

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО**  
**ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА**

**І. Б. АНДРЕНКО, О. М. КРАВЕЦЬ, І. М. ПИСАРЕВСЬКИЙ**

# **МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИЗМУ**

*Рекомендовано Міністерством освіти і науки України як навчальний посібник  
для студентів вищих навчальних закладів*

Харків  
ХНУМГ  
2014

УДК [338.48: 65.012.32](075)  
ББК 65.43я73-6+65.291.21я73-6  
А65

**Автори:**

**І. Б. Андренко**, доцент, кандидат економічних наук;  
**О. М. Кравець**, ст. викладач;  
**І. М. Писаревський**, професор, доктор економічних наук, завідувач кафедри туризму і готельного господарства

**Рецензенти:**

**П. Т. Бубенко** – доктор економічних наук, професор, директор Північно-Східного наукового центру НАН і МОН України;  
**Л. О. Українська** – доктор економічних наук, професор Харківського національного економічного університету

*Рекомендовано Міністерством освіти і науки України  
як навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів  
(рішення № 14/18-Г-39 від 10.01.09 р.)*

**Андренко І. Б.**

А65 Менеджмент туризму: навч. посібник / І. Б. Андренко, О. М. Кравець, І. М. Писаревський ; Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Х. : ХНУМГ, 2014. – 402 с.

ISBN 978-966-695-300-4

В навчальному посібнику систематизовано і викладено основні положення теорії і практики менеджменту туризму. Для самодіагностики самостійної роботи складено тестові завдання і контрольні запитання.

Навчальний посібник розраховано на студентів, викладачів, фахівців сфери туризму і гостинності, а також усіх, кого цікавлять питання менеджменту туризму.

УДК [338.48: 65.012.32](075)  
ББК 65.43я73-6+65.291.21я73-6

ISBN 978-966-695-300-4

© І. Б. Андренко, О. М. Кравець,  
І. М. Писаревський, 2014  
© ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2014

## ЗМІСТ

|  |     |
|--|-----|
| ВСТУП .....  | 6   |
| ТЕМА 1. МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИЗМУ: СУТНІСТЬ, ОСНОВНІ ПІДХОДИ .....                          | 7   |
| 1.1. Сутність і основні підходи в менеджменті.....                                   | 7   |
| 1.2. Суб'єкт та об'єкт управління, їх характеристика, взаємозв'язок і взаємодія..... | 11  |
| 1.3. Формування і розвиток науки про управління.....                                 | 15  |
| 1.3.1. Зародження науки про управління.....  | 15  |
| 1.3.2. Еволюція наукових шкіл менеджменту.....                                       | 17  |
| 1.4. Принципи, рівні, цілі, завдання менеджменту.....                                | 32  |
| Контрольні запитання .....   | 43  |
| ТЕМА 2. ПРОЦЕС І МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ.....                                 | 45  |
| 2.1. Поняття процесу управління.....   | 45  |
| 2.2. Функції менеджменту як виду управлінської діяльності.....                       | 52  |
| 2.2.1. Поняття функцій менеджменту.....  | 52  |
| 2.2.2. Класифікація функцій менеджменту.....   | 60  |
| 2.3. Сутність і класифікація методів менеджменту.....                                | 62  |
| 2.3.1. Економічні методи управління.....   | 66  |
| 2.3.2. Організаційно-розпорядчі методи управління.....                               | 73  |
| 2.3.3. Соціальні методи управління.....  | 75  |
| Контрольні запитання .....   | 82  |
| ТЕМА 3. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ.....                                      | 83  |
| 3.1. Суть і види управлінських рішень.....   | 83  |
| 3.2. Основні підходи до прийняття рішень.....  | 88  |
| 3.3. Процес прийняття рішень.....  | 91  |
| 3.4. Методи прийняття рішень.....  | 95  |
| 3.5. Організація та контроль виконання рішень.....                                   | 103 |
| 3.6. Типологія стилів керівництва.....   | 105 |
| Контрольні запитання .....   | 110 |
| ТЕМА 4. ТУРИЗМ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ .....  | 111 |
| 4.1. Ринок туристських послуг: характеристика і учасники.....                        | 111 |
| 4.2. Суб'єкти туристського ринку.....  | 116 |
| 4.2.1. Туристські підприємства: туроператори і турагенти.....                        | 116 |
| 4.2.2. Готельні заклади.....   | 120 |
| 4.2.3. Заклади харчування як об'єкт управління.....                                  | 142 |
| 4.3. Система і структура управління туризмом.....                                    | 149 |
| Контрольні запитання .....   | 151 |
| ТЕМА 5. ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....  | 153 |
| 5.1. Поняття "планування". Його місце серед функцій управління.....                  | 153 |

|  |            |
|--|------------|
| 5.2. Методи розробки планів.....   | 161        |
| 5.3. Планування розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства .....                                | 162        |
| Контрольні запитання .....   | 171        |
| <b>ТЕМА 6. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ І ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ.....</b>                                   | <b>172</b> |
| 6.1. Організація як об'єкт управління.....   | 172        |
| 6.1.1. Сутність організації. Формальні й неформальні організації....   | 172        |
| 6.1.2. Види організацій.....   | 175        |
| 6.1.3. Характеристики організацій.....   | 177        |
| 6.1.4. Внутрішні складові організації та їх взаємозв'язок.....   | 178        |
| 6.1.5. Моделі організацій як об'єктів управління.....  | 186        |
| 6.2. Організаційно-функціональна структура сучасних підприємств готельно-ресторанного господарства.....      | 191        |
| 6.2.1. Поняття та класифікація організаційних структур управління.   | 191        |
| 6.2.2. Формування організаційних структур управління.....  | 193        |
| 6.2.2.1. Етапи формування організаційних структур управління.....  | 193        |
| 6.2.2.2. Основні вимоги до організаційних структур управління.....   | 196        |
| 6.2.2.3. Методи побудови та вдосконалення організаційних структур.....                                       | 197        |
| 6.2.3. Організаційні структури управління в індустрії гостинності...   | 203        |
| 6.2.4. Типи організаційних структур управління в готелях.....  | 209        |
| Контрольні запитання .....   | 219        |
| <b>ТЕМА 7. МОТИВАЦІЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В ТУРИЗМІ.....</b>   | <b>220</b> |
| 7.1. Мотивація в готельно-ресторанному господарстві: визначення, сутність, розвиток, концепції.....          | 220        |
| 7.2. Теорії мотивації персоналу.....   | 227        |
| 7.2.1. Змістовні теорії мотивації.....   | 227        |
| 7.2.2. Процесійні теорії мотивації.....  | 237        |
| 7.3. Менеджмент мотивації персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства.....                      | 248        |
| 7.3.1. Методи й інструменти мотивації персоналу.....   | 251        |
| 7.3.2. Розробка системи мотивації персоналу на прикладі готельного підприємства.....                         | 286        |
| Контрольні запитання .....   | 293        |
| <b>ТЕМА 8. КОНТРОЛЬ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ.....</b>  | <b>295</b> |
| 8.1. Функція контролю в готельно-ресторанному бізнесі.....   | 295        |
| 8.2. Зміст, види, принципи та процес здійснення контролю на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу..... | 296        |
| Контрольні запитання .....   | 303        |
| <b>ТЕМА 9. УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ ТУРИСТСЬКОГО ПРОДУКТУ.....</b>  | <b>304</b> |
| 9.1. Основні форми роботи туристських підприємств з організації збуту туристського продукту.....             | 304        |
| 9.2. Характеристика основних форм продажу туристського продукту....  | 317        |

|          |  |     |
|----------|--|-----|
|          | 9.3 Особливості управління збутом туристського продукту.....                     | 323 |
|          | Контрольні запитання .....   | 326 |
| ТЕМА 10. | УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ<br>ТУРИСТСЬКОЇ ІНДУСТРІЇ .....                 | 328 |
|          | 10.1. Роль людського фактору в управлінні туристським<br>підприємством.....      | 328 |
|          | 10.2. Критерії добору працівників підприємств туристської.....                   | 331 |
|          | 10.3. Ефективна кадрова політика: принципи побудування, цілі та<br>завдання..... | 335 |
|          | 10.4. Система управління трудовими ресурсами.....                                | 340 |
|          | 10.5. Управління плануванням, найманням та звільненням персоналу...              | 343 |
|          | 10.6. Розвиток кадрового потенціалу.....   | 352 |
|          | 10.7. Ефективність управління персоналом.....                                    | 354 |
|          | Контрольні запитання .....   | 360 |
| ТЕМА 11. | УПРАВЛІННЯ АНІМАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ.....   | 361 |
|          | 11.1. Анімаційна діяльність: поняття, сутність, види.....                        | 361 |
|          | 11.2. Анімаційний менеджмент як складова менеджменту гостинності..               | 367 |
|          | 11.3. Функції анімаційного менеджменту.....                                      | 371 |
|          | 11.4. Складові ефективною анімаційної діяльності.....                            | 373 |
|          | Контрольні запитання .....   | 374 |
|          | НАВЧАЛЬНИЙ ТРЕНІНГ .....   | 375 |
|          | Контрольні запитання для самодіагностики.....                                    | 375 |
|          | Аналітично-розрахункові завдання.....  | 380 |
|          | СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ І РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                 | 397 |

## ВСТУП

В Україні на сьогоднішній день вже відбулося усвідомлення важливості розвитку туризму як одного з ефективних засобів лікування національної економіки завдяки здатності цього сектору забезпечувати значні валютні надходження, створювати значну кількість нових робочих місць та іншим перевагам. Стратегічною метою розвитку туристської індустрії України є вихід її на світовий рівень туристських послуг. Основними передумовами для цього виступають: географічне положення, наявність природного, історико-археологічного туристського потенціалу, політична стабільність та економічне зростання, конкурентоздатність туристських послуг.

Основна увага в дослідженнях явищ, пов'язаних з туризмом, приділяється питанням економіки, організації та управління. Навчальний посібник «Менеджмент туризму» висвітлює теоретичний матеріал щодо сутності економічних явищ і процесів в туризмі України, їх взаємозв'язків і розвиває у студентів практичні навички управління підприємствами індустрії туризму.

Вивчення дисципліни «Менеджмент туризму» передбачає засвоєння навчального матеріалу у вільний від аудиторних занять час у формі самостійної та індивідуальної роботи, призначеної формувати практичні навички роботи студентів із спеціальною літературою, орієнтувати їх на інтенсивну роботу, критичне осмислення здобутих знань і засвоєння основних положень з теоретичних засад менеджменту туризму і придбання практичних навичок використання цих знань для прийняття управлінських рішень щодо підвищення ефективності діяльності підприємств туризму та вмінь, що забезпечать конкурентоспроможність готельних і туристських закладів.

Тому навчальний посібник містить як теоретичний матеріал з курсу так і питання і завдання для самодіагностики засвоєння матеріалу.

## ТЕМА 1. МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИЗМУ: СУТНІСТЬ, ОСНОВНІ ПІДХОДИ

- 1.1. Сутність і основні підходи в менеджменті.*
- 1.2. Суб'єкт та об'єкт управління: характеристика, взаємозв'язок і взаємодія.*
- 1.3. Формування і розвиток науки про управління.*
  - 1.3.1. Зародження науки про управління.*
  - 1.3.2. Еволюція наукових шкіл менеджменту.*
- 1.4. Принципи, рівні, мета, завдання менеджменту.*

### 1.1. Сутність і основні підходи в менеджменті

Термін «мистецтво управління» зустрічається в давніх трактатах мислителів Китаю, Риму, Греції. Зміст цього поняття має різноманітне тлумачення, що викликане специфікою суспільного укладу різних країн. Так, наприклад, у Римській імперії мистецтво управління означало мистецтво панувати, мистецтво державного управління і підбору кадрів.

