

ПІТИК О.В.  
Вінницький кооперативний інститут  
ТАБЕНСЬКА О.І.  
Вінницький національний аграрний університет

## УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА, ОРІЄНТОВАНИМИ НА ЕКОЛОГІЧНИЙ НАПРЯМОК

*Проаналізовано вплив стратегії розвитку підприємств на принципи управління закладами ресторанного господарства. Висвітлено етапи впровадження екологічного менеджменту у діяльність підприємств ресторанного господарства. Проведено аналіз закладів ресторанного господарства, які позиціонують себе «з екологічним напрямом».*

*Ключові слова: стратегії розвитку, управління, екологічний менеджмент, конкурентоспроможність, екологічно чисті матеріали, природні ресурси, мережа енергозабезпечення, відходи, продукти харчування, екосистема житла, заклади ресторанного господарства.*

PITYK O.  
Vinnytsia Cooperative Institute  
TABENSKA O.  
Vinnytsia National Agrarian University

## MANAGEMENT OF ESTABLISHMENTS OF RESTAURANT ECONOMY RESPONSIBLE FOR ECOLOGICAL DIRECTION

*The influence of the strategy of enterprise development on the principles of management of establishments of restaurant economy is analyzed. The stages of implementation of ecological management in the activity of enterprises of restaurant economy are highlighted. The analysis of restaurants of the restaurant industry, which position themselves "with the ecological direction," was conducted. Rapid population growth leads to an increase in demand for food and the intensification of production, and hence increases the negative effect on the environment. Considering the above factors, one of the priorities of the State should be the creation and practical implementation of cleaner production in different areas. It is necessary to continue the study of aspects of the implementation of environmental management and the principles of social and ethical marketing in the field of restaurant services, as well as the benefits of benchmarking, coaching, outsourcing, franchising as opportunities to strengthen their position in a market environment. Firms should work in a way that they feel responsible for the environment. Effective interaction of necessary resources (factors of production): land, capital, labour, information, science, ecology, entrepreneurial abilities will contribute to the emergence of a synergistic effect. In a post-industrial society, the "green economy" and "green technologies" provide for a waiver of the practice of the concept of extensive economic growth, which underlie the development of a system of world economy and natural resources, based on the idea of inexhaustibility and unlimited possibilities of the natural environment to self-healing.*

*Key words: development strategies, management, ecological management, competitiveness, ecologically clean materials, natural resources, power supply network, waste products, food products, housing ecosystems, establishments of restaurant economy.*

**Постановка проблеми.** Зарубіжний та вітчизняний досвід успішного ведення ресторанного бізнесу свідчить про те, що необхідно досліджувати та впроваджувати інноваційні напрями в діяльність підприємств готельно-ресторанного господарства. Даний вид економічної діяльності є одним з перспективних напрямів національної економіки. Готельне та ресторанне господарства розвиваються досить динамічно, породжуючи все більшу конкуренцію. Проблемою розвитку окремих підприємств та інтегрованих структур, в цілому, є вибір неефективної стратегії діяльності та прийняття необґрунтованих управлінських рішень, які можуть забезпечити розвиток закладу в сучасних ринкових умовах.

**Аналіз останніх досліджень.** Теоретико-практичні аспекти управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу відображені у працях Г. Білявського, К. Верес, Т. Галушкіної, І. Сокирник, Т. Томаля, Ю. Салаткіна, В. Шевчука. Існує чимало робіт науковців щодо впровадження екологічного менеджменту саме в закладах готельного комплексу, а дослідження даного напрямку у сфері ресторанного господарства досить незначні і більшість присвячені лише натуральності продуктів та якості готових страв, залишаючи поза увагою інші важливі екологічні цілі.

**Мета статті** – дослідити особливості управління закладами ресторанного господарства, які поєднують екологічну та економічну діяльність та позиціонують себе на ринку як еко-заклади.

