

## **Тема 1. Ресторанне господарство у системі ринкових відносин.**

### **1. Зміст процесу управління підприємств ресторанного бізнесу.**



**Основні терміни і поняття:** управління, цілестановлення, цілі управління, класифікація цілей управління, система цілей на підприємстві, планування, методи управління

#### **Література:**

1. Економіка ресторанного господарства: навч. посібник / Н. О. Власова, Н. С. Краснокутська, О. А. Круглова, І. В. Мілаш. – Х. : Світ книг, 2015. – 368 с.
2. Єфімова О.П., Єфімова Н.А., Олефіренко Т.А. Економіка готелів і ресторанів: Навчальний посібник / За ред. Н.І.Кабушкіна. - 3-е изд. - М.: Нове знання, 2009. - 392 с.
3. Зубар Н.М., Григорак М.Ю. Логістика в ресторанному господарстві: Навчальний посібник - К.: Центр учбової літератури, 2010. - 312 с.
4. Карпенко В.Д., Рогова А.Л., Шкарупа В.Г., Положішнікова О.І., Піліпей М.І. Організація виробництва і обслуговування на підприємствах громадського харчування: Навчальний посібник. - К.: НМЦ "Укоопосвіта", 2010. - 248 с.

#### **Опрацювати конспект**

Діяльність кожного господарюючого суб'єкта ресторанної бізнесу як складної економічної системи потребує відповідних узгоджених координуючих дій, а саме — управління.



**Управління** — вплив суб'єкту на об'єкт з метою досягнення останнім бажаного стану або властивостей

У ланцюгу «суб'єкт-об'єкт» підприємство виступає як об'єкт регулювання, діюча економічна одиниця, господарюючий суб'єкт <sup>(1)</sup> певною системою управління.

На рівні підприємства — *управління* — окремий вид діяльності. Суб'єктами управління виступають менеджери різного рівня, а саме — менеджери технічного (бригадири, майстри тощо), управлінської (менеджери, що відповідальні за перебіг процесів за підрозділами<sup>1</sup> менеджери функціональних служб) та інституційного (адміністрація підприємства) рівнів. В якості об'єкту управління на підприємств виступають окремі працівники,

колективи, економічні об'єкти (матеріальні, фінансові та ін. ресурси), а також бізнес-процесі (основні та забезпечувальні, що здійснюються у зовнішньому ц внутрішньому середовищі господарюючого суб'єкта).

Управління забезпечує інтеграцію технічних та економічних аспектів діяльності підприємства, зв'язує воедино внутрішні ресурси господарюючого суб'єкта й зовнішнє середовище, підсилює його адаптивність і конкурентоздатність. Ухвалення управлінського рішення цінується на врахуванні обставин зовнішнього середовища; альтернатив (можливостей вибору); цілей (системи цілей). Всі елементи управління пов'язуються між собою системою цілей, що визначає напрям розвитку підприємства.

*Цілестановлення* — основа управління. На будь-якому підприємстві визначається місія й розробляється сукупність цілей його функціонування. Тракткування *місії* в широкому і вузькому розумінні дозволяє визначити її як загальну філософію підприємства. Місія розкриває причину існування підприємства, його відмінність від вже існуючих

Якщо місія визначає загальні орієнтири, то конкретний бажаний стан підприємства фіксується у вигляді його цілей. *Ціль* — орієнтир у системі управління станом системи, якого необхідно досягти.

*Свою місію ми бачимо у тому, щоб стати визнаним лідером у сфері громадського харчування та готельної галузі. Ми ,-гарантуємо своїм клієнтам якісні продукти, що представляють реальну цінність, обслуговування, на яке вони розраховують, а також приємну обстановку. Ми стоїмо на принципах розумного управління й добрих людських відносин, прагнучі, разом з тим, забезпечити максимальний прибуток нашим акціонерам» (формулювання місії мережі ресторанів Frisch's).*

З огляду відкритості підприємства, загальною цільовою настановою *самотійного економічного об'єкта (підприємства)* визначається стійкий розвиток, узгоджений зі змінами зовнішнього соціально економічного середовища. *Таке формулювання припускає реакцію на коливання попиту, участь у його формуванні та інші аспекти взаємодії з галузевим, позагалузевим і територіальним оточенням. Ця загальна мета доповнюється індивідуальними завданнями, що пов'язані із забезпеченням реалізації основної мети.*

*Система цілей на підприємстві* упорядковуються за рівнями, сферами реалізації й часовим горизонтом.

*За рівнем* виділяють цілі вищого порядку — стратегічні, та цілі, що їм підлеглі, — тактичні й оперативні. *Стратегічні цілі* передбачають вирішення загальних масштабних проблем. У їх переліку — поліпшення положення на ринку; розширення ринків збуту за рахунок завоювання нових сегментів;

захист пануючого положення на ринку прийняття на себе соціальної відповідальності. За визначення загальних стратегічних цілей формують *тактичні й оперативні цілі*, що передбачають вирішення окремих проблем середньострокового і поточного періоду за досягнення стратегічної мети підприємства. До них відносять: виробничі цілі (пов'язані із безпосередньою роботою підприємства щодо збільшення обсягу виробництва, поліпшення якості продукції й послуг, розширення системи розподілу), формалізовані (пов'язані з результатами діяльності підприємства у вигляді ефективності та рентабельності: максимізація прибутку, зниження витрат, підвищення рентабельності діяльності).