Термін «менеджмент», у значенні управління з'явився в США, однак на сьогодні став відомим практично кожній освіченій людині у всьому світі. Вперше поняття «науковий менеджмент» почали використовувати на початку ХХ ст., що було пов'язано з публікацією книги Ф. Тейлора «Принципи наукового управління» у 1911 р. Подальші роботи А. Файоля, Г. Емерсона дозволили узагальнити численний практичний досвід і створити напрямки школи наукового управління.

Значимість менеджменту була особливо чітко усвідомлена у тридцяті роки ХХ ст. Уже тоді стало очевидним, що діяльність ця перетворилася на професію, галузь знань – на самостійну дисципліну, а соціальний шар – на дуже впливову суспільну силу. Роль цієї зростаючої суспільної сили змусила заговорити про «революцію менеджерів», коли з'явилися корпорації-гіганти, що володіли величезним економічним, виробничим, науково-технічним потенціалом, порівняним за потужністю з цілими державами.

У культурі багатьох країн поняття «менеджмент» дуже часто стоїть поруч із поняттям «бізнес». Бізнес – це діяльність, що спрямована на одержання прибутку за допомогою створення і реалізації певної продукції або послуг. «Управління бізнесом» (*business management*) – це керування комерційними, господарськими організаціями. Термін «менеджмент»

застосовують до будь-яких типів організацій. Але якщо мова йде про державні органи будь-якого рівня, доцільніше використовувати термін «*public administration*» – «державне управління».

Поняття «менеджмент» широко трактують у світовій літературі з питань управління.

У загальнодоступному розумінні «менеджмент» – це вміння досягати поставленої мети, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей. Тому часто під менеджментом розуміють функцію управління, тобто вид професійної діяльності з управління людьми в будь-якій галузі економіки (промисловості, торгівлі, будівництві, транспорті, банківській діяльності, індустрії гостинності та ін.) і в будь-якій сфері діяльності (виробництві, збуті, фінансах та ін.), якщо вона спрямована на отримання прибутку (підприємницького доходу) як кінцевого результату.

Англійський термін «менеджмент» (management) не перекладається на російську і українську мови дослівно, хоча його і прийнято перекладати як «управління», а поняття «менеджер» – як «керівник».

Термін «менеджмент» походить від кореня латинського слова «рука». Спочатку воно відносилось до сфери управління тваринами і означало – «мистецтво управляти конями». Пізніше це слово перенесли до сфери людської діяльності й почали позначати галузь науки і практики управління людьми й організаціями.

Слід особливо підкреслити, що менеджмент – це обов'язково управління соціально-економічною системою, тобто одним із важливих факторів є соціальні ресурси, персонал організації.

Менеджмент виступає як самостійний вид професійної діяльності. Професіонал у цій сфері працює за наймом на посаді менеджера.

На сьогодні зміст поняття «менеджмент» можна розглядати в різних напрямках (рис. 1.1).

Менеджмент – це функція або вид професійної діяльності, що спрямована на досягнення визначеної мети. Сутність і зміст цього виду діяльності виявляється в його функціях. Менеджмент – як вид професійної діяльності передбачає виконання функцій організації, планування, координації, мотивації і контролю. Тому менеджмент – це вміння досягати поставленої мети, спрямовуючі працю, інтелект, мотиви поведінки людей, що працюють в організації на досягнення окресленої мети організації.

Менеджмент можна також розглядати як організацію управління підприємством, тобто встановлення постійних і тимчасових взаємозв'язків між підрозділами підприємства, визначення порядку і умов його функціонування.



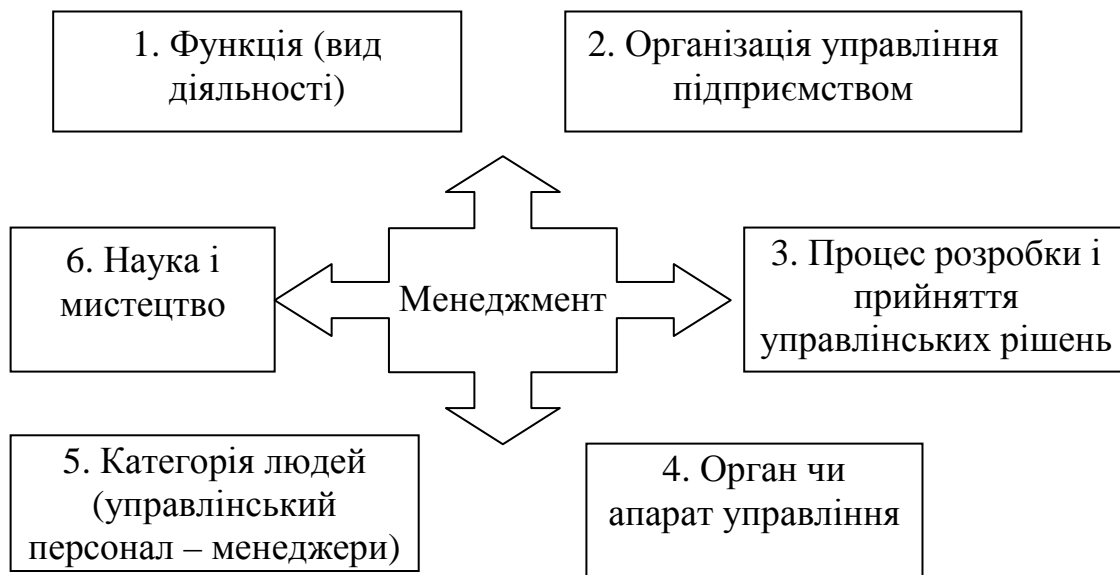


Рис. 1.1 – Основні підходи до визначення поняття «менеджмент»

Менеджмент розглядають і як процес прийняття управлінських рішень. Менеджмент як процес відображає прагнення теоретиків і практиків менеджменту інтегрувати всі види діяльності з розв'язання управлінських проблем в єдиний ланцюжок. При цьому увага фокусується на узгодженості окремих дій, кожна з яких, у свою чергу, є також процесом. Отже, управління розглядається як динамічно змінювані в просторі й часі, але пов'язані між собою управлінські функції, метою яких є розв'язання проблем і завдань організації.

Сутність і зміст процесу управління виявляються у його функціях, тому його можна розглядати і як процес впливу на діяльність окремого працівника, групи або організації в цілому з метою одержання максимальних результатів. Цей вплив здійснює відповідна категорія людей – менеджери. Не випадково в теорії і практиці управлінської діяльності менеджмент часто ідентифікується з менеджером, з органами або апаратом управління.

Менеджмент – це орган або апарат управління сучасними організаціями. Апарат управління є складовою частиною будь-якої організації й асоціюється з поняттям менеджменту. Головне завдання апарату управління – це ефективне використання та координація всіх ресурсів організації для досягнення мети її діяльності. У сучасних умовах без нього організація як цілісне утворення не може існувати і працювати ефективно.

Менеджмент – це категорія людей, які управляють організацією. Процес управління забезпечується професійно підготовленими фахівцями

в галузі управління, котрі створюють організації та управляють ними через постановку мети і розробку шляхів її досягнення. Уміння ставити і реалізовувати мету засновник наукового менеджменту Ф. Тейлор визначив як «мистецтво точно знати, що потрібно зробити і як зробити це найкращим і дешевим способом». Цим мистецтвом має володіти відповідна категорія людей – менеджери, чия робота полягає в організації та керівництві зусиллями всього персоналу для досягнення мети. Вони забезпечують умови для продуктивної та ефективної праці зайнятих в організації працівників та одержання результатів, що відповідають поставленій меті. Отже, головним завданням управлінського апарату є ефективне використання і координація всіх ресурсів організації для досягнення її мети.

Управління підприємством в організаційному відношенні здійснюється на трьох рівнях:

- **Top management**, тобто вища ланка керування (генеральний директор та інші члени правління);
- **Middle management** – середня ланка керування (керівники управлінь, департаментів і самостійних відділів);
- **Sole management** – нижчі ланки керування (керівники підвідділів та інших аналогічних їм підрозділів).

Менеджмент як наука має свій предмет і методи його вивчення, свої специфічні проблеми і підходи до їхнього розв'язання. Наукове підґрунтя цієї дисципліни складає вся сума знань про управління, накопичена практикою людської цивілізації і сконцентрована у вигляді концепцій, теорій, способів, систем управління. Менеджмент як наука пояснює природу управлінської праці, встановлює причинно-наслідкові зв'язки, виявляє фактори та умови, за яких спільна праця людей більш ефективна. У визначенні менеджменту як науки підкреслюється важливість упорядкованих знань про управління. Вони дають змогу не лише вчасно і якісно управляти поточними справами, а й прогнозувати розвиток подій та відповідним чином розробляти стратегію і політику організацій. Тому наука управління розробляє свою теорію, змістом якої є закони, закономірності, функції, принципи, методи управлінської діяльності.

Менеджмент як мистецтво управління базується на тому, що організації – це складні соціально-технічні системи, на які впливають численні й різноманітні фактори внутрішнього та зовнішнього середовища. Навчитися управляти можна лише шляхом використання теоретичних знань у конкретній ситуації. Менеджери мають учитися

модифікувати практику з урахуванням висновків теорії. Такий підхід дає змогу поєднати науку і мистецтво управління в єдиний процес.

Підбиваючи підсумки, слід надати наступне визначення менеджменту:

– по-перше, менеджмент – це професійно здійснюване керування будь-якою господарською діяльністю підприємства в ринкових умовах, що спрямоване на підвищення ефективності діяльності шляхом раціонального використання ресурсів;

– по-друге, менеджмент – це особливий тип системи управління, можливий лише в умовах ринкової економіки.

Відомий фахівець в сфері менеджменту Е. Коротков надав наступне визначення:

«Менеджмент – це комплекс ключових положень, що відображає зміст і специфіку однієї з типологічних моделей управління соціально-економічною системою (організацією) і, конкретно, управління ринковою економікою».

В цілому слід зазначити, що менеджмент – це процес розробки і прийняття управлінських рішень з метою підвищення ефективності діяльності.

## **1.2. Суб'єкт та об'єкт управління, їх характеристика, взаємозв'язок і взаємодія**

Управління соціально-економічною системою (підприємством) може бути представлене в єдності двох підсистем: суб'єкта та об'єкта управління.

**Суб'єкт управління** – це керівник, група осіб, підрозділ, які здійснюють управління; це певна ланка системи управління, що є джерелом управлінської дії (управлінського впливу). Джерелом впливу для кожної окремої ситуації є певна ланка системи управління. При цьому частина соціально-економічної системи впливає на систему в цілому. Суб'єкти управління складають в сукупності *апарат управління*.

**Об'єкт управління** – це частина соціально-економічної системи, на яку спрямовано вплив (конкретні управлінські процеси). В контексті даної дисципліни в якості об'єкта управління розглядаємо організації індустрії туризму і гостинності, а також їх складові елементи.

Суб'єкт і об'єкт управління співвідносяться як частина і ціле. Взаємозв'язок між об'єктом і суб'єктом управління здійснюється за

допомогою управляючих впливів і організації зворотного зв'язку.

На систему управління впливає також навколишнє середовище – через входи і виходи системи управління (рис. 1.2).

