітників служб ресторану.
12. Формулювати мету та завдання діяльності виробничої служби та служби обслуговування підприємств харчування.

13. Організовувати взаємодію та координацію діяльності між підрозділами організації сфери громадського харчування.

14. Здійснювати оцінку та планування потреб департаментів у матеріальних ресурсах і персоналі організації сфери громадського харчування.

15. Проектувати організаційну структуру та планування штатного розпису.

16. Визначати обов'язки та обсяги робіт виконавців організації, на основі стандартів обслуговування та регламентів підрозділів організації сфери громадського харчування.

Навички:

17. Організації управлінської діяльності, самостійного набуття додаткових знань і вмінь.

18. Володіти теоретичними основами планування та організації діяльності підрозділів організацій сфери громадського харчування.

19. Розподілу функцій структурних підрозділів організацій сфери громадського харчування;

20. Застосовувати методи координації та контролю діяльності служб організацій сфери громадського харчування.

21. Розподілу обов'язків і визначення відповідальності співробітників сфери громадського харчування.

22. Формування системи бізнес-процесів, регламентів, стандартів підприємства харчування.

ТЕМА 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність менеджменту ресторанної справи

1.2. Цілі, завдання, функції та принципи менеджменту ресторанної справи

1.3. Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності

1.1. Сутність менеджменту ресторанної справи

На сучасному етапі функціонування підприємств ресторанного бізнесу в умовах прискореного темпу суспільно-політичного життя виникають об'єктивні фактори, що ускладнюють процеси прийняття управлінських рішень. Збільшується обсяг «фахової» інформації, яку слід опановувати й використовувати у повсякденній діяльності, бурхливо розвивається наука й техніка, що спонукає впроваджувати більш продуктивні і якісно нові зразки обладнання, новітні виробничі технології і надавати широкий спектр послуг. Структура виробничих колективів сучасних підприємств ресторанної сфери значно ускладнилася, що обумовлено появою нових професій, суттєвими змістовними змінами роботи фахівців традиційних спеціальностей, підвищенням рівня освіти та духовної культури працівників, появою й диверсифікацією можливостей щодо реалізації особистості в умовах економічної та політичної демократії.

Менеджмент як наукова теорія виник і розвивається у зв'язку з необхідністю дослідження і пояснення таких явищ як процвітання або банкрутство організацій, визначення і застосування методів управління для забезпечення їх успішної діяльності [14].

Історія розвитку менеджменту пов'язана з двома підходами до процесу управління:

1) акцент на управлінні операціями (технічну сторону виробничого процесу);

2) акцент на управлінні трудовими ресурсами (пріоритет – психологічні чинники, мотивація працівників і стимулювання їх до

діяльності).

Теоретико-наукову основу менеджменту можна визначити як акумульовані, логічно обґрунтовані знання, які представляють собою систему принципів, методів і технологій управління, що розроблені на базі інформації, отриманої як емпіричним шляхом, так і в результаті проведених досліджень у різних галузях науки. Теорії менеджменту притаманні такі особливості:

- орієнтація на вирішення практичних завдань;
- впровадження в міжнародному масштабі.

Менеджмент – інтеграційний процес, за допомогою якого професійно підготовлені управлінці створюють підприємства і управляють ними шляхом постановки певної мети і пошуку способів її досягнення.

Мета менеджменту – забезпечення прибутковості підприємства.

Найважливіше завдання менеджменту в ресторанному бізнесі – організація виробництва та надання послуг високої якості з урахуванням інтересів споживачів і забезпечення стабільного становища підприємства на ринку послуг.

Менеджмент ресторанного бізнесу – особлива наука, що об'єднує питання економіки, планування, економічного аналізу, організації діяльності, психології, соціології, педагогіки, права, кібернетики і т.д.

В основу розвитку сучасного менеджменту ресторанної сфери лежать досягнення практично всіх наукових шкіл управлінського спрямування.

Основні завдання теорії менеджменту:

- озброєння працівників, зайнятих практичною діяльністю, знаннями, які допоможуть їм підвищити рівень управління;
- надання сприяння підвищенню кваліфікації менеджерів при підготовці і претендентів на ці посади;
- визначення сфер і проблем, що потребують подальшого вивчення з метою сприяння розвитку наукової бази.

Теорія менеджменту – порівняно молода наукова дисципліна, що сформувалася в окрему галузь знань у XX ст. При цьому інтенсивний її

розвиток почався лише після Другої світової війни і нині знаходиться в стадії розвитку, яку визначають рядом невирішених проблем у сфері термінології, невизначеністю масштабів, необґрунтованістю принципів та факторів, узагальненістю і нечіткістю тверджень.

Менеджмент у ресторанному бізнесі – самостійна професійна діяльність в ринкових умовах, спрямована на досягнення мети шляхом раціонального використання матеріальних і трудових ресурсів із застосуванням принципів, функцій та методів менеджменту в господарській діяльності.

1.2. Цілі, завдання, функції та принципи менеджменту ресторанної справи

У широкому розумінні поняття «управління» – це цілеспрямований вплив суб'єкта на об'єкт управління за допомогою певної системи методів і технічних засобів з використанням особливої технології для досягнення поставленої мети. Управління в широкому розумінні – це загальна система відносин і явищ управління в природі і суспільстві, у вузькому – це технологічна організація об'єкта управління.

Менеджмент у широкому розумінні – загальні принципи соціального управління; влада і мистецтво управління людьми; у вузькому – управління виробництвом, діяльністю з організації досягнення поставленої мети. Усі складові управління на підприємстві взаємопов'язані і взаємообумовлені, але при цьому відносно самостійні. Для здійснення успішної управлінської діяльності суб'єкта, необхідне оволодіння технічними, професійними, організаційно-управлінськими, педагогічними та психолого-соціологічними знаннями. У розвинених країнах поняття «менеджмент» нерозривно пов'язане з поняттям «бізнес».

Бізнес – діяльність, що спрямована на отримання прибутку шляхом виробництва і реалізації певної продукції чи послуг. Управління бізнесом це управління комерційними та господарськими організаціями.

Менеджмент – ефективне та продуктивне досягнення цілей організації за допомогою планування, організації, керівництва та контролю

організаційних ресурсів.

У визначенні укладені дві важливі ідеї:

1. основні функції менеджменту – планування, організація, керівництво і контроль;
2. ефективне та продуктивне досягнення цілей організації.

Організаційні результати:

- ефективність організації – це ступінь її наближення до поставленої мети, що показує, наскільки організація досягла успіху у виконанні своїх функцій, тобто в наданні споживачам необхідних їм товарів та послуг;
- продуктивність – оцінка кількості ресурсів, потрібних для досягнення цілей організації (сировина, матеріали, грошові кошти і співробітники, що задіяні у виробництві даного обсягу продукції або при отриманні певного результату).

1.3. Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності

Змінюється природа організацій і роботи, що спостерігається в багатьох підприємствах гостинності, стирає межі між менеджерами і службовцями, які належать до категорії керівників.

Менеджер – людина, яка працює з підлеглими і координує їх трудові види діяльності з метою домогтися виконання завдань, що поставлені перед організацією.

Менеджерів часто поділяють на три рівні:

1. Менеджери нижнього рівня (супервайзери) – керують роботою лінійних службовців. Наприклад, супервайзер фронт-офісу відповідає за роботу персоналу зміни і контролює обслуговування гостей під час своєї зміни;
2. Менеджери середнього рівня – еквівалент керівників підрозділів, які займають місце між менеджерами нижнього й вищого рівнів і несуть відповідальність за виконання короткострокових і середньострокових планів та встановлюють завдання і цілі для виконання цих планів. Їм підпорядковуються менеджери нижнього рівня;

3. Топ-менеджери відповідають за виконання середньострокових і довгострокових планів і встановлюють цілі і стратегії, що дозволяють реалізувати ці плани.

Виділяють також службовців неуправлінського рівня.

В процесі своєї діяльності менеджери не тільки планують, організовують, приймають рішення, займаються комунікаціями і мотиваціями, контролюють, але й виконують різні ролі:

- роль представника. Кожен менеджер частину свого робочого часу змушений витратити на представницькі функції. Наприклад, президент корпорації, можливо, має сам приймати важливих гостей або представляти корпорацію на урочистих обідах;

- роль лідера. Кожен менеджер повинен виступати в якості лідера, мотивуючи і заохочуючи своїх підлеглих;

- роль зв'язківця. Менеджери проводять багато часу, контактуючи зі службовцями з інших підрозділів своєї організації і за її межами. Наприклад, менеджер з персоналу активно взаємодіє з директором служби готельного господарства;

- роль диктора. Менеджер часто висловлюється з питань діяльності своєї організації. Скажімо, він може бути запрошений для виступу перед студентами ВНЗ, які прийшли в організацію на практику;

- роль переговорника. Менеджер часто бере участь у переговорах. Наприклад, глава компанії може зустрічатися з керівництвом профспілки, щоб обговорити ставки заробітної плати та інші винагороди за роботу персоналу на наступний термін.

Нова роль менеджера проявляється не тільки в самій організації, але і за її межами. Наприклад, менеджер має реагувати на потреби ринку і забезпечувати отримання організацією прибутку, проявляти інноваційний підхід і прагнути до максимальної ефективності в тих областях, за які вони відповідають, домагаючись цього за рахунок удосконалення технологічних процесів із застосуванням різних креативних способів.

Менеджери ХХІ ст. мають діяти в умовах складного, динамічного і залежного від багатьох факторів світу. Менеджерам майбутнього доведеться опановувати новими соціально-культурними явищами і цінностями, а також з повагою ставитися до розмаїтості навколишнього світу. При цьому найбільш значущі зміни – технічний прогрес та інтернаціоналізація гостинності і туризму. Тому від того, якою мірою майбутній менеджер-лідер опанує усіма необхідними навичками і вміннями зараз, залежить те, наскільки успішно виявиться ваша кар'єра в майбутньому.

ТЕМА 2. ЕВОЛЮЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ

- 2.1. Античний етап розвитку підприємств гостинності
- 2.2. Ресторанна справа в Середні віки та епоху Відродження
- 2.3. Революція в ресторанному виробництві
- 2.4. Відкриття Америки і зародження нової моделі ресторанної справи у США

2.1. Античний етап розвитку підприємств гостинності

Гостинність є одним з фундаментальних понять людської цивілізації.

Гостинність має 3 похідні з латині, французької та англійської: *Hospitalis* (лат.) - гостинний; *Hospitality* (англ.) - гостинність; *Hospice* (фр.) - притулок мандрівника. Гостинністю вважають сукупність засобів розміщення, харчування і розваг для туристів, а також традиції прийому гостей в різних культурах.

З розвитком надання послуг гостинності людям, котрі з певних причин покидали свої домівки, гостинність перетворилася на професію, а потім і на справжню індустрію.

Індустрія гостинності – це бізнес, який спрямований на забезпечення мандрівників житлом, харчуванням, а також на організацію їхнього дозвілля. Індустрія гостинності об'єднує всі суміжні галузі економіки, що спеціалізуються на обслуговуванні через спеціалізовані підприємства: готелі,

ресторани, туристичні агентства, національні парки, парки культури та відпочинку та ін. Зокрема, в США ця індустрія є другою за значенням за кількістю робочих місць. Тому одна з головних задач індустрії гостинності полягає в розвитку послуг та культури сервісу. Індустрія гостинності є невід'ємною частиною туристичної індустрії та готельної індустрії. В межах готельної індустрії розвивається готельний бізнес.

Ретроспективний аналіз розвитку сфери гостинності дозволяє виділити декілька етапів цього процесу:

1-й етап – стародавній світ II тис. до н. е.–V ст. – виникнення перших закладів гостинності;

2-й етап – VI–XV ст. (епоха середньовіччя) – початок формування спеціалізованих закладів;

3-й етап – XVI–XX ст. (епоха відродження, промислової революції, індустріалізації суспільства, перша світова війна) – розвиток готельної справи;

4-й етап – 20-і рр. XX ст.–поч. XXI ст. – сучасний розвиток господарства.

2.2. Ресторанна справа в Середні віки та епоху Відродження

В епоху античності родину, що приймала гостей в своєму будинку, називали гостинною. За притулок в цей період грошей не брали. Мандрівники завжди могли знайти привітний прийом в приватних будинках. Перші ж згадки про гостьові підприємства припадають на період античності. Ними були караван-сараї, таверни, постоялі двори.

Караван-сараї представляли собою 2-х, 3-х поверхові будинки. Частину приміщень першого поверху займав господар зі своєю родиною, решта приміщень була облаштована для прийому гостей. На цьому ж поверсі передбачалося місце для стійла коней. Все це було обнесено оборонними мурами для захисту від розбійників та непогоди.

Ці заклади не були схожими один на одного, в кожній місцевості дизайн приміщень караван-сараю залежав від клімату, рельєфу, вимог безпеки, доступності будівельних матеріалів. Якщо в період становлення в мусульманських країнах послуги караван-сараїв надавалися безкоштовно, що

пояснювалося релігійними міркуваннями, то пізніше дах та харчування протягом трьох діб надавалися за рахунок держави, решту днів необхідно було оплатити мандрівникові. На територіях східніше Константинополя, крім такого «пансіону», бідним мандрівникам додатково безкоштовно видавалася пара взуття. Караван-араї розташовувалися на території Туреччини, Ірану, Афганістану, північної Індії (палац Тадж-Махал).

Виникнення перших спеціалізованих підприємств готельної індустрії пов'язано з Древнім Римом та Древньою Грецією (близько 50-й р. до н. е). На той час велика кількість чиновників і купців активно подорожували у справах. У зв'язку з потребою в їх розміщенні формувалася доволі розгалужена мережа державних та приватних постійних дворів і таверн. Римляни будували засоби розміщення як засіб відшкодування витрат на будівництво доріг. Внеском греків в розвиток гостинності стало проведення Олімпійських ігор, на час проведення яких зводили палаткові містечка, збільшували кількість таверн та інших закладів гостинності.

Таверни – це заклади, що надавали послуги з харчування та мали приміщення для розміщення мандрівників. Проте мова щодо комфорту навіть не йшлося, адже, ночували зазвичай в одному приміщенні з тваринами, а само спальне місце являло собою солом'яну підлогу. В Римі таверни можна було розпізнати за колонами, навколо яких висіли ланцюги фляг та червоні ковбаси. Підлога була прикрашена яскравою мозаїкою, стіни прикрашалися картинами. Разом з тим, репутація власників таверн була низькою, їх підозрювали в шахрайстві, утриманні «гнізд гріха».

Розвиток торгівлі та пов'язані з нею тривалі поїздки вимагали організації не лише харчування, але й ночівлі. Ці обставини визначили появу іншого типу закладів розміщення – постійних дворів.

Постоялі двори розвивалися майже однаково і в Греції, і в Римі. Вони були одно-, двоповерховими будинками з окремими кімнатами для мандрівників, складськими приміщеннями, крамницями, майстернями, стійлами для коней. Постоялі двори зводилися зі знанням справи і для свого

часу були досить зручними. Будувалися вони з каменю і мали у своєму розпорядженні необхідний перелік послуг. У зимовий час обігрівалися. У деяких дворах існувала кімната для умивання. Такі заклади характеризувалися вишуканим обслуговуванням, оригінальним архітектурним стилем. Пізніше Марко Поло говорив, що в них «і королю зупинитися не соромно». Постоялі двори, що розташовувалися в містах, мали систему водопостачання, яке здійснювалося за допомогою керамічних труб, туалет (латрик), водоймища, фонтани, декоративне озеленення. Користувалися послугами постоялих дворів багаті патриції, котрі подорожували з метою відвідування спортивних змагань, театрів, відомих храмів. Слідкували за порядком, чистотою і дотриманням законності під час обслуговування державні чиновники – еділи. Постоялі двори зобов'язані були вести список гостей і бухгалтерію. Про те, наскільки розвинутими були ці засоби розміщення, може свідчити хоча б той факт, що римським законодавством («Кодекс вавілонського царя Хаммурапі», 1792–1750 рр. до н. е) було передбачено особливу відповідальність такого закладу за речі гостя, обман відвідувачів. Окремі положення Римського права, що регламентували діяльність установ, які надавали мандрівникам притулок і харчування, можна знайти і у сучасному законодавстві, стандартах і правилах готельного обслуговування багатьох країн.

У римлян постоялі двори для плебеїв називались стабулярії, для патриціїв - мансіонес. В Древній Греції постоялі двори розрізняли за формою власності: державні називалися пандокеями, а приватні - катагогіями.

Державні постоялі двори, зазвичай, розташовувалися уздовж головних шляхів один від одного на відстані дня їзди конем (25 миль = 40,2 км) або в містах. Вже на той час користуватися такими засобами розміщення можна було за наявності урядового документа, що свідчив про статус його власника. Питання розміщення державних чиновників вирішувалося їхніми підлеглими заздалегідь, решта мандрівників змушені були самотійно дбати про нічліг та домовлятися про його оплату.

Важливу соціальну та суспільну функції в Стародавній Греції нарівні з тавернами виконували лазні або, як їх тоді називали, «лаконікуми», які, насправді, були прообразами сучасних відкритих і закритих клубів. Якщо в тавернах в основному надавали послуги з харчування (а для охочих були приміщення і для відпочинку), то в грецьких лазнях охочий міг не тільки попаритись, але й зайнятися спортом, зустрітися й відпочити з друзями, отримати комплекс лікувально-оздоровчих послуг.

Отже, функцію засобів розміщення в період стародавнього світу відігравали караван-сараї, постійні двори, таверни, лазні. Основними послугами розміщення було надання нічлігу та харчування, а додатковими: охорона, послуги цирульника, догляд за тваринами, зберігання вантажу, медична допомога, ванна, поштові послуги та гральні майданчики.

2.3. Революція в ресторанному виробництві

У Європі після падіння Римської імперії діяльність закладів розміщення почала поступово завмирати і лише з часом, у зв'язку з масовими подорожами купців, підмайстрів, ремісників, учнів, артистів, паломників, знову починають розвиватися найрізноманітніші форми надання притулку, які на той час були безкоштовними. Заради любові до ближнього притулки надавалися церковними організаціями, княжими дворами.

Подальший розвиток готельної справи ознаменувався появою едикту Карла Великого (768–814 рр.) (імператора Великої Римської імперії), відповідно до якого на монастирі і церкви покладался обов'язок утримання «госпіцій». При цьому притулок мандрівникам й паломникам надавався безкоштовно лише на 2 дні. Госпіції влаштовувалися в населених пунктах і надавали притулок усім мандрівникам. Проте багатих і знатних гостей саджали поруч з головним прелатом, а бідняків розміщували і годували в окремих приміщеннях.

Згодом церква стала відігравати вирішальну роль у житті суспільства і була єдиним авторитетом, який визнавали в будь-якій країні. Функцію «адміністратора» з розселення при монастирях виконували охоронці

(воротарі). Слід зазначити, що вже тоді церква управляла першим «готельним ланцюгом».

Особливого розвитку госпіції набули у Швейцарії, яка завдяки цьому має найстаріші готельні традиції і до сьогоднішнього дня користується у світі найвищим авторитетом в цій сфері. Інни - типові дорожні засоби розміщення, забудовані по периметру з виходом у внутрішній двір. На першому поверсі розміщувалися таверна і конюшня, службові приміщення, а на верхніх поверхах – спальні. Протилежні сторони будівлі об'єднувалися дахом, утворюючи галерею. У внутрішньому дворі відбувалися театралізовані вистави, надавалися різні побутові послуги. Історично вони надавали не тільки послуги харчування і розміщення, але й фураж для коней мандрівників, та утримували коней для заміни у поштових екіпажах. Традиційні функції іннів і зараз використовуються готелями світу (готельний ланцюг Holiday Inn).

Розвиток ярмарків та Хрестові походи сприяли відродженню постійних дворів і в Європі. Постоялі двори розташовувалися зазвичай на перетині важливих торговельних доріг або в центрі міста на ринковій площі, де знаходилися головний собор і ратуша. Зокрема, в північній Італії готельна справа стала основним бізнесом. Гільдії власників постійних дворів процвітали, встановлюючи правила і статuti для своїх членів і для гостей. Наприклад, у Флоренції в 1282 р. гільдія власників постійних дворів контролювала цей бізнес до такої міри, що міські чиновники опитували мандрівників безпосередньо біля міських воріт і направляли їх до гільдії з подальшим розміщенням у певних готелях.

Поштовх до розвитку приватних постійних дворів і таверн в 1530 р. було здійснено королем Великобританії Генріхом VIII, який перевів церковну власність в світську. Відповідно до чого мандрівники вже не мали змоги розраховувати на безкоштовний притулок в монастирях, а змушені були зупинятися в приватних постійних дворах. Переписом 1577 р. виявлено 14202 пивних, 1631 готель та 329 таверн в Англії та Уельсі.

Засоби розміщення в містах Близького Сходу та Середньої Азії були представлені ханнами і ямами. Ханни можливо, були триповерховими, адже стіни нижньої їхньої частини непомірно товсті, у нижніх поверхах споруд частково розміщувалися стійла, частину приміщень займав господар зі своєю родиною, інші пристосовані для постояльців.

У монголів (в цей же час і на Русі) вже до XII–XIII ст. була широко розвинена ямська служба. Татарське слово «ям» означає «станція». Величезні володіння Чингісхана та інших монгольських завойовників були вкриті мережею ямів. Ями, як і караван-сараї та арабські ханни, розміщувалися на відстані одного кінного переходу. Ями і були готелями того часу. Від яму до яму гінці хана везли накази. В ямах вони відпочивали, міняли коней.

Наступний помітний період в розвитку готельного господарства пов'язаний зі встановленням в Європі регулярної поштової і транспортної мережі на кінній тязі (диліжанси в Західній Європі, станції ямщиків в Росії). Уздовж поштових трас з'явилися поштові станції для державного транспорту, що служили також і місцем відпочинку; вони захищали від негоди і спрощували процедуру зміни коней.

До XV ст. постоялі двори приєдналися до поштових станцій. По суті їх можна назвати прообразами мотелів. У великих містах з'явилися гостині двори, що відрізняються від постоялих тим, що тут подорожні діставали можливість не тільки розміщення і харчування, але і здійснення комерційних операцій, тобто в гостиних дворах об'єднувалися мебльовані кімнати, торгові ряди, лавки, склади. Як правило, все це обносилось стінами і баштами з в'їзними комірами.

2.4. Відкриття Америки і зародження нової моделі ресторанної справи у США

В епоху Просвітництва виникло нове соціальне явище – туризм. Метою подорожей стало задоволення потреб у раціональному відпочинку, розвагах, виконанні релігійних призначень, лікуванні та рекреації. Основними категоріями туристів були дворяни. Для молодих дворян своєрідний «гранд-

тур» по Європі був доповненням до основної освіти, і вони його здійснювали перед тим, як розпочати свою професійну або політичну кар'єру.

Спочатку в цей період потребу у розміщенні задовольняли постійні двори, які намагалися покращити умови проживання. В них чітко виконувались правила обслуговування гостей, які належали до різних соціальних верств. Заможні люди, зазвичай, обслуговувались в таверні або в своєму номері. Бідняки харчувались разом з господарями закладу, на кухні. Їм подавали просту їжу без права вибору, але за мінімальною ціною. Французи називали таке обслуговування *table d'hôte*, тобто хазяйський стіл. Заможні споживачі могли замовляти для себе спеціальні страви з продуктів, які були в господаря в меню (*a la carte*), і могли заходити до кухні, щоб спостерігати за процесом приготування їжі. Намагаючись догодити гостю, господар пропонував певну страву, якою славилась дана місцевість.