У цільовій системі підприємства також виділяють *цілі за сферами реалізації*, зокрема економічні, соціальні, технічні та екологічні групи цілей. Економічні цілі формалізуються у настановах максимізації прибутку, зниженні збитків, покриття витрат, збільшення обороту та ін. Технічні цілі пов'язані із поліпшенням якості продукції й послуг, підвищенням технічного рівня устаткування, технології соціальні — зі скороченням робочого часу, поліпшенням соціального забезпечення, гарантії зайнятості та ін. Екологічні цілі орієнтовані на запобігання збитку навколишньому середовищу (зниження рівня забруднення води та повітря, зменшення кількості відходів та їх переробка, усунення шуму тощо).

Як економічна одиниця, підприємство ресторанного бізнесу спрямовує свою діяльність на збільшення прибутку на капітал. Для підприємств підприємницького (комерційного) типу економічні цілі є вихідними. Реалізація технічних, соціальних і екологічних цілей неможлива без відповідного забезпечення фінансовими ресурсами, відшкодування та збільшення яких можливо лише за реалізації економічних цілей підприємства.

З огляду *часового горизонту* на підприємстві подаються довгострокові й короткострокові цілі. Визначення часового горизонту реалізації цілей зумовлено як особливостями внутрішнього середовища підприємства (розміром, рівнем ресурсного забезпечення, організаційною структурою тощо), так і тенденціями розвитку зовнішнього середовища (швидкістю змін, активністю конкурентів та ін.)

Підприємство уособлює інтереси й очікування різні зацікавлених сторін у зовнішньому та внутрішньому середовищі - власників, менеджерів, працівників, підприємств-контрагентів, держави, суспільства в цілому. Різноспрямованість інтересів і мотивацій впливають на прийняті рішення. У зв'язку із чим підприємств намагаються досягти багатьох цілей одночасно,

балансуючи за прийняття компромісних рішень.

Цілі підприємства повинні відповідати певним *критеріям*, зокрема: конкретності, реалістичності, узгодженості у часі, мати кількість вимір.

*Як діяльність, управління підприємством ресторанної господарства реалізується через функції плануванні організації, координування, мотивації, контролю, що є загальними для будь-якої економічної системи (рис. 1.8).*

<b>СУБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ</b> <i>(адміністрація, підприємства, менеджери управлінського і технічного рівня)</i>	Планування	<b>У П Р А В Л І Н Н Я</b>	<b>ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ</b> <i>(матеріальні, фінансові та ін. ресурси, працівники, інвестиційні проекти, бізнес процеси тощо)</i>
	Організація		
	Координування		
	Мотивація		
	Контроль		

**Рисунок 1.8** — Структурні компоненти системи управління підприємством ресторанного господарства

**Планування** — один із способів забезпечення єдиної спрямованості всіх членів підприємства на досягнення цілей розвитку господарюючого суб'єкта. Планування — безперервний процес, що відбувається за умов невизначеності й дозволяє надати відповідь на питання: «Де знаходиться підприємство у поточний момент? У якому напрямку необхідно просуватись? У який спосіб може бути здійснений цей рух?» Основу управління становить стратегічне планування, яке за рівнем займає вищій щабель системи. Воно є процесом прийняття управлінських рішень щодо стратегічного передбачення (формування стратегії), розподілу ресурсів, адаптації підприємства до зовнішнього середовища. Стратегія — набір правил і прийомів, за допомогою яких досягаються основні цілі розвитку підприємства. Стратегічне управління пов'язано, перш за все, зі зовнішніми проблемами підприємства, невизначеністю й мінливістю зовнішнього середовища. Стратегічні плани орієнтовані на довгострокову перспективу і визначають основні напрямки розвитку господарюючого суб'єкта. Інструментами реалізації стратегічних планів є тактичне й оперативне планування, що вирізняються не лише тривалістю періоду, але й колом, глибиною і деталізацією питань, що вирішуються.

Функція організації дозволяє структурувати багатоелементну систему підприємства: його підрозділи та систему управління; персонал, їх функції й повноваження; види і задачі робіт та ін. Завдання організації полягає в тому, щоб відношення між окремим видами діяльності на підприємстві, особами і

матеріальними коштами формувались у спосіб, що забезпечує оптимальне досягнення мети. Для цього використовують низку альтернатив — організаційних форм і моделей. Організація створює умови для реалізації планів і досягнення сформульованих цілей.

Координування в процесі управління забезпечує його безперервність, узгодженість і відповідність заданим параметрам. Метою координування є досягнення узгоджених дій усіх ланцюгів системи управління.