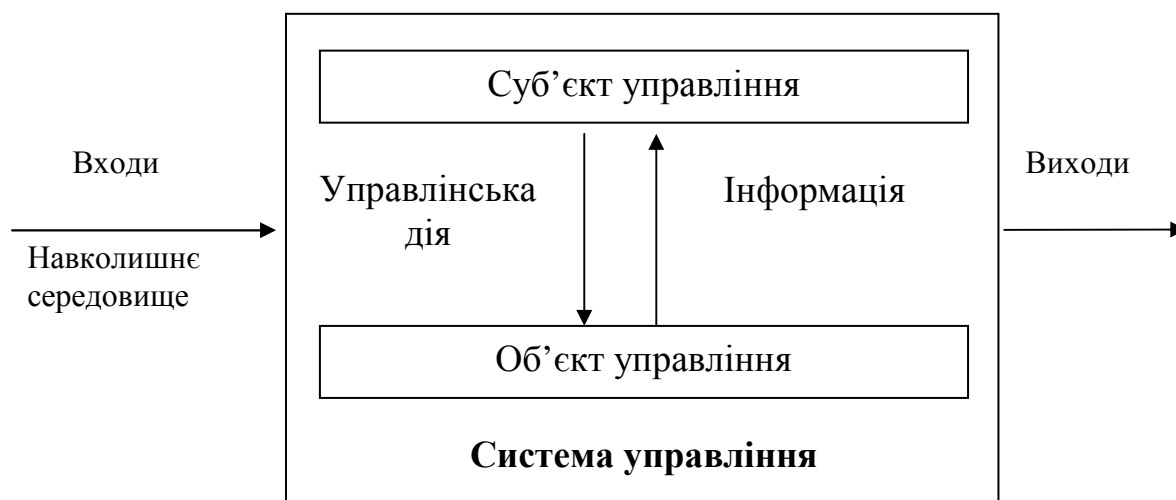


Рис. 1.2 – Схема управлінських зв'язків у системі управління

Відмінною особливістю суб'єкта управління є те, що в його якості можуть виступати лише люди (соціальні елементи, співробітники організації), що якісно відрізняє суб'єкт менеджменту від об'єкту. Відносно суб'єкту менеджменту можна зазначити, що лише в межах організації людина (чи група людей) може бути суб'єктом менеджменту. Доволі часто діяльність менеджера виходить за межі організації, але навіть в цьому випадку його вважають суб'єктом, бо вона спрямована на реалізацію цілей і завдань, тобто представлення організації у зовнішньому середовищі.

На відмінність від суб'єкта об'єкт не обмежується лише людьми, до нього можна віднести безліч факторів, ситуацій, що наявні в організації і здійснюють вплив на неї. Не всі об'єкти підлягають впливу суб'єктів менеджменту, що пов'язано з численністю об'єктів управління. Неможливо керувати всіма об'єктами менеджменту, бо їх кількість в межах організації і поза її меж значна.

Дії, котрі здійснює керівник для здійснення впливу на підлеглих відображають динаміку управлінської діяльності. Управлінська діяльність, що розглядається в динаміці, отримала назву *процес управління*. Процес управління – це послідовність і комбінація дій з розробки і реалізації управлінських рішень.

Специфіка управлінської діяльності полягає у впливі (дії). Основне завдання керівника полягає в тому, щоб **впливати на підлеглих** і

забезпечувати таким чином **досягнення цілей організації**.

Вплив у процесі управління може бути різним: формальним і неформальним, прямим і непрямим, явним і неявним, жорстким і м'яким, примусовим і мотивуючим, епізодичним і постійним.

Від суб'єкта управління до об'єкта надходить потік командної інформації. Інформаційний потік до суб'єкта управління містить дані про стан об'єкта управління, про виконання одержаних раніше команд. Наразі переосмислення таких основних економічних понять як власність, підприємництво, ринок. Необхідно приймати рішення, ще недавно невластиві і незвичні для нашого суспільства.

У сучасних умовах в системі менеджменту виділяють основні напрямки – типи менеджменту, які мають різні об'єкти управління (див. рис. 1.3).

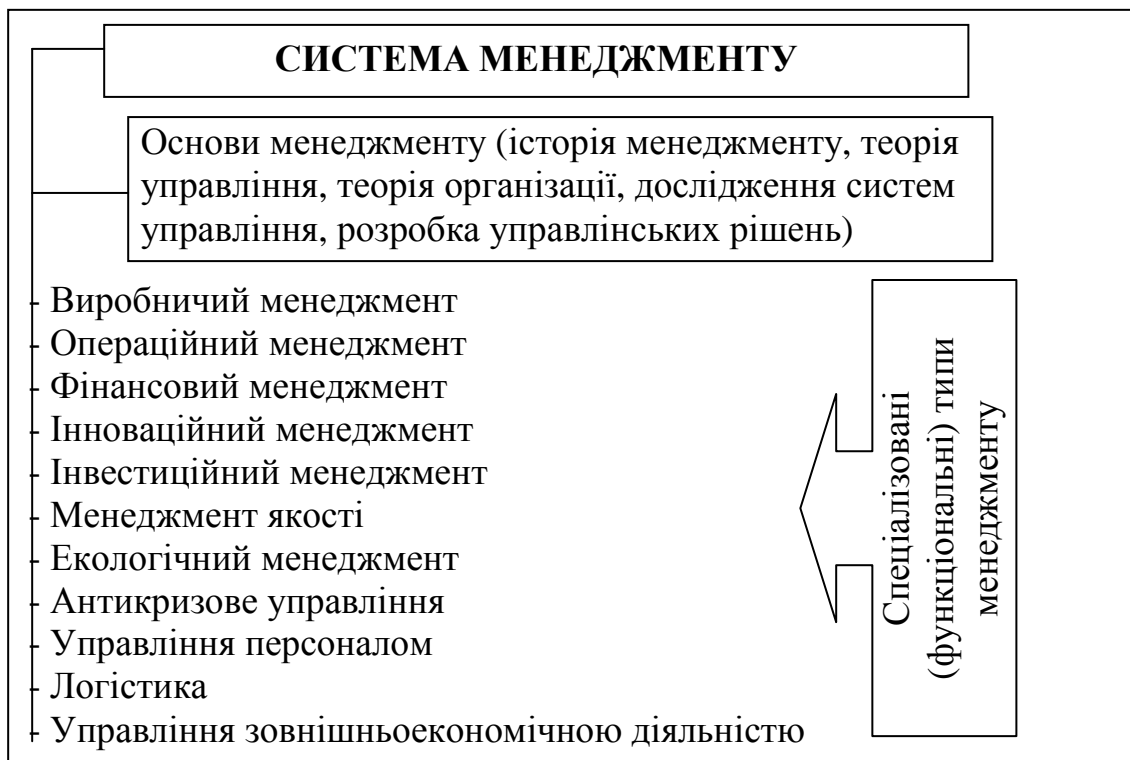


Рис. 1.3 – Структура системи менеджменту

Для ефективного управління різними об'єктами управління розробляються і використовуються наукові основи менеджменту, де можна виділити: історію менеджменту, теорію управління, теорію організації, дослідження систем управління, розробку управлінських рішень.

Суб'єктами управління виступають менеджери, які мають професійну підготовку із загального менеджменту і поглиблену – у спеціальній сфері менеджменту.

Окрім представлених на рис. 1.3 видів менеджменту, виділяють і такі види спеціального менеджменту, як податковий менеджмент, банківський, менеджмент туризму, менеджмент готельно-ресторанного господарства і інші.

Всі ці види менеджменту базуються на загальних принципах і методах управління, але з урахуванням специфіки конкретного виду менеджменту. Тому в наступному розділі розглянемо індустрію туризму як об'єкт управління.

Аналіз теорії і практики управління різними об'єктами дозволяє встановити необхідність застосування до менеджменту тринадцяти наукових підходів (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Тринадцять підходів до менеджменту

| <b>Назва</b>     | <b>Короткий зміст</b>   |
|------------------|---|
| Адміністративний | При адміністративному підході регламентуються функції, права, обов'язки, елементи системи менеджменту в нормативних актах.                          |
| Відтворюючий     | Відтворюючий підхід орієнтовано на постійне відновлення виробництва товару для задоволення потреб ринку з меншими витратами.                        |
| Динамічний       | При динамічному підході об'єкт управління розглядають в діалектичному розвитку, в причинно-наслідкових зв'язках і супідрядності.                    |
| Інтеграційний    | При інтеграційному підході встановлюються взаємозв'язки між окремими підсистемами і елементами системи менеджменту, рівнями, суб'єктами управління. |
| Кількісний       | Сутність кількісного підходу полягає у використанні кількісних оцінок за допомогою математичних, статистичних, інженерних розрахунків і т.п.        |
| Комплексний      | При комплексному підході враховуються технічні, економічні, соціальні та інші аспекти менеджменту.  |
| Маркетинговий    | Маркетинговий підхід передбачає орієнтацію керуючої підсистеми на споживача.  |
| Нормативний      | При нормативному підході встановлюють нормативи в управлінні.   |
| Поведінковий     | Поведінковий підхід полягає в тому, щоб допомогти працівникові усвідомити власні можливості.  |
| Процесний        | При процесному підході управління розглядають як сукупність взаємопов'язаних функцій.   |
| Системний        | При системному підході будь-яку систему розглядають як сукупність взаємопов'язаних елементів.   |
| Ситуаційний      | Ситуаційний підхід передбачає, що використання різних методів управління визначають конкретною ситуацією.   |
| Функціональний   | Сутність функціонального підходу полягає в тому, що потреба розглядається як сукупність функцій, які необхідно виконувати для її задоволення.       |

У сучасній теорії менеджменту існують три основні підходи: процесний, системний та ситуаційний.

Процесний підхід розглядає менеджмент як процес безперервних взаємопов'язаних дій або функцій. Загальна сума всіх функцій управління є процесом управління.

При системному підході використовується теорія систем у менеджменті, тобто вивчення складного через пошук простого. Для об'єкта управління як системи основними складовими елементами можуть бути цілі, структури, завдання, технології і люди.

Ситуаційний підхід вивчає розв'язання окремих управлінських ситуацій, тобто конкретного набору обставин, які впливають на організацію протягом певного часу з метою найбільш ефективного досягнення нею цілей.

### **1.3. Формування і розвиток науки про управління**

#### **1.3.1. Зародження науки про управління**

Успіхи в теорії менеджменту завжди залежали від успіхів в інших, пов'язаних з управлінням, сферах, таких як математика, інженерні науки, психологія, соціологія, антропологія та ін. Розвиток цих сфер знань давав дедалі більше фактів для дослідників у галузі управління, а також озброював їх методами досліджень споріднених наук. Ці знання допомагали науковцям зрозуміти, чому деякі попередні теорії управління не витримували перевірки практикою, що підштовхувало дослідників до проведення нових наукових розробок.

На відміну від усіх інших наук, розвиток управлінської думки не мав послідовної еволюції системи наукових знань. Навпаки, на першому етапі наука менеджменту функціонувала одночасно у кількох відносно самостійних напрямках: класична теорія менеджменту (школа наукового управління й адміністративна школа), неокласична теорія (школа людських стосунків та школа організаційної поведінки), кількісна теорія менеджменту. Слід зазначити, що в кожній з цих теорій менеджменту намагалися запропонувати єдиний «рецепт» підвищення ефективності управління організацією, у чому і виявляється їх обмеженість.

Донині відомо чотири найважливіші підходи розвитку теорії та практики управління:

1) підхід з позицій виокремлення різних шкіл в управлінні. Тут управління розглядають з чотирьох різних аспектів – це школи наукового й адміністративного управліннь, людських взаємовідносин та науки про поведінку, а також науки управління, або кількісних методів;

2) процесний, сутність управління якого тлумачиться як безперервна серія взаємопов'язаних управлінських функцій;

3) системний, сутність якого полягає в тому, що керівники мають розглядати організацію як сукупність таких взаємозалежних елементів, як люди, структура, завдання та технологія, що орієнтуються на досягнення різних цілей в умовах змінюваного зовнішнього середовища;

4) ситуаційний, концентрується на тому, що придатність різних методів в управлінні визначають ситуацією. Оскільки є така велика кількість факторів як усередині власне організації, так і в навколишньому середовищі, немає єдиного найкращого способу керувати організацією. Найефективнішим методом у такій ситуації вважають метод, що найбільше їй відповідає.