Суттєвий поштовх розвитку готелів був пов'язаний з промисловою революцією, яка привела до появи паровозів, теплоходів та відкрила еру сучасного масового туризму. Крім того, розвиток курортної справи в Європі привів до появи великої кількості готелів, які розташовувалися поблизу бальнеологічних курортів, на узбережжі Середземного моря, на мальовничих архіпелагах. Отже, на початку Нової історії розвиток готельної індустрії здійснив якісний стрибок.

На відміну від європейських підприємств, які багато в чому виконували соціальну функцію, американські таверни з самого початку свого існування переважно мали комерційну спрямованість, тобто створювалися з метою отримання прибутку.

Якісні зміни стали відбуватися лише наприкінці XVIII сторіччя. У 1794 році з'явився перший комерційний готель, зведений виключно з метою обслуговування клієнтів. Відкриття 70-кімнатного «Сіті-готелю» на Бродвеї в Нью-Йорку поклало початок будівництва готелів і в інших містах. Усі приміщення – як для відпочинку, так і для прийняття їжі – носили комунальний характер. У 1829 р. в Бостоні відкрився готель «Тремонт» –

перший в США готель першого класу – з коридорними, реєстратурою (рецепцією), замками на дверях номерів (двомісних і одномісних) і навіть з безкоштовним милом для гостей. Він перевершив усі готелі Америки та Європи. Готель складався зі 170 кімнат, 4 поверхів, гранітного фасаду, одинадцяти галерей, коридорів, веранд. Ця подія поклала початок готельному буму в цій країні. У другій половині XVIII ст. здійснена перша офіційна спроба класифікації засобів розміщення: у Берліні, який на той час налічував 130 тисяч мешканців, було 9 постійних дворів першого класу, з яких два вже називались готелями, 10 постійних дворів другого класу і 13 постійних дворів третього класу.

ТЕМА 3. УПРАВЛІННЯ ТЕХНОЛОГІЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ

3.1. Характеристика технологічного процесу в ресторані

3.2. Виробнича програма, що визначає асортимент і обсяг виготовленої продукції за робочу зміну

3.3. Організація та управління виробничими процесами ресторану

3.4. Характеристика організації роботи адміністраторів, директорів, заступника директора, завідувача виробництва, метрдотеля

3.5. Обслуговування персоналу ресторанів

3.1. Характеристика технологічного процесу в ресторані

До визначення поняття функції менеджменту «організація» можна підходити з двох точок зору: структурної та поведінкової. У структурному ракурсі ця функція визначається як сукупність організаційних методів розподілу виробничих обов'язків та передання певних повноважень і відповідальності.

При поведінковому визначенні цього поняття в центрі уваги є трудовий колектив. Тому що, за найдосконалішої організаційної структури рівень виробничої діяльності підприємства насамперед визначається трудовими ресурсами, їх фаховою кваліфікацією та мотивацією до праці.

Відтак загальне визначення поняття «організація» як функції менеджменту пропонується таке: складова менеджменту, спрямована на вирішення питань формування структури, що стосуються відповідальності, завдяки якій виконання поставлених перед підприємством завдань розподіляється між учасниками виробничого процесу; складова менеджменту, яка стосується формальних внутрішніх взаємовідносин між працівниками підприємства з питань розподілу відповідальності.

«Організувати» - означає визначити функції й дії учасників виробничого процесу, необхідні для виконання тієї чи іншої роботи, а також об'єднати їхні зусилля для її виконання.

«Організаційна взаємодія» - це формальні відносини, які існують між окремими позиціями менеджменту в межах структури підприємства.

«Організація процесу виробництва послуг» - це функція менеджменту, яка включає комплекс управлінських дій, спрямованих на реалізацію планів і цілей підприємства готельно-ресторанного бізнесу. Організаційні процеси підприємств індустрії гостинності визначають не лише їхню економічну ефективність, але й передбачають створення позитивного морально-психологічного клімату в колективі працівників.

У сучасному світі за останні роки ресторанний бізнес зазнав значних змін і нововведення, які пов'язані з впровадженням нових комп'ютерних технологій з метою підняти престиж своїх закладів, забезпечити чіткість і оперативність обслуговування клієнтів, налагодити контроль над діями персоналу та інше.

Будь-які управлінські інформаційні процеси включають в себе безліч процедур: збір, передача, зберігання, оброблення, видача інформації і прийняття управлінських рішень.

Інформаційні технології – це методи та засоби, за допомогою яких можуть реалізовуватися ці процедури в різних інформаційних системах. У наш час специфікою інформаційних технологій в управлінні ресторанним бізнесом є розробка і реалізація таких систем, які в найкоротші терміни надавали б

відомості про доступність вільних посадкових місць і можливості надання послуг харчування, забезпечували б швидке резервування місць, а так само, щоб автоматично могли вирішуватися допоміжні завдання при наданні послуг.

Технології розвиваються і впроваджуються стрімко. Це пов'язано не тільки з полегшенням і поліпшенням роботи співробітників ресторанів, а також із залученням якомога більшої кількості споживачів, організувавши всі необхідні умови і зробивши споживача постійним гостем.

Природним є й те, що на шляху впровадження новітніх технологій стоять і різні перешкоди: сама вартість інноваційної розробки, необхідність адаптації підприємства до неї і зосередження на отриманні доходу з поточної діяльності підприємства. Потрібен час на те, щоб власник переконався в тому, що від нововведених технологій він буде отримувати більший прибуток. Необхідність внутрішнього оснащення ресторанів більш високої якості.

Нововведені технології дозволяють споживачам через Інтернет дізнаватися необхідну для себе інформацію про наявні послуги, які надаються підприємствами, ставити оцінку ресторану, тим самим допомагаючи керівникам дізнаватися про рівень його роботи та про необхідні зміни для поліпшення, для правильного співвідношення ціни і якості послуг.

Введення інформаційних технологій дозволяє ресторанам ставати більш конкурентоспроможними, а так само допомагає створювати ланцюг підприємств, в яких завдяки новим технологіям полегшується зв'язок між ними. Всі ці зміни торкнулися і економіки, і організації діяльності підприємств, методів планування і стратегії управління.

Важлива роль ресторанного господарства в економіці пояснюється його тісним взаємозв'язком з такими галузями як телекомунікації, авіаперевезення, фінанси. Ресторанний бізнес впливає на платіжний баланс, стимулює розвиток суміжних галузей: харчова промисловість, торгівля і харчування, надає робочі місця для населення.

Інформаційні технології дозволяють ефективно управляти об'єктами будь-яких розмірів. Ресторани і бари, супутні послуги - все підлягає

оперативному управлінню. Гнучкість і оперативність управління за допомогою програмних комплексів допомагає швидко і чітко приймати маркетингові рішення, підвищити рівень обслуговування гостей, знизити витрати і підвищити фінансові показники підприємств. Вирішуються завдання продажів, бронювання, організації конференцій і банкетів, надання повних даних для фінансового контролю та обліку діяльності підприємств.

У той же час є величезні перспективи розвитку в цьому напрямі, оскільки на українському ринку є більш десяти високоякісних сучасних систем автоматизації управління ресторанами, при чому деякі з них - це не адаптація зарубіжних систем, а оригінальні розробки українських компаній і тому найбільш пристосовані до умов України. Впровадження систем значно підвищить конкурентоспроможність українських ресторанів.

3.2. Виробнича програма, що визначає асортимент і обсяг виготовленої продукції за робочу зміну

Виробництво послуг на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу включає такі основні компоненти:

- працівники (професійно підготовлений персонал);
- засоби праці (машини, механізми, інструменти, споруди, приміщення);
- предмети праці (матеріали, сировина, інформація);
- енергія (теплова, електрична, механічна, світлова);
- інформація (науково-технічна, оперативно-виробнича, правова, соціально-політична).

Професійний синтез зазначених компонентів формує виробничий процес надання послуг, виступає предметом організації виробництва й, зокрема, організації як функції менеджменту підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Технічна й організаційно-економічна характеристика виробничого процесу підприємств гостинності визначається видом вироблених послуг, обсягом виробництва, типом і видом застосовуваних техніки й технології, рівнем спеціалізації. Усі виробничі процеси надання послуг класифікуються за такими ознаками:

- за способом дії на предмет праці;
- за типом використовуваного обладнання;
- за мірою механізації;
- за обсягом пропонованих послуг;
- за перервністю чи безперервністю процесу.

Коли дія на предмет праці в межах виробничого процесу здійснюється при безпосередній участі людей, такий процес визначається як технологічний, якщо без їхньої участі (йдеться про дію природних сил - бродіння, закисання, окислення), тоді зазначений процес визначається як природний.

За типом використовуваного обладнання виробничі процеси поділяються на відкриті й апаратурні. На підприємствах готельно-ресторанного бізнесу переважає застосування відкритих процесів.

Нині в готельно-ресторанному бізнесі виділяються такі рівні механізації виробничих процесів: ручний, машинно-ручний й машинний. За обсягом пропонованих послуг підприємства поділяються на малі, середні, великі й дуже великі. Незалежно від масштабів діяльності підприємства та інших ознак виробничі процеси поділяються на перервні (дискретні) й безперервні.

Організація виробничого процесу надання послуг вимагає дотримання певних принципів, які менеджер повинен опанувати й використовувати у практичній діяльності. Головними з них є: спеціалізація, пропорційність, паралельність, прямоточність, безперервність, ритмічність, циклічність й комплексність.

Спеціалізація - передбачає організацію виробничого процесу в межах цеху, дільниці, робочого місці. Цей принцип базується на необхідності специфічного використання обладнання, технології, сировини, матеріалів, фахівців, виготовлення послуг різних за споживчим напрямом. Спеціалізація значною мірою підвищує якість вироблених послуг, прискорює виконання робіт, підвищує продуктивність праці, а відтак є економічно ефективною. Недоліком спеціалізації є те, що праця робітників стає монотонною й зумовлює зростання психологічного навантаження на них.

Пропорційність в організації виробничого процесу передбачає дотримання визначеного співвідношення щодо функціонування окремих структурних підрозділів, в результаті чого забезпечується відповідність щодо їх пропускної спроможності, виключаються різного роду затримки, створюються умови для ритмічної роботи.

Під паралельністю виробничих процесів необхідно розуміти одночасність їх здійснення на різних стадіях в часі й просторі, якщо послідовність операцій не має принципового значення. Наприклад, на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу водночас здійснюються послуги розміщення гостей, їх харчування, відпочинку і розваг, прибирання гостьових кімнат тощо.

Прямоточність як принцип організації означає забезпечення найкоротшого інтервалу між окремими етапами виробничого процесу з метою скорочення загальних часових витрат на виробництво й надання послуг. Наприклад, розташування окремих цехів та обладнання для виробництва продукції у ресторанах повинне відповідати ходу виробничого процесу. Поряд із складськими приміщеннями розміщуються цехи для первинної обробки сировини, а між окремими цехами встановлюється зручний взаємозв'язок.

Безперервність виробництва передбачає економію часу (мінімізація або повне усунення перерв), а відтак найефективніше використання обладнання, засобів праці й робочої сили. Важливим принципом організації виробничого процесу є його ритмічність, яка виражається в рівномірному виготовленні послуг (продукції) в однакові проміжки часу на всіх етапах технологічних ланцюгів. До організації виробничих процесів надання послуг і їх взаємодії повинен застосовуватись комплексний підхід, який забезпечує їх реальну єдність. В комплексності полягає останній із основних організаційних принципів виробництва і реалізації послуг готельно-ресторанного сервісу. Зазначені принципи раціональної організації виробничих процесів є основним фактором підвищення ефективності системи менеджменту, тому визначення

коефіцієнтів цих показників є важливим і доцільним в реальних умовах господарювання.

3.3. Організація та управління виробничими процесами ресторану

Залежно від місцезнаходження й обслуговуваного контингенту споживачів підприємства громадського харчування поділяють на загальнодоступні й такі, що пов'язані з обслуговуванням певного контингенту населення. До загальнодоступних підприємств відносяться ресторани, які функціонують при готельних комплексах, а також ті підприємства харчування, які розміщуються в житлових районах, торговельних центрах, у зонах масового відпочинку, на території вокзалів, близько автодоріг, при мотелях, кемпінгах тощо.

Ресторани - це особливий тип підприємств громадського харчування, якому притаманні найвищі вимоги щодо комфорту, якості обслуговування й асортименту пропонованих страв та режиму роботи. Харчування в ресторанах поєднується з організацією відпочинку й дозвілля відвідувачів. У значних за обсягом залах ресторанів, за допомогою архітектурно-конструктивних і декоративних елементів, виділяються окремі зони для створення зручностей і затишку. Ресторани можуть спеціалізуватись на виготовленні страв із визначеної групи сировини (рибна, молочна) чи страв національної кухні. Високий рівень комфорту в ресторанах досягається за рахунок сучасних архітектурно-художніх вирішень інтер'єрів залів, оригінального освітлення, високоякісної організації обслуговування. Ресторани можуть мати банкетні зали для обслуговування спеціальних заходів (весілля, відзначення ювілеїв чи свят), а також барні стійки для реалізації коктейлів, кави, морозива. Рівень культури обслуговування, художнє оформлення залів, вид пропонованої сервіровки столів повинні відповідати назві підприємства та його розрядності.

У зв'язку з високими вимогами клієнтів до якості пропонованих страв та форми нарізки продуктів, ресторани воліють використовувати високоякісну сировину, хоча можуть використовувати й напівфабрикати промислового виробництва. Їхнє використання є характерним для ресторанів малої місткості

й низької розрядності, або ж для підприємств які не дбають про підвищення іміджу й реалізують стратегію діяльності, відому під назвою «збір урожаю».

Слід відмітити, що більшість ресторанів високорозвинених зарубіжних країн працює на напівфабрикатах, виробництво яких є досить високого рівня за якістю й асортиментом. Проте найфешенебельніші ресторани, незважаючи на значні переваги індустріальних методів приготування продукції, пропонують споживачам страви лише з високоякісної сировини. Виробничі відділення виділені в цехах підприємств характеризуються тим, що в них виготовляється продукція за певним закінченим виробничим циклом. В ресторанах в гарячому цеху виділяються 2 відділення: супове і соусне.

Технологічною (поточною) лінією називають систему робочих місць, розміщених відповідно до послідовності технологічних процесів виготовлення напівфабрикатів, кулінарних і кондитерських виробів.

Робоче місце - визначена робоча площа, яка укомплектована засобами і предметами праці для виконання певних операцій в ході виробничого процесу.

Виробнича структура ресторанів - комплекс цехів і робочих приміщень, які перебувають в технологічному взаємозв'язку і характеризуються визначеним співвідношенням і розташуванням. Цехова структура виробництва ресторанів дозволяє широко застосовувати спеціалізацію не лише щодо окремих ділянок виробництва, але й щодо окремих працівників, зайнятих виготовленням кулінарної продукції. При цьому більш раціонально використовується праця висококваліфікованих працівників й створюються умови для широкого впровадження досягнень науково-технічного прогресу.

3.4. Характеристика організації роботи адміністраторів, директорів, заступника директора, завідувача виробництва, метрдотеля

Основою багатогранної діяльності ресторанів є виробництво, яке являє собою сукупність процесів перетворення сировини на готову продукцію. Управління виробничим процесом здійснюється шляхом оперативного планування завдань для кожного цеху, відділення із врахуванням комплексної реалізації продукції й оптимального використання потужності виробництва.

Основою оперативного планування є виробнича програма, яка визначає асортимент і обсяг виготовленої продукції за робочу зміну. Необхідність оперативного планування зумовлена особливостями виробничої діяльності ресторанів: широким асортиментом реалізованої продукції, частою зміною асортименту страв, сировини, коливанням попиту тощо. Наявність виробничої програми (плану-меню) дозволяє менеджерам ресторанного сервісу урізноманітнити харчування протягом окремих днів тижня, співвідносити випуск страв з графіком їх почасової реалізації, своєчасно проводити закупівлю сировини у необхідному обсязі й асортименті, планувати чисельний і кваліфікаційний склад працівників виробництва й сфери обслуговування й дбати про підвищення технічного рівня підприємств.

План-меню є основою при складанні меню для споживачів, яке оприлюднюється в залі ресторану й за яким споживачі здійснюють замовлення страв. На основі плану-меню розробляються виробничі завдання для виконавців (бригадири, кухарі) й складаються графіки роботи працівників. Відповідно до плану-меню менеджери виробництва розробляють технологічну документацію (технологічні картки й схеми приготування напівфабрикатів та страв, калькуляційні картки), використовуючи нормативно-технічну документацію: збірники рецептур страв, стандарти, інструкції, накази та розпорядження місцевих органів влади тощо.

Технологічна карта є документом, який складається менеджерами виробництва для кухарів та кондитерів для забезпечення високого рівня технологічних процесів і випуску продукції високої якості. Технологічна карта повинна містити рецептуру виробу, визначати витрати сировини й технологію його приготування, характеристики готової продукції. Для розрахунку відпускної ціни на кожну страву складається калькуляційна картка, в якій враховується ціна кожного виду сировини в даний період і визначається вартість однієї порції страви.

Меню - це перелік закусок, страв, кулінарних і кондитерських виробів з визначенням їх ціни й виходу, пропонованих споживачам в межах робочого

часу торгового залу. В ресторанах може пропонуватись меню таких видів: вільного вибору страв; комплексних обідів чи сніданків; денного раціону; банкетні; для спеціальних видів обслуговування. Кількість найменувань і приблизний асортимент холодних закусок, страв і кулінарних виробів визначається Асортиментним мінімумом, який нині має рекомендаційний характер, а також раціоном харчування. Меню може бути розширеним за рахунок включення страв із овочів, фруктів, ягід, а також фірмових страв. При складанні меню менеджерам необхідно враховувати:

- наявність сировини;
- кваліфікаційний і чисельний склад працівників;
- наявність необхідного обладнання;
- попит на продукцію;
- особливості контингенту споживачів;
- сезон;
- час, який відводиться для прийому їжі;
- технології щодо раціонального використання сировини.

3.5. Обслуговування персоналу ресторанів

Раціональне й економне використання матеріально-технічних і трудових ресурсів ресторанів, спрямоване на зниження рівня витрат, дозволяє підвищити ефективність виробництва в цілому без додаткових вкладень. Саме тому вирішення цього питання є одним із найважливіших завдань менеджменту ресторанного бізнесу. Раціональне використання матеріально-технічних і трудових ресурсів - це сукупність заходів, методів, факторів і принципів, які забезпечують зниження витрат на одиницю ресторанної продукції. Необхідність впровадження маловідходних і безвідходних технологій у ресторанному бізнесі тісно пов'язана зі специфічністю використовуваних сировинних ресурсів, таких як: овочі, фрукти, м'ясо- й рибопродукти, а також продовольчих товарів, які надходять від підприємств харчової промисловості: хлібобулочні вироби, крупи, макарони, цукор тощо.

Завдання менеджменту полягає у відслідковуванні можливостей щодо використання харчових і технічних відходів виробництва й оперативному плануванні використання окремих складових цих ресурсів.

До заходів раціонального використання матеріально-технічних і трудових ресурсів відносять заміну фізично й морально застарілого обладнання та механізацію трудомістких процесів. Ці заходи тісно пов'язані між собою, тому що заміна фізично і морально застарілого обладнання на нові й сучасні зразки, які забезпечують виконання водночас кількох операцій, зумовлює зростання механізації праці й підвищення її продуктивності. Остання впливає на кінцеві економічні показники підприємства, підвищуючи його економічну ефективність. Заміна застарілого обладнання здійснюється, як правило, з метою вдосконалення технологічних процесів, підвищення його продуктивності за рахунок інтенсифікації процесів обробки сировини, автоматизації процесів контролю й управління технологічними процесами.

При модернізації теплового обладнання у ресторанному бізнесі слід враховувати такі вимоги щодо нього:

- автоматичне регулювання й програмування теплового процесу;
- впровадження нових видів теплової обробки продуктів;
- можливість використання візків та стелажів з касетами;
- наявність пристроїв для механізації процесів перевертання й перемішування продуктів;
- наявність спрямованої дії процесів варіння й смаження продуктів тощо.

Удосконалення парку холодильного обладнання передбачає вирішення таких завдань:

- збільшення корисних охолоджувальних ємностей холодильних шаф і збірно-розбірних камер;
- впровадження обладнання для інтенсивного охолодження кулінарних виробів і напівфабрикатів високого ступеня готовності;
- розширення номенклатури низькотемпературного холодильного обладнання і з автоматичним регулюванням температурних режимів;

- створення спеціалізованого холодильного автотранспорту для перевезення невеликої кількості сировини й напівфабрикатів.

Наведені заходи вагомо впливають на раціональне використання матеріально-технічних і трудових ресурсів підприємств ресторанного бізнесу та є запорукою їхнього успішного функціонування.

ТЕМА 4. УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ОБСЛУГОВУВАННЯ В РЕСТОРАНАХ

4.1. Розробка концепції ресторану

4.2. Характеристика виробничих приміщень. Торгові приміщення ресторанів

4.3. Обладнання торгових приміщень

4.4. Підготовка та організація процесу обслуговування споживачів

4.5. Складання та аналіз меню

4.1. Розробка концепції ресторану

Матеріально-технічна база для організації обслуговування споживачів у будь-якому закладі ресторанного господарства включає такі елементи: приміщення, в яких безпосередньо здійснюється процес обслуговування, устаткування, засоби та предмети праці, які використовуються для здійснення процесу обслуговування.

У певних приміщеннях процес обслуговування здійснюється безпосередньо (зали, аванзали, бенкетні зали, тераси, балкони тощо). Існує група приміщень, яка непрямо впливає на процес обслуговування, але без яких заклади ресторанного господарства не можуть функціонувати достатньо ефективно і на високому якісному рівні обслуговувати споживачів. До них належать вестибюлі, гардеробні та туалетні кімнати, умивальники для відвідувачів, кімната для паління, загальна гостинна (для готельних комплексів), білизняна, сервізна, мийна столового посуду, касовий зал (при його наявності), кімната для прасування (якщо заклад не користується

загальноміськими пральними), приміщення для офіціантів, приміщення для зберігання музичних інструментів та іншого реквізиту тощо. До кожної групи приміщень висуваються певні вимоги відповідно до будівельних та санітарних норм і правил щодо створення комфортних умов відпочинку споживачів і споживання продуктів ресторанного господарства.

Устаткування, за допомогою якого здійснюється обслуговування споживачів, є дуже різноманітним і виконує різні функції. До торгово-технологічного та холодильного належать: лінії прилавків самообслуговування, окремі прилавки для короткочасного зберігання та демонстрування страв і виробів у залі закладу, барні стійки, охолоджувані вітрини, прилавки, шафи, буфетні стійки та пересувні буфети різної форми, касети з підігрівом для посуду, візок для фламбування страв, візок «Фламбе» з пальником, демонстраційні багатоярусні вітрини з підсвітленням карусельного типу, «шведські лінії», настільні вітрини з підігрівом, з охолодженням, настільні салат-бари, буфет-бари тощо. До немеханічного устаткування відносять меблі для транспортування, відпускання, приймання їжі, зберігання посуду та столової білизни в залі та поза його межами.