**Виклад основного матеріалу.** Прийняття управлінських рішень – це визначальний процес управлінської діяльності, оскільки формує напрями існування організації та її окремих працівників. Прийняття управлінських рішень вимагає від менеджерів високого рівня компетентності, значних затрат часу, енергії, досвіду. Вона передбачає і високий рівень відповідальності, оскільки для втілення прийнятих рішень у життя необхідно забезпечити ефективну та злагоджену роботу всього організаційного механізму.

Сучасний практичний досвід діяльності закладів ресторанного господарства свідчить, що завдяки компетентності менеджменту забезпечується продуктивність та конкурентоспроможність підприємства.

Підвищення продуктивності сприяє скороченню операційних витрат (за таких самих ресурсів випускають (надають) більше продукції (послуг); темпи зростання обсягів послуг випереджають темпи зростання кількості використаних ресурсів тощо). Кошти можуть бути інвестовані, наприклад, у підвищення якості продукції та послуг ресторанного господарства, а також на інші цілі, що сприяють формуванню конкурентних переваг підприємства [1].

Проблемою є вибір неефективної стратегії розвитку та прийняття необґрунтованих управлінських рішень, які можуть забезпечити розвиток закладу. Зміни в сучасних умовах пов'язані з кризовими ситуаціями: невиконання планових та нормативних показників; зменшення прибутку підприємства; зменшення потенційних можливостей підприємства; зниження здатності бути конкурентоспроможним та зниження ліквідності.

У таких умовах основне завдання підприємства – це адаптація до змін зовнішнього середовища, що зумовлює названі вище види змін. Керівництву підприємства необхідно обрати таку організаційну структуру управління, параметри якої будуть забезпечувати вироблення певного типу реакції, що відповідатиме умовам реалізації обраної стратегії [2, с. 72-73].

Відповідно до двох напрямків реалізації стратегічних змін через інтеграцію, виділяються два типи стратегії: горизонтальна та вертикальна. Стратегія горизонтальної інтеграції здійснюється, коли відбувається придбання або злиття з підприємством або основним конкурентом, що діє в іншому сегменті ринку. Стратегія вертикальної інтеграції свідчить, що підприємство розширюється в напрямках діяльності, пов'язаних з просуванням товару на ринок [3, с.272].

Стратегії зовнішнього зростання (горизонтальна інтеграція, вертикальна інтеграція, концентрична та конгломератна диверсифікація) реалізуються через організаційні зміни, що відтворюються у різноманітних формах об'єднань, приєднань та угод. Стратегії змін зовнішнього зростання організації відображені на рис. 1.

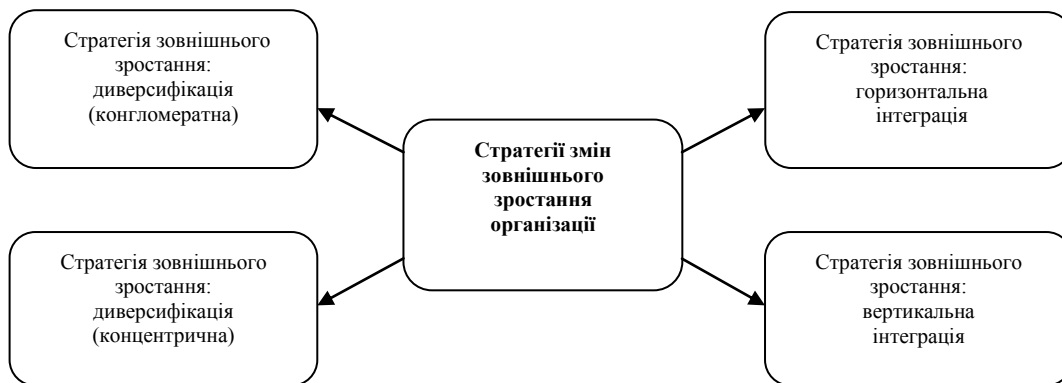


Рис. 1. Стратегії змін зовнішнього зростання організації [3, с.273-273]

Мережа ресторанів Salateira (м. Київ) обрала стратегію зростання за рахунок глобалізації діяльності – завоювання частки світового ринку, зокрема відкриття ресторанів у Дубаї і Мінську. Якщо ресторани господарства, які орієнтуються на екологічний напрям, обирають стратегію за рахунок горизонтальної інтеграції – це зростання кількості закладів одного рівня, в тому числі на умовах франчайзингу (Піца-Челентано).

