**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
РОССИЙСКАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ АКАДЕМИЯ  
имени Г. В. Плеханова**

*На правах рукописи*

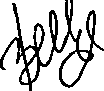
**ЖДАНОВ ВЯЧЕСЛАВ ВЛАДИМИРОВИЧ**

**МЕНЕДЖМЕНТ В РЕСТОРАННОМ БИЗНЕСЕ**

**08.00.05 — Экономика и управление народным хозяйством (предпринимательство)**

**Диссертация**

**на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук**

Научный руководитель — доктор экономических наук, профессор Сульповар Л. Б.

Москва — 2004

**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение 3

Глава 1. Научные основы менеджмента на предприятиях

ресторанного бизнеса . 8

1. Роль и место ресторанного бизнеса как части рекреационного

комплекса в современной экономике 8

1. Типология и тенденции развития ресторанного бизнеса 23
2. Особенности функционирования предприятий в

сфере ресторанного бизнеса 37

Глава 2. Российский ресторанный рынок: состояние и

тенденции развития 54

1. Становление и развитие ресторанного бизнеса в

современной России 54

1. Маркетинг ресторанных услуг 71
2. Особенности функционирования предприятий ресторанного

бизнеса в рыночной среде 88

Глава 3. Совершенствование управления ресторанным бизнесом 105

* 1. Стратегический менеджмент как инструмент повышения

рыночной устойчивости предприятий ресторанного бизнеса 105

* 1. Особенности построения эффективной системы

управления рестораном 121

* 1. Финансовый менеджмент в сфере ресторанного бизнеса 139

Заключение 156

Список использованной литературы 162

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Ресторанный бизнес — это неотъемлемая часть сервисного сектора в рыноч­ной экономике, роль, значение, а также объем предоставляемых услуг которого непрерывно возрастают по мере общего социально-экономического развития той или иной страны, и Россия не исключение.

Рыночные экономические реформы, проведенные в стране в начале 90-х гг. прошлого века, открыли для развития ресторанного бизнеса практически неогра­ниченные возможности. Единственный серьезный сдерживающий фактор этого развития - относительно низкие доходы населения, ограничивающие спрос на ресторанные услуги.

Роль, которую играет ресторанный бизнес в экономике страны, имеет зна­чение более существенное, чем обычно представляется. В отличие от других сфер сервисного сектора экономики, ориентированных преимущественно на удовле­творение утилитарных потребностей, ресторанный бизнес выполняет важную и с социальной точки зрения необычную функцию — он призван вызывать у потреби­теля вполне естественное и достаточно дефицитное для рыночной экономики, диктующей напряженный темп и образ жизни, ощущение удовольствия. В этом смысле можно говорить о ресторанном бизнесе как об источнике, из которого по экономике растекаются положительные внешние эффекты.

Как правило, ресторанный бизнес занимает две ниши: существует как са­мостоятельно, так и будучи интегрированным в гостиничный бизнес, однако его предназначение остается неизменным.

История развития ресторанного бизнеса в современной России относитель­но невелика - всего десять лет, но за эти годы был пройден путь, на который раз­витым странам потребовались десятилетия. Тем не менее период, когда «деньги просто падали с неба» уже закончился, и ресторанный бизнес сегодня сталкива­ется с новыми проблемами, решение которых требует пррфессионального подхо­да. У предпринимателей, занятых в этой сфере, становятся востребованными зна­ния в области менеджмента и маркетинга, однако общие подходы для организа­ции и управления в ресторанном бизнесе не всегда оказываются эффективными. Одна из причин - недостаток систематизированных знаний в области управления ресторанным бизнесом. Восполнить этот пробел в определенном смысле помогут методические рекомендации, разработанные на основе полученных результатов исследования, а сами результаты позволили прийти к следующим выводам.

* Ресторанный бизнес - это неотъемлемая часть сервисного сектора в ры­ночной экономике, роль, значение, а также объем предоставляемых услуг которо­го непрерывно возрастают по мере общего социально-экономического развития той или иной страны.
* В отличие от других сфер сервисного сектора экономики, ориентирован­ных преимущественно на удовлетворение утилитарных потребностей, ресторан­ный бизнес выполняет важную и с социальной точки зрения необычную функ­цию — вызывает у потребителя вполне естественное и достаточно дефицитное чувство — ощущение удовольствия.
* В рыночной экономике ресторанный бизнес занимает две ниши: сущест­вует как самостоятельно, так и будучи интегрированным в гостиничный бизнес, однако его предназначение остается неизменным.
* В отличие от других сфер сервисного сектора экономики ресторанный бизнес имеет неограниченный потенциал роста, поскольку потребность в удо­вольствии, связанного с приемом пищи, также не ограничена. Единственный сдерживающий развитие фактор — доходы потребителей.
* Рынок ресторанных услуг высоко дифференцирован, а типологическую

классификацию предприятий ресторанного бизнеса можно представить в сле­дующем виде: .