Тенденції розвитку менеджменту мають циклічний характер, що відображає всі процеси розвитку в економіці, виробництві товарів і наданні послуг. Прийнято виділяти декілька етапів розвитку науки про управління.

*Перший період розвитку науки про управління – «давній» (9 – 7 тис. років до н.е. – кінець XVII ст.)* – це найбільш тривалий період розвитку управління. Перші найпростіші, зародкові форми упорядкування та організації сумісної праці існували на стадії первісного суспільства. У цей час управління здійснювалось разом, усіма членами роду, племені або общини. У цьому періоді прийнято виділяти кілька управлінських революцій.

*Перша управлінська революція (4 – 5 тис. років тому).* В період формування рабовласницьких держав на Давньому Сході історики менеджменту відмітили першу трансформацію – перетворення касті священників у касту релігійних функціонерів. У результаті цього з'явився новий тип ділових людей – ще не комерційний ділець або капіталістський підприємець, але вже не релігійний діяч, який далекий від наживи.

*Друга управлінська революція (1792 – 1750 рр. до н.е.)* пов'язана з ім'ям вавилонського правителя і полководця Хаммурапі, який розробив славнозвісний збір законів (усього 285 законів), що регулювали все різноманіття суспільних відносин між соціальними групами і являв собою основу першої формальної системи адміністрування.

*Третя управлінська революція (605 р. до н.е. – 316 р. н.е.).* У Вавилоні



цар Навуходоносор II розробив ефективну систему управління і виробничого контролю на текстильних й інших фабриках. У період свого правління в Давньому Римі Діоклетіан розробив систему територіального управління і адміністративної ієрархії Римської католицької церкви.

*Четверта управлінська революція (XVIII – XIX ст.)* – революція в менеджменті майже співпадає з великою індустріальною революцією, яка стимулювала розвиток європейського капіталізму.

*Другий період розвитку науки про управління – «індустріальний» (1776 – 1890 рр.)*. Найбільша заслуга в розвитку управління в цей період належить Адаму Сміту (1723 – 1790рр.), який проаналізував різні форми розподілу праці, описав економічні переваги, що отримують організації і суспільство в результаті розподілу праці, а також вніс значний вклад у розвиток уяви про державне управління.

*Третій період розвитку науки про управління – «систематизація менеджменту» (1856 – 1950 рр.)*. Цей період знаменує створення низки шкіл у науці менеджменту: школа наукового управління, класична (адміністративна) школа, школа людських відносин і поведінкова (бихевіориська) школа. В цілому цей період можливо охарактеризувати як значний прорив у генезисі менеджменту.

### **1.3.2. Еволюція наукових шкіл менеджменту**

Розвиток теорії менеджменту має відповідні напрями, які називають школами управління, що мають своїх засновників та послідовників.

Розвиток теорії менеджменту можна поділити приблизно на такі фази, що відповідають виникненню і розвитку певних наукових шкіл:

- 1) передфаза (приблизно до 1900 р.);
- 2) фаза «школи наукового управління підприємствами» (1900 – 1930 рр. в США);
- 3) фаза «адміністративно-бюрократичного підходу», або «класичної школи» (1900 – 1930 рр., особливо в Німеччині, Франції, Англії);
- 4) фаза школи «руху за гуманні стосунки» (1930 – 1950 рр. в США, Японії);
- 5) сучасна фаза (приблизно з 1940 р.).

Прихильники кожної з цих шкіл вважали, що їм вдалося знайти ключ до найефективнішого управління. Проте пізніші дослідження та невдалі спроби застосувати теоретичні розробки на практиці показали, що багато відповідей з проблем управління були лише частково правильними в певних ситуаціях. Однак кожна з цих шкіл внесла значний і вагомий вклад

до наукового менеджменту.

### **Ранні теорії менеджменту**

У першій половині ХХ ст. розвивалися чотири різні школи управлінської думки: школа наукового управління, адміністративна школа, школа психології та людських стосунків і школа науки управління (або кількісна школа). Прихильники кожного з цих напрямів вважали, що їм вдалося знайти ключ до найефективнішого досягнення мети організації. Дослідження, які здійснювали потім, та наукові спроби застосувати теоретичні відкриття шкіл на практиці свідчать, що багато відповідей на запитання управління були лише частково правильними в обмежених ситуаціях. Проте кожна зі шкіл зробила значний внесок до сфери управління.

### **Школа наукового управління (1885 – 1920 рр.)**

Термін «наукове управління» ввів Ф.У. Тейлор (1856 – 1915 рр.). Дослідження, які також увійшли до складу школи, пов'язані з працями Френка (1868 – 1924 рр.) і Ліліан Гілбретів (1878 – 1972 рр.), які займалися працями з удосконалення рухів робітників. Вони заклали фундамент для сучасної розробки стандартів праці, а також принципів його стимулювання за допомогою заробітної плати. Ці дослідники вважали, що, використовуючи спостереження, вимірювання, логіку та аналіз трудових процесів, можна удосконалити багато операцій ручної праці і досягти більш ефективної організації всього трудового процесу.

До механізмів реалізації менеджменту Ф. Тейлор відносив: хронометраж; стандартизацію знаряддя праці та інструментів, а також вивчення виконання певного виду роботи на підставі аналізу рухів людини; відокремлення функції планування; розробку інструкційних карток для робітників; диференціювання тарифів тощо.

Методологія наукового управління трудовими процесами ґрунтувалася на аналізі змісту праці і виявленні основних її складових. Тейлор, наприклад, прискіпливо вимірював кількість залізної руди та вугілля, яку людина може підійняти лопатою. Подружжя Гілбретів винайшло прилад, який назвали мікрохронометром, що у поєднанні з кінокамерою давав змогу визначити, які рухи виконуються за певних операцій і скільки часу потрібно на кожний з них. Така інформація давала змогу дослідникам переглядати робочі операції, щоб вилучити непотрібні, непродуктивні рухи. Разом з тим розробляли стандартні процедури праці та обладнання, яке відповідало б антропологічним та фізіологічним

показникам людини. Все це було спрямоване на підвищення продуктивності праці.

Тейлор, наприклад, виявив, що максимальна кількість залізної руди чи вугілля може бути перекидана, якщо робітники використовуватимуть лопату-совок місткістю 9 кг.

### **Принципи наукового управління Ф. Тейлора**

Ф. Тейлор вважав, що менеджери повинні думати, а робітники – працювати. Це приводило до появи великого числа менеджерів і поглибленої спеціалізації на основі операційного розподілу праці.

Принципи наукового управління Ф. Тейлора полягають у наступному:

- розробка оптимальних методів здійснення роботи на основі наукового вивчення витрат часу, рухів, зусиль тощо;
- абсолютне дотримання розробленими стандартами;
- добір, навчання і розстановка робітників на ті робочі місця і завдання, де вони зможуть принести найбільшу користь;
- оплата за результатами праці (менші результати - менша оплата, більші результати - більша оплата);
- використання функціональних менеджерів, які здійснюють контроль за спеціалізованими напрямками;
- підтримання дружніх стосунків між робітниками і менеджерами з метою забезпечення можливості здійснення наукового управління.

Гаррінгтон Емерсон (1853 – 1931 рр.) в історію менеджменту увійшов як родоначальник розповсюдження знань щодо ефективності та як розробник 12 принципів продуктивності праці.

Наукові дослідження авторів, які були прихильниками школи наукового управління, присвячені питанням підвищення ефективності праці безпосередньо на рівні виробництва. Дослідники, що належали до школи наукового управління, вперше звернули увагу на значущість людського фактора в процесі виробництва. Вони надавали великого значення системі стимулів зростання продуктивності праці, розробляли рекомендації щодо організації її з урахуванням фізіологічних можливостей людей, обґрунтовуючи норми виробітку, необхідні перерви в трудовому процесі і ін. Ключовими моментами цієї теорії було стимулювання високої продуктивності праці, добір людей, які були фізично та інтелектуально здатні виконувати певні види праці, та спеціальне навчання їх.

## *Біографічна довідка*

### **Фредерік Уінслоу Тейлор (1856 – 1915 рр.)**



Його по праву вважають класиком менеджменту. Народився Ф.У.Тейлор у родині юриста в американському місті Філадельфія. Батьки бачили свого сина юристом, тому прагнули дати йому різнобічну освіту. Однак від кар'єри юриста довелося відмовитися через погіршення зору. У 1875 р. Тейлор прийшов на роботу в невеличку гідравлічну майстерню у Філадельфії. Тут він упродовж трьох років був механіком і модельником. Згодом працював у Мідвейльській сталеварній компанії, де досить швидко з простого механіка став головним інженером.

У 1883 р. Тейлор, навчаючись заочно, закінчив Стівенський технологічний інститут і отримав диплом інженера-механіка. До речі, Тейлор був неабияким винахідником, мав більше ніж 100 патентів.

Працюючи в Мідвейлі, Тейлор почав впроваджувати систему наукового менеджменту: ввів хронометраж, боровся з нераціональними затратами праці, гаянням часу. «Наукове управління, – наголошував він, – є не що інше, як певний засіб, що економить працю». З 1890 р. Тейлор – головний управляючий компанії з виробництва паперового волокна, а через три роки – інженер-консультант з менеджменту одразу на кількох підприємствах. З 1898 по 1901 рр. Тейлор постійно працює в Бетлехемській сталеварній компанії і активно втілює в життя свої нововведення. Першу статтю з менеджменту він опублікував у 1895 р.

У сорокап'ятирічному віці Тейлор (зокрема, за станом здоров'я) припинив роботу заради грошей. Він забрав дружину, трьох прийомних дітей і поселився у Філадельфії. Тут Тейлор вирощує троянди, культивує газони, активно пропагує гольф.

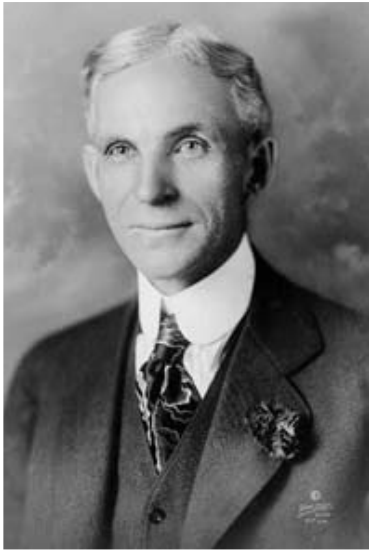
Разом з тим, Тейлор виступає з лекціями в університетах і технічних товариствах, ще активніше пропагує особисту систему «наукового менеджменту». У 1903 р. вийшла в світ його книга «Цеховий менеджмент». Через три роки Тейлора обирають президентом Американського товариства інженерів-механіків.

Після виступу Тейлора на слуханнях спеціального комітету палати представників з вивчення системи цехового менеджменту до нього прийшла широка популярність.

Помер Тейлор несподівано 21 березня 1915 р. після важкого й швидкоплинного захворювання на пневмонію. На його надгробному камені викарбовано: «Батько наукового менеджменту».

## *Біографічна довідка*

### **Генрі Форд (1863 — 1947 рр.)**



Ім'я цієї людини може по праву увійти до списку перших десяти осіб – символів ХХ століття. Адже Форд – не лише видиме втілення в життя «американської мрії», автомобільний король Америки, а передусім свідомий творець суспільства масового споживання і соціальних гарантій, символ організаційного й технічного прогресу. Чимало праць присвячено саме цій людині.