Процес обслуговування споживачів підприємств ресторанного господарства вимагає застосування різноманітних засобів та предметів праці, до яких належить: торговий, технологічний, господарський інвентар, столовий посуд та набори, білизна, тканини, папір та паперові вироби, сировина, продовольчі товари та напої тощо. Номенклатура засобів та предметів праці залежить від типу закладу, місця розташування, класу, спеціалізації, форми та методів обслуговування споживачів, асортименту страв, напоїв тощо. Поширення тенденції створення ресторанів, кафе, барів з національною символікою, етнічною кухнею спонукає до появи різноманітних видів елементів дизайну інтер'єру приміщень:

- малі архітектурні форми (скульптури, скульптурні групи);
- дизайн світла в інтер'єрі (люстри, бра, торшери, лампи настільні, гірлянди дрібних ламп тощо);

–фітодизайн (рослини, плоди, квіти живі та штучні, окремі квіти та композиції з декількох або усіх предметів);

– аквадизайн (відкриті та закриті ємності, штучні водоспади, акваріуми, фонтани, мінібасейни);

– використання елементів флористики в дизайні інтер'єру (чучела птахів, звірів, камінці, пір'ячко тощо);

– інші елементи (фотографії, картини, декоративні напідложні вази, маски, циновки, вироби з рисової соломки та лози, настінні тарілки з пластмаси, кераміки, целулоїду, пап'є-маше тощо).

До матеріалів, які використовуються для оздоблення інтер'єру залів, висуваються особливі вимоги. Вони повинні бути високоякісними, довговічними, жиро- та вологостійкими, відповідати певним санітарно-гігієнічним вимогам. Найбільш характерними є національні, історичні, казкові, спортивні, технічні сюжети тощо, а також класичний, ретро, кантрі, етнічний, модерн та сучасні стилі вирішення інтер'єрів закладів ресторанного господарства, наприклад, з використанням теорії «фен-шуй».

4.2. Характеристика виробничих приміщень. Торгові приміщення ресторанів

До приміщень для споживачів у закладах ресторанного господарства належать вестибюльна група, зали, підсобні приміщення.

До вестибюльної групи приміщень належать вестибюль, гардероб, туалетні кімнати та умивальники для споживачів, кімната для паління. У готелях та готельних комплексах до цієї групи також входить загальна гостинна, бюро обслуговування, кіоски. Окреме місце займає аванзал (зал очікування) в ресторанах.

Зали - це приміщення, в яких обслуговують споживачів. Вони підрозділяються на основний зал, в якому здійснюється повсякденне традиційне обслуговування, бенкетний, призначений для обслуговування свят та інших урочистостей, і аванзал для збирання, очікування та відпочинку гостей. Зали також можуть бути на терасах, балконах, в холах тощо.

До підсобних приміщень належать касовий зал (при його наявності), сервізна, мийна столового посуду, білизняна, кімната для прасування столової білизни, приміщення для офіціантів, приміщення для зберігання музичних інструментів та інших аксесуарів. З'єднуючою ланкою між торговими приміщеннями і виробництвом є роздавальня. У підприємстві самообслуговування вона виноситься в зал, з обслуговуванням офіціантами - знаходиться у безпосередній близькості до залу, об'єднуючи робочі місця роздавальників, буфетників, сервізників тощо. До норми площі ресторанів включена площа для естради, танцювального майданчика, бенкетних залів.

Вестибюль - приміщення, в якому починається обслуговування споживачів продукції та послуг. Він повинен бути просторим. Площа його має складати 1/4 площі залу, тобто 0,3-0,45 м² на одне місце.

Залежно від площі вестибюлі бувають: малими (не більше 50 м², якщо ресторан на 50 місць); великими (100 м² та більше, якщо ресторан має місткість 400-600 місць); аванзал (перед входом до головного залу ресторану).

У вестибюлі розміщують інформацію про послуги, які надає заклад харчування, та необхідні покажчики - піктограми; організовують продаж газет, тютюнових виробів, сувенірів, квітів, кіоски з продажу аптечної продукції, галантереї, преси тощо та обміну валют (здебільшого в готельних комплексах).

Облаштовують вестибюль дзеркалами, картинами, напідложними вазами, вазами чи скульптурами в нішах стін, м'якими меблями (кріслами, напівкріслами, м'якими куточками), журнальними столиками.

У ньому можуть бути встановлені малі архітектурні форми, елементи аквадизайну, в тому числі акваріуми (настінні, напідложні та ін.), фонтани, міні-басейни тощо.

Може бути організований зелений куточок (зимовий сад). З вестибюля головними сходами можна піднятися на другий поверх. У готелях та готельних комплексах біля вхідних дверей чергує швейцар. У деяких ресторанах біля входу чи в холі, інколи в залі ставлять скульптуру - муляж швейцара,

метрдотеля, офіціанта, кухаря, споживача з кухлем пива тощо.

Гардероб - приміщення для приймання верхнього одягу від споживачів та зберігання його на термін перебування їх у закладі. Розташовується біля входу у вестибюль. Облаштовують його широким прилавком, під яким розміщені секції-полиці для взуття, сумок, портфелів, які здають споживачі.

Гардероби у вестибюлях ресторанів та кафе готельних комплексів розраховуються на обслуговування 70 % місць. В інших випадках кількість вішалок для одягу повинна бути на 10 % більша кількості місць у залі. В закладах ресторанного господарства вони можуть встановлюватися безпосередньо в залах, у закладах швидкого обслуговування взагалі вішал може не бути.

4.3. Обладнання торгових приміщень

Меблі для залів у ресторанах, кафе, барах, їдальнях мають бути зручними, комфортними і за зовнішнім виглядом, стилем, формою, розташуванням гармоніювати з архітектурним та декоративним оформленням залу. Те саме стосується і торговельно-технологічного обладнання.

Меблі та устаткування залів умовно поділяють на дві групи:

1. Меблі для споживання їжі.
2. Меблі та устаткування для зберігання і транспортування посуду, страв. Меблі для споживання їжі представлені наступними видами:
 - столи: обідній, ресторанний, бенкетний, фуршетний, дитячий, спеціальний, кафетерійний;
 - меблі для сидіння: стілець, крісло, напівкрісло, лава-диван, табурет бар-ний, бенкетка.

Меблі та обладнання для зберігання і транспортування посуду, страв у залах представлені наступними видами:

- візок офіціантський сервірувальний двох-, трьох'ярусний;
- візок для збирання використаного посуду;
- пересувні електричні касети для підігрівання тарілок;
- пересувні касети - тримачі тарілок зі стравами;

- холодильні шафи стаціонарні та пересувні;
- підсобні (приставні) стаціонарні столики та пересувні на колесах;
- підставка під відерце з шампанським, іншими винами;
- меблі для зберігання посуду, наборів, столової білизни (сервант).

Усі меблі передбачені для закритих приміщень та відкритих терас, балконів, літніх майданчиків. Для останніх використовують так звані садово-паркові меблі (пластикові, плетені із лози, ротангові).

Форма столів може бути різноманітною: круглою, квадратною, овальною, прямокутною. Вони можуть бути дво-, чотири-, шести- та восьми-сними. Найбільш поширеними сьогодні є наступні розміри: квадратні шириною від 600 до 900 мм; прямокутні шириною від 600 до 900 та довжиною від 900 до 2200 мм, при цьому висота їх - 690-750 мм; круглі столи можуть мати діаметр 900-1200 мм, висоту - 740-760 мм.

Суворого співвідношення між столами різної місткості сьогодні не існує. Столи та їх окремі елементи виробляють з різних матеріалів: деревини, деревино-стружкових та деревино-волокнистих плит, полімерних матеріалів, плетеної лози, металу, скла, мармуру тощо.

Бенкетний стіл вищий за звичайний ресторанний (760-780 мм), ширина його - 950-1500 мм. Можуть також використовуватися розкладні столи. Зручними та стійкими є столи із вкладними щитами на ніжках - опорах у середині столу на відстані 30-40 см від краю стільниці.

Фуршетні столи вищі за бенкетні (900-1050 мм), тому що призначені для вживання їжі стоячи. Ширина їх - 1200-500 мм.

Для дитячих кафе використовують столи розміром 600 x 600 мм та 700 x 700 мм, заввишки 540-550 мм - для малюків, 570-590 мм - для дітей дошкільного віку та 650-680 мм для молодшого шкільного віку.

Спеціальні столи використовують при організації місць для інвалідів.

Кафетерійні столи встановлюють у кафетеріях, при облаштуванні місць для споживання їжі стоячи (кафетерії при універсамах, універмагах тощо), у тому числі в закладах швидкого обслуговування («МакДональдз»). Висота -

1000-1100 мм. Форма поверхні та розміри різноманітні: круглі діаметром 750-1300 мм, квадратні шириною 600-900 мм та прямокутні шириною 500-700 мм. Під стільницею можуть бути гачки та нижній ярус для сумок, пакетів тощо.

Стільці, крісла, дивани повинні відповідати середнім антропометричним даним людини, тобто мати правильно обрані висоту, ширину та глибину сидіння. Покриття може бути: натуральним або штучним. Форма крісел для коктейль-холів пов'язана з їх функціональним призначенням. Вони нижчі за ресторани. їх висота 350-400 мм, глибина до 550 мм, ширина 600-700 мм, кут нахилу спинки досягає 30 градусів, нахил сидіння також більш крутий.

Основними та специфічними меблями барів є барні табурети та стільці. Вони не відзначаються особливою зручністю та комфортом, але привносять різноманітність в інтер'єр залу. їх роблять в основному карусельного типу, з упорами для ніг або попереку чи те й інше, інколи - зі спинкою та підлокітниками. Висота сидіння барних табуретів та стільців 760-840 мм, висота спинки стільців - від 120 до 240 мм, ширина стільців та табуретів - 380-460 мм. У деяких барах використовують меблі на замовлення. Підсобні столи виготовляють з тих самих матеріалів, що й обідні. Довжина їхня відповідає ширині обідніх столів (850-900 мм), висота також, ширина - 600 мм. Ці столи використовують при англійському способі подавання страв, напоїв, на них ставлять використаний посуд, відкривають пляшки тощо. Інколи використовується переносна розкладна підставка під таці (450x400x960 мм).

Пересувні візки (сервірувальні столики) на колесах призначені для транспортування страв до столів. Вони можуть бути з підігрівом, охолодженням, з ємностями для окремих компонентів салатів, що дозволяє готувати їх у присутності споживачів. Візки для фламбування страв з пальником та без нього досить поширені в ресторанах з ф'южн та креативним спрямуванням кухні. Висота візків коливається в межах 730-960 мм, ширина - 400-550 мм, довжина - 450-1000 мм. Візки можуть бути круглої форми діаметром 900 мм. У закладах харчування, особливо при готельних комплексах, широко використовуються пересувні буфети, які

встановлюються в залах при організації харчування за типом «шведського столу» чи «шведської лінії», учасників нарад, спортивних змагань, при облаштуванні столів-буфетів тощо. Вони використовуються як роздавальні столи із ємностями для короточасного зберігання холодних (холодильна модель «COLD»), гарячих (теплова модель «HOT»), а також комбінованих (модель «COMBI») готових страв. Охолоджені буфети можуть бути вітринного (відкриті з боку офіціанта) та пристінного (відкриті з боку споживача) типу різноманітної форми.

Холодильні шафи використовують для зберігання в охолодженому стані певних видів страв, кондитерських виробів, що швидко псуються, морозива та напоїв у залі. Вони можуть бути стаціонарними та пересувними. Демонстраційний відсік виготовляється із прозорих склопакетів. Полиці шафи можуть бути як стаціонарними, так і карусельного типу. Складні полиці карусельного типу мають круглу форму і обертаються навколо власної осі, що дозволяє роздивитися виставлену продукцію з усіх боків. Зазвичай таку шафу-вітрину розміщують у закладах ресторанного господарства із предметною спеціалізацією. Однією шафою користуються 2-4 офіціанти.

Серванти призначені для зберігання невеликої кількості посуду, наборів, столової білизни в залах ресторанів. Верхня поверхня серванта використовується як підсобний столик. Сервант має висувні ящики та відділення, де зберігаються столові набори, посуд, столова білизна та інші аксесуари сервірування. Найбільш поширені розміри сервантів: висота 850-900 мм, довжина - 1000 мм, ширина - 450-550 мм.

Серванти зазвичай розміщуються біля стін, колон з урахуванням зручнішого користування ними при обслуговуванні відвідувачів. Кількість сервантів розраховується у співвідношенні один сервант на два офіціанти.

Вибір устаткування повинен вирішуватися у стильовій відповідності до інтер'єру певного типу закладу харчування. Те саме стосується меблів, які безпосередньо пов'язані з архітектурно-планувальним рішенням залу, функціонально-технологічними процесами та формами обслуговування.

4.4. Підготовка та організація процесу обслуговування споживачів

Інтер'єр закладів ресторанного господарства - це своєрідний ансамбль, в якому взаємна відповідність окремих елементів пов'язана єдиним задумом архітектора. Єдність стилю в інтер'єрі досягається співвідношенням об'ємно-просторового, планувально-технологічного вирішення приміщень, їх освітлення, колір стін, підлоги, стелі, оздоблювальні матеріали, декоративні та рекламні елементи, розміщення та оформлення технологічного, холодильного, торгового устаткування, меблів, посуду, наборів, столової білизни тощо.

З вирішенням інтер'єрів має бути органічно пов'язане оформлення технологічного, торгового і холодильного устаткування в закладі, стиль меблів та посуду. Одним із важливих прийомів у вирішенні сучасного інтер'єру ресторану, бару є поділ простору торгівельного залу на окремі зони та сектори. Для цього використовують розсувні стіни, невисокі перегородки, квіткарки. Ідея інтер'єру визначається як асортиментом страв (страви національної кухні, страви з яєць, картоплі, риби тощо), місцем його розташування (у центрі міста, в садово-парковій зоні, на воді, у висотних будівлях тощо), його історичним минулим (ресторан як самостійний заклад, структурний елемент готельного комплексу), концепцією фундаторів та іншими чинниками. Ресторани тематичного чи концептуального спрямування характеризуються екзотичним характером інтер'єрів.

До інтер'єру висуваються певні вимоги. Матеріали, які використовують при оздобленні приміщень, мають бути міцними, м'якими, вогнестійкими, повинні легко очищатися від пилу та піддаватися дезинфекції, мати добрі ізоляційні та акустичні властивості. Функціональним елементом в інтер'єрі підприємств є меблі, а також різні грати, екрани, які закривають опалювальні столові набори, вентиляцію, виробничі входи і т.ін. В інтер'єрі залу ресторану (бару, кафе) має значення танцювальний майданчик, естрада. У ресторані норма площі для них складає 0,15 м² на 1 місце; глибина естради - від 3 до 8 м.

Стилі інтер'єру поділяються на три групи: історичні стилі інтер'єру, регіональні та сучасні стилі. До історичних стилів інтер'єру належать:

«Романський», «Готичний», «Ренесанс», «Бароко», «Рококо», «Класицизм», «Ампір», «Екслектика», «Модерн», «Ар Деко». До регіональних стилів інтер'єру відносять такі: «Англійський», «Африканський», «Східний», «Скандинавський», «Японський». До сучасних стилів інтер'єру належать: «Мінімалізм», «Конструктивізм», «Техно», «Хай-тек», «Кантрі», «Авангард». Найпоширенішими стилями інтер'єру в закладах ресторанного господарства є: «Ренесанс», «Бароко», «Рококо», «Класицизм», «Модерн», «Ар Деко», «Англійський», «Японський» та всі види сучасних.

Ренесанс - художній стиль епохи Відродження, що замінив готичний і сприйняв елементи греко-римської культури. Риси: великі приміщення зі скругленими арками, облицювання різьбленим деревом, цілісність і відносна незалежність кожної окремої деталі. Сучасники назвали цей стиль стилем Відродження. Він привніс в мистецтво і культуру середньовічної Європи новий дух свободи і віри в безмежні можливості людини.

Переважні кольори: пурпурний, жовтий, коричневий і синій. Лінії: напівциркульні; геометричний малюнок: квадрат, коло, хрест, восьмикутник. Переважно горизонтальне розділення інтер'єру. Форма: круглі ребристі куполи, еркери, круглий або пологий дах з баштовими надбудовами, аркові галереї, високі й просторі зали. Елементи і аксесуари інтер'єру: античні скульптури, кесонна стеля, розпис стін і стелі, листяний орнамент. Вікна: напівциркульні і прямокутні в сполученні із круглими; іноді напівциркульні аркові, спарені. Двері: прямокутний і напівциркульний арковий вхід; портали з важким карнизом, фризом і колонами.

Бароко (вигадливий) - художній стиль, відмінністю якого були декоративна пишність, динамічні, складні форми і мальовничість. Симетрія в стилі, простір. У дизайні інтер'єру бароко прагне до пишності, величі і просторового розмаху. На зміну спокійним класичним формам кола і овалів приходять звивисті спіралі й складні поверхні площин. Цей стиль вперше в історії з'єднав у собі два поняття - стилю і способу життя. Він цілком відображає модні віяння своєї епохи.

Рококо - стиль, для якого характерний відхід від життя у світ фантазії. Риси: панування граціозного, примхливого орнаментального ритму, асиметрія композиції. Для стилю рококо характерне тяжіння до екстравагантності, багатого декору і великої кількості дзеркал; до витончених інтер'єрів, декоративних і легких; до відсутності прямих ліній і кутів. Мистецтво рококо належить до кращих досягнень XVIII ст. по красі асиметричних композицій, вишуканості, духу інтимності, комфорту і особистій зручності.

Переважаючі кольори: приглушені пастельні тони: рожевий, білий, голубий. Улюблені сполучення - білий із золотим, білий із блакитним, білий з ясно-зеленим або рожевим кольором. Лінії: вигадливий опукло-вгнутий асиметричний малюнок; вертикальні лінії колон; яскраво виражене горизонтальне розділення. Форма: прямокутна, склепінчаста і куполоподібна; вежі, балкони, еркери. Елементи і аксесуари інтер'єру: масивні парадні сходи; колони, скульптури, розписи, ліпнина і різьблений орнамент. Конструкції: по фасаду вигадливі, але й стійкі і масивні; динамічні, контрастні і напружені.

Японський стиль за свідченням дизайнерів, самий популярний з етнічних стилів. Це в першу чергу стиль мінімалізму, у якому ніщо не перевантажує увагу, простір структурований спокійний і виразний. Вважається, що «традиційна» японська культура походить з 16-17 ст., коли в країні відбувся процес централізації верховної влади й з'явилися зачатки капіталізму. Мистецтво того часу мало чітку цільову аудиторію - клас, міського населення, насамперед багатих купців - лихварів. Вони добре орієнтувались в предметах розкоші, що прибували з Китаю і Кореї, але разом з тим зберігали вірність простоті й мінімалізму національного житла. У територіально невеликій, переселеній країні особливо цінується простір. Тому і внутрішній простір приміщень зводить до мінімуму меблі та інші звичні атрибути будинку, для того, щоб компенсувати його дефіцит.

Переважні кольори: японський стиль асоціюється із природними квітами, переважно у світлій гамі: відтінки бежевого, білий, кремовий, молочний. Стримані світлі тони характерні й для японських меблів, поверхня

меблів і стін гладка, не фактурна. Тканини теж кремові й білі, переважно натуральні: бавовна й шовк. Місце для відпочинку розташовується в центрі кімнати. Елементи і аксесуари інтер'єру: типова деталь - японська розсувна стінка, і звичайно, бамбукові меблі. Разом з тим, нерідко як контраст, використовуються темні натуральні кольори. Ієрогліфи - майже неминучий атрибут оформлення житла під Японію. У такому інтер'єрі прекрасно вписуються скромні невисокі меблі, диванчики й столи різної висоти.

4.5. Складання та аналіз меню

Меню - основа ресторанного бізнесу. Це не просто список страв, які подають у закладі, а спосіб запропонувати відвідувачеві те, що йому найцікавіше, захопити його увагу. Часта помилка рестораторів-початківців - братися за компонування меню на останньому етапі відкриття кафе. Найкраще повністю спланувати меню свого закладу на етапі складання бізнес-плану кафе чи ресторану. Коли інтер'єр, вивіска та логотип готові, підвести меню під створену атмосферу закладу буває складно. Логічно почати саме з меню, і зробити це потрібно, перш ніж сформуєте концепт свого ресторану або кафе. Імідж закладу виявляється у виборі кухні та ключових страв, а потім уже приходиться час інтер'єру та стилю.

Хороше меню для громадського харчування або дитяче меню також має бути зручним для ваших офіціантів, щоб вони могли швидко знайти потрібну позицію і переслати замовлення на кухню. Це доступно втілено в системі автоматизації кафе Poster POS. Скористайтеся безплатним тестовим періодом, складіть меню і подивіться, який воно матиме вигляд у вас на планшеті або мобільній касі. Складання меню в ресторані та кафе можна поділити на кілька етапів. Спочатку формується концепція: групи напоїв та страв, позиції з кожної групи та цінові категорії. Потім тестова дегустація, після якої відбираються ключові страви меню. Фінальна стадія - створення калькуляційних карт, технологічних карт страв та вибір оптимальної подачі відвідувачеві.

ТЕМА 5. МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНІВ

5.1. Кадрова служба ресторанного комплексу

5.2. Критерії підбору персоналу в ресторанах. Методи оцінювання персоналу

5.3. Управління чисельністю та складом персоналу

5.4. Управління продуктивністю праці

5.1. Кадрова служба ресторанного комплексу

При оцінюванні ефективності управлінської діяльності важливим є розуміння поняття «ефект» (лат. *effectivus*- виконання, дія) – результат, порядок певних дій. В економічній літературі існують такі підходи до розуміння ефекту управлінської діяльності:

1) ефект управління виражається показниками результативності діяльності організації загалом;

2) із загального ефекту діяльності організації можна виокремити ту його частину, яка досягнута завдяки функціонуванню системи управління, використавши для цього спеціальну систему показників управління;

3) процес управління охоплює взаємопов'язані етапи і операції, що дає підстави розрізняти проміжні (локальні) і кінцеві результати управління і його окремих ланок.

Проміжними результатами діяльності керівника чи органу управління є втілені у рішеннях, планах узагальнення, ідеї, концепції. Кінцеві (узагальнюючі) результати управління є тотожними кінцевими результатами керованого об'єкта (підприємства, галузі, регіону, національної економіки).

Більшість дослідників вважають, що ефект управління виявляється як у загальному результаті функціонування організації, так і в локальних результатах функціонування системи управління та її складових.

В умовах ринкової економіки основним результатом (ефектом) виробничо-господарської й управлінської діяльності є прибуток. Отже, завданням управління є оптимізація елементів, з яких складається прибуток відповідно до його типової моделі:

$$\Pi = \left(\sum_{t=1}^n P_t Q_t - \sum_{i=1}^m f_i x_i - FC - R_t B_t \right) * (1 - T) \rightarrow \max ,$$

де Π - прибуток організації;

P_t - ціна одиниці продукції;

Q_t - кількість проданих одиниць продукції;

n - загальна кількість реалізованої продукції;

f_i - ціна одиниці i -го чинника виробництва;

x_i - загальна кількість i -го чинника виробництва, що використовується у виробничому процесі;

m - сума чинників виробництва;

FC - фіксовані платежі;

R_t - середня ставка відсотків, які організація виплачує за кредити;

B_t - загальна сума отриманих кредитів;

T - ставка корпоративного податку.