Мотивація як створення внутрішньої потреби до дій, як функція управління розглядається у вигляді сукупності дій керівництва із визначення потреб працівників підприємства і задоволення їх за рахунок виконання необхідних робіт відповідної якості. Іншими словами, мотивація — процес мотивують впливу, зокрема впливу на спонукальні чинники особи, під впливом яких у неї виникає потреба працювати. Мотиваційний механізм слід розглядати як упорядковану сукупність мотивів досягнення складних цілей.

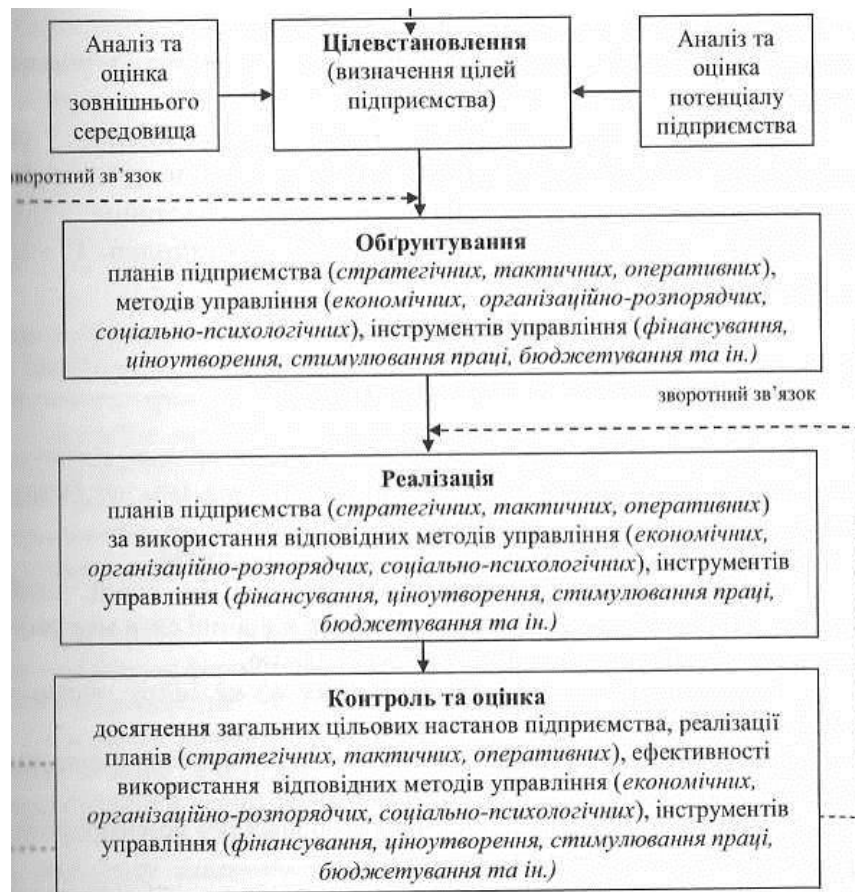
Контроль розглядається як процес забезпечення досягнення підприємством встановлених цілей. Він пов'язаний із основними етапами процесу управління зворотними зв'язками. Виділяють три аспекти управлінського контролю: а) встановлення стандартів (під час планування) — це точне визначення цілей, які повинні бути досягнуті у визначений період; б) вимір того, що було дійсно досягнуто у визначений період та у порівнянні з очікуваними результатами; в) виконання дій із корекції суттєвих відхилень від початкового плану.

Функції управління підприємством взаємопов'язані і складають цикл управління, що охоплює стадії обґрунтування, реалізації й оцінки управлінського рішення (рис. 1.9). Етапи управління пов'язані між собою, між ними існує зворотній зв'язок, що дозволяє за необхідності коригувати систему управління.

Отже управління підприємством є сукупністю взаємопов'язаних процесів планування, організації, координування, мотивації, контролю, що забезпечують формування й досягнення цілей господарюючого суб'єкта.

У кожній підсистемі підприємства *управління здійснюється певними методами* (економічними, організаційно-розпорядчими, соціально-психологічними) *й інструментами*.

*Економічні методи управління* спираються на економічний механізм функціонування та розвитку підприємств, *організаційно-розпорядчі* - сукупність засобів правового й адміністративного впливу відносини між учасниками внутрішньогосподарських відносин, соціально-психологічні методи ґрунтуються на мотивації діяльності працівників. Центральне місце



**Рисунок 1.9** — Послідовність і зміст циклічного процесу управління підприємством ресторанного господарства серед економічних інструментів управління підприємством займають процеси ціноутворення, фінансування, матеріального стимулювання, організації системи розрахунків тощо. Серед організаційно-розпорядчих — розстановка кадрів, управління відносинами через укладання угод, видання наказів тощо. Для мотивації діяльності застосовують інструменти переконання, наслідування, спонукання тощо.

Упорядкування методів та інструментів з огляду об'єкту управління складає суть формування системи управління на підприємстві.

Управління підприємством має безперервний характер, обумовлений динамічністю цілей. Зміни у зовнішньому середовищі впливають на переорієнтацію цільових настанов діяльності підприємств, зумовлюють зміну методів постановки і вирішення проблем управління нами.