Народився Форд 1863 р. в родині ірландського емігранта, мічиганського фермера. Майбутній засновник промислової імперії вже в 15 років залишив заняття в школі, влаштувався учнем механіка в Детройті.

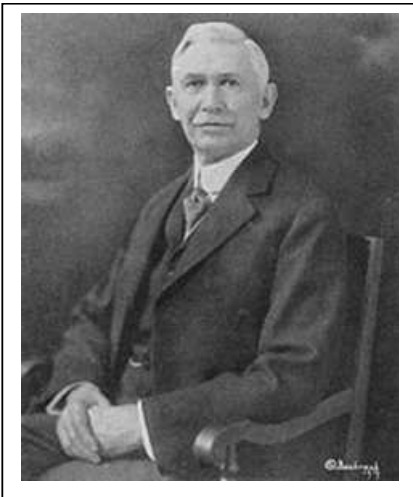
Надто рано у Форда виявився потяг до механіки й винахідництва. Все життя у вільний час він захоплювався годинниковою справою. У 1891 р. він почав конструювати газолінового візка. Цю роботу він закінчив лише через два роки. Згодом Форд удосконалив двигун цього візка.

З 1893 р. Форд працює головним інженером Едісонівської компанії, що спеціалізувалася на освітленні Детройта. Згодом він (1899 р.) головний інженер Детройтської автомобільної компанії, а через три роки залишає її і 1903 р. створює «Форд Мотор Компанію». Завдяки участі його машин на автомобільних гонках Форд на той час уже мав репутацію винахідника швидкісних моделей. Контрольний пакет акцій своєї компанії Форд придбав у 1906 р. Однак масове виробництво автомобіля моделі «Т» (1908 – 1927 рр.) потребувало стандартизації і уніфікації всіх технологічних процесів. Тож впроваджену ним систему управління Форд назвав «Терор машини».

Імперія Форда працювала в режимі автомата, чому сприяли конвеєрне виробництво, чітка система контролю і планування, безперервні технологічні ланцюжки. Неабияким новаторством на той час було також створення на його заводах соціологічної служби з 60 працівниками.

У 1945 р. Форд відійшов від справ, передавши керівництво компанією онукові Форду II (до цього компанією формально керував його єдиний син Едзель). Помер Форд у 83-річному віці 7 квітня 1947 р.

## Біографічна довідка



### Гаррінгтон (Гарріссон) Емерсон (1853 – 1931 рр.)

Ця людина поєднувала в собі азарт підприємця, наполегливість першопрохідця і витонченість інтелектуала.

Народився Г. Емерсон в американському місті Трентоні (штат Нью-Джерсі). Його батько був фахівцем з англійської літератури, професором університету.

Г.Емерсон навчався у Франції, Англії, Німеччині, Італії, Греції і здобув чудову освіту. Це сприяло тому, що вже в 23 роки він очолив відділення лінгвістики університету в штаті Небраска. Однак через шість років Емерсон залишив наукову кар'єру, щоб зайнятися торгівлею нерухомістю і банківськими операціями.

З 1885 по 1891 рр. Емерсон виконував економічні та інженерні дослідження для залізниці. Згодом, отримавши завдання від одного банківського синдикату, він об'їздив багато копалень і заводів. Деякий час Емерсон керував компанією, яка виробляла скло.

Талант аналітика, навички наукової роботи допомогли Емерсону творчо використовувати той багатий досвід, що дала йому практика. Поступово він прийшов до ключового поняття своєї концепції — ефективності, або в перекладі українською мовою — продуктивності. Саме оптимальне співвідношення між сукупними витратами та економічним результатом Емерсон і розуміє під цим терміном.

Книжка Емерсона «Продуктивність як основа для управління і оплати праці» вийшла в світ у 1900 р., а головна праця його життя «Дванадцять принципів продуктивності» в 1912 р.

Як професійний консультант з менеджменту Емерсон працював з 1901 р. Виступаючи головним свідком під час судового розгляду в справі залізничних тарифів, Емерсон оперував даними результатів, які він отримав у процесі аналізу змін системи управління та організації праці на цій залізниці. «Американська залізниця могла б, йдучи цим шляхом, економити більше мільйона доларів за день». Ці слова Емерсона облетіли всю країну, потрапили в заголовки газет. Так стала відомою ідея «наукового менеджменту».

Практично першим, хто звернув увагу на проблему принципів наукового добору й навчання службовців, був Емерсон, який і видав у 1913 р. працю, присвячену цій темі. «Працювати продуктивно, – вважав Емерсон, означає докладати до справи мінімальні зусилля. Працювати ж напружено – означає докладати до справи максимум зусиль».

Емерсон до старості зберіг високу працездатність і мобільність. Помер 2 вересня 1931 р. в Нью-Йорку.

## **12 принципів продуктивності Гаррінгтона Емерсона**

1. Вихідний пункт управління – це чітко визначена і сформульована мета.
2. Здоровий глузд у визначенні помилок і пошуку їх причин.
3. Компетентне консультування на основі залучення професіоналів з метою удосконалення управління.
4. Дисципліна, що забезпечена чіткою регламентацією діяльності, контролем, своєчасним заохоченням.
5. Справедливе ставлення до персоналу.
6. Швидкий, надійний, повний, точний і постійний облік.
7. Диспетчеризація робіт.
8. Складання й використання норм, розкладів, що сприяють пошуку і реалізації резервів.
9. Нормалізація умов праці.
10. Нормування операцій, що полягає в стандартизації засобів їх використання, у регламентуванні часу.
11. Застосування письмових стандартних інструкцій.
12. Винагорода за підвищення продуктивності праці.

Внесок школи наукового управління:

- використання наукового аналізу стосовно визначення найкращих методів виконання завдання;
- добір людей до виконання певних завдань та спеціальне навчання їх;
- забезпечення робітників певними ресурсами, що необхідні для досягнення мети;
- систематичне використання матеріального стимулювання щодо підвищення продуктивності праці;
- формування організації, в якій би кожен робітник реалізовував свій потенціал;
- застосування прийомів управління міжособовими відносинами для підвищення ступеня задоволення потреб та продуктивності праці.

Заслугою Тейлора та його послідовників слід також вважати обґрунтування потреби виділення управлінської праці як сфери діяльності особливої групи людей, які можуть досягати в ній високої продуктивності. Поява школи наукового управління була переломним моментом, після якого управління почали визнавати як самостійну сферу наукових досліджень.

Керівники-практики та вчені завдяки дослідженням прихильників школи наукового управління дійшли висновку, що методи і підходи, які застосовують у науці і техніці, можуть бути також використані для

ефективного досягнення мети організації.

Недоліки школи наукового управління: розглядання праці людини на рівні машин, виключення психологічного фактора; заперечення лінійної системи управління через відокремлення функцій планування; організація розглядалася як замкнута система. Також недоліком школи наук поведінки є переоцінка неформальних факторів (спілкування, самоповага тощо).

У колишньому СРСР активно розробляли ту частину теорії Тейлора, що була пов'язана з науковою організацією праці (НОП). У 20-ті роки ХХ ст. проблемами теоретичної розробки та практичного впровадження НОП займалися Е.М. Алперович, А.П. Бружес, І.О. Бурлянський, М.І. Васильєв, А.К. Гастев та інші дослідники.

### **Класична (адміністративна) школа управління (1920—1950 рр.)**

Автори праць про наукове управління в основному досліджували процес управління виробництвом. Вони займалися підвищенням ефективності на рівні, нижчому ніж управлінський. В 20-ті роки виникла класична школа, яку ще називають адміністративною школою в управлінні, або школою адміністративно-бюрократичного підходу. Після виникнення класичної (адміністративної) школи спеціалісти почали розвивати підходи до вдосконалення управління організацією загалом.

Класики намагалися визначити загальні характеристики та закономірності організацій. Мета класичної школи полягала у створенні універсальних принципів управління. При цьому вона впливала з ідеї, що дотримання таких принципів сприятиме тому, що організація досягне успіху.

Виникнення класичної (адміністративної) школи пов'язано з ім'ям француза Анрі Файоля (1841-1925 рр.). Файоль запропонував 14 принципів управління, з використанням яких пов'язував успіх організації. Він також розробив «елементи менеджменту»: планування, організація, розпорядження, координація, контроль.

Лозунг цієї школи: «Ефективно працювати — працювати не напружено». Видатними представниками цієї школи також були – Л.Урвік (Англія), Джеймс Д.Муні та А.К.Рейлі (США), М.Вебер (Німеччина). Ці та інші прихильники класичної школи розглядали проблеми ефективності організацій у ширшому аспекті, включаючи перспективу та намагаючись визначити загальні характеристики і закономірності ефективної організації. Можливо, це пояснюється особливостями трудових біографій цих авторів, більшість з яких обіймали високі керівні посади у фірмах своїх країн, на



відміну від Тейлора та Гілбрета, які починали свої кар'єри простими робітниками. Прихильники класичної школи намагалися знайти універсальні принципи управління, додержуючи яких можна досягти успіху організації. Ці принципи розроблялися ними у двох напрямках. По-перше, вони були впевнені, що, розробивши раціональну структуру організації, тобто здійснивши поділ її на підрозділи і робочі групи, можна завдяки цьому вже досягти успіху. Досягненням цього напрямку досліджень було виділення функцій управління, вперше здійснене А.Файолем.



### Принципи адміністративного управління А.Файоля

У 1916 р. Анрі Файоль уперше виклав свою повну теорію менеджменту, сформулювавши її основні принципи та функції.

Файоль запропонував 14 принципів управління, з використанням яких пов'язував успіх організації:

- 1) розподіл праці;
- 2) невіддільність влади і відповідальності;
- 3) дисципліна, що обов'язкова для всіх і яка передбачає взаємоповагу керівництва і підлеглих;
- 4) єдиного керівництва (діяльність мусить організовуватись одним керівником у відповідальності єдиного плану);
- 5) єдиноначальність (надходження і виконання наказів від одного керівника);
- 6) підпорядкування особистих інтересів загальним;
- 7) справедлива для всіх винагорода;
- 8) централізація;
- 9) ієрархія, що передбачає мінімізацію управлінських шаблів і корисність горизонтальних комунікацій (скалярний ланцюг);
- 10) порядок, в основу якого покладений принцип «кожному своє місце і кожен на своєму місці»;
- 11) справедливість, що забезпечується відданістю (лояльністю) персоналу і об'єктивністю адміністрації;
- 12) стабільність персоналу, адже плинність кадрів – це наслідок недосконалого управління;
- 13) ініціатива, що потребує від керівника стимулювання і приборкання власної гордості;
- 14) корпоративний дух (єдність усіх працюючих в досягненні мети виробництва).

**Головний внесок Файоля** в теорію управління полягає в тому, що він дослідив управління як універсальний процес, що складається з таких взаємопов'язаних функцій, як планування, організація, розпорядження, координація, контроль.

Він визначив функції менеджменту:

- технічну (вдосконалення технологічного процесу);
- комерційну (закупка, продаж, обмін факторів і результатів виробництва);
- фінансову (накопичення, пошук і ефективне використання грошових коштів);
- захисту життя особи і власності людей;
- бухгалтерську (проведення статистичних спостережень, інвентаризацій, складання балансів тощо);
- адміністративну (вплив на працівників).

Ідея універсальності, пристосування принципів менеджменту до будь-якого виду підприємництва знайшла своїх прихильників не тільки у Франції. В Англії вона була поширена Лінделлом Урвіком (1908-1975 рр.), в Америці – Дж. Д. Муні (1892-1960 рр.).

Вважаючи запропоновані ним принципи універсальними, А.Файоль вважав, що застосування цих принципів на практиці повинно мати гнучкий характер, залежати від ситуації, в якій здійснюється управління.