Критерієм ефективності управління (системи управління) є ступінь відповідності її фактичним параметрам стандартизованим вимогам до неї. Йдеться про такі загальносистемні критерії, як цілеспрямованість, зв'язаність, цілісність, відкритість, динамізм, прагнення до розвитку. При цьому береться до уваги не тільки кількісний (економічний), а й соціальний ефект, який виражається в якісних показниках діяльності системи управління.

Універсальним показником ефективності системи управління є відношення ефекту до витрат, пов'язаних з його досягненням:

$$K_e = \frac{E}{B},$$

де K_e - коефіцієнт ефективності;

E - ефект;

B - витрати, пов'язані з досягненням ефекту.

Ця формула дає змогу з'ясувати частку ефекту, яка припадає на одиницю затраченого ресурсу. Тому при дослідженні показника ефективності результат (ефект) і затрати повинні мати вартісний вимір.

За неможливості сконструювати єдиний узагальнюючий показник ефективності управління послуговуються системою кількісних і якісних показників. До кількісних належать трудові, фінансові показники, економія часу працівників управління; до якісних – науково-технічний рівень процесів управління, кваліфікації працівників управління, рівень обґрунтованості управлінських рішень, культура управління; надійність (безвідмовність) системи управління; достовірність і повнота інформації, яка збирається, обробляється і зберігається в системі управління; своєчасність виконання функцій, операцій і процедур; умови праці управлінського персоналу.

Отже, при оцінюванні управління послуговуються такими групами показників:

1) показники економічної ефективності організації загалом. Таким показником є співвідношення між економічним ефектом її діяльності і затратами ресурсів на досягнення цього ефекту, тобто індекс віддачі (одержаного прибутку) на вкладений капітал.

Розраховують його на основі акціонерного капіталу підприємства і на економічній основі. Розрахунок показника ефективності капіталу здійснюють за формулою:

$$K_e = \frac{БП}{АК + ФР + П_n},$$

де K_e - показник ефективності управління;

БП- балансовий прибуток;

АК- вартість акціонерного капіталу;

ФР- фінансові резерви;

П_n- нерозподілений прибуток.

При розрахунку показника ефективності на економічній основі послуговуються такою формулою:

$$K_e = \frac{УП}{ДП + КП + ОД},$$

де УП- умовно чистий прибуток;

ДП - заборгованість за довготерміновими кредитами;

КП- заборгованість за короткотерміновими кредитами;

ОД- овердрафт.

В обох випадках знаменник дробу виражається сумою активів підприємства: у першому – він складається з вартості основного і оборотного капіталу за винятком всіх видів позичених коштів; у другому – з основного і оборотного капіталу за винятком тільки заборгованості на поточних рахунках;

2) показники ефективності процесів управління. Сукупність цих показників відображає складність внутрішніх відносин та зв'язків у керуючій системі, між нею і керованою системою, між нею і зовнішнім середовищем. Така система показників повинна забезпечувати об'єктивну оцінку ефективності процесів управління загалом та ефективності функціонування її частин. Як правило, таку систему показників конструюють на певній нормативній або порівняльній основі;

3) показники ефективності праці управлінських працівників. Їх розраховують шляхом порівняння ефектів у грошовому і кількісному вимірах із витратами часу, матеріалів і коштів.

Поєднання показників економічної і соціальної ефективності організації, ефективності процесів управління і ефективності управлінської праці забезпечує керівництво організації потужним інструментарієм для оцінювання минулої і поточної ефективності системи управління, моделювання діяльності щодо підвищення її у майбутньому.

5.2. Критерії підбору персоналу в ресторанах. Методи оцінювання персоналу

Діяльність служби персоналу безпосередньо впливає на загальну ефективність діяльності персоналу організації. Однак функціонування служби персоналу має свою специфіку, яка виражається у відповідних показниках ефективності її діяльності.

Ефективне управління завжди ситуаційне, а основне положення ситуаційного підходу полягає у створенні середовища, в якому люди мають

змогу працювати спільно у групах, здатних досягти мети. Створення такого середовища є головним завданням служби персоналу організації. Тому ефективність її діяльності вимірюється системою показників, які відображають понесені затрати й отримані ефекти при виконанні нею функцій, її структурними підрозділами і працівниками.

Основними функціями служби персоналу, як відомо, є кадрове планування, організування набору і відбору працівників, адміністрування витрат на утримання персоналу та його винагородження, оцінювання й атестування працівників, професійний розвиток та навчання персоналу, формування і підготовка резерву кадрів, управління мобільністю та вивільненням персоналу, соціальним розвитком колективу і соціальним партнерством в організації.

Для цього слід порівняти плани кадрових потреб, набору, навчання, переміщень, звільнень працівників, управління їх службовими кар'єрами із плановими показниками цих процесів за відповідний період. Для визначення цього показника придатна така формула:

$$K_n = \frac{П_{\phi}}{П_n} \text{ (у відсотках } K_n = \frac{П_{\phi}}{П_n} * 100),$$

де K_n - показник ефективності кадрового планування;

$П_{\phi}$ - фактичне значення показника;

$П_n$ - планове значення показника.

Чим ближчий цей показник до одиниці, тим ефективнішим є кадрове планування.

Оцінювання ефективності організування добору і відбору працівників. Здійснюють його на основі фактичних і планових показників за формулою. Крім цих показників, доцільно розраховувати витрати на організування добробуту працівників, втрати, зумовлені недостатнім рівнем продуктивності праці новоприйнятих робітників, втрати від браку новоприйнятих працівників.

Витрати на добір працівників визначаються за формулою:

$$B_{орг.наб} = \frac{B_{наб.заг} \mu}{\beta_{чис}},$$

де $B_{орг.наб}$ - витрати на організування добробуту працівників;

$B_{наб.заг}$ - загальні фактичні витрати на проведення добору працівників;

μ – коефіцієнт плинності працівників;

$\beta_{чис}$ – коефіцієнт зміни чисельності працівників – відношення чисельності на кінець періоду до чисельності на початок періоду.

Для встановлення витрат, зумовлених недостатнім рівнем продуктивності праці прийнятих робітників, користуються формулою:

$$N_{np} = K_n \sum (B_{та} \gamma_t) t,$$

де N_{np} – втрати, спричинені недостатнім рівнем продуктивності праці прийнятих працівників;

K_n - чисельність вибулих з організації робітників;

$B_{та}$ - середньоденний виробіток робітників;

γ_t - помісячний коефіцієнт зниження продуктивності праці в період адаптації нових робітників;

t - кількість днів у відповідному періоді.

Втрати від браку у новоприйнятих працівників визначаються за формулою:

$$N_{бр.нов} = \frac{N_{бр.заг} l \mu}{\beta_{чис}},$$

де $N_{бр.нов}$ – витрати від браку у новачків;

$N_{бр.заг}$ - загальні витрати від браку;

l - частка втрат від браку в осіб, які пропрацювали менше року.

Про якість роботи персоналу з комплектування штату працівників організації свідчить коефіцієнт відповідності кадрів профілю роботи:

$$q_q = 1 - \frac{\sum_{i=1}^m (P_i - P_{ti})}{\sum_{i=1}^m P_i},$$

де q_q – коефіцієнт відповідності кадрів профілю робіт;

P_{pi} - наявна чисельність працівників і-ї професії (спеціальності), осіб;

P_i - необхідна чисельність працівників і-ї професії(спеціальності), осіб;

m - кількість наявних або потрібних професій.

Оцінювання ефективності адміністрування витрат на утримання персоналу та його винагородження. З цією метою динаміку цих витрат порівнюють із динамікою основних показників діяльності організації за певний період: обсягів продажів, виробництва, прибутків, виробничих витрат. Особливе значення при цьому має аналіз винагородження: динаміки частки заробітної плати у всіх витратах на утримання персоналу, відхилення фактичного фонду оплати праці від планового (базового) за рахунок зміни чисельності працівників і середньої заробітної плати. Ці показники доцільно розраховувати в абсолютному і відносному вираженні.

Вплив змін чисельності працівників на фонд оплати праці розраховують за формулою, а середньої заробітної плати – за формулою:

$$\Delta \bar{z}_{(d)} = \sum z_0 d_{r1} - \sum z_0 d_{r0} = \sum (d_{r1} - d_{r0}) z_0$$

$$\Delta \bar{z}_{(z)} = \sum z_1 d_{r1} - \sum z_0 d_{r1} = \sum (z_1 - z_0) d_{r1}$$

де $\Delta \bar{z}_{(d)}$ – приріст (зменшення) фонду оплати праці внаслідок змін чисельності працівників організації;

$\Delta \bar{z}_{(z)}$ – приріст (зменшення) фонду оплати праці внаслідок змін середньої заробітної плати працівників організації;

z_0 - середня заробітна плата у базовому періоді або відповідно до плану;

z_1 – фактична середня заробітна плата;

d_{r1} - фактичні частки працівників кожної категорії в загальній чисельності працівників;

d_{r0} – планові (базисні) частки працівників кожної категорії в загальній чисельності працівників.

Для всебічного аналізу цього фактору важливо розрахувати коефіцієнт випередження темпів зростання продуктивності праці над темпами

збільшення заробітної плати:

$$K_e = I_w \div I_f = \left(\frac{\sum q_1}{\sum T_1} \div \frac{\sum q_0}{\sum T_0} \right) \div \left(\frac{\sum F_1}{\sum T_1} \div \frac{\sum F_0}{\sum T_0} \right) = \frac{I_q}{I_F} = \frac{\sum q_1}{\sum F_1} \div \frac{\sum q_0}{\sum F_0},$$

де $\sum q_1 : \sum F_1$ і $\sum q_0 : \sum F_0$ - віддача від оплати праці у звітному і плановому (базисному) періодах, яка характеризує вартість виробленої продукції в розрахунках на 1 грн. фонду оплати праці.

Крім того, на основі порівняння темпів приросту продуктивності і оплати праці розраховують коефіцієнт еластичності, який відображає, наскільки змінилася продуктивність праці під впливом її оплати:

$$K_e = \frac{\Delta I_w}{\Delta I_f} = \frac{I_w - 1}{I_f - 1},$$

де ΔI_w – темп приросту продуктивності праці;

ΔI_f – темп приросту оплати праці.

Визначення ефективності оцінювання й атестування персоналу. Діяльність із цих питань характеризують такі показники, як ступінь охоплення оцінюванням і атестуванням працівників організації (за категоріями) та порівняно з минулими періодами; динаміка витрат на проведення оцінювання й атестування персоналу; виконання кошторисів на проведення оцінювання й атестування за статтями; абсолютна кількість і відносна – на 100 оцінених (атестованих) осіб – конфліктних ситуацій, які виникли у процесі оцінювання і атестування.

Оцінювання ефективності професійного розвитку і навчання персоналу. Роботу в цьому напрямі аналізують за категоріями працівників. Наприклад, про роботу служби персоналу з професійного розвитку робітників свідчать показники динаміки середнього тарифного розряду:

$$I_r = \frac{\sum r_1 f_1}{\sum f_1} \div \frac{\sum r_0 f_0}{\sum f_0} = \frac{\bar{r}_1}{\bar{r}_0},$$

де I_r – індекс середнього тарифного розряду робітників;

r_1 - тарифний розряд робітника у звітному періоді;

r_0 – тарифний розряд працівника у базовому періоді або відповідно до

плану розвитку персоналу;

f_1 – чисельність робітників кожного тарифного розряду у звітному періоді;

f_0 – чисельність робітників кожного тарифного розряду у базовому періоді або згідно з планом розвитку персоналу.

На цей індекс впливає зміна структурного складу робітників за тарифними розрядами і зміна тарифних розрядів окремих робітників. Цю залежність можна подати так:

$$\frac{\sum r_1 f_1}{\sum r_0 f_0} \div \frac{\sum f_1}{\sum f_0} = \frac{\sum r_1 f_1}{\sum r_0 f_1} * \left(\frac{\sum f_1 r_0}{\sum f_0 r_0} \div \frac{\sum f_1}{\sum f_0} \right)$$

Послугуючись цими індексами, можна уникнути впливу структурних змін складу робітників і завдяки цьому визначити реальну динаміку їх професійного розвитку.

Такий підхід дає змогу оцінити роботу служби персоналу з професійного розвитку й інших категорій працівників.

Узагальнюючим показником ефективності професійного розвитку персоналу є коефіцієнт середнього освітнього рівня кадрів:

$$q_{осв.р} = \frac{\sum_{i=1}^n B_i P_i}{P},$$

де $q_{осв.р}$ – коефіцієнт середнього освітнього-кваліфікаційного рівня кадрів;

B_i – кількість балів i -го освітньо-кваліфікаційного рівня (на підприємстві повинні бути визначені бальні оцінки для кожного освітнього рівня);

P_i – чисельність працівників, які мають i -й освітньо-кваліфікаційний рівень, осіб;

P – загальна чисельність працівників, осіб;

n – кількість i -х освітньо-кваліфікаційних рівнів.

Для оцінювання ефективності професійного навчання можна використати модель С-І-Р-О, відповідно до якої аналіз проводять на таких чотирьох рівнях:

1) на рівні контексту (context-C). На цьому рівні здійснюють нагромадження і оброблення даних про наявну ситуацію в організації, інформацію про проблеми та індивідуальні потреби в навчанні, неефективність певних дій і процедур. Аналіз контексту закінчується визначенням потреб у навчанні;

2) на рівні входу (input-I). Зібрані дані повинні полегшити прийняття рішень щодо відбору технік навчання і його організування силами фахівців організації чи залученням фахівців ззовні;

3) на рівні процесу (process-P). Цей рівень вимірювання полягає у збиранні відгуків учасників навчання про його перебіг і результативність (найчастіше за допомогою анкетування);

4) на рівні результатів (outcome-O). Головне на цьому рівні- аналіз інформації про наслідки навчання: безпосередні результати (зміни знань, умінь і поведінки працівників); опосередковані результати (наприклад, удосконалення якості обслуговування клієнтів, машин і обладнання); конструктивні результати (наприклад, кардинальні зміни функціонування організації або її частини як наслідок навчання).

Оцінювання ефективності формування і підготовки резерву кадрів. Із цією метою розраховують коефіцієнт використання резерву при службовому просуванні працівників, коефіцієнт використання потенціалу резерву кадрів та коефіцієнт оновлення резерву кадрів:

$$K_{\text{вик.рез}} = \frac{q_{\text{рез}}}{q_{\text{служб.прос}}};$$

$$K_{\text{потенц}} = \frac{q_{\text{рез}}}{Q_{\text{рез}(1)}};$$

$$K_{\text{jjdk}} = \frac{q_{\text{зар}} - q_{\text{відр}}}{\frac{1}{2}(Q_{\text{рез}(1)} + Q_{\text{рез}(2)})},$$

де $K_{\text{вик.рез.}}$ - коефіцієнт використання резерву при службовому просуванні працівників;

$q_{\text{рез}}$ - чисельність працівників зі складу резерву, які отримали службове

просування

qслужб.прос. - загальна чисельність працівників організації, які отримали службове просування;

Кпотенц.- коефіцієнт використання потенціалу резерву кадрів;

Qрез.(1) -загальна чисельність резерву на початок періоду;

Qрез(2) - загальна чисельність резерву на кінець періоду;

Коновл. -- коефіцієнт оновлення резерву кадрів;

Чзар - чисельність працівників, зарахованих упродовж періоду до резерву;

Чвідр. - чисельність працівників, відрахованих упродовж періоду з різних причин

Для оцінювання ефективності роботи з резервом кадрів на службове просування можна використати і модель С-І-Р-О.

5.3. Управління чисельністю та складом персоналу

Для оцінювання ефективності управління мобільністю персоналу розраховують показники напрямів і діапазону переміщень працівників та їх адаптування до нових організаційних ролей:

$$K_{\text{моб}} = \frac{Q_{\text{заг.пер}}}{\bar{Q}},$$

$$K_{\text{верт.моб}} = \frac{Q_{\text{верт.пер}}}{Q_{\text{заг.пер}}},$$

$$K_{\text{гориз.моб}} = \frac{Q_{\text{гориз.пер}}}{Q_{\text{заг.пер}}},$$

$$K_{\text{адапт}} = \frac{Q_a}{Q_{\text{заг.пер}}},$$

де Кмоб – коефіцієнт внутрішньої мобільності персоналу;

Qзаг.пер.- загальна кількість службових переміщень в організації;

$\bar{Q}$ – середньооблікова чисельність працівників в організації;

Кверт.моб – коефіцієнт вертикальної мобільності;

Чверт.пер.- чисельність працівників, підвищених (понижених) у службовому статусі за період;

Кгориз.моб- коефіцієнт горизонтальної мобільності;

Чгориз.пер.- чисельність працівників, які змінили місця роботи без змін службового статусу;

Кадапт -коефіцієнт адаптування переміщення працівників всередині організації;

Ча- чисельність працівників, які після переміщення пропрацювали на нових посадах не менше року.

Висновки щодо ефективності управління процесами вивільнення персоналу можна зробити, розрахувавши такі коефіцієнти:

- коефіцієнт обороту персоналу зі звільнення (Кзв):

$$K_{зв} = \frac{Ч_{зв}}{\overline{Ч}} * 100,$$

де Чзв – загальна чисельність звільнених з організації працівників.

Абсолютне значення коефіцієнту ще не свідчить про ефективність роботи персоналу. Для висновків слід простежити динаміку коефіцієнта за кілька років: безумовна тенденція до його зростання може свідчити про зниження ефективності діяльності служби персоналу щодо стабілізації кадрів, а стійке його зниження- про підвищення ефективності діяльності;

- коефіцієнт заміщення персоналу (Кзам):

$$K_{зам} = \left(\frac{Ч_{пр} - Ч_{зв}}{\overline{Ч}} \right) * 100,$$

де Чпр – загальна чисельність працівників, прийнятих в організацію за звітний період.

У контексті оцінювання ефективності діяльності служби персоналу особливу увагу слід приділяти аналізу причин звільнення працівників з організації, які можуть бути необхідними (пов'язаними з виробничими чи суспільними потребами: призов до армії, вступ до навчальних закладів, переїзд за місцем проживання чоловіка (дружини), вихід на пенсію, перевід в інші організації, раціоналізація виробництва тощо) та необов'язковими (звільнення за власним бажанням, хоч воно можливе з об'єктивних причин,

звільнення за порушення трудової дисципліни, за рішенням судових органів та ін.). На підставі необов'язкових причин розраховують коефіцієнт плинності працівників;

- коефіцієнт плинності працівників (μ):

$$\mu = \frac{B}{\overline{Q}} * 100,$$

де В – чисельність звільнених за звітний період працівників із необов'язкових причин.

Підвищення значення цього показника порівняно з минулими періодами свідчить про недостатню виховну роботу служби персоналу, інколи – про погіршення умов праці, побуту, рівня заробітної плати, про відсутність перспектив службового зростання, негативний соціально-психологічний клімат у колективі тощо;

- коефіцієнт стабільності кадрів ($K_{ст}$):

$$K_{ст} = 1 - \frac{B}{\overline{Q} + Q_{пр}}.$$

Стабільність кадрів можна також розраховувати, беручи за основу стаж і досвід роботи працівників певних категорій. У такому разі її визначають діленням чисельності працівників зі стажем, наприклад, 5 і більше років до загальної чисельності працівників:

$$q_{ст} = \frac{P_{ст}}{P},$$

де $q_{ст}$ – коефіцієнт стабільності кадрів зі стажем і досвідом роботи;

$P_{ст}$ – чисельність працівників за образним терміном стажу (досвіду);

P – загальна чисельність працівників на кінець періоду.

Відповідальною з боку адміністрації за виконання плану соціального розвитку колективу в організаціях майже завжди є служба персоналу. Тому кількісні і якісні оцінки ефективності участі цієї служби у соціальному розвитку можна отримати, зіставивши фактичні показники з плановими за розділами плану соціального розвитку. Так, аналізуючи результати реалізації положень розділу «Удосконалення соціальної структури колективу», слід

зіставити фактичні і планові зміни співвідношення між оперативними, ІТП і службовцями у зв'язку з кваліфікаційно-професійними змінами, скороченням використання фізичної праці, механізацією й автоматизацією виробничих та управлінських процесів. Також визначають показники підвищення рівня загальної та професійної освіти, статево-вікових змін складу працівників, їх руху та плинності.

При аналізі виконання положень розділу плану «Удосконалення умов праці, її охорона та зміцнення здоров'я працівників», визначають ступінь усунення небезпечних для життя і здоров'я людей виробничих факторів, які зумовлюють нервово- психічні перевантаження працівників, ефективність впровадження системи заходів щодо запобігання і зниження виробничого травматизму і захворювань, поліпшення медичного обслуговування тощо.

Аналізуючи результати роботи відповідно до розділу плану «Гарантії життєвого рівня, житлових та культурно-побутових умов працівників», оцінюють, наскільки успішними були заходи щодо оптимізації заробітної плати, матеріального і морального стимулювання, поліпшення житлово-побутових умов, підвищення рівня культурного і побутового обслуговування працівників, удосконалення роботи дитячих закладів, баз відпочинку. При цьому особливу увагу приділяють вивченню причин низької заробітної плати і доходів на одного члена сім'ї у деяких працівників.

При аналізі виконання планових заходів, передбачених розділом «Підвищення трудової та соціальної активності працівників», оцінюють динаміку виробничої і соціальної активності, економічного, правового, морального, естетичного і фізичного виховання членів колективу, розвитку спортивної і культурно-масової роботи. Його висновки стосуються роботи не тільки служби персоналу, а й всієї адміністрації. Тому в оцінюванні ефективності реалізації заходів, передбачених планом соціального розвитку, повинна брати участь профспілкова організація працівників.

Ефективність цих дій характеризують абсолютні і відносні (в розрахунку на 100 працівників) показники кількості трудових спорів

(конфліктів) в організації. В аналітичних цілях бажано вести статистику їх вирішення на різних рівнях: примирними комісіями, трудовим арбітражем, незалежними посередниками, Національною службою посередництва і примирення, судами. Не менш важливо знати, на чію користь вони вирішені. Якщо їх програвала організація, це свідчить про недостатню діяльність її служби персоналу в цьому напрямі (порушення термінів укладення колективного договору, однобічний підхід до формулювання його змісту, невиконання колективного договору або окремих його положень з боку адміністрації, невиконання вимог законодавства про працю).

Свідченням недоліків у становленні відносин соціального партнерства є страйк працівників, до якого вони змушені вдаватися внаслідок загострення соціального конфлікту в організації. Аналізуючи його, слід звернути увагу на: абсолютну і відносну (у відсотках до середньої облікової чисельності штатних працівників за місяць, що минув перед страйком) кількість учасників страйку; втрати робочого часу (в людино-годинах); обсяг невиробленої продукції (невиконаних робіт, послуг) у фактичних цінах; суму коштів, виплачених працівникам, які брали участь у страйку, за час його проведення. Всі ці втрати є наслідком неефективної діяльності служби персоналу в роботі з адміністрацією і працівниками.

Ефективність діяльності служби персоналу є наслідком результативності її працівників. Невчасно виконане завдання, неефективне використання робочого часу, відсутність плановірності в організації власної праці, низька кваліфікація працівника, а отже, і низька якість виконаних робіт – усе це відображається на загальних показниках ефективності діяльності служби персоналу. Тому необхідним елементом системи оцінювання ефективності діяльності служби персоналу організації є розрахунок якісних та кількісних показників результативності трудової діяльності її співробітників.