1. ресторан-престиж — одно из мест, куда потребитель приходит чтобы по­казать свою респектабельность и принадлежность к соответствующей социаль­ной группе;
2. ресторан для удовлетворения утилитарной потребности — заведение, куда потребитель приходит чтобы вкусно поесть;
3. ресторан-шоу - основная цель посещения — развлечение;
4. ресторан-клуб - место, куда приходят не только для того, чтобы вкусно поесть, но и в ожидании интересного и увлекательного общения.

* Приведенная выше классификация предприятий ресторанного бизнеса не претендует на полноту, но позволяет говорить о многообразии концептуальных решений, подходов к организации бизнеса в этой сфере, приводящих к успеху на рынке. В то же время множественность концептуальных решений не позволяет стандартизировать бизнес-процессы, в том числе процессы управления, с целью повышения эффективности как ресторанного бизнеса в целом, так и отдельного предприятия в частности.
* При организации эффективных систем управления на предприятиях рес­торанного бизнеса должны учитываться специфические особенности, к которым могут быть отнесены следующие:

1. «ресторанный продукт» коренным образом отличается от других товаров

и услуг, представленных на рынке. Он содержит в себе вещественную и сервис­ную составляющие, что накладывает специфические условия в отношении его производства и потребления; .

1. в ресторанном бизнесе понятие качества как соответствие требованиям рынка претерпевает изменения. Оно связывается непосредственно с удовлетво­ренностью конкретного клиента, т. е. персонифицируется;
2. в ресторанном бизнесе в наибольшей степени реализована концепция

прямого маркетинга; .

1. ресторанный бизнес — это сфера, где оборачиваемость текущих активов достигает максимальных величин.

* На современном этапе развития российского рынка ресторанных услуг исследование рынка становится не менее важной, а в отдельных случаях более приоритетной, составляющей управленческой деятельности, чем управление те­кущими операциями, включающими в себя и комплекс мероприятий, обозначае­мых как тактический, или операционный маркетинг.
* Целостная стройная концепция операционного маркетинга применитель­но к российскому ресторанному рынку до настоящего времени пока не сформи­рована. Причин этому несколько: во-первых, в докризисный период предложение ресторанных услуг существенно отставало от спроса на них, что создавало объ­ективные условия для использования методов пассивного маркетинга; во- вторых, высокий темп роста ресторанного рынка сдерживал развитие конкурен­ции, а значит, по существу, не было реальной борьбы за клиента. Сложности, с которыми столкнулся ресторанный бизнес в связи с финансовым кризисом, соз­дали предпосылки не только для стратегического анализа рынка и стратегическо­го планирования, но и систематизации операционных методов управления ресто­ранным бизнесом.
* В ресторанном бизнесе менеджмент базируется на концепции внутрен­него маркетинга, предполагающей:

1. формирование культуры обслуживания как части организационной куль­туры; .
2. управление человеческими ресурсами (кадровая политика);
3. формирование информационной среды, обеспечивающей требуемую ин­формированность сотрудников;
4. введение эффективных систем мотивации персонала.

* Однозначных рекомендаций относительно разработки концепции (стра­тегии) ресторана не существует — решение может быть многовариантным и большей частью зависящим от творческого потенциала ресторатора. В то же вре­мя при разработке концепции ресторана следует акцентировать внимание на:

1. качестве;
2. уникальности;
3. уровне необходимых полномочий менеджеров;
4. политике скидок;
5. акценте на практической стороне дела.

* Конкурентоспособность предприятия ресторанного бизнеса определяет­ся не только маркетинговыми показателями (степенью дифференциации, удовле­творенностью и лояльностью посетителя), но и конкурентоспособностью по из­держкам. .
* Таким образом, существует несколько типичных проблем в управлении ресторанным бизнесом:

1. непонимание конечной цели создания ресторана;
2. недостаточное финансирование проекта;
3. невыверенная кадровая политика;
4. некомпетентное управление.

Один из способов исключения этих негативных факторов - построение эф­фективных команд как в управляющем звене, так и на уровне исполнителей, что представляет собой одну из наиболее сложных задач управления.

* Эффективность бизнеса оценивается группой показателей, наиболее значимые из которых - финансовый результат и конкурентная позиция. В ресто­ранном бизнесе крайне трудно разработать единую меру оценки труда. Так, в ресторане мы имеем дело с ординарным производственным процессом и в то же время это творчество - создание неповторимых блюд и стиля обслуживания каж-

дым исполнителем, поскольку они вносят свое неповторимое участие; более сложной оказывается оценка эффективности работы руководящего состава, так как необходимо учитывать разнокачественные показатели, такие, как рост при­были, рентабельность, текучесть кадров, а также показатель «качество предос­тавляемых услуг», который выявляется опосредованно, через популярность рес­торана, что напрямую связано с «удовлетворенностью клиента».

1. В ресторанном бизнесе вопросы стратегического и операционного управления тесно взаимосвязаны и не могут рассматриваться отдельно.

Традиционное ценообразование в ресторанном бизнесе не может дать существенного положительного результата, а исчисление издержек не является его определяющим фактором — формирование структуры и уровня издержек на исходные ингредиенты носит по отношению к меню подчиненный характер.