Крім цього, А.Файоль сформував основні вимоги до менеджерів:

- здоров'я і фізична бадьорість, розум та інтелектуальні здібності;
- високі моральні якості (наполегливість, енергія, відчуття обов'язку);
- освіченість, управлінські здібності (передбачення, вміння планувати, організаційні навички, мистецтво об'єднувати і спрямовувати зусилля багатьох людей, здійснювати контроль діяльності підлеглих);
- загальна поінформованість з усіх суттєвих функцій організації.

Теорію А.Файоля розвинув Л.Урвік.

Зокрема, серед управлінських функцій поряд із плануванням, організацією, координацією і контролем він виділив добір кадрів, керівництво, складання бюджету організації.

Л.Урвік також сформулював вимоги до побудови формальних організацій структур, які не втратили актуальності й досі:

- добір кадрів згідно зі структурою;
- створення спеціального і «генерального» штабу;
- створення функціональних підрозділів в організаціях;
- чітке визначення прав і відповідальності посадових осіб в

організації;

- спеціалізація в апараті управління та ін.

Другий напрям досліджень «класиків» стосувався організації управління людьми. Наприклад, німецький учений М.Вебер у поняття бюрократизму не вкладав негативного значення, а розглядав його як ідеальний тип організації, що дає змогу досягти максимальної ефективності. Згідно з цією теорією, бюрократична організація управління повинна ґрунтуватися на системі чітко визначених правил поведінки суб'єктів управління, обов'язків, компетенції працівників, регламентації їх праці аж до докладного опису окремих управлінських операцій. У нашій країні в цей період було закладено, основи наукової організації управлінської праці, що багато в чому відповідало поглядам Вебера. Однак адміністративно-командна система управління економікою спотворила в цілому обґрунтовані погляди «класиків» надмірною централізацією і регламентацією управління.

*Внесок класичної школи в науку менеджменту:*

- визначення принципів управління;
- опис функції управління;
- системний підхід до управління всією організацією.

Класична теорія відіграла позитивну роль у пошуках способів раціональної організації виробництва, підвищення його ефективності. Вона вперше поставила питання про дві функції управління, що пов'язані, з одного боку, з регуляцією психологічного процесу, а з іншого – з регуляцією людської діяльності. Разом з тим, обмеження аналізу організації роботи тільки директивними функціями спонукало до пошуку нових джерел підвищення продуктивності праці та нових засобів регуляції людської поведінки. Це пояснювалося тим, що наприкінці 20-х і початку 30-х років ХХ ст. у США розгорнулася жорстока економічна криза, яка перейшла в глибоку депресію.

*Недоліки класичної школи менеджменту:* спрощене уявлення про мотиви людської поведінки; розглядання організації як замкнутої системи.

### **Школа руху за гуманні стосунки (школа людських відносин і школа наук поведінки)**

Для розглянутих вище фаз розвитку теорії менеджменту характерною була недооцінка соціально-психологічних та емоційних потреб людини в процесі виробництва та управління. Як реакція на недолік попередніх теоретичних поглядів, у менеджменті виникла течія за

гуманізацію відносин виробництва та управління.

Недоліком теорій такого роду був «тейлоризм навпаки», коли створенням позитивних психологічних умов праці намагалися досягти високої продуктивності. Разом з тим, цінними є дослідження, які спрямовані на збереження здоров'я працівників в умовах виробництва, створення відповідних психофізіологічних та ергономічних умов, а також дослідження мотиваційних характеристик людей у процесі праці.

Акцент з управління виконання людиною механічних завдань перемістився на управління відносин між людьми, що стало основною відмітною характеристикою школи людських відносин (1930 – 1950 рр.). З часом на її основі виникла школа наук поведінки (1950 р. – донині).

Школа ґрунтувалася на працях економістів ХІХ ст., таких як Роберт Оуен (1771 – 1858 рр.). Основою політики реформ Оуен вважав кадрову політику; він ще до представників школи біхевіористського напрямку не тільки піднімав питання щодо значення людського фактора для фірми, а й успішно намагався його реалізувати.

Рух за людські стосунки зародився у відповідь на нездатність повністю усвідомити людський фактор як основний елемент ефективної організації. Оскільки він виник як реакція на недоліки класичного підходу, школу людських стосунків ще називають «неокласичною школою». Видатними представниками цієї школи є Мері Паркер Фолетт і Елтон Мейо.

Фолетт перша визначила менеджмент як «забезпечення виконання роботи за допомогою інших осіб».

У теорії управління відомі експерименти, проведені Е.Мейо на заводі «Уестерн Електрик» в м. Хоторні (США), що знаменували собою новий напрям досліджень у теорії управління. Мейо виявив, що навіть чітко розроблені процедури і робочі операції, висока заробітна плата не завжди є передумовами високої продуктивності праці, як це вважали представники школи наукового управління. Експерименти виявили, що на зростання продуктивності праці впливають багато факторів, серед яких провідне місце займають потреби людей та соціально-психологічний клімат у колективі. Пізніше ці положення були підтверджені дослідженнями А.Маслоу.

Ґрунтуючись на цих дослідженнях, представники школи людських відносин вважали, що продуктивність праці зростає, коли керівники виявляють турботу про підлеглих, консультуються з ними, володіють прийомами управління людськими стосунками, надають їм можливість спілкуватися як з керівництвом, так і між собою, створюють позитивний

мікроклімат у колективі.

Дослідники психологічної школи вважали: якщо керівництво турбується про своїх працівників, то й рівень їх задоволеності має збільшитись, що сприятиме підвищенню продуктивності праці. Вони рекомендували використовувати прийоми управління людськими стосунками, сутність яких полягала в ефективнішому впливові безпосередніх начальників, проведенні консультацій з працівниками та наданні їм більших можливостей спілкування на роботі.

Основною метою школи наук про поведінку було поліпшення ефективності організації шляхом підвищення ефективності її людських ресурсів. Головний постулат школи – правильне застосування науки про поведінку завжди сприятиме збільшенню ефективності як окремого працівника, так і організації загалом.

Якщо прихильники школи людських відносин зосереджувалися на проблемах налагодження мікроклімату в колективі, то представники школи наук поведінки намагалися допомогти працівникові в усвідомленні своїх власних можливостей для самовиявлення в процесі праці.

Основні положення школи наук поведінки:

- 1) раціональна організація управління, що враховує соціальні та психологічні аспекти трудової діяльності людей;
- 2) досягнення соціальної стабільності, тобто вирішення соціальних проблем людей;
- 3) жорстка ієрархія підлеглих та формалізація організаційних процесів, що несумісні з природою людини.

Представники періоду розвитку поведінково-біхевіористського напрямку – Р. Лайкерт, Д. Мак-Грегор і Ф. Герцберг.

*Внеском школи людських відносин* є дослідження, які спрямовані на збереження здоров'я працівників в умовах виробництва, використання психологічного фактора.

*Недоліком школи людських відносин* є намагання досягти високої продуктивності праці тільки за рахунок створення позитивних психологічних умов.

Школа людських відносин дала поштовх до розвитку таких наук, як виробнича соціологія, психологія, соціоніка.

### **Кількісна школа (нова школа)**

Сучасний менеджмент, який заснований на науковому дослідженні управління, займається використанням наукового підходу до практики

управління. Саме це дало можливість розвинути нову концепцію менеджменту шляхом використання математичних методів і комп'ютерної техніки, дав їй відповідну назву «кількісна (управлінська) школа» (1950 р. – до сьогодні).

Представники цієї школи вважають управління процесом логічним і таким, що піддається формалізації, який можна виразити математично.

Завдяки застосуванню економіко-математичних методів можна (для прикладу) вирішувати такі завдання:

- 1) управління запасами;
- 2) управління масовим обслуговуванням;
- 3) розподіл обмежених ресурсів між споживачами;
- 4) заміна старого обладнання;
- 5) пошук рішень через раціональний перебіг можливостей;
- 6) застосування теорії ігор;
- 7) прогнозування;
- 8) імітаційне моделювання.

Для сучасної фази характерним є застосування «суворих» методів дослідження, які ґрунтуються на формалізації процесів управління та є складовими частинами таких наук, як математика, статистика, інженерні науки. Ці науки, а також пов'язані з ними галузі знань, зробили суттєвий внесок у теорію управління на всіх фазах її розвитку. Їх вплив можна простежити ще в працях Тейлора з наукового аналізу праці. Проте до Другої світової війни кількісні методи використовували у науці і практиці управління ще недостатньо. Під час війни в Англії для управління ефективною протиповітряною обороною від нальотів фашистських літаків, були вперше застосовані кількісні методи, згруповані під загальною назвою «дослідження операцій». Пізніше ці методи виявились ефективними у вирішенні інших проблем управління, а в самій математиці розвинувся окремий напрям досліджень, який назвали прикладною математикою.

Дослідження операцій за своїм змістом – це застосування методів наукового дослідження до операційних проблем організацій. Послідовність застосування методів дослідження операцій наступна. На першому етапі фахівці-управлінці ставлять завдання, тобто структурують управлінські проблеми, формулюють перелік обмежень і вимоги до критеріїв ефективності їх розв'язання. Другий етап здійснюють фахівці з дослідження операцій. Вони розробляють модель ситуації. Модель, як правило, спрощує реальність або подає її абстрактно, що дає змогу краще зрозуміти складності реальності. Спрощення реальності за допомогою

моделі відбувається скороченням кількості змінних після оцінки суттєвості впливу їх на кінцевий результат. Кількість змінних скорочують відкиданням несуттєвих і агрегуванням другорядних. Отже, в моделі залишаються найбільш суттєві змінні. Третій етап полягає у «випробуванні» моделі наданням змінним кількісних значень. Це дає змогу об'єктивно описати та порівняти кожен змінну і відношення між ними. Перевагою кількісного підходу є заміна словесних міркувань та описового аналізу моделями, символами та кількісними значеннями.

Звичайно, моделі ситуацій, проблем та процесів управління досить складні, тому поштовхом до застосування їх був винахід і удосконалення комп'ютерів. Останні дали змогу дослідникам операцій сконструювати математичні моделі зростаючої складності, які досить наближені до реальності і із значною точністю описують її. Отже, кількісні методи є ефективним знаряддям наукових досліджень в управлінні, у вирішенні практичних завдань його оптимізації.

У колишньому СРСР дослідження операцій використовували в основному для розробки варіантів планових завдань. Однак такі дослідження не завжди були успішними, оскільки в моделі складно було закласти суб'єктивні моменти, що пов'язані з функціонуванням адміністративно-командної економіки. Сьогодні це перспективний напрям оптимізації управління в умовах ринкової економіки.

Сучасний менеджмент, який заснований на науковому дослідженні управління, займається використанням наукового підходу до практики управління. Саме це дало можливість розвинути нову концепцію менеджменту шляхом використання математичних методів та комп'ютерної техніки, дало їй відповідну назву «кількісна школа».

Представники цієї школи вважають управління процесом логічним і таким, що піддається формалізації, який можна виразити математично.

*Внесок кількісної школи:* розробка та застосування моделей для поглибленого розуміння управлінських проблем; розвиток кількісних методів на допомогу керівникам у складних ситуаціях.

*До недоліків школи* відносять: вузькоспеціалізований підхід до управління; неможливість повного врахування людського фактора.

### **Школа соціальних систем**

Ця школа являє собою системний підхід до науки управління, загальний спосіб мислення, суть якого полягає в пошуку простого у складному, декомпозиції проблеми на складові частини, до виходу на

прості запитання типу «є – потрібно визначити».

Представниками є Парсон, Мертон. Школу характеризує прагнення розглядати соціальну організацію як комплексну систему з рядом складових її частин у динаміці.