Якісними показниками результативності праці окремих представників служби персоналу є:

- використання робочого часу (визначають на підставі фотографії і

самофотографії робочого дня);

- працемісткість виконуваних робіт (визначають на підставі нормативів);
- планомірність виконання робіт (визначають відношенням часу на передбачену планову роботу до загальних витрат робочого часу);
- ступінь корисності витрат робочого часу;
- ступінь відповідності працівника служби персоналу кваліфікаційним вимогам.

5.4. Управління продуктивністю праці

Для розрахунків кількісних показників загальної ефективності праці співробітників служби персоналу розраховують такі коефіцієнти:

- коефіцієнт продуктивності зайнятості ($K_{пз}$):

$$K_{пз} = \frac{t_n}{t_n},$$

де t_n , t_n – фактичний і нормативний час продуктивної зайнятості;

- коефіцієнт загальної зайнятості ($K_{зз}$):

$$K_{зз} = \frac{t_z}{t_n},$$

де t_z – загальна тривалість робочого часу;

- коефіцієнт ефективності використання робочого часу ($K_{ер}$):

$$K_{ер} = \sqrt{K_{пз} K_{зз}}.$$

При оцінюванні ефективності старань управлінських працівників, у т.ч. працівників служби персоналу, застосовують експертний метод, що дає змогу визначити індивідуальну ефективність (активність) працівника за допомогою інтегрованого показника- коефіцієнта активності (K_a):

$$K_a = K_{фв} K_{я} K_i,$$

де $K_{фв}$ – коефіцієнт фактичного виконання робіт у встановлені терміни (визначають на основі часткових коефіцієнтів за спеціально розробленими шкалами);

$K_{я}$ - коефіцієнт якості виконання робіт. Величина $K_{я}$ встановлюється за спеціально розробленою шкалою залежно від того, з якого пред'явлення

приймається виконана робота. Наприклад, якщо робота приймається з першого пред'явлення, то $K_{\text{я}}=1$; $K_{\text{я}}=0,9$ – якщо робота приймається з другого пред'явлення; прийняття роботи з третього пред'явлення понижує $K_{\text{я}}$ до 0,75. Потім загальне $K_{\text{я}}$ розраховуються як середньозважену величину; $K_{\text{і}}$ – коефіцієнт ініціативності працівника, який відображає його винахідливість, дисциплінованість, ділову кваліфікацію, колективізм. Його періодично встановлюють експерти зі складу співробітників служби персоналу. На підставі отриманих від кожного експерта багатьох оцінок за градуйованою шкалою отримують середньозважене значення $K_{\text{і}}$.

Діяльність фахівця характеризують також методи і прийоми, за допомогою яких отримано певний результат. З урахуванням цього використовують показник раціональності систем і методів праці ($K_{\text{р}}$):

$$K_{\text{р}} = \frac{K_{\text{ек}} K_{\text{рац}}}{K_{\text{меж}}},$$

де $K_{\text{ек}}$ – коефіцієнт екстенсивного використання робочого часу;

$K_{\text{рац}}$ – коефіцієнт раціональності структури витрат робочого часу;

$K_{\text{меж}}$ – коефіцієнт, який враховує час праці за межами встановленої тривалості робочого дня.

Коефіцієнт екстенсивного використання робочого часу визначають як різницю між одиницею і відношенням сумарних витрат робочого часу до планового фонду робочого часу працівника ($K_{\text{ек}}$):

$$K_{\text{ек}} = 1 - \frac{T_{\text{втр}}}{T_{\text{пл}}},$$

де $T_{\text{втр}}$ – сумарні втрати робочого часу впродовж аналізованого періоду, хв., год.;

$T_{\text{пл}}$ – плановий фонд робочого часу працівника, хв., год.

Коефіцієнт, який враховує час праці за межами встановленої тривалості робочого дня ($K_{\text{меж}}$), визначають за формулою:

$$K_{\text{меж}} = 1 + \frac{t_{\text{над}}}{T_{\text{пл}}},$$

де $t_{\text{над}}$ – час, витрачений на виконання заданого обсягу робіт понад

встановлений фонд робочого часу, хв., год.

У конкретних умовах можуть бути сконструйовані й інші показники ефективності діяльності служби персоналу та її працівників, покликані відобразити специфіку виконуваних нею функцій в організації. Оцінювання ефективності діяльності служби управління персоналом не є самоціллю. Його мета- об'єктивне зіставлення позитивного і негативного в діяльності цієї служби, виявлення та усунення недоліків і в кінцевому підсумку – створення умов для високопродуктивної праці колективу організації.

ТЕМА 6. ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ РЕСТОРАННИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

- 6.1. Планування в ресторанному бізнесі
- 6.2. Етапи формування стратегії ресторанного підприємства
- 6.3. Організація як функція ресторанного бізнесу
- 6.4. Мотивація персоналу

6.1. Планування в ресторанному бізнесі

Планування - найперша функція управління, вона передуює іншим управлінським функціям і визначає їх сутність. Планування залежить від ефективного аналізу зовнішнього середовища, об'єктивного оцінювання власних позицій, потребує спільних зусиль та участі всіх складових організацій. Також ця функція передбачає вибір мети, розробку шляху її досягнення та просування ним.

Планування як функція менеджменту полягає в розв'язанні таких глобальних проблем:

- якими мають бути цілі організації;
- як має діяти організація, щоб їх досягти.

Значення планування. Планування дає змогу будь-якій організації передбачати майбутнє; воно виявляється в програмі дій, що охоплює всі операції підприємства (технічні, фінансові, комерційні). Планування має враховувати періоди, джерела та витрати.

Процес планування передбачає складання перспективних і поточних планів-прогнозів, результатом чого є бізнес-план. Призначення всіх видів планів полягає в забезпеченні колективного розуміння загальних завдань, стратегії й тактики їх виконання, а також урахування ресурсів, що є в розпорядженні.

Розрізняють такі принципи планування: об'єктивність, системність, комплексність, оптимальність, єдність інтересів фірми, її персоналу та споживачів, збалансованість, обґрунтованість планів, програм, перспектив, моделей розвитку, пізнання шляхів соціально-економічного розвитку. Для розробки ефективних програм і планів варто враховувати такі фактори:

- вміння керувати людьми;
- велика активність;
- відповідні моральні якості;
- стійкість і рішучість;
- необхідні професійні знання в певній галузі;
- загальна досвідченість в справах (компетентність, досвід роботи).

Передумовою планування вважають прогнозування, яке більш властиве для сучасного конкурентного середовища. Прогнозування - це визначення об'єктивних тенденцій розвитку бізнесу в майбутньому, альтернативних шляхів розвитку і термінів їх реалізації. Прогноз - органічна система (частина) планування. У практиці є система внутрішньофірмового планування, яке складається з комплексу планів:

- виробничих;
- фінансових капіталовкладень;
- реалізації продукції;
- науково-дослідної діяльності;
- організаційного розвитку фірми.

Менеджмент не дає універсальних рецептів, але керівництву (з метою підвищення ефективності планування) варто зважати на такі фактори:

- наявність своєчасної та повної інформації щодо

загальнооекономічних ринкових умов;

- вплив на діяльність і ринок фірми її конкурентів;
- динаміку продажу і прибутковість фірми за попередні періоди;
- визначення оптимальної товарної структури виробництва з урахуванням досягнень НТП;
- облік ресурсів фірми;
- встановлення контролю за виконанням планів та їх корегування за потреби;
- використання електронно-обчислювальної техніки, що також впливає на ефективність планування.

6.2. Етапи формування стратегії ресторанного підприємства

З погляду економіки процес розробки стратегії (принаймні зовні) побудований за принципом раціональності. Він визначається за допомогою системи взаємодії комплексів, які можуть встановлюватися об'єктивно, формально і навіть кількісно. У сучасному менеджменті велику увагу приділяють стратегічному управлінню, що передбачає:

- визначення ключових позицій на перспективу;
- визначення ресурсів організації, які вона має, щоб досягти цілі;
- створення центрів управління для досягнення стратегічної мети;
- оцінювання і стимулювання підрозділів фірми та їх керівництво за ступенем досягнення мети.

Стратегічне планування - сукупність дій та рішень, які використовує керівництво, для сприяння розробці специфічної стратегії щодо досягнення цілей організації.

Стратегічний план має розроблятися з позицій перспективи всієї організації, а не окремого її представника. Так діяти може лише власник на приватному підприємстві, але не пересічне підприємство, де власність є колективною, державною або будь-якою іншою. Стратегія розвитку має підкріплюватися масштабними дослідженнями та фактичними даними. З метою ефективної конкуренції в сучасному світі бізнесу організація має

постійно зважати на розвиток галузі, ринок (власний ринковий сегмент, співвідношення попиту та пропозиції), характер і рівень конкуренції, постійно займатися збором та аналізом інформації про ці та інші явища та процеси.

Від стратегічного плану організації залежать: її специфіка, індивідуальність, притаманні їй ознаки, організаційна структура, персонал тощо.

Стратегія має передбачати можливість її перегляду, модифікації та трансформування, тобто вона має бути гнучкою, а не сталою.

Стратегічне планування здійснюють у кілька стадій:

- процес розробки плану;
- корегування планових завдань;
- внесення змін і доповнень.

Стратегічне управління - процес, що відбувається у три етапи:

- 1) у межах стратегічного планування визначають довготермінові перспективи розвитку підприємства та його підрозділів;
- 2) на етапі реалізації планів розробляються заходи щодо реалізації стратегії фірми;
- 3) за допомогою контролю з'ясовують основні проблеми в компанії.

Елементами стратегії розвитку фірми вважають:

- 1) система цілей;
 - 2) пріоритети розвитку фірми (передусім - розподіл ресурсів);
 - 3) правила організації управлінських дій:
- оцінювання роботи персоналу;
 - регламентація внутрішніх відносин;
 - виконання різних спеціальних операцій;
 - зв'язки з навколишнім середовищем.

6.3. Організація як функція ресторанного бізнесу

Щоб певна спільнота вважалась, організацією вона повинна відповідати кільком обов'язковим вимогам:

- наявність щонайменше двох осіб у групі;
- наявність принаймні однієї цілі, яка б сприймалась як загальна для всіх

членів даної групи;

- наявність членів групи, які свідомо працюють разом, щоб досягти бажаної для всіх цілі.

Члени організації доповнюють одне одного, що робить їх сильнішими в боротьбі за виживання. Без об'єднання в організації, найпримітивнішими із яких були первісні племена, людство не змогло б вижити і створити цивілізацію.

Організації можуть бути формальними й неформальними.

Наведене вище визначення стосується формальної організації. Неформальні ж виникають спонтанно, але тоді, коли люди досить часто вступають у стосунки між собою. Неформальні групи, організації існують майже в усіх формальних організаціях, за винятком, можливо, дуже маленьких. Їх виникнення пояснюють тим, що не всі інтереси чи соціальні потреби людей можуть бути задоволені в межах формальної організації. Неформальні групи посідають особливе місце в системі відносин, яка складається у формальній організації і є предметом окремої розмови. Надалі, ведучи мову про організацію, матимемо на увазі лише формальну організацію.

Організації проектують заздалегідь; їх моделюють для формування структури, яку підпорядковують інтересам досягнення поставлених цілей. При проектуванні організації використовують уявлення про неї як про організм, що діятиме раціонально й цілеспрямовано для досягнення поставленої мети й удосконалюватиме методи її досягнення.

Але виникнувши, організації починають часто діяти за власною логікою й можуть, більшою чи меншою мірою, втрачати залежність від людей, які її створили. Люди прагнуть використати організацію для досягнення власних цілей. Зокрема, вони сподіваються, що організація дасть їм змогу вести цікаву й важливу діяльність, забезпечить певною інформацією, надасть необхідні права й самостійність, гарантує безпеку й соціальний захист.

Організація, у свою чергу, використовує можливості людей для власного зміцнення й розвитку. Тому вона очікує від своїх членів наявності певного

досвіду, знань, кваліфікації, активної участі у справах, відповідальності, дисципліни, визнання своїх цілей і цінностей тощо.

В ідеалі стосунки між людиною і організацією мають бути збалансовані, але баланс може порушуватися внаслідок зловживань з того чи іншого боку, коли або організація принижує людей до становища гвинтиків, або люди використовують організацію у своїх корисливих цілях, завдаючи збитків її потенціалу й репутації. І в тому, і в іншому разі результат однаковий — організація слабшає і перестає ефективно виконувати свої функції.

6.4. Мотивація персоналу

Аналіз діяльності підприємства готельно-ресторанного бізнесу, як і будь-якої організації, передбачає аналіз формальних аспектів - стратегії, цілей, напрямів діяльності, виробничих процедур, організаційної структури, системи ієрархічних взаємозв'язків, розподілу владних повноважень тощо. Проте на практиці ефективності діяльності досягають також і неформальними елементами (групові моральні норми, етичні настанови, неформальні взаємини в колективі, міжособистісні та міжгрупові конфлікти, індивідуальні ставлення та сприйняття). За висновком одного з найвпливовіших учених у галузі менеджменту П. Друкера (P.F. Drucker), «Управління - це особливий вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп в ефективну, цілеспрямовану та продуктивну групу».

Визначальна роль керівника на підприємстві обумовлює сферу його персональної відповідальності (забезпечення економічної ефективності; продуктивність діяльності задля досягнення ефективності в найпростіший спосіб; управління соціальними наслідками впливу організації на зовнішнє середовище). Керівництво передбачає створення спільних цінностей і культури, роз'яснення мети всім працівникам організації (компанії), підтримання у персоналу бажання виконувати завдання на найвищому рівні, найкращим чином.

В управлінській науці нині існує тенденція розглядати управління як реалізацію функцій. Хоча не існує єдиного рішення щодо їх переліку,

найпоширенішим є визначення, що управління - процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для формулювання та досягнення мети організації. Мотивація як рушійна сила поведінки будь-якої особистості до останнього часу не була самостійним об'єктом дослідження. М. Туган-Барановський одним з перших у світі здійснив чітку класифікацію потреб за п'ятьма групами:

- 1) фізіологічні;
- 2) статеві;
- 3) симптоматичні інстинкти та потреби;
- 4) альтруїстичні;
- 5) потреби практичного характеру.

Один з найбільш важливих моментів при виконанні стратегії будь-якого підприємства - розробка техніки мотивації, що створює у персоналу відчуття відповідальності і успіху за виконання роботи. Застосовуючи техніку мотивації необхідно підкреслювати відповідальність усіх і кожного шляхом використання концепції стимулювання.

Глибокі зміни в структурі і якості робочої сили, у змісті праці, вичерпання резервів зростання ефективності праці за рахунок фізичних можливостей потребують нетрадиційних підходів щодо стимулювання мотивації праці. При цьому завдання полягає в приведенні в дію можливостей працівника, пов'язаних з його майстерністю, освітою та фаховою підготовкою, розвитком трудового потенціалу, прагненням до творчості й самореалізації.

Глибоке розуміння поведінки працівників та вплив на неї належним чином вимагає від менеджерів готельно-ресторанного бізнесу володіння теорією й методами мотивації в повному обсязі, вміння визначати причини низької продуктивності праці й ефективно мотивувати працівників до її підвищення.

Мотивація, або мотивування (від лат. movere) - використання внутрішніх чи зовнішніх сил, які обумовлюють поведінку окремої особи для заохочення певних дій, що забезпечують ті чи інші результати діяльності організації.

Функція мотивації - процес спонукання учасників виробничого процесу до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей підприємства в цілому.

Під широтою мотиваційної структури розуміється якісна розмаїтість мотивів. Чим більше в людини активних мотивів, тим ширше його мотиваційна структура. Ієрархічність мотиваційної структури обумовлена тим, що мотиви можуть перебувати між собою в різних відносинах з погляду усвідомлення людиною їх значимості, у цьому сенсі можна говорити про мотиви, що мають домінуюче, підлегле або другорядне значення. Гнучкість мотиваційної структури особистості означає, що остання не є статичним утворенням, тобто піддана змінам під впливом найрізноманітніших факторів.

ТЕМА 7. МЕТОДИ ТА СТИЛІ УПРАВЛІННЯ

7.1. Поняття та класифікація методів управління

7.2. Основні риси сучасного керівника

7.3. Ситуаційні та нормативні моделі лідерства

7.4. Особистість керівника й особистість виконавця

7.1. Поняття та класифікація методів управління

Менеджмент використовує різноманітні способи, підходи та прийоми, які дають можливість: упорядкувати, націлити (спрямувати) та ефективно організувати виконання притаманних йому функцій, процедур і операцій, що необхідні для здійснення управлінського впливу. У сукупності способи здійснення управлінської діяльності, які застосовують для визначення та досягнення її мети, виступають як методи менеджменту.

У загальноприйнятому розумінні методи - це способи (прийоми) цілеспрямованого впливу суб'єкта на об'єкт для досягнення поставленої мети. У методах менеджменту виражають сутність його принципів у конкретній формі, адаптованій до реалій господарської діяльності. З їхньою допомогою менеджери (керівники) забезпечують скоординовану діяльність в організації та єдність інтересів усього персоналу. Мета і методи взаємопов'язані між собою. Кожній меті відповідають певні методи її досягнення. Тому менеджеру

важливо слідкувати за відповідністю мети методам своєї діяльності.

Поняття методу менеджменту трактується двояко: як спосіб пізнання, дослідження об'єкта управління і як прийом, спосіб практичної управлінської діяльності:

- у першому випадку це гносеологічна категорія науки управління, яка дає змогу одержати нові знання про управління;
- у другому значенні термін метод стосується змісту процесу управління й означає спосіб здійснення управлінської діяльності.

Методи в менеджменті мають особливе значення. З їхньою допомогою відбувається взаємне збагачення його теорії та практики.

Так, розв'язуючи те чи інше завдання менеджменту, методи слугують меті практичного управління, надаючи в його розпорядження систему правил, прийомів та підходів, за допомогою яких скорочуються витрати часу й інших ресурсів на постановку та реалізацію мети. Разом із тим використання системи методів у вивченні нових управлінських проблем дає змогу розширити і поглибити знання про управління.

Узагальнюючи підходи до визначення та розуміння суті методів управління, можна зробити висновок про те, що зміст і специфіку їх визначають сутністю та особливостями самого управління.

Методи управління ґрунтуються на дії законів і закономірностей управління, які одночасно враховують науково-технічний рівень розвитку виробництва і рівень розвитку відносин управління.

Методи менеджменту настільки ж різноманітні, як і інтереси людей, характер їхньої роботи. У них у конкретній формі, адаптованій до реальних ситуацій бізнесу, виражається сутність його принципів. Мета методів - забезпечення гармонії, органічного поєднання індивідуальних, колективних і суспільних інтересів.

За характером дії методи умовно (формально) можна поділити на методи матеріальної, соціальної і владної мотивації або економічні, організаційно-розпорядчі та соціально-психологічні.

Економічні методи впливають на майнові інтереси фірм та їхній персонал. З одного боку, вони стимулюють діяльність фірм щодо задоволення інтересів суспільства (система податків, банківських кредитів тощо), з іншого - служать для мотивації роботи персоналу (заробітна плата, премії, винагороди за інновації).

Методи владної мотивації передбачають орієнтацію на дисципліну, організаційно-розпорядчі документи та суворе виконання їх.

Організаційно-розпорядчі методи базуються на об'єктивних законах організації спільної діяльності та управлінні нею, на природних потребах людей в упорядкованій взаємодії між собою; їхньою метою є впорядкування функцій управління, обов'язків і прав працівників, регламентація їхньої діяльності. Організаційно-розпорядчі методи поділяються на три групи.

Організаційно-стабілізуючі методи, що встановлюють та визначають довгострокові зв'язки в системах управління між людьми і їхніми групами (структура, штати, положення про виконавців, регламенти діяльності, концепції управління).

Розпорядницькі методи забезпечують оперативне управління сумісною діяльністю людей та підприємств і представлені у формі договорів, наказів, розпоряджень.

Дисциплінарні методи призначені для підтримки стабільності організаційних зв'язків і відносин, а також відповідальності за визначену роботу.

Сутність соціально-психологічних методів зводиться до способів впливу на особистість та колективи з метою зміни ними своїх настанов у трудовій діяльності та творчій активності, а також на соціальні й психологічні інтереси фірм та їхній персонал (роль і статус особистості, групи, фірми, психологічний клімат, етика поведінки, спілкування та ін.). При цьому використовуються знання загальної і соціальної психології. Соціально-психологічні методи менеджменту поділяються на соціальні та психологічні. До соціальних методів належать: підвищення соціально-виробничої активності, наприклад,

встановлення стандартів зразкової поведінки в усіх сферах діяльності; підтримка соціальної спадкоємності (конкурси майстерності, присвоєння кваліфікаційних відмінностей, свята з приводу ювілеїв і успішного завершення великих ділових операцій тощо); соціальне нормування (встановлення норм відносин між працівниками фірми, правил внутрішнього розпорядку, виробничого етикету, виробітку і неухильне дотримання єдиних цінностей для всього персоналу фірми та ін.); моральне стимулювання (індивідуальне і колективне). Механізм використання соціальних методів включає: соціальні дослідження або виявлення проблем і напрямів впливу; соціальне планування або розробку конкретних способів впливу на людей; соціальне регулювання або розв'язання виявлених проблем і реалізацію визначених способів впливу на людей.

Психологічні методи використовуються з метою гармонізації взаємовідносин працівників фірм і встановлення найбільш сприятливого психологічного клімату. До них належать: гуманізація праці (ліквідація монотонності, колірне забарвлення приміщень і устаткування, використання спеціально підібраної музики); психологічне спонування (заохочення творчості, ініціативи і самостійності); задоволення професійних інтересів, підвищення творчого змісту праці; розробка мети за психологічними характеристиками і розвиток необхідних психологічних рис; комплектування малих груп за критерієм психологічної сумісності працівників; установлення нормальних взаємовідносин між керівниками і підлеглими.

7.2. Основні риси сучасного керівника

Однією із важливих рис характеру керівника є тактовність і толерантність по відношенню до співробітників. Керівник у будь-якому випадку, не залежно від ситуації, повинен залишатися ввічливим та стриманим. Окрім цього, для ефективної роботи він повинен володіти авторитетом, який дозволяє йому впливати на підлеглих. Авторитет заснований на формальному статусі керівника і повазі до нього. Повага до керівника являє собою невід'ємну частину авторитету, так як владні

повноваження не компенсують недоліків характеру.

Необхідно зазначити, що для здійснення управлінської діяльності керівник повинен володіти організаторськими здібностями. Ними людина може бути наділена від природи, а може розвивати їх у процесі своєї діяльності. Керівникам слід пам'ятати про те, що здатність до організаторської діяльності формується на основі трьох компонентів:

- загальних здібностей (база для розвитку організаторських здібностей),
- специфічних властивостей (для організаторської діяльності),
- індивідуальних особливостей (визначають майбутній тип керівника).

Таким чином, наявність усіх трьох компонентів та оптимальне їх співвідношення складуть цілісний портрет керівника-організатора. Організаторські здібності керівника в процесі управління проявляються як здатність швидко зрозуміти психологію працівника, його наміри і мотиви та вміло обирати тон та форму звертання. Організаторські здібності є основною передумовою для здійснення керівником успішного управління.

Вимогливість керівника до себе та до працівників дає змогу досягати поставленої мети та завдань, пріоритетних для організації. Здатність до виваженого ризику, особливо в управлінських рішеннях, гарантує уникнення багатьох проблем, пов'язаних із підприємницькою діяльністю. Необхідною передумовою до ефективного управління є високі розумові здібності керівника. Вони дають можливість на основі комплексного аналізу інформації співставити реальні можливості та поставлені завдання, привести їх у відповідність і на основі цього приймати правильні управлінські рішення.