Провідний вітчизняний вчений-економіст В. Г. Андрійчук в своїх дослідженнях, які стосуються капіталізації сільського господарства аналізує зарубіжний та вітчизняний досвід створення інтегрованих структур. Вертикальна інтеграція має місце тоді, коли товаровиробники єдиного технологічного ланцюга об'єднуються через різні механізми під єдиною власністю, в той час як вертикальна координація виникає за умов, коли відносини між такими товаровиробниками регулюються лише контрактами [4, с. 42–44].

Прикладом поєднання вертикальної та горизонтальної інтеграції є мережа ресторанів «Батьківська хата», яка зарекомендувала себе як еко-ресторани кулінарного напрямку *simple cuisine* – проста натуральна їжа, з орієнтацією на регіональність та сезонність використовуваної сировини, а для забезпечення роботи мережі еко-продукцією створений свій замкнений цикл сільськогосподарського виробництва.

Впровадження системи екологічного менеджменту на підприємствах за рахунок економії ресурсів дає можливість зменшити загальні витрати, а позиціонування себе на ринку, як виробника екологічно чистої продукції, еко-ресторана чи еко-готелю допомагає привернути увагу більшої кількості клієнтів та споживачів. Екологічний менеджмент є частиною щоденної менеджерської праці на підприємстві. Завдяки йому є можливість постійно вдосконалювати екологічну та економічну діяльність, зменшувати ризики для навколишнього середовища, для здоров'я й безпеки працівників, а також скорочувати витрати.

Екологічний менеджмент допомагає вирішувати екологічні проблеми, пов'язані з наданням послуг, з виробництвом продукції в різних сферах діяльності відповідно до обраних підприємством цілей та напрямків розвитку. Підприємство, впроваджуючи екологічний менеджмент, систематично приділяє увагу

екологічним проблемам, що виникають у результаті його діяльності, та безперервно працює над удосконаленням своєї діяльності, пов'язаної з впливом на навколишнє середовище (виробничі процеси, послуги та продукти).

Тобто в організації, яка постійно пов'язана з екологічною проблематикою, екологічні аспекти стають частиною управління, створюється система екологічного менеджменту. Екологічний менеджмент поширюється, наприклад, на організаційну структуру, планування, розподіл відповідальності та обов'язків, на застосування процедур та використання необхідних для впровадження екологічних заходів і планів ресурсів, на оцінку виконання й коригування рішень менеджменту.

Подібно до інших систем управління, цикл екологічного менеджменту складається з чотирьох елементів або стадій (табл. 1, сформовано авторами на основі джерела [1]).