*Внеском школи соціальних систем* можна вважати те, що вчені цього напрямку розглядали організацію як відкриту або закриту комплексну систему.

Представники школи відводили особливу роль зовнішнім силам, наголошуючи на тому, що тільки вони мають бути визначальними для ефективного функціонування організації. Цей погляд можна вважати за *недолік школи соціальних систем*.

### **Емпірична школа менеджменту**

Емпірична школа менеджменту стала синтезом попередніх шкіл. Це прагматична орієнтація, яка побудована на практичному вивченні управління з метою обґрунтування рекомендацій, які мають практичне значення, що є *внеском* цієї школи в менеджмент.

Представником емпіричної школи є Пітер Друкер, який вивчав практику управління. Одним із відомих положень Друкера є його концепція управління за цілями, в якій він стверджує, що управління має починатися з розробки мети, а потім переходити до визначення функцій, системи взаємодії та процесу.

*До недоліків школи* можна віднести те, що однакові рекомендації управління не можуть бути ефективними для всіх підприємств через різні умови функціонування організацій.

Треба усвідомити, що на кожному етапі управління допомагало вирішувати питання свого часу. Глибокі перетворення в управлінні економікою не можуть бути реалізовані без відповідних змін у політичній системі, соціальній та духовній сферах.

## **1.4. Принципи, рівні, цілі, завдання менеджменту**

### **Типи і види управління**

Управління в загальному розумінні бувають:

- 1) *технічне* управління природними і технологічними процесами;
- 2) *державне* управління соціально-економічним життям суспільства через різні інститути - правову систему, міністерства, відомства, місцеві



органи влади;

3) *ідеологічне* управління, що складається у впровадженні в свідомість членів суспільства концепції його розвитку, формованих різними політичними партіями й угрупованнями;

4) управління *соціальними процесами* (рух на захист світу, навколишнього середовища);

5) *господарське* управління виробничою й економічною діяльністю комерційних і некомерційних організацій, що функціонують у рамках ринкових відносин.

Будь-яка організація без менеджменту стає нежиттєздатною. Менеджмент охоплює і пронизує всі сторони діяльності підприємства і є тим середовищем, у якому здійснюється функціонування організації.

Існують такі типи управління: *цільове, лінійне, функціональне*.

Ключем до пізнання механізму управління є розуміння того, що воно слугує для одержання визначеного кінцевого результату, мети. Не знаючи механізму, для чого він призначений, ми не можемо його використовувати. Тому можна сказати, що існує *цільове управління*.

Для руху до мети необхідно вирішувати повсякденні завдання. Це досягається за допомогою *функціонального* управління. Як функції розглядаються загальні великі завдання менеджменту: планування, організація праці, координація дій, стимулювання, контроль. Виконуються функції спеціальними штатними органами: виробничий відділ, відділи маркетингу, кадрів, бухгалтерського обліку і т.д.; функціональне керування здійснюється по горизонталі.

Крім цього, необхідне *лінійне* управління. Воно здійснюється по лінії прямого підпорядкування, тобто по вертикалі: від керівника через заступників, начальників відділів до виконавців.

За критерієм часу серед видів управління розрізняють: оперативне, програмне та стратегічне. *Оперативне* (диспетчерське, ситуаційне) — традиційне управління організацією, яке базується на принципах, методах і способах управління. Це управління на досить короткий час (день, тиждень, місяць). *Програмне* управління представляє розробку програм для конкретного виробництва. Може бути програма розроблена на один місяць, півроку, до одного року.

*Стратегічне* управління - це довгостроковий, якісно визначений процес розвитку організації, який стосується сфери засобів і форм її діяльності, системи взаємовідносин в середині організації, а також позиції організації в зовнішньому середовищі, і який приводить до досягнення цілей організації.

Формулюючи мету, необхідно визначити терміни, характерні показники, необхідні ресурси.

Стратегічний тип керування найбільш характерний для одиничного, дрібносерійного, оптового виробництва і для створюваних або організацій, що реконструюють.

При програмному управлінні спираються на ретельну розробку конкретних завдань, визначення послідовності дій і зв'язків між ними. Даний тип застосуємо при вирішенні складних завдань виробництва з безліччю учасників (у т.ч. і зовнішніх), коли головним стає узгодження їхніх дій за часом. Програма дає можливість керувати «на ходу», виявляти «вузькі» місця, перерозподіляти ресурси.

При оперативному (ситуаційному, диспетчерському) керуванні фактор часу відіграє особливу роль, тому що необхідно приймати рішення за мінімальний проміжок часу. Цей тип характерний для устояного, напрацьованого виробництва. Завдання ясні і рідко змінюються. Суть їх полягає в усуненні несприятливих ситуацій, збоїв процесу.

### **Принципи менеджменту**

*Принцип* (від лат. – початок, основа) – основні правила поведінки, діяльності, протікання, структурування процесу.

Принцип взагалі визначають як правило, яким слід керуватися в процесі управління організацією (підприємством). Сукупність правил, норм поведінки, установок, що (на відміну від законів) створюють люди, є основою принципів менеджменту.

Принципи постійні і мають обов'язковий характер.

Таким чином, принципи керування можна представити як основні ідеї, закономірності, правила поведінки керівників щодо здійснення управлінських функцій.

Інакше кажучи, це правила реалізації закономірностей управління, якими керуються управлінці в практичній діяльності з керівництва організаціями та підприємствами. На практиці одна закономірність може бути реалізована на підставі декількох принципів.

Існує кілька підходів до класифікації принципів управління. Найбільш повне їхнє тлумачення представлено Г.Кунцем і С.О'доннелом у книзі «Принципи управління: аналіз управлінських функцій» (шосте видання, перекладене в 1981 році російською мовою за назвою: «Керування: системний і ситуаційний аналіз управлінських функцій»). Автори розглядають десять принципів планування, п'ятнадцять – організації, десять – мотивації і чотирнадцять – контролю.

Уперше принципи раціонального управління були сформульовані в 1912 році американським менеджером Г.Емерсоном у книзі «Дванадцять принципів продуктивності». Однак творець «теорії адміністрування» А.Файоль висловив думку про те, що кількість принципів керування необмежена. І це так, оскільки всяке правило займає своє місце серед принципів керування, в усякому разі, на той час, поки практика підтверджує його ефективність.

Всі принципи мають ґрунтуватись на законах розвитку суспільства і управління, відображати основні властивості, зв'язки та відносини управління і мати правове оформлення.

Визначальну роль у використанні економічних законів відіграє управління. Впливаючи на людей, поєднуючи, координуючи їхню працю, управляюча система (суб'єкт управління) має строго враховувати вимоги економічних законів. В іншому випадку неможливе ефективне досягнення мети управління, яке виступає як основний засіб використання економічних законів у процесі діяльності людей.

Принципи, як і функції управління, мають економічний зміст, тому що використовують закони при формуванні механізму і методів управління, при удосконаленні організаційних структур управління.

Основні економічні закони, на які спираються принципи управління:

1. *Закон вартості.* Виявляється у відхиленні ціни від вартості товару, виходячи з того, що витрати, вкладені в товар, не визначають його дійсну вартість і відрізняються від споживчої вартості.

В умовах ринкової економіки згаданий вище Закон має стихійний характер. Унаслідок його дії відбувається диференціація товаровиробників.

2. *Закон відповідності виробничих відносин характеру продуктивних сил.* Потребує приведення у відповідність базису і надбудови, тобто відносини управління мають відповідати досягнутому рівню й умовам виробництва. Цей закон припускає систематичну роботу з удосконалювання функцій і структур управління, посилення інтенсифікації процесів управління.

Отже, економічні закони визначають принципи управління.

У принципах менеджменту узагальнені обізнані закони і закономірності, виправданий досвід управління. Вони визначають спосіб діяльності, взаємодію, виступають, як правило, і норму управлінської діяльності. Набір принципів, які застосовують у практиці управління, часто називають ідеологією менеджменту. Їх також вважають основою існуючої в суспільстві управлінської культури.

За своєю суттю принцип не виключає варіантів та вибору, оскільки найчастіше заснований на поєднанні крайніх засад, але він визначає і обмежує той набір варіантів, з яких потрібно зробити вибір. Досвід показує, що в разі ігнорування принципів або виходу за зазначені ними межі, в управлінні створюється напружена ситуація, яка веде до невдач в управлінській діяльності. Знання принципів і врахування їх у практичній діяльності – є умовою ефективного управління.

Прийняття всіма учасниками управлінського процесу принципів до керівництва створює можливість передбачати наслідки рішень, які приймають.

### **Сучасні принципи менеджменту та їх характеристика**

Усі розкриті у вітчизняній та зарубіжній літературі *принципи менеджменту* можна поділити на *загальні*, дія яких поширюється на всі організації і всю систему управління, і *особливі (часткові)*, тобто ті, які стосуються тільки окремих частин, елементів системи управління.

До *загальних принципів* відносять:

- принцип оптимального поєднання централізації й децентралізації в управлінні;
- принцип поєднання державного регулювання і господарської самостійності в управлінні;
- принцип оптимального поєднання політичного і господарського керівництва;
- принцип поєднання інтересів індивіда і завдань організації;
- принцип поєднання права господаря і участі працівників в управлінні (принцип демократії);
- принцип оптимального поєднання галузевого і територіального підходів до управління;
- дисципліна;
- стабільність робочого місця для персоналу;
- винагорода персоналу;
- науковий підхід до управління.

*Принцип оптимального поєднання централізації і децентралізації* в управлінні передбачає необхідність умілого використання *єдиноначальності і колегіальності*. Під *єдиноначальністю*, наприклад, розуміють надання вищому керівництву організацією (підприємством) такої повноти влади, яка необхідна для прийняття рішень, і персональної відповідальності за доручену справу.

*Колегіальність* передбачає вироблення колективного рішення на

основі думок менеджерів різного рівня і, насамперед, виконавців конкретних рішень – керівників підрозділів організації (підприємства). Колегіальність підвищує об'єктивність рішень, які приймають, їх обґрунтованість і сприяє успішній реалізації таких рішень. Але слід мати на увазі і те, що прийняття колегіальних рішень на практиці здійснюються набагато повільніше, ніж індивідуальних.

*Принцип оптимального поєднання централізації в управлінні* являє собою концентрацію влади, прийняття рішень на верхніх рівнях керівництва.

*Децентралізація* - це делегування прав, а водночас і відповідальності на нижчих щаблях управлінської ієрархії.

Слід мати на увазі і те, що поняття оптимальної централізації і децентралізації не виключають одне одного: вони лише виражають різний ступінь розподілу влади, прав і відповідальності, контролю по вертикалі управління. Децентралізація не може розглядатися поза зв'язком з централізацією.

Проблема поєднання централізації і децентралізації в менеджменті полягає в оптимальному розподілі повноважень при прийнятті управлінських рішень. У формальному відношенні це, насамперед, розподіл повноважень по вертикалі системи керування і делегування повноважень у процесі керування.

Централізація виражає таку побудову системи керування і таку організацію її функціонування, при яких існує безперервна, постійно діюча і досить стійка підпорядкованість кожної нижчестоящої ланки управління вищестоящому. Централізація управління стосується не всіх напрямів діяльності нижчестоящих ланок, а лише головних, які забезпечують керуючий вплив. Повна централізація – неможлива.

За оперативно-господарськими напрямками діяльності нижчестоящі ланки діють самостійно (децентралізовано).

Важливо, на якому рівні ієрархії приймають рішення, для якого рівня воно призначене, як далекі між собою рівні прийняття і безпосередньої реалізації рішення. Чим вищий рівень, на якому приймається рішення, і нижчий ступінь, для якого воно призначено, тим вищий рівень централізації виробництва.