Слід зазначити, що значення моральних рис, репутації кандидатів на відповідну посаду помітно підвищуються за умов росту корупції та розвитку тіньової економіки в державі.

Психологічні якості:

- здатність до лідерства;
- готовність до розумного ризику;
- прагнення до успіху;

- вольові якості;
- високий рівень адаптації. Інтелектуальні якості:
- схильність до інновацій;
- володіння мистецтвом швидкого аналізу отриманої інформації;
- прагнення до самовдосконалення;
- вміння сприймати та використовувати ідеї, протилежні власним.

Професійні якості:

- ефективне використання передового досвіду у своїй діяльності;
- вміння розподіляти робочий час;
- постійний прояв ініціативності;
- висловлення справедливої критики;
- здатність приймати нестандартні управлінські рішення.

Соціальні якості:

- вміння налагоджувати контакти з підлеглими;
- розуміння соціальної значущості управлінських рішень;
- в основу управління повинен бути закладений принцип соціальної справедливості;
- володіння мистецтвом попереджати і вирішувати конфлікти.

Ефективне управління закладає основи для створення атмосфери участі і підтримки цілей діяльності трудовим колективом організації, працівники якої отримують стимул до здійснення активних дій з метою досягнення позитивних результатів. Особисті якості керівника служать передумовою для досягнення ефективності управління, що в подальшому приведе до повноцінного функціонування організації зокрема.

7.3. Ситуаційні та нормативні моделі лідерства

Спочатку ситуаційні теорії лідерства були спрямовані саме на вирішення питання про вплив зовнішніх факторів на вибір оптимального стилю управління. При цьому в якості визначальної, незалежної змінної у зв'язці «організаційна ситуація – поведінкова активність лідера» розглядалася саме

ситуація. У цій логіці передбачалося, що лідер повинен бути здатний адекватно оцінити ситуацію і гнучко варіювати свою поведінку в залежності від зовнішніх факторів. Базова ідея полягала в розробці матриці, що дозволяє послідовно оцінити організаційну проблему і вибрати оптимальний підхід до її вирішення в логіці рівня взаємодії (від одноосібного прийняття рішення до повного делегування повноважень групі) «керівник-підлеглі». У цьому зв'язку цієї моделі сформулювали 5 можливих підходів до вирішення проблеми:

- індивідуальне прийняття рішення – одноосібне рішення лідера;
- індивідуальне консультування – лідер в індивідуальному режимі консультується з підлеглими і потім одноосібно приймає рішення;
- надання допомоги – лідер проводить групове обговорення проблеми, вислуховує пропозиції і вибирає найкращу з його точки зору;
- групове консультування – лідер проводить групове обговорення і приймає рішення спільно з групою;
- передача повноважень – лідер формулює перед групою проблему і пропонує їй прийняти самостійне рішення.

Для оцінювання ситуації лідеру пропонується звернутися до розробленої авторами моделі матриці, в рамках якої він має послідовно, у схемі «висока – низька» суб'єктивно оцінити наступні сім параметрів:

- значимість вирішення: наскільки висока «ціна» конкретного питання для організації;
- значення підтримки: наскільки важлива в даній ситуації підтримка співробітників;
- компетентність лідера: чи здатний він самостійно вирішити дану проблему;
- ймовірність підтримки: чи готові підлеглі підтримати одноосібне рішення лідера в даній ситуації;
- згода групи з поставленими цілями: якою мірою співробітники поділяють цілі, на досягнення яких спрямоване рішення даної проблеми;
- компетентність групи: чи здатна група вирішити дану проблему;

– вміння працювати в команді: чи мають співробітники навички та досвід командної роботи, необхідні для прийняття групового рішення.

Просуваючись по мірі відповідей на ці питання по матриці зліва направо, лідер в результаті отримує однозначну відповідь на ключове питання: який саме підхід він повинен використовувати при вирішенні даної проблеми.

7.4. Особистість керівника й особистість виконавця

У добу динамічних змін і перетворень на перший план виходить людина як суб'єкт, творець, носій нових якостей та ролей у всіх вимірах матеріального й духовного буття. Формування особи - складний процес, який зумовлює низку проблем, що постають перед управлінням. Зокрема це: управління об'єктивними умовами існування суспільства та відповідними соціальними процесами; управління об'єктивними умовами існування особи, які щодо суспільства в цілому є сферою його суб'єктивної діяльності та зазнають впливу організуючої останнього; управління власне суб'єктивним фактором впливу на особу, наприклад управління процесами виховання в різних сферах суспільного життя; досягнення єдності впливу макро- і мікросередовища, а також управління впливом самого мікросередовища. Крім згаданих проблем, можна назвати ще проблему самовиховання людини як специфічну сферу наукового управління формуванням особи, або як сферу, що безпосередньо межує з науковим управлінням.

Оскільки особа - продукт суспільних відносин, для того, щоб змінити людину, треба спочатку змінити самі ці відносини. А вони, у свою чергу, є похідними від умов матеріального життя суспільства, і насамперед від способу виробництва та його складової виробничих відносин.

Особа керівника в суспільстві формується під впливом об'єктивних умов та виховної роботи соціальних інститутів (макросередовище), а також під впливом її безпосереднього оточення, особистих контактів, що становлять соціальне мікросередовище людини. У системі «суспільство-колектив-особа» як діалектичній єдності загального, окремого й одиничного можна виділити три проблеми: взаємовплив суспільства та особи, суспільства й колективу,

колективу та особи. Особа в суспільстві завжди керована. При цьому варто розрізняти управління особою та управління (до того ж наукове) формуванням особи. В управлінні особою можна умовно виділити три рівні:

- адміністративний, або авторитарний, що спирається на примус, зовнішній авторитет, нав'язаний людині законом, навіть якщо прагнення чи інтереси людини не збігаються з тим, чого від неї вимагають;

- стимулюючий рівень, коли нав'язана людині ззовні поведінка поєднується з частковим урахуванням її інтересів, але ця поведінка ще не стала внутрішнім переконанням людини. “Соціальний контроль”, що використовує всі засоби впливу для регулювання зовнішньої поведінки людини;

- мотиваційний, або ціннісний рівень.

Його суть полягає в тому, щоб управляти внутрішніми інтересами та переконаннями особи, зробити суспільно необхідні інтереси й цілі свідомими переконаннями людини, поєднати їх з активною життєвою позицією. Всі рівні - це реальність, хоча їх рідко можна спостерігати в чітко окресленому вигляді.

ТЕМА 8. КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ РЕСТОРАНІВ

8.1. Ролі комунікації в управлінні

8.2. Горизонтальні та вертикальні комунікації та менеджмент

8.3. Комунікаційний процес, його етапи та елементи

8.4. Міжособистісні та групові комунікації

8.5. Особистісні та професійні чинники спілкування

8.1. Ролі комунікації в управлінні

Комунікація - це обмін інформацією між людьми, за допомогою слів, букв, символів, жестів, через які висловлюється відношення одного працівника до знань і розумінь іншого, досягається довіра і взаємоприйняття поглядів. Це необхідний елемент в діяльності менеджера, який спілкуючись з підлеглими, одержує інформацію для прийняття рішень, підтримує ділові контакти з партнерами. Якщо усунути комунікацію, то організація перестас

бути керованою, її діяльність набуває хаотичного, нескоординованого характеру.

Розпізнають три аспекти комунікацій: технічний, семантичний і прагматичний. Технічний аспект зв'язують з процесами передачі інформації від однієї точки, устаткування або особи іншій по відповідним каналам. Семантичний аспект відображує передачу і прийом інформації, включаючи її розуміння одержувачем. Прагматичний аспект враховує вплив прийнятої інформації на поведінку одержувачів і ефективність використання цієї інформації.

Здійснення комунікацій - це зв'язуючий процес, необхідний для кожного управлінського дійства. Існує думка, що ефективно працюючі керівники - це ті, хто досяг успіхів у налагодженні комунікацій.

Організація комунікацій сприяє, з однієї сторони, підвищенню продуктивності праці, а з іншої - досягненню задоволеності в груповій взаємодії. У широкому розумінні комунікація не тільки сприяє інтелектуальному розвитку особистості, але й представляє собою засіб управління суспільством або соціальною групою.

Основна ціль комунікаційного процесу - забезпечити розуміння інформації, яка є предметом обміну. Але самий факт обміну інформацією не гарантує ефективності спілкування в ньому людей. Для кращого розуміння процесу обміну інформацією та умов його ефективності, необхідно мати уявлення про його стадії, в яких приймають участь декілька людей.

В обміні інформацією виділяють такі базові елементи:

Відправник - особа, що генерує ідеї або збирає інформацію і передає її;
кодування - це процес перетворення ідей у символи, зображення, рисунки, форми, звуки, мову;

повідомлення - це інформація, закодована за допомогою символів, яка передається одержувачу;

канал - це засіб передачі інформації за допомогою якого сигнал спрямовується від передавача до приймача;

декодування - це процес за допомогою якого приймач повідомлення переводить одержані символи в конкретну інформацію та інтегрує її значення;

одержувач - це особа, якій призначається інформація і яка її інтерпретує.

При обміні інформацією відправник і приймач проходять декілька взаємопов'язаних етапів. Основною їх задачею є укласти повідомлення і використати канал для його передачі таким чином, щоб обидві сторони зрозуміли і розділили початкову ідею.

8.2. Горизонтальні та вертикальні комунікації та менеджмент

Для успішної діяльності організації необхідні ефективні комунікації. Керівник, виконуючи свою роль і здійснюючи основні функції, за допомогою якісної і своєчасної інформації може ефективно впливати на реалізацію поставлених цілей. Дослідженнями встановлено що майже 50% інформації не доходить до підлеглих. У багатьох випадках повідомлення сприймаються неправильно і тому обмін інформацією стає неефективним.

Завдання полягає в тому, щоб насамперед вміло використовувати різноманітні види комунікації, серед яких відзначаємо:

Інформування, передача інформації. До цього виду комунікацій відносимо читання лекцій, виступи, бесіди, проведення нарад і зборів.

Експресивна комунікація, яка виражається в силі прояву почуттів, переживань (зустрічі після довгої розлуки).

Переконуюча, означає прагнення вплинути на інших (висловлення захоплення, прохання, переконання, що особливо важливо до політичних діячів, юристів).

Соціально-ритуальна, яка передбачає використання норм і звичаїв соціально-культурної поведінки (процедура знайомства, звичаї, гостинність).

Паралінгвістична комунікація, передбачає спілкування за допомогою міміки, виразу очей і рота, а також у позі рухів. Можливості несловесних повідомлень не слід применшувати, тому що у ряді випадків одними словами не можна передати усі емоції.

Різнманітні види комунікації можна поділити на:

Усну, письмову і візуальну за формою подання. Усна комунікація є найбільш ефективною, яка може передавати усі деталі і виключати неправильне розуміння. Письмова комунікація не допускає найменших неточностей, вимагає часу, веде до зайвої бюрократизації управлінського процесу.

Інструктуючу, мотивуючу та інформуючу, за цільовою спрямованістю. Висхідну, низхідну і горизонтальну, по досягненню цілей. Висхідні комунікації здійснюються у формі звітів, пропозицій і пояснювальних записок, основною метою яких є інформування вищих органів про справи на місцях. Низхідні комунікації інформують підлеглих про стратегічні плани діяльності організації, а горизонтальні здійснюють обмін інформацією між різними структурними підрозділами для досягнення координації і узгодження діяльності.

8.3. Комунікаційний процес, його етапи та елементи

В ході здійснення управлінського процесу керівник виконує три основних ролі (здійснює міжособові відношення, проводить інформаційний обмін, приймає рішення) і чотири управлінські функції (планування, організація, мотивування і контроль) для визначення і досягнення цілей організації.

Для ефективного здійснення комунікацій, тобто якісної передачі повідомлення у вигляді методичних вказівок, інструкцій, наказів, доповідей, звітів потрібно враховувати різні фактори: підбір слів при формуванні повідомлень, настрій, самопочуття, потреби адресатів.

Керівник повинен навчитися оцінювати якісну і кількісну сторону своїх інформаційних потреб, а також інших споживачів інформації в організації. Він зобов'язаний визначитися в оптимальному максимумі і мінімумі інформаційних обмінів. Інформаційні потреби залежать в значній мірі від цілей керівника, приймаємих ним рішень і характеру показників особистої оцінки роботи, відділів і служб, а також підлеглих.

Ці дії повинні бути спрямовані на удосконалення обміну інформацією (короткі зустрічі, оперативні наради, контакти з підлеглими) і знаходження додаткових можливостей управлінського дійства. Планування, реалізація і контроль формують додаткові можливості управлінського дійства в напрямку удосконалення інформаційного обміну. Обговорення нових планів, варіантів стратегії, цілей, необхідних для більш ефективної реалізації наміченого, контроль за виконанням робіт, звіти по результатах контролю є додатковою дією підвладною керівникові.

Зворотній зв'язок складає частину контрольно-управлінської інформаційної системи в організації. Одним з варіантів цієї системи є переміщення працюючих із одного відділу в інший в цілях обговорення різних питань. Кожний керівник переборює відстань між собою і підлеглими шляхом створення продуманої системи комунікацій, яка гарантує проходження повідомлення до кожного підлеглого і сприйняття їх останнім.

Опитування працюючих є одним із варіантів системи зворотнього зв'язку. Ці опитування рекомендується проводити для одержання інформації від керівників і працюючих по різним питанням: чи надходить до підлеглих точна і своєчасна інформація, яка необхідна для роботи; чітко доведені до працюючих цілі діяльності їх підрозділів; відкритий керівник до пропозицій; інформовані підлеглі до наступних перемін в організації, які відзначаються на їх безпосередній роботі, тощо.

Удосконалення системи збору пропозицій, яка запроваджується в цілях надходження інформації до керівного складу. Всі працюючі при цьому мають можливість генерувати ідеї, які торкаються удосконалення діяльності організації. Ціллю цих систем є зниження рівня фільтрації або ігнорування ідей на шляху знизу вгору.

В основному така система реалізується у вигляді анонімних пропозицій, які працівники опускають у спеціальні скриньки, але цей варіант не завжди ефективний, тому що часто відсутній механізми відкритого розгляду пропозиції і стимулювання їх авторів. Систему збору інформації можливо

розширити за допомогою телефонної довідки, посилення контактів з працюючими, створенні спеціальних груп з керівників і працюючих, які розглядають питання розвитку підприємства. Таким чином, обмін інформацією в організації може поліпшувати систему зворотнього зв'язку.

Великі підприємства видають щомісячні бюлетені, в яких міститься інформація для працюючих. В цих виданнях публікуються статті з оглядом пропозицій управління організацією, виробництва нової продукції, нових умов контракту, які пропонує адміністрація, а також відповіді керівництва на запитання працюючих. Ця інформація може доповнюватися відеооглядами про роботу підприємства.

Сучасна інформаційна технологія сприяє удосконаленню обміну інформацією в організації. Електронна пошта дає можливість направляти письмові повідомлення різним особам в організації, в різних установах, містах, областях і навіть країнах, що зменшує телефонні розмови.

8.4. Міжособистісні та групові комунікації

Комунікації між організацією і зовнішнім середовищем. Організація використовує різні засоби комунікацій із зовнішнім оточенням. З потенційними споживачами вона спілкується за допомогою реклами. У відносинах з громадськістю особлива увага до створення позитивного іміджу організації, а з державними установами - якісної і своєчасної звітності.

Міжрівневі комунікації в організації. Інформація в середині організації переміщується в рамках вертикальних комунікацій з вищого на нижчий рівень і навпаки. Таким шляхом адміністрація інформує підлеглих про поточні задачі, змінах пріоритетів, конкретних завданнях, а комунікації по висхідній виконують функції оповіщення про стан справ на місцях, інформація надається у формі звітів, пропозицій і пояснювальних записок.

Комунікації між різними підрозділами (відділами). Оскільки організація - це система взаємопов'язаних елементів, керівництво повинно домагатися чіткої їх роботи. Взаємодія між підрозділами в основному здійснюється на

підставі горизонтальної комунікації, що веде до рівноправних відносин, а у підсумку до задоволеності працюючих.

Комунікації між керівниками і робочою групою. Ці комунікації дозволяють керівнику підвищувати ефективність дій з робочою групою в цілому. Оскільки в обміні приймають участь всі члени групи, кожен має можливість висловити свою думку про існуючі зміни та їх наслідки; про підвищення продуктивності праці, про проблеми інноваційного характеру. Відносини рівності можуть сприяти підвищенню задоволеності співпрацівників роботою.

Неформальні комунікації. Канал неформальних комунікацій часто називають каналом розповсюдження чуток. По цим каналам інформація передається набагато швидше. Дослідженнями встановлено, що чутки на 80-90% підтверджуються у відношенні до несуперечливої інформації. Типовою інформацією, яка передається по каналам чуток є: наступне скорочення працюючих; нові заходи покарання за прогули і спізнення; зміни у структурі організації; наступні переміщення і підвищення по посаді; лайка двох керівників, а також хто і кому призначає побачення після роботи.

Особиста комунікація включає всі види обміну інформацією, що має місце між людьми. Характер комунікаційної системи залежить від типу структурних систем, що використовуються для побудови управлінської системи. Основними типами структурних схем є: лінійна, кільцева, сотова, багатозв'язкова, зіркова, ієрархічна.

8.5. Особистісні та професійні чинники спілкування

Успішність професійного спілкування зумовлена великою кількістю чинників (причина, рушійна сила процесу, явище, яке взаємодіє з іншими в процесі розвитку цілого), кожен з яких є надзвичайно важливим, і тому нехтування будь-якого з них обов'язково призводить до непорозумінь і зниження його ефективності.

Професійна діяльність має чинники впливу: зовнішні, об'єктивні (професійне середовище, колектив, виховання, освіта); внутрішні, суб'єктивні

(особистісний, мотиваційно-потребнісний, інтелектуальний, організаційно-діяльнісний, гігієнічний).

Об'єктивним чинниками є: культура середовища (природного, яке забезпечує їжу, повітря, світло, тепло тощо, географічного (клімат, ландшафт, краєвид, тип поселення, екологія), у яких людина розвивається, соціального (суспільний устрій, система виробничих відносин, матеріальні умови життя, виховання, освіта, характер протікання виробничих та соціальних процесів, ЗМІ), культура суспільства, особливості розвитку соціальної сфери; національні традиції, стан здоров'я. У процесі взаємодії людини з різними групами відбуваються її соціалізація й розвиток. Середовище постійно змінюється через практичну діяльність, розширює і змінює зміст умов, які впливають на життя, спілкування, розвиток, генетична спадковість і стан здоров'я людини; соціальна і культурна приналежність, яка впливає на її безпосереднє оточення; обставини біографії; культурна традиція, професійний і соціальний статус; особистість (безпосередньо або опосередковано) впливає на середовище і веде його до змін. Якщо спілкування здійснюється в Україні, то його супроводжує відповідне культурне середовище, що визначає його рамки й можливості.

Суб'єктивні чинники, психічні особливості, світогляд, ціннісні орієнтації, внутрішні потреби та інтереси; система міжособистісних відносин; організовані впливи на людину з боку окремих осіб, груп, об'єднань і всього співтовариства.

Одним з основних, якщо не найбільш вагомим, чинником, що забезпечує результативність та ефективність процесу спілкування, є безпосередньо сама особистість та її якості, які формують індивідуальність.

Індивідуальність - сукупність неповторних психічних, інтелектуальних, морально-етичних, естетичних, технологічних якостей, які характеризують несхожість, своєрідність, відмінність одної особистості від іншої.

Особистість - людина як суб'єкт відносин і свідомої діяльності, здатний до самопізнання й саморозвитку; стійка система соціально значущих рис,

відносин, установок і мотивів, що характеризує людину як члена суспільства. Особистістю стають у процесі праці і спілкування, у якому вона наділена комунікативними, соціальними та психологічними ролями, сукупність яких створює варіанти мовної поведінки, що втілюються в нескінченній розмаїтості висловлень і текстів.

Індивідуальність формується й розвивається в процесі соціалізації, спілкування, діяльності, виховання, навчання, освіти. Соціалізація особистості - процес засвоєння індивідом соціального досвіду, цінностей, норм, елементів культури, установ, властивих суспільству, соціальних груп, до яких він належить. При цьому людина є не лише об'єктом, а й суб'єктом цього процесу.

ТЕМА 9. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ РЕСТОРАНІВ

- 9.1. Роль рішення в процесі менеджменту
- 9.2. Поняття та класифікація управлінських рішень
- 9.3. Методи розроблення управлінських рішень
- 9.4. Етапи прийняття та реалізації рішень
- 9.5. Поняття рішення в умовах невизначеності

9.1. Роль рішення в процесі менеджменту

В останні роки в нашій країні значно прискорився темп суспільно-політичних процесів, збільшився потік інформації, яку необхідно опанувати й щоденно використовувати, продовжують бурхливо розвиватись наука й техніка. Соціальна та професійна структура сучасних колективів підприємств готельно-ресторанного бізнесу значно ускладнилися, що зумовлене виникненням нових професій, суттєвими змінами в змісті праці працівників традиційних професій, загальним підвищенням рівня освіти й духовної культури, появою й диверсифікацією можливостей щодо реалізації особистості в умовах економічної й політичної демократії. В цьому зв'язку особливого значення набуває розробка, прийняття та контроль за виконанням управлінських рішень.

Управлінське рішення - це основний вид управлінської праці, який визначається як сукупність взаємопов'язаних, цілеспрямованих і логічно узгоджених управлінських дій, спрямованих на реалізацію управлінських задач. Різновидом управлінських рішень є організаційні рішення.

Організаційне рішення - це вибір альтернативи, який повинен зробити керівник, щоб виконати обов'язки, зумовлені посадою, яку він обіймає. Мета організаційного рішення - забезпечення досягнення поставлених перед підприємством цілей. Тому найефективнішим організаційним рішенням є таке, що дійсно реалізується й приносить найбільшу користь в досягнення стратегічної цілі підприємства.

Процес прийняття рішень - основний розділ теорії управління. Рішення, які приймає керівник будь-якого підприємства готельно-ресторанного бізнесу, визначають не лише ефективність його діяльності, але й можливість динамічного розвитку підприємства, зміцнення його позицій у конкурентному середовищі, ефективність функціонування всіх структурних підрозділів. Нині керівництву підприємств готельно-ресторанного бізнесу необхідно приймати обґрунтовано об'єктивні рішення в ситуаціях виключної складності й тому рівень його компетентності визначається не лише ефективністю прийнятих рішень, але й умінням прийняті рішення реалізувати.

9.2. Поняття та класифікація управлінських рішень

Важливим резервом підвищення ефективності виробництва послуг і продукції підприємств готельно-ресторанного бізнесу є підвищення якості рішень, які приймаються керівниками всіх рівнів.

Прийняття рішень - це процес, який відбувається впродовж певного часового періоду й здійснюється в кілька етапів. Рішення - це результат вибору з кількох альтернатив, який фіксується письмово чи усно й містить програму дій для досягнення поставленої цілі. Рішення є одним із видів розумової діяльності і є виявом волі людини й характеризуються такими ознаками:

- можливістю вибору з множини альтернативних варіантів (якщо відсутні альтернативи, то й відсутній вибір, а відтак - і рішення);

- наявністю мети (вибір без мети не визначається як рішення);
- наявністю вольового акту.