Таблиця 1

## Елементи екологічного менеджменту

<p><b>Планування:</b> визначення екологічних аспектів та потенційного впливу підприємства на навколишнє середовище, визначення загальних екологічних задач та розробка планів дій.</p>	<p><b>Екологічний огляд</b> З'ясовується, як підприємство використовує природні ресурси, які в нього викиди та відходи, які існують інші шляхи впливу на навколишнє середовище, а також – які законодавчі акти поширюються на діяльність даного підприємства. Менеджер або працівники, в обов'язки яких входять екологічні питання, визначають сфери, які потребують першочергового втручання.</p> <p><b>Ступінь навантаження та впливу на довкілля</b> Як правило, найбільша увага приділяється тим аспектам, що мають найбільший вплив на довкілля (шум та запахи) або безпосередньо регулюються законодавством (управління відходами та стоками). Значна частина екологічних аспектів діяльності готелів та ресторанів прямо пов'язана з наступними статтями витрат: споживання електроенергії, споживання тепла, споживання води, відходи.</p> <p><b>Екологічна політика</b> Підприємство формулює свої екологічні принципи та наміри, описує основні екологічні цілі й задачі. Наприклад, скоротити обсяги споживання води до кінця грудня на 20 %.</p>
<p><b>Впровадження:</b> впровадження планів із застосуванням відповідних заходів для досягнення поставлених цілей.</p>	<p>Після встановлення екологічних цілей розробляється спеціальний план – екологічний план дій, що визначає – як, коли та які ресурси мають бути використані для досягнення екологічних цілей.</p>
<p><b>Перевірка:</b> оцінка результатів, отриманих на попередніх етапах.</p>	<p>Впроваджуючи та підтримуючи систему екологічного менеджменту, підприємство потребує постійного моніторингу та оцінки своєї поведінки в навколишньому середовищі. Індикатори екологічної поведінки підприємства можуть бути встановлені під час визначення екологічних цілей.</p>
<p><b>Корективи та вдосконалення:</b> усунення недоліків, виявлених під час перевірки.</p>	<p>Підприємство може коригувати систему екологічного менеджменту відповідно до результатів перевірки менеджером. Для успішного впровадження плану дій важливо, щоб він виконувався у співпраці між керівництвом та персоналом.</p>

В Україні продовжує розвиватися еко-тренд та використання екологічних товарів. Усе більшої популярності набувають еко-лавки та еко-магазинчики, споживачам пропонують екологічно чисті продукти харчування, еко-горілку та еко-пиво. Ресторани, які позиціонують себе «з екологічним напрямом», використовують різні елементи натуральних матеріалів в різних аспектах своєї діяльності. Це може бути будинок зі зрубу чи просто будинок, розташований у лісі або недалеко від лісу. У приміщенні можуть використовуватися нешкідливі матеріали і будинок також буде вважатися екологічним. Для освітлення можна використовувати еко-люстри. Плафони таких світильників зроблені з дерева. Також цінуються льняні скатертини, рушники, декоративні подушки, глиняний посуд. Усе більшою популярністю користуються бамбукові меблі та елементи декору.

Певна частина еко-ресторанів акцентують увагу лише на натуральності продукції, з якої виготовляють страви, не ставлячи перед собою першочергових завдань щодо економії споживання води, електроенергії, обсягу використання миючих засобів тощо (Ресторан Dom, м. Київ). А інші заклади, навпаки, не знаючи основних принципів екологічного менеджменту досягли високих результатів економії електроенергії, тепла та води, за допомогою впровадження нескладних технологій (Садиба «Живиця» в Івано-Франківській області, кафе «Купідон», м. Київ).

Впровадження засад екологічного менеджменту є досить затратною системою. Не всі заклади ресторанного господарства адаптовані до останніх технічних інновацій, але всі можуть спробувати шукати можливості використовувати новітні технології, які не тільки сформують позитивний імідж готелю, а й дозволять зберегти ресурси.

**Висновки.** Отже, необхідно продовжити дослідження аспектів впровадження екологічного менеджменту та засад соціально-етичного маркетингу в сфері ресторанного обслуговування, а також переваги бенчмаркінгу, коучингу, аутсорсингу, франчайзингу як можливостей зміцнення своїх позицій в ринковому середовищі. Підприємства повинні працювати таким чином, щоб відчувати свою відповідальність по відношенню до навколишнього середовища.