Принцип поєднання державного регулювання і господарської самостійності в управлінні, відображає певне втручання держави в господарську діяльність. Будь-яке сучасне суспільство представлене державою, яка здійснює правову регламентацію управління тією чи іншою діяльністю організацій, визначаючи ступінь господарської (комерційної)

самостійності.

Оснoву державного регулювання економіки України становлять різноманітні нормативні акти: закони, накази, укази, постанови, інструкції і ін. Кожен учасник управління мусить знати нормативні акти, які стосуються його діяльності, і здійснювати її згідно з цими актами. Дотримання нормативної поведінки, створення правової держави веде до стабілізації управління.

Принцип оптимального поєднання політичного і господарського керівництва є відображенням діалектичного взаємозв'язку політики і економіки. Цей принцип передбачає обов'язкове знання, оцінку і врахування суспільно-політичної ситуації при прийнятті господарських рішень та їх можливих наслідків в усіх ланках суспільства.

Досвід розвинутих держав Західної Європи показує, що в управлінській практиці мають чітко розмежовуватися політична й господарська компетенції. Політичне керівництво при цьому може здійснюватися лише через перемогу на виборах економічних програм тих або інших партій. Принцип поєднання інтересів індивіда і цілей організації базується на тому, що сумісна діяльність людей дає їм можливість найефективніше реалізувати свої індивідуальні цілі. У свою чергу, суспільство або організація можуть досягти своїх цілей, якщо індивіди, які входять до них, реалізували свої інтереси. Раціонально організоване управління допомагає підвищити рівень поєднання цих цілей та інтересів.

Принцип поєднання права господаря і участі працівників в управлінні (принцип демократії) виходить з того, що управління є функцією власності. Завжди управляє той, хто є власником.

Тому дуже важливо, особливо на сучасному розвитку ринкових відносин, подолати відчуження працівника від власності, створити умови для розвитку в ньому почуття господаря. Для цього використовують різні методи: акціонування або корпоратизація державної чи індивідуальної власності, участі у прибутках, самоврядування в робочих групах і ін.

Принцип оптимального поєднання галузевого і територіального підходів до управління полягає в тому, що будь-яке виробництво чи реалізація товарів, послуг здійснюються на відповідній території. Тому управляти потрібно з урахуванням як одного, так і іншого. Галузевий інтерес виробництва, реалізація товарів, послуг, зумовлених досягненням найвищої продуктивності праці в галузях, часто веде до утиснення інтересів території.

Принцип поєднання галузевого і регіонального управління передбачає розвиток галузевої системи управління виробництвом з

обліком раціонального територіального розміщення.

Під *територіальним* управлінням розуміється діяльність усіх центральних і місцевих органів управління з розвитку даної території, при цьому господарський комплекс розглядається як визначена соціально-економічна система з відповідними елементами (населенням, матеріальним виробництвом, сферою обслуговування і т.д.) та історичними, природними, національними, географічними й іншими особливостями.

*Галузеве управління* – управління складним комплексом виробничих об'єднань, підприємств, організацій, що забезпечують задоволення суспільних потреб у певних видах продуктів або послуг.

Дисципліна передбачає суворе дотримання досягнутих між керівництвом організації та її працівниками угод. Дисципліна також передбачає обов'язкове для кожного працівника організації підпорядкування встановленому порядку і правилам.

Висока дисципліна забезпечує ефективне функціонування всіх елементів організації, об'єднує людей в єдиний процес, перетворюючи індивідуальну робочу силу в сукупну. Окрім цього, належна дисципліна – це запорука підвищення ефективності діяльності всіх ланок організації.

В умовах функціонування організацій різних форм власності, стимулювання ініціативи і підприємливості, затвердження принципів плюралізму і демократії в усіх сферах життєдіяльності суспільства зростає роль дисципліни і відповідальності в системі управління суспільними відносинами.

Стабільність робочого місця для персоналу та його винагорода, суттєво знижує плинність кадрів і одночасно сприяє підвищенню ефективності їх роботи. Наприклад, посередній керівник чи робітник, що тримається за своє місце, кращий за талановитого, який не дорожить своїм місцем.

Сутність принципу винагороди персоналу полягає в тому, що всі працівники організації мають своєчасно отримувати належну винагороду за свою роботу.

Науковий підхід до управління передбачає організацію управлінської діяльності згідно з теоретичними основами управління, використання сучасних принципів і методів впливу на об'єкти управління, які відображають закони суспільного розвитку, а також обов'язкове використання в практиці управління результатів наукових досліджень систем та об'єктів управління.

Життя показало, що керувати виробництвом треба не «на око», з інтуїцією, а керуючись економічними закономірностями. Основний зміст

цього принципу полягає у вимозі, щоб усі управлінські дії здійснювалися на базі застосування наукових методів і підходів. Науковість припускає об'єктивний, спокійний аналіз дійсності, практичного досвіду, що засновані на вивченні факторів і цифр. Особливістю наукового керування є його оптимальність – із усіх можливих шляхів має вибиратися найкращий. Це вимагає обґрунтованості прийнятих рішень розрахунками і підвищення ролі кількісних методів (математики). Науковість виявляється в раціоналізації праці (НОП), використанні ПЕОМ (головна не наявність ПЕОМ, а зміст задач, які розв'язують на ПЕОМ), досягнень науково-технічного прогресу.

До часткових принципів менеджменту, наприклад, відносяться принципи організації виробничого або торговельно-технологічних процесів, підбору кадрів тощо, які розглядаються в спеціальних навчальних дисциплінах та їх окремих темах.

Останнім часом набувають все більшої значущості наведені нижче принципи управління.

1. Принцип **системності** - менеджмент охоплює всю систему з обліком зовнішніх і внутрішніх взаємозв'язків, взаємозалежностей і відкритості власної структури або системи в цілому. З позиції економіки цей принцип можна трактувати так: відображення економіки держави у вигляді цілісної економічної системи, що складається з взаємозалежних складових. Функціонування кожної зі складових економічних підсистем так чи інакше відбивається на інших підсистемах і на всій економіці в цілому.

2. Принцип багатofункціональності або **єдності цілей** – вироблення і взаємозв'язок накреслень усіх ланок керування. Менеджмент охоплює різні аспекти діяльності: матеріальні (ресурси, послуги), функціональні (організація праці), значеннєві (досягнення кінцевої мети). Єдність цілей має спрямовувати діяльність усіх ланок виробництва на становлення держави. Це відноситься до всіх ланок економіки, а також до ланок підприємств аж до кожного працівника.

3. Принцип **пропорційності** полягає в досягненні пропорцій між усіма елементами керованих і керуючих процесів. Пропорційність характерна для розвитку всієї економіки і для кожного підприємства. У зв'язку з динамікою розвитку на всіх рівнях управління міняється співвідношення окремих його частин і підсистем. Але ці зміни мають відбуватися пропорційно. Пропорція важлива не тільки в економіці в цілому, а й усередині підприємства:

а) між основним і допоміжним виробництвом;



б) між виробничими цехами і дільницями (заготівельний цех, складальний і т.д.);

в) між керуючими і керованою системами;

г) організація праці (між професіями, кваліфікаціями).

Якщо неправильно організоване виробництво і система управління, процес управління зводиться до ліквідації наявних диспропорцій, які через якийсь час знову виникають. Це призводить до зростання управлінського апарату, зайнятого, головним чином, оперативним керуванням, регулюванням.

Контроль за дотриманням пропорційності й оптимальної співвідносності в роботі окремих підрозділів - найважливіше завдання керування на підприємстві.

4. Принцип **плановості**. Трудова діяльність характеризується свідомо регульованою доцільністю. Доцільність і є зародок планомірної організації виробництва. Суть принципу полягає у встановленні основних напрямів і пропорцій розвитку організації в перспективі. Плануванням пронизані (у вигляді поточних і перспективних планів) усі ланки організації. План розглядають як комплекс економічних і соціальних завдань, які треба буде розв'язати в майбутньому.

5. Принцип **демократизації управління** – участь працівників в управлінні організацією. Форма такої участі різна: часткова оплата праці; грошові кошти, вкладені в акції; єдине адміністративне управління; колегіальне прийняття управлінських рішень. Японський досвід управління якістю прекрасно демонструє цей принцип. На японських виробництвах організовані гуртки якості, куди входять і самі виконавці, тобто робітники; для спільного прийняття рішень, що стосуються раціоналізації виробництва, підвищення якості продукції, що виготовляється.

6. Принцип **поєднання матеріального і морального стимулювання** передбачає відповідність форм і розмірів стимулювання працівників за кількість і якість виконаних робіт.

7. Принцип **поєднання прав, обов'язків і відповідальності** припускає створення чіткої організаційної структури, ретельну розробку положень про права та обов'язки керівників, посадових інструкцій для виконавців, установлення точно визначеної матеріальної відповідальності за недогляд в роботі, а також проведення ряду інших організаційних заходів поряд з обов'язковим проявом вимогливості за якісне виконання покладених на кожного працівника обов'язків і завдань у точно встановлений термін.

8. Принцип **економічності й ефективності**. Суть принципу полягає в раціоналізації процесів управління, що приводить до економічності, але до певної межі, щоб не втратити ефективність.

9. Принцип **правильного підбору і розміщення кадрів** має реалізуватися так, щоб кожний працівник на довіреній йому ділянці міг найбільш ефективно виконувати доручену роботу.

10. Принцип **єдиноначальності**. Сутність єдиноначальності полягає в тому, що керівник конкретного рівня управління користується правом одноосібного вирішення питань, що входять до його компетенції. По суті, це надання менеджеру організації широких повноважень, що необхідні для виконання покладених на нього функцій управління, реалізації персональної відповідальності.

Крім цього, під єдиноначальністю розуміють наявність у підлеглого тільки одного керівника (начальника). Відповідно до цього принципу, працівник має одержувати повноваження тільки від одного начальника і відповідати тільки перед цією людиною. Згідно з твердженням Клода Джорджа-молодшого, концепція формального ланцюга команд була вперше застосована євреями ще в 1491 р. до н.е. За Біблією: людина мусить мати тільки одного хазяїна. Керівники вже тоді розуміли, що для забезпечення ефективності команд відносини між підлеглими і начальником мають бути простими і ясними. Це, можливо, найстаріший установлений принцип організації. Протягом століть у незліченній безлічі організацій принцип єдиноначальності підтвердив свою цінність як координуючий орган. Анрі Файоль включив його до своїх 14 принципів організації. Тому більшість організацій намагаються його застосовувати.

11. Принцип **ієрархічності і зворотного зв'язку** полягає в створенні багатоступінчастої структури управління, за якої первинні (нижній рівень) ланки керуються своїми ж органами, що знаходяться під контролем органів управління наступного рівня. Ті (в свою чергу) підкоряються і контролюються органами наступного рівня.

Постійний контроль за діяльністю всіх ланок організації здійснюють на основі зворотного зв'язку. По суті, це одержання інформації про результати впливу керуючої системи на керовану систему шляхом порівняння фактичного стану з заданим. Каналами зворотного зв'язку інформація про роботу керованої системи безупинно надходить до керуючої системи, що має можливість коригувати хід управлінського процесу.

12. Принцип **стійкості і мобільності** системи управління припускає, що при зміні зовнішнього і внутрішнього середовища організації система

менеджменту не мусить зазнавати корінних змін. Стійкість визначають, насамперед, якістю стратегічних планів і оперативністю управління, пристосованістю системи менеджменту, насамперед, до змін у зовнішньому середовищі.

Одночасно зі стійкістю управлінський процес має бути мобільним, тобто максимально повно враховувати зміни й вимоги споживачів продукції і послуг.

На основі систематичного виявлення і вивчення в діяльності організацій стійких