Управлінські рішення передбачають пошук найбільш ефективного й раціонального варіанта для досягнення кінцевого результату. Процес прийняття й реалізації рішень - це послідовна зміна взаємопов'язаних стадій, та етапів дій менеджера, які розкривають технологію розумового пошуку істини й аналізу помилок. До управлінських рішень ставлять такі вимоги, як: всебічна обґрунтованість, своєчасність, необхідна повнота змісту, узгодженість з прийнятими раніше рішеннями.

Рішення класифікуються за рядом ознак, а саме:

- за функціональним змістом;
- за характером завдань;
- за рівнем ієрархії;
- за характером організації розробки;
- за характером цілей;
- за причиною виникнення;
- за вихідними методами розробки;
- за організаційним оформленням.

За функціональним змістом або щодо загальних функцій менеджменту управлінські рішення можуть бути: планові, організаційні, контролюючі, прогнозуючі. Ці рішення пов'язані з аналогічними функціями управління й спонукають до дії у цих напрямках.

За характером вирішуваних завдань рішення поділяють на: економічні, організаційні, технологічні, технічні, екологічні та ін. Найчастіше управлінські рішення пов'язані не з одним, а з кількома завданнями й мають комплексний характер.

За рівнем ієрархії управлінські рішення бувають вищого, середнього та нижчого рівнів.

Залежно від організації розробки рішень вони можуть бути одноосібні, колегіальні й колективні, а за характером цілей поточні, тактичні й стратегічні.

За причиною виникнення управлінські рішення поділяють на: ситуаційні (пов'язані з характером обставин), за розпорядженням вищого керівництва, програмні (пов'язані з включенням об'єкта управління до структури програмно-цільових заходів), ініціативні (пов'язані з виявом ініціативи виробництва додаткових видів послуг чи нових видів кулінарної продукції), епізодичні й періодичні (наприклад, обслуговування непередбачуваних груп туристів).

Важливою класифікаційною ознакою є вихідні методи розробки рішень. До їх числа відносять: графічні (сіткові моделі організації виробництва готельних послуг чи кулінарної продукції ресторанів, графіки виходу на роботу працівників, структурні та технологічні схеми надання послуг та виготовлення продукції), математичні (формалізована уява про співвідношення, пропорції, терміни реалізації, наявність ресурсів), евристичні (пов'язані з використанням експертних оцінок щодо якості послуг і продукції).

За організаційним оформленням управлінські рішення поділяють на: орієнтуючі (визначають напрям розвитку), гнучкі (змінюються відповідно до умов функціонування підприємств), нормативні (визначають параметри здійснюваних процесів).

9.3. Методи розроблення управлінських рішень

Сукупність рішень керівників різних рангів, що перебувають у певному підпорядкуванні, складає ієрархію прийняття рішень, яка визначає структурні зв'язки між ними. В процесі утворення ієрархії можуть превалювати різноманітні тенденції:

- знизу - вверху (загальні рішення на більш високих рівнях приймаються на основі рішень, прийнятих на нижчих рівнях). Така побудова є характерною для прийняття інформаційних рішень;
- зверху - вниз, що є характерною для прийняття організаційних рішень;
- у зустрічному напрямі - рішення на нижніх рівнях приймаються щодо конкретних умов й у межах рішень верхніх рівнів, а рішення на верхніх рівнях

приймаються з урахуванням раніше прийнятих рішень на нижніх рівнях. Така побудова є характерною для прийняття технологічних рішень.

Безперервно змінювана система прийняття рішень разом з причинними зв'язками між ними утворює логічну основу, на яку спирається вся діяльність підприємств. У зв'язку з тим, що кожне рішення приймається з урахуванням зв'язків з іншими рішеннями, то виникають обмеження допустимої варіативності рішень. Саме тому рішення можуть варіюватись, змінюватись, але прийматись в тих чи інших межах. Слід відмітити, що для забезпечення узгодженості рішень недостатньо лише врахування обмежень. Необхідний ще цілеспрямований і узгоджений стиль мислення керівника. Велике значення має зміст рішень верхніх рівнів ієрархії й контроль за виконанням рішень зверху до низу. До такого контролю відноситься також і затвердження рішень нижніх рівнів на верхніх рівнях. Від визначення ієрархії рішень залежить методологія їх підготовки.

В управлінській практиці склалися два підходи до прийняття рішень: індивідуальний і груповий (колективний). У межах індивідуального підходу найбільше значення має централізація прийняття рішення. Очевидним є той факт, що переважна частина рішень на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу приймається на вищому рівні управління й, як правило, одним або невеликою групою менеджерів.

При груповому підході до прийняття рішення менеджер кожного управлінського рівня залучає до цього процесу службовців. У даному разі менеджер вищого рівня управління, відповідальний за прийняття даного рішення, делегує повноваження більш низькому управлінському рівню. Участь у прийнятті рішення працівників окремих структурних підрозділів зумовлюється вирішенням їх інтересів, що значно підвищує ефективність прийнятого рішення.

У процесі прийняття рішень необхідно враховувати два моменти:

- приймати рішення, як правило, порівняно легко, але прийняти ефективне рішення складно;

- прийняття рішення - це психологічний процес, тому способи, використовувані для цього керівником, можуть бути й спонтанними, й глибоко логічними.

9.4. Етапи прийняття та реалізації рішень

Процес прийняття рішень є складним і багатостороннім. Він включає цілий ряд стадій і операцій. Питання про те, скільки і які стадії повинні мати місце в процесі прийняття рішень, який конкретний зміст кожної з них, вирішуються менеджерами по-різному. Це залежить від кваліфікації керівника, певної ситуації, стилю керівництва й організаційної культури. Процес прийняття рішень включає такі етапи, які можуть бути поєднані один з одним як прямими, так і зворотніми зв'язками. В конкретних випадках, особливо при розробці масових «стандартних» рішень, окремі етапи випадають або інтегруються. Таким чином, фактична кількість етапів визначається проблемою, як такою.

I етап. Діагностика, формулювання й обґрунтування проблеми. Проблема - це складне теоретичне або практичне питання, яке вимагає вивчення, дослідження й прийняття рішень. Вона відбиває потенційну можливість щодо підвищення ефективності роботи або різницю між існуючим і бажаним станом системи.

II етап. Формулювання обмежень і критеріїв для прийняття управлінських рішень. Обмеження корегуючих дій звужують можливості прийняття рішень. Перед тим, як переходити до наступного етапу процесу прийняття рішень, керівник повинен чітко визначити обмеження й лише потім визначати альтернативи. До числа загальних обмежень відносять: недостатню кількість працівників відповідної кваліфікації й досвіду, необхідність застосування вдосконаленої технології, відсутність необхідних матеріальних ресурсів тощо.

III етап. Формулювання й відбір можливих варіантів рішень. При формулюванні альтернативних рішень менеджер завжди має справу з невизначеністю. Тому продовженням обробки інформаційних даних є

прогнозування, яке дає можливість передбачити результати реалізації кожного варіанта рішення. Після прогнозування з'являється можливість серед різноманіття потенційно можливих варіантів виділити бажані, які відзначаються необхідними результатами. Послідовне накладання інших обмежень значно звужує кількість варіантів.

IV етап. Обрання найкращого варіанта рішення. На цьому етапі виявляються альтернативи з ряду бажаних рішень і обираються кращі варіанти. З цією метою кінцевий результат реалізації кожного варіанта ретельно вивчається й порівнюється з прийнятим для даної проблеми критерієм (або критеріями). За результатами порівняння варіантів рішень обирається найвідповідніший для конкретних умов варіант, який забезпечує найефективніше досягнення поставленої цілі.

V етап. Після того, як управлінське рішення прийняте, набуло відповідної форми та юридичної сили, настає етап його реалізації. Значення цього етапу визначається тим, що повнота реалізації прийнятих рішень забезпечує реальні результати й зміст (сенс) функціонування управлінської системи.

VI етап. Процес реалізації прийнятого рішення тісно пов'язаний з контролем за його виконанням. Ефективний контроль за виконанням рішення неможливий без чіткого обліку виконання окремих робіт. При цьому використовуються три види обліку: статистичний, бухгалтерський, оперативний. Завданням контролю є не лише своєчасне виявлення відхилень від визначеної програми, але й швидка їх ліквідація або упередження. Від ефективності контролю зрештою залежить реальність рішень, що приймаються, й своєчасність їх виконання. У практиці перевірки виконання управлінських рішень використовуються такі різновиди контролю, як:

- попередній (його мета - надати більш глибоке обґрунтування рішення, що приймається);
- поточний (з його допомогою вносяться корективи до процесу виконання прийнятих рішень);

- заключний (застосовується для перевірки ефективності прийнятого рішення).

Контроль є об'єктивною необхідністю в процесі прийняття управлінських рішень, тому що завдяки йому реалізуються організаційні плани й здійснюється спостереження за ходом їх виконання.

9.5. Поняття рішення в умовах невизначеності

Від стилю прийняття управлінських рішень значною мірою залежить ефективність їх виконання.

Учені виділяють кілька різновидів стилів прийняття рішень. Стилю «урівноваженого типу» притаманна вже сформована вихідна ідея, яка виникла в результаті попереднього аналізу умов і вимог завдання. Урівноваженість виявляється в тому, що гіпотези як такі та їх перевірка однаково приваблюють увагу менеджерів. Така тактика прийняття рішення є найпродуктивнішою.

«Імпульсивний» стиль прийняття управлінських рішень притаманний менеджерам, у яких процес висунення гіпотези різко переважає над діями щодо її перевірки та уточнення. Такий менеджер легко генерує ідеї, проте мало піклується про їх оцінку. Це призводить до того, що процес прийняття рішень відбувається спонтанно за відсутності етапу обґрунтування й перевірки. В практичній діяльності імпульсивність рішень може призвести до того, що керівник намагатиметься реалізувати рішення, які недостатньо обмірковані й обґрунтовані.

«Інертні рішення» є характерними для менеджерів, які приймають їх досить невпевнено й обережно. Після висунення вихідної гіпотези, її уточнення відбувається досить повільно. Оцінка її є занадто критичною, кожний крок такий керівник перевіряє неодноразово, що призводить до подовження процесу прийняття рішень.

«Ризиковані рішення» нагадують імпульсивні, проте відрізняються від них певними особливостями індивідуальної тактики. Якщо імпульсивні рішення минають етап обґрунтування гіпотези, то ризиковані його не обходять, але їх оцінка відбувається лише після того, як виявиться якась

невідповідність. Кінець-кінцем хоча й із запізненням, елементи побудови гіпотези та результати її перевірки урівноважуються.

«Рішення обережного типу» характеризуються особливою ретельністю оцінки гіпотези й критичністю. Такі рішення притаманні менеджерам, які перш ніж дійти якогось висновку, роблять багато різноманітних підготовчих дій. Для даних рішень є притаманною упереджувальна оцінка. «Обережні» керівники більш чутливі до негативних наслідків своїх дій, ніж до позитивних. Їх лякають припущені помилки. Тому їх тактична лінія - уникнути помилок.

Групове (колективне) рішення значною мірою дозволяє знизити степінь ризику, проте потребує більш складної процедури. Серед колективних рішень особливо часто зустрічаються «непомітні рішення», коли хтось із учасників вносить певну пропозицію щодо обговорюваного питання й виникає дискусія. Чіткої позиції ніхто свідомо не виражає, а рішення виникає наче саме по собі.

У разі, якщо рішення приймає авторитетна особа («авторитетне рішення»), це може призвести до ефективних наслідків, коли авторитет зумів до прийняття рішення уважно вислухати точки зору членів групи й використав таким чином їхню думку. Проте необхідно відмітити, що члени групи в такому разі не сприймають прийняте рішення як власне.

«Рішення меншості» приймається тоді, коли, меншість, підтримуючи одне одного, проводить свою пропозицію. Ті у кого не було певної пропозиції відчують, що рішення прийняте під тиском. Як відомо, мовчання зовсім не обов'язково є знаком згоди. Це можна помітити одразу ж після прийняття рішення в процесі кулуарних бесід.

«Компромісні рішення» приймаються в тому разі, коли сторони не можуть домовитись щодо прийняття певного рішення. Тоді приймається рішення, яке власне ніхто й не пропонував. Приймається таким чином, середнє рішення, яке не задовольняє ані ту, ані іншу сторони. Таке рішення легко порушити при виконанні.

«Рішення більшості» вважається демократичним і успішним. Воно часто виникає в процесі голосування. У тих, хто залишився в меншості, виникає

відчуття, що вони не зуміли досить чітко висловити свою позицію. В цьому разі меншість очікує, коли зміниться співвідношення сил, щоб зупинити здійснення прийнятого більшістю рішення.

«Рішення взаєморозуміння» виникає в результаті дискусій, а не голосування. Дискусія продовжується доти, поки кожний із учасників не зможе хоча б частково схвалити висунуту пропозицію. При цьому всі відчують, що вони вплинули на прийняття рішення. Таке рішення не потребує безпосередньої одностайності, проте, оскільки дискусія продовжувалася досить довго, кожний знає чому дійшли до такого рішення.

«Одностайне рішення» є досить рідким явищем. Повної одностайності в принципі досягти неможливо, й тому його не потрібно ставити умовою прийняття рішення.

«Групові рішення» є поєднанням багатьох індивідуальних рішень і це підвищує їх ефективність.

Для того, щоб управлінські рішення були ефективними, слід враховувати ряд факторів: ієрархію в прийнятті рішень, використання цільових міжфункціональних груп, використання прямих горизонтальних зв'язків і централізацію керівництва. Особливу роль в ефективності прийнятих рішень відіграють методи доведення їх до виконавців. Вважається, що вміння передавати завдання виконавцям є головним джерелом ефективності прийнятого рішення. Виділяють 4 основні причини невиконання рішень:

- рішення було недостатньо чітко сформульованим менеджером;
- рішення було ясно і чітко сформульованим, але виконавець його не усвідомив;
- рішення чітко сформульоване і виконавець його добре усвідомив, але у нього не було необхідних умов і засобів для його виконання;
- рішення було чітко сформульоване, виконавець його засвоїв і мав всі необхідні засоби для його виконання, але у нього не було внутрішньої згоди з варіантом рішення, який запропонував менеджер.

Таким чином, ефективність управлінських рішень залежить не лише від

їх оптимальності, але й від форми доведення до виконавців (оформлення рішень та особистих якостей керівників і підлеглих). Організація виконання прийнятих керівництвом підприємства рішень є специфічною діяльністю менеджерів. Вона передбачає, що менеджери повинні тримати в полі зору всі рішення, знаходити способи впливу на них і керувати ними.

ТЕМА 10. КЕРУЮЧІ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

10.1. Управління ресторанными ланцюгами

10.2. Основні напрями розвитку ресторанных ланцюгів

10.3. Лідери ресторанных ланцюгів, їх характеристика

10.4. Управління незалежними ресторанами

10.5. Історія становлення контракту на управління, характеристика учасників

10.6. Асоціації в індустрії гостинності, їхня роль у підтримці та розвитку ресторанного бізнесу

10.1. Управління ресторанными ланцюгами

Термін «франчайзинг» має французькі корені (franchise - привілей, пільга, звільнення від податку, внеску) і означає в сучасному розумінні систему договірних відносин між великими і дрібними самостійними підприємствами, при якій останні одержують право на виробництво і реалізацію від імені і під торговою маркою великої фірми певного виду товарів і послуг. У літературі поряд з терміном «франчайзинг» використовуються терміни «франшизинг», «договір франшизи» і «франчайз».

Франчайзинг - це триваючі в часі взаємини, за якими франчайзер (франшизодавець) надає захищене законом право займатися визначеною підприємницькою діяльністю, а також допомогу в організації цієї діяльності, навчанні, реалізації і управлінні за винагороду від франчайзи (франшизоотримувача).

Франчайзингова система як особливий метод ведення комерційної діяльності будується із самого початку таким чином, щоб франчайзер одержав

вигоду від швидкого зростання при обмеженому ризику, а франчайзи - від того, що входить у перевірену комерційну систему, тобто одержав уже апробований і досягнутий успіх на ринку. Цей метод відноситься до франчайзингу другого покоління і найчастіше називається діловим франчайзингом, або франчайзингом бізнес-формату. Підприємства гостинності застосували цей метод першими.

Франчайзер зацікавлений у залученні в свою ринкову мережу нових членів. З цією метою він готує для зацікавлених осіб документи, найбільш важливим з яких є Стандартний пакет франчай-зингової пропозиції (UFOC - Uniform Franchise Offering Circular). Цей документ надає передбачуваним франчайзи інформацію про те, хто є франчайзер, який характер має його бізнес. Звичайно в стандартному пакеті обумовлюються такі моменти:

- кваліфікація керівного складу франчайзера;
- фінансовий стан підприємства;
- вартість ліцензії;
- роялті;
- загальна сума вкладень франчайзи;
- можливість надання фінансування;
- допомога, що робиться франчайзи;
- обов'язки сторін;
- територія діяльності франчайзи;
- «юридична історія» франчайзера (судові процеси, у яких брала участь компанія);
- додаткове устаткування, яке франчайзи повинні придбати у випадку підписання договору.

Правовідносини між франчайзером і франчайзи закріплюються підписанням договору. У договорі франчайзингу франчайзер надає франчайзі право використання свого фірмового знака, технології і методів роботи, системи резервування, відпрацьованих маркетингових процедур, системи знижок і т. д. Звичайною умовою є участь у ринковій стратегії франчайзера.

Умови, що обумовлюються в договорі франчайзингу, повинні бути єдиними для всіх франчайзи. Більше того, якщо комусь із франчайзи вдається домогтися змін у його договорі, то інші франчайзи будуть розглядати свій договір як не зовсім справедливий.

Найважливішим елементом договору франчайзингу є узгодження форм оплати. У практиці франчайзингу використовуються вступний внесок (первинний чи внесок вартість франшизи), регулярні відрахування, які називаються роялті, плата за маркетингові послуги. З готелів, крім того, стягується плата за користування централізованою системою бронювання.

Внесок є одноразовою фіксованою виплатою за надані права і зроблені послуги. Як правило, він включає вартість комплексу проектних документів, повного набору інструкцій з управління підприємством, підвищення кваліфікації управлінської ланки, навчання обслуговуючого персоналу до відкриття підприємства, а також вартість періодичної підготовки персоналу обслуговування протягом усього часу дії договору.

Первинний внесок за договором франчайзингу може виступати у формі часткової передоплати й оплати суми, що залишилася, або негайно після підписання договору, або рівними частками не пізніше, ніж через три місяці після початку роботи.

10.2. Основні напрями розвитку ресторанних ланцюгів

Поряд із класичною моделлю франчайзингу одержали розвиток такі його варіанти, як регіональний франчайзинг і розвивальний франчайзинг.

Вибираючи регіональний франчайзинг, франчайзер вирішує охопити своєю діяльністю певний географічний район, яким може бути столична область чи країна в цілому. Франчайзер, усвідомлюючи, що не має засобів і колективу, щоб успішно розвиватися, спирається на підтримку головного франчайзи. У свою чергу, головний франчайзер має право не тільки приєднати нових франчайз в обраному географічному районі, а й забезпечує їхнє навчання, а також робить інші послуги.

Головний франчайзи включений у поділ платежів і, найчастіше, внесків у рекламний фонд. Він користується всіма перевагами, що дає франчайзинг. Для цього він також платить безпосередньо франчайзеру необхідні внески і відрахування. При розвиваючому франчайзингу функції головного франчайзи виконує група, що володіє виключними правами на розвиток території (регіону).

Незважаючи на наявні недоліки, форма управління підприємствами індустрії гостинності через договір франчайзингу є однією з найбільш перспективних. Дослідження, проведені американськими вченими, свідчать, що половина нових компаній припиняє своє існування вже через 2-3 роки після відкриття, а через 5 років рівень банкрутств досягає 70 %. Для компаній, що працюють у системі франчайзингу, є інші дані. Закриття підприємств-франчайзи в перші п'ять років їхньої роботи становив 4 %. Загальне дослідження, проведене Міжнародною організацією франчайзингових організацій, показало, що серед її членів кількість банкрутів становить менше ніж 1 %.

Успіх франчайзингу як форми управління ґрунтується на основних принципах: постійне співробітництво (надання підтримки й обмін інформацією), високий ступінь довіри підприємств франчайзи.

Знаходячись у різному володінні і здійснюючи свою діяльність на одному ринку (в межах держави, регіону, міста), франчайзи не є конкурентами один одному. Усі вони виконують єдине найважливіше завдання - утвердження на ринку торгової марки франчайзингового ланцюга. Їх загальною метою є залучення чим більшого числа потенційних клієнтів. Чим відоміша торгова марка на ринку, тим вищі сукупні продажі всього ланцюга. Щоб зміцнити всю систему, підприємства-франчайзи, що функціонують на одному ринку, зобов'язані працювати як одна команда. Така обставина надає набагато більші можливості для обміну досвідом і колективними діями. Великі готельні та ресторанні ланцюги використовують механізм добору і

закріплення в пам'яті системи найбільш життєздатних рішень, а потім їхнє відтворення на нових етапах розвитку.

10.3. Лідери ресторанних ланцюгів, їх характеристика

Подальше вдосконалення технології управління колективами на вітчизняних підприємствах готельно-ресторанного бізнесу має спиратись на накопичений зарубіжний досвід. Йдеться насамперед про вивчення й запозичення керівниками підприємств зарубіжного прогресивного досвіду щодо державного фінансування й стимулювання підготовки кадрів, використання сучасних систем оцінки персоналу, формування й застосування системи матеріального заохочення різних категорій працівників до високоефективної трудової діяльності, а також залучення значної частини персоналу до управління виробництвом.

За результатами досліджень, проведених американськими вченими, близько 90% керівників і 86% підлеглих самооцінку персоналу вважають обов'язковою складовою системи оцінки в цілому. Досить ефективним методом оцінки керівників і спеціалістів є оцінка щодо досягнення ними поставлених цілей. Оцінка за цілями включає, як правило, такі етапи:

- визначення ключових функцій працівників;
- конкретизація кожної функції встановленням певних економічних показників (обсяг роботи, якість, витрати, прибуток тощо);
- визначення конкретних показників для оцінки результатів діяльності;
- порівняння досягнутих результатів із попередньо встановленими «стандартами» й визначення оціночного балу;
- розрахунок середньої оцінки, яка відбиває рівень досягнення поставлених цілей.

Цікавий зарубіжний досвід формування і застосування багатоаспектної системи матеріального заохочення працівників, її ключовими елементами є:

- використання тарифної системи;
- застосування прогресивних форм оплати праці;
- поширення оригінальних систем преміювання й стимулювання

НОВОВВЕДЕНЬ;

- вища оплата розумової праці;
- істотна індивідуалізація заробітної плати.

За кордоном досить широко застосовується тарифна система оплати праці в різноманітних її модифікаціях. Вона дозволяє диференціювати оплату праці залежно від складності, умов і важливості роботи. В країнах з розвинутою ринковою економікою переважно застосовуються єдині тарифні сітки для робітників, спеціалістів і службовців. Кожна галузь економіки, як правило, формує власні тарифні сітки, які, у свою чергу, модифікуються на рівні фірм.