Ефективна взаємодія необхідних ресурсів (факторів виробництва): земля, капітал, праця, інформація, наука, екологія, підприємницькі здібності, – буде сприяти виникненню синергійного ефекту. В умовах постіндустріального суспільства «зелена економіка», «зелені технології» передбачають відмову від сформованої на практиці концепції екстенсивного економічного зростання, що лежала в основі розвитку системи світового господарства і природних ресурсів, яка базувалася на уявленні про невичерпність і необмеженість можливостей природного середовища до самовідновлення.

### Література

1. Інформаційний центр «Зелене дос'є» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://ecolabeling.wordpress.com/>
2. Гайдей О.О. Управління змінами на підприємстві / О.О. Гайдей // Вісник Бердянського університету. – 2012. – № 3 (19). – С. 71–75.
3. Горіна Г.О. Специфіка стратегій розвитку міжнародних готельних мереж в умовах глобалізації / Г.О. Горіна // Інноваційна економіка. – 2012. – № 8 (34). – С. 270–273.
4. Андрійчук В.Г. Капіталізація сільського господарства: ідентифікація і мотиви здійснення / В.Г. Андрійчук // Економіка АПК. – 2006. – № 1. – С. 40–54.
5. Сокирник І.В. Стратегічні альтернативи розвитку закладів ресторанного бізнесу / І.В. Сокирник // Вісник Хмельницького національного університету. – 2017. – № 2. Том 2. – С. 236–242.
6. Томаля Т. С. Управління якістю в готельно-ресторанному бізнесі / Т. С. Томаля, Я. І. Щипанова // Економіка. Управління. Інновації. – 2014. – Випуск № 2 (12). – С. 124–128.
7. Верес К.О. Оцінка екологічних ризиків як складова екологічного менеджменту на підприємствах готельного господарства [Електронний ресурс] / К. О. Верес, А. Шулішова // Научный взгляд в будущее. – 2016. – № 1. Т. 5. – С. 174–180. – Режим доступу : <http://www.sworld.com.ua/index.php/ru/economy-116/business-economics-and-production-management-116/27242-116-103>

### References

1. Informatsiynyy tseentr «Zelene dos'ye» [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <https://ecolabeling.wordpress.com/>
2. Haydey O.O. Upravlinnya zminamy na pidpryyemstvi / O.O. Haydey // Visnyk Berdyans'koho universytetu. – 2012. – Issue 3 (19). – S. 71–75.
3. Horina H.O. Spetsyfyka stratehiy rozvytku mizhnarodnykh hotel'nykh merezh v umovakh hlobalizatsiyi / H.O.Horina. – Innovatsiyna ekonomika. – 2012. – № 8 (34). – S. 270–273.
4. Andriychuk V.H. Kapitalizatsiya sil'skoho hospodarstva: identyfikatsiya i motyvy zdiysnennya / V.H. Andriychuk // Ekonomika APK. – 2006. – Issue 1. – S. 40–54.
5. Sokyrynyk I. V. Stratehichni al'ternatyvy rozvytku zakladiv restorannoho biznesu / I. V. Sokyrynyk // Herald of Khmelnytskyi National University. – 2017. – Issue 2, Vol. 2. – P. 236–242.
6. Tomalya T. S. Upravlinnya yakistyu v hotel'no-restorannomu biznesi / T. S. Tomalya, Ya. I. Shchypanova // Ekonomika. Upravlinnya. Innovatsiyi. – 2014. – Vypusk 2 (12). – S. 124–128.
7. Veres K.O. Otsinka ekolohichnykh ryzzykiv yak skladova ekolohichnoho menedzhmentu na pidpryyemstvakh hotel'noho hospodarstva [Elektronnyy resurs] / K. O. Veres, A. Shulishova // Nauchny vz:hlyad v budushchee. – 2016. – Issue 1, Vol. 5. – S. 174-180. – Rezhym dostupu: <http://www.sworld.com.ua/index.php/ru/economy-116/business-economics-and-production-management-116/27242-116-103>

Надійшла: 22.11.2017

Рецензент: прорецензовано редакційною колегією