Наприклад, на італійській фірмі «Оліветті» використовується 20-розрядна тарифна сітка, а в американській автомобільній корпорації «Форд моторс» 23-розрядна. В японських фірмах традиційно основна ставка визначається з урахуванням віку й стажу роботи, а так звана трудова ставка - залежно від кваліфікації та результативності праці. У зарубіжних підприємствах здебільшого запроваджується погодинна оплата праці працівників. Це зумовлено тим, що нині пріоритетного значення набуває не кількість, а якість товарів. У багатьох зарубіжних країнах поширені оригінальні системи преміювання. Зокрема, в американських фірмах тривалий час застосовуються дві системи, названі за прізвищами їх авторів, - системи Скенлона й Ракера.

Перша з них базується на розподілі (у пропорції 1: 3) коштів, одержаних від економії витрат на заробітну плату між компанією та працівниками, а друга -- на формуванні преміального фонду залежно від збільшення умовно чистої продукції в розрахунку на один долар заробітної плати. Широко застосовується система «відкладених премій». Наприклад, на фірмі «Фіат» за створення нової продукції нараховується премія, виплата якої відкладається на фіксований термін (1-2 роки), а на французьких підприємствах за досягнення певного рівня якості та ефективності праці щорічно нараховується премія, яка виплачується лише через п'ять років.

10.4. Управління незалежними ресторанами

Серед різних форм групової діяльності, спрямованої на підвищення ефективності виробництва та вдосконалення трудових відносин можна назвати «гуртки якості», які, по суті, є неформальною організацією управління виробництвом, що співіснує паралельно з традиційною ієрархічною системою. За оцінкою західних спеціалістів, на кожний долар витрат на розвиток «гуртків якості» підприємства одержують 4-8 доларів прибутку. Тому не випадково 90% найбільших фірм США використовують «гуртки якості» з метою підвищення ефективності виробництва. В Японії функціонує понад один мільйон «гуртків якості», які об'єднують майже 11 мільйонів працівників. Особлива політика зарубіжних підприємців у питаннях використання робочого часу одержала назву «гуманізація праці».

До нововведень відносять: рухомий графік робочого часу, різні графіки 4- і 3-денного робочого тижня (при збереженні 40 робочих годин), а також неповного робочого тижня. Одне з поширених нововведень одержало назву флекс-тайм - можливість вибору виконавцями на свій розсуд часу початку й закінчення робочого дня, скорочення часу обов'язкового перебування на робочому місці та ін.

У Німеччині цією системою охоплено близько 1 млн. працюючих. При введенні цієї системи працівник за своїм бажанням може приступати до роботи в інтервалах від 7 до 9 години ранку. З 9 до 11 год. він зобов'язаний перебувати на своєму робочому місці. Обідня перерва (на 30 хв.) з 11 год. 40 хв. до 13 год. З 13 до 16 год. знову всі на робочих місцях. Закінчення роботи з 16 до 18 год. Мінімальний робочий час дорівнює 5,5 години, максимальний - 10,5 год., робочий тиждень відповідно 27,5-52,5 робочих год.

На місяць кожен зобов'язаний відпрацювати 168 годин, а якщо їх виявиться більше, працівник може надлишок перенести в рахунок наступного місяця. Можна також накопичені години додати до відпустки. У процесі формування й організації роботи трудових колективів зарубіжні підприємства часто користуються висновками й рекомендаціями соціоніки - науки, яка

вивчає взаємодію у системі «людина-техніка» й виробниче середовище. У зарубіжній практиці накопичено чималий досвід реконструкції процесу праці, який поділяють на прості й складні форми.

До простих форм відносять: розширення набору виробничих функцій за горизонталлю та вертикаллю, суміщення професій. Більш складними є форми, пов'язані із зміною виробничої техніки й технології, із створенням нових соціально-технічних систем. Швидкий розвиток систем зв'язку, розширення мережі персональних комп'ютерів, підключених до єдиних інформаційно-обчислювальних центрів, створюють якісно нові виробничі зв'язки працівників, змінюють звичну уяву про організацію праці.

Вже нині в США нараховується понад 100 тис. осіб, робочим місцем яких є їх власний дім, а знаряддям праці — персональний комп'ютер. У США здійснюються певні заходи, спрямовані на розвиток у працівників почуття господаря. В цій країні нараховується близько 700 фірм, якими повністю володіють їх робітники та службовці на правах кооперативної власності. Ці фірми одержують прибуток майже на половину більший від звичайних фірм у тих же галузях. Нині підприємствами широко застосовуються модернізовані форми матеріального стимулювання: володіння акціями, участь у прибутках, використання різноманітних премій, інших форм стимулювання. Тепер у багатьох країнах значна увага приділяється різним формам колективної мотивації поведінки працівників, робляться спроби створити «синтетичну модель» організації праці, що надаватиме максимальних можливостей для зростання її ефективності.

10.5. Історія становлення контракту на управління, характеристика учасників

Однією з основних форм управління підприємствами індустрії гостинності, що одержала широке поширення з поч. 1970-х рр., є управління за контрактом. Під контрактом на управління розуміється письмова угода, що укладається між власником підприємства (ресторану) і менеджером або компанією, що спеціалізується на управлінні відповідними підприємствами.

Для власників однією з найважливіших проблем при оформленні контракту на управління є вибір керуючої компанії. Варто розрізняти незалежні керуючі компанії і компанії, що керують ланцюгом. Незалежна керуюча компанія має справу, як правило, з різними видами продуктів різних торгових марок. У даному випадку власник платить за послуги керуючої компанії й окремо відповідні виплати (вступний внесок, роялті й ін.) компанії - франчайзеру. Компанія, що керує ланцюгом, об'єднаними єдиною торговою маркою. І в цьому випадку власник платить керуючій компанії як за керування, так і за традиційні корпоративні послуги, надані всім ланцюгом. Основні критерії, що впливають на вибір керуючої компанії:

- 1) ефективність діяльності компанії за попереднім контрактом з іншими клієнтами;
- 2) наявність у компанії бездоганної репутації;
- 3) можливість контролю за діяльністю керуючої компанії з боку власника чи його представника;
- 4) конкурентоспроможність персоналу керуючої компанії, зумовлена досвідом роботи в маркетингу;
- 5) умови і терміни контракту.

Найбільш значні з критеріїв перших два. Досить часто власники чи їхні представники оцінюють здатність керуючої компанії виконати узяті на себе зобов'язання за допомогою глибокого аналізу попередніх, контрактів. У виборі керуючої компанії використовуються конкурсні заявки (Request for proposal), в яких від керуючої компанії потрібно мати таку (чи подібну) інформацію:

- опис обраних методів роботи;
- виклад корпоративної мети і стратегії;
- опис організаційної структури управління на сучасний момент, включаючи матеріально-технічні служби офісу компанії;
- резюме й інформаційні довідки на працівників вищої ланки, а також на службовців, що здійснюють маркетингову діяльність і оперативне управління діяльністю компанії;

- перелік підприємств, якими компанія керує на сучасний момент чи керувала раніше;

- перелік підприємств, узятих в оренду, якими компанія керувала (з рекомендаціями, адресами і телефонами власників);

- перелік контрактів/договорів на управління, завершених чи припинених за останні два роки, разом з даними про власників підприємств і власників, що надали їх в оренду (імена, адреси і телефони), або письмове повідомлення про те, що подібних випадків не було.

У практичній діяльності усе частіше трапляються випадки припинення дії договору на управління з боку власника. Однак завжди спрямованість його дій у відношенні керуючої компанії прямо залежить від показників ефективності її діяльності. Керуюча компанія, як правило, не одержує ніяких прав на майно підприємства. Однак на практиці бувають випадки, коли висновок контракту супроводжувалося частковою участю керуючої компанії у власності. Такі випадки характерні для транснаціональних компаній.

Управління за контрактом має свої слабкі і сильні сторони.

Переваги управління за контрактом для власника підприємства:

1. При контрактній системі керуюча компанія чи менеджер не володіє часткою майна.
2. Воля вибору керуючої компанії чи менеджера.
3. Можливість здійснення інвестицій у підприємство, незалежно від думки керуючого.
4. Максимальний прибуток, за винятком управлінської винагороди.

Недоліки контрактного управління для власника підприємства:

1. Відсутність оперативності контролю.
2. Максимальний ризик і необхідність виплати управлінської винагороди.
3. Відсутність права втручатися в процес управління.
4. Труднощі з достроковим розірванням контракту.

1-й і 3-й пункти в сучасних контрактах менш категоричні: можливість контролю й участь у справах розширюються.

Переваги контрактної системи для керуючої компанії (менеджера):

1. Розширення сфери впливу.
2. Збільшення доходів з мінімальними витратами.
3. Повна відсутність необхідності виплат власнику.

Недоліки управління за контрактом для керуючої компанії (менеджера):

1. Обмеження доходу сумою управлінської винагороди.
2. Залежність від фінансового положення власника.
3. Припинення діяльності, втрата роботи по закінченні терміну контракту (у випадку непоновлення контракту).

10.6. Асоціації в індустрії гостинності, їхня роль у підтримці та розвитку ресторанного бізнесу

Особливість функціонування сфери ресторанного господарства в економічному та соціальному прояві полягає у забезпеченні якості життя населення засобами задоволення фізіологічних потреб. Динамічний розвиток цієї галузі обумовлює появу закладів ресторанного господарства різних типів та цінкових категорій, що дає можливість споживачам обирати таке підприємство ресторанної сфери, що найбільш підходить для них за всіма критеріями. Сучасна індустрія ресторанного бізнесу постійно поширюється та видозмінюється під впливом різних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. В якості сфери підприємницької діяльності РГ виконує соціальні (задоволення потреб споживачів) та економічні функції (підприємницька одиниця сфери обслуговування).

Економічні функції сфери РГ розглядаються як єдиний комплексний механізм виробництва та обігу продукції, що забезпечує ресторанному бізнесу певні переваги в порівнянні з іншими галузями народного господарства. Перш за все, це перспективна галузь для інвестування капіталу, що гарантує достатньо швидку оборотність вкладених засобів. Прибуток від інвестування складає близько 15...25 %, що зацікавлює нових учасників цього ринку і

стимулює його поширення. У теперішній час можна прослідкувати існування різноманітних концепцій організації ресторанного бізнесу на локальному ринку, що забезпечує з одного боку, підтримку одне одному, а з іншого – створює конкурентне середовище, яке сприяє підвищенню рівня якості, залученню більшої кількості споживачів і, як результат, збільшенню прибутку. Конкуренція – невід'ємна складова ринкової економіки, оскільки у відвідувачів з'являється можливість вибору. Основне завдання кожного підприємства – підвищення якості продукції та послуг, що надаються. Успішна діяльність закладу визначається якістю надаваних послуг, які повинні:

- чітко відповідати певним потребам;
- задовольняти вимоги споживача;
- відповідати прийнятим стандартам і технічним умовам;
- відповідати чинному законодавству та іншим вимогам суспільства;
- надаватися споживачу за конкурентоспроможними цінами;
- забезпечувати отримання прибутку.

За ситуації, коли пропозиції перевищують попит, необхідний маркетинговий підхід до організації роботи і конкурентоспроможність послуг харчування та обслуговування, а також забезпечення основних критеріїв конкурентоспроможності – безпеки, якості, асортименту, ціни, сервісних послуг. Важливо проводити маркетингові дослідження якості послуг. Об'єкт дослідження – споживачі, їх ставлення до послуг, вимоги до якості та асортименту продукції і послуг. Розвиток ресторанного господарства:

- дає істотну економію суспільної праці завдяки більш раціональному використанню техніки, сировини, матеріалів;
- надає робітникам і службовцям протягом робочого дня гарячу їжу, що підвищує їх працездатність, зберігає здоров'я;
- дає можливість організації збалансованого раціонального харчування в дитячих і навчальних закладах.

Велика швидкість обороту капіталу, надійність бізнесу, порівняно

низькі витрати на будівництво, реконструкцію та придбання обладнання, відносно низькі поточні витрати – сприяють залученню інвестицій до ресторанного бізнесу. Ресторанне господарство на сучасному етапі налічує більше 60 тис. об'єктів ресторанного господарства. З початком економічної трансформації економіки України, коли прибутковість стала ключовою метою діяльності суб'єктів господарювання, відбулося значне зменшення кількості 77 об'єктів ресторанного господарства при установах, промислових підприємствах, навчальних закладах тощо, які обслуговують споживачів, об'єднаних за професійними ознаками за місцем роботи або навчання. Незважаючи на незадовільні соціально-економічні фактори (високий ступінь ризику для інвесторів, низький рівень купівельної здатності населення) кількість ресторанів постійно зростає, хоча їх частка і сьогодні залишається найменшою – 3,3%. Пояснюється це тим, що в період ринкових трансформацій в Україні почали з'являтися фешенебельні ресторани, зорієнтовані в основному на ділову еліту, які, за оцінками фахівців, сьогодні можуть відвідувати 2...3% населення країни.

Найбільшу частку в структурі мережі закладів ресторанного господарства займають кафе, закусочні, буфети (більше 53%), що обумовлено стійким попитом споживачів на продукцію і послуги цих підприємств. Їдальні в основному обслуговують організовані контингенти споживачів. Значна кількість об'єктів ресторанного господарства функціонує в системі роздрібної торгівлі (майже 1/4 частина від загальної кількості). В умовах становлення ринкових відносин розвиток ринків як торгових підприємств, торговельних та торговельно-розважальних комплексів є перспективним. У зв'язку з цим необхідно приділяти належну увагу організації харчування як працівників, так і покупців, що користуються послугами цих підприємств. Частка об'єктів ресторанного господарства у готелях та інших місцях для короткотермінового проживання на сучасному етапі має тенденцію до зростання.

Трансформація загальнодоступної мережі ресторанного господарства відбувається шляхом розвитку 2 основних напрямів: мережевого та

немережевого. За рівнем, якістю та специфікою надаваних послуг на українському ринку ресторанного господарства виділилися 3 основні мережеві системи:

- 1) елітних підприємств (закладів) ресторанного господарства (закладів «високої кухні»);
- 2) формату Quick&Casual;
- 3) підприємств (закладів) швидкого обслуговування (fast-food).

Найбільш широко вітчизняний ринок представлений закладами fast-food та формату Quick&Casual, основними характеристиками яких є стандартизація процесу виробництва і реалізації продукції, завдяки однаковому меню та встановленню однотипного обладнання, висока технологічність виробництва, помірні ціни, досить значна швидкість та якість обслуговування відвідувача. Формат Quick&Casual розвинений тільки на 20-25% від можливого, оскільки дуже важко сьогодні знайти приміщення, що відповідає всім вимогам, розраховане на велику кількість місць. В сегменті ринку Quick&Casual виділяють мережі піцерій («Піца Челентано», «Уно піца», «Маріо» тощо) та експрес-кафе («Пузата хата», «Домашня кухня», «Здоровенькі були», «Дрова», «Якіторія», «Тралі-Валі», «Матусина хата», «Єврохата», тощо). Основними мережевими операторами на сегменті швидкого обслуговування, які є класичними (традиційними) мережами фаст-фуду, є «McDonald's», «Швидко», «Містер Снек», «Печена картопля», та ін.

На сьогоднішній день досить перспективним сегментом є організація швидкого харчування за типом food-court в торгових центрах. Особливу популярність останнім часом набуває сегмент клубів та розважальних центрів, складовою частиною яких є підприємства ресторанного господарства. Це такі, як: «Мафія», «21 век», «McDonald's», «Baskin Robbins», «Карт бланш». Розвиток мереж відбувається переважно на умовах франчайзингу, який становить специфічну вертикальну інтегральну систему великих і малих фірм, що в комплексі з іншими формами організації бізнесу стимулює розвиток підприємств ресторанного господарства.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Конституція України, прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28.06.1996. Відомості ВРУ. URL:<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254к/96>.
2. Архіпов В. В. Організація ресторанного господарства: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури; фірма "Інкос", 2017. 280 с.
3. Дикань Н.В., Борисенко І.І Менеджмент. К.: Центр учбової літератури, 2017. 224 с.
4. Жуковська Л. Е., Борисевич Є.Г., Стрельчук Є.М. Теорія організацій: навч. посіб./ Л.Е. Жуковська,. Одеса: ОНАЗ ім.О.С.Попова, 2021. 148с.
5. Мальська М. П., Пандяк І. Г. Готельний бізнес: теорія та практика: навч. посібн. К.: Центр учбової літератури, 2019. 472 с.
6. Мальська М.П., Білоус С.В. Менеджмент готельно-ресторанного господарства:теорія та практика: навч. посіб. Київ : SBA-Print, 2019. 190 с.
7. Менеджмент ресторанного господарства : навч. посібник / за ред. Г. Т. П'ятницької. Київ : КНТЕУ, 2020. 430 с.
8. Менеджмент: підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка», 2021. 856 с.
9. Монастирський Г.Л. Теорія організації: навч. посіб. К.: Знання, 2018. 319 с.
10. Писаревський І. М., Нохріна Л.А., Познякова О.В. Менеджмент готельно-ресторанного господарства: навчальний посібник. Харків: ХНАМГ, 2018. 133с.
11. Федорченко В. К. Уніфіковані технології готельних послуг : навч. посіб. / В. К. Федорченко, Л. Г. Лук'янова, Т. Т. Дорошенко, І. М. Мініч. Київ : Вища шк., 2021. 238 с.

Допоміжна

1. Bondarenko S., Shlafman N., Kuprina N., Kalamani O., Moravska O., Tsurkan N. Planning, Accounting and Control as Risk Management Tools for Small Business Investment Projects. Emerging Science Journal. Vol. 5, no. 5. P. 650 – 666.

2. Kalaman O. B., Purtskhvanidze O. V., Levchuk Y. S. Methodology formation of enterprise financial strategy basis on existing models analysis. Економіка харчової промисловості. 2020. № 3, Т. 12. С. 33-41.

3. Kalaman O., Mandrykin D. Application of modern theories to comprehend the concepts of the knowledge economy and National Innovation System. Knowledge management: seven effective examples of applying knowledge: Scientific monograph. Scientific Editor Walery Okulicz-Kozaryn. Poznan: Wydawnictwo Naukowe Akademii Nauk Stosowanych im. Ksiecia Mieszka I w Poznaniu. 2022. pp. 9-47.

4. Kalaman O., Okulicz-Kozaryn W., Purtskhvanidze O. Risk as a specific component of strategic enterprises management in the agrarian sector in the current conditions of Ukraine development. Економіка харчової промисловості. 2019. № 2, Т. 11. С. 54 – 61.

5. Kalaman O., Savenko I., Dolynska O. Conceptual positions of enterprise strategy functioning. Економіка харчової промисловості. 2019. №3, Т.11. С.50-58.

6. Kalaman O., Stupnytska T., Melnyk Y., Doicheva K. Management of enterprise development strategies formation: analysis and synthesis methods. Estudios de Economia Aplicada. 2021. Vol. 38, no. 4, Vol. 38 No. 4 (2020): DOI: <http://dx.doi.org/10.25115/eea.v38i4.3988>.

7. Kalaman O.B., Purtskhvanidze O.V., Levchuk Y.S. Methodology formation of enterprise financial strategy basis on existing models analysis. Економіка харчової промисловості. 2020. № 3 (12). С. 33-41.

8. Kozak K., Kalaman O., Yegorova A., Strunova O. Formation and control of the quality of food and feeds: from the basic technologies to the human factor. Food science and technology. 2019, Vol. 13, Issue 3. P. 100-111.

9. Okulicz-Kozaryn W., Kalaman O. How to manage universities in Asia, East Europe and North America based on the preferences of students? Food Industry Economics. 2019. №4, Т.11. P. 88-97.

10. Stupnytska T., Kalaman O., Markova T. Ensuring of the enterprise operation efficacy: management aspect. Periodicals of Engineering and Natural Sciences. 2019, Vol. 7(2). P. 534-545.
11. Zybareva O., Verbivska L., Lopashchuk I., Kalaman O., Derkach T., Smentyna N. Strategically-Oriented Enterprise Management through Information Systems. International Journal of Recent Technology and Engineering. 2019, Vol. 8, No. 2. P. 3014-3017. DOI:10.35940/ijrteB2900.078219
12. Гриньова В.М., Шульга Г.Ю. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. К., 2020. 310 с.
13. Каламан О. Б. The genesis and the modern paradigm of strategic enterprise management. Збірник наукових праць НУК ім. Ад. Макарова. 2019. №50. С.17-24.
14. Каламан О. Б. Аналіз відкритих інновацій в логістиці. Причорноморські економічні студії. 2020. № 59. С.135-140.
15. Каламан О. Б. Напрями впровадження інновацій у логістиці. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2020. № 4. С.72-79.
16. Каламан О. Б., Дишкантюк О.В., Власюк К. В. Дефініція сутності менеджменту маркетингових комунікацій на підприємствах готельно-ресторанного господарства. Економічний простір. 2022. № 182. С.65-72.
17. Каламан О. Б., Мандрикін Д. В. Комплексний аналіз ролі концепції бренду у формуванні бізнес-стратегії. Підприємництво та інновації. 2020. № 15. С.21-26.
18. Каламан О. Б., Мандрикін Д. В. Основні складові результативного функціонування стратегії корпоративного бренду. Приазовський економічний вісник. 2020. № 6 (23). С. 85-90.
19. Каламан О. Б., Мандрикін Д. В. Особливості формування культур сучасних бренд-стратегій. Приазовський економічний вісник. 2020. № 4. (21). С. 28-34.
20. Каламан О. Б., Скрібанс В. Мандрикін Д. В. Методологія формування показників ефективності стратегічних управлінських рішень на промислових підприємствах. Економічні інновації. 2021. Т.23. Вип.2 (79). С. 87-96.

21. Каламан О.Б., Дишкантюк О.В., Власюк К.В. Формування ефективних комунікацій на підприємствах індустрії гостинності як механізм підвищення якості управління персоналом. Інфраструктура ринку. 2023. № 70. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/70-2023>

22. Лагодієнко В. В., Каламан О. Б., Пурцхванідзе О. В. Особливості методології наукового дослідження сфери управління. Бізнес-навігатор. 2020. № 5 (61). С. 76-82.

23. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу: навч. посібник / за ред. М.М. Поплавського, О.О. Гаца. К.: Кондор, 2018. 460 с.

24. Менеджмент і маркетинг туризму: навч. посібник / за ред. О.Є. Лугініна. К.: Ліра-К, 2022. 364 с.

25. Менеджмент: практикум. Навчальний посібник / За ред. Овсянюк-Бердадіної О. Ф. Тернопіль: Економічна думка, 2019. 78 с.

26. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Менеджмент. Практикум : навч. посібник. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2019. 104 с.

27. Правик Ю. М. Маркетинг туризму: підручник. К.: Знання, 2018. 303с.

28. Стратегічний розвиток туристичного бізнесу: монографія / за ред. А. А. Мазаракі. К.: КНТЕУ, 2020. 596 с.

Інформаційні ресурси

1. Офіційний сайт Президента України. URL: <http://www.president.gov.ua/>
2. Офіційний сайт ВР України. URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua/>
3. Офіційний сайт Урядового порталу. URL: <http://www.kmu.gov.ua/>
4. Офіційний сайт Мін-ва економіки України. URL: <http://www.me.gov.ua/>
5. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
6. Офіційний сайт Ж-лу «Урядовий кур'єр». URL: <http://www.ukurier.gov.ua/>
7. Офіційний сайт Національної бібліотеки України ім. В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/>
8. Офіційний сайт Львівської нац. бібліотеки України ім. В. Стефаника. URL: <http://www.lsl.lviv.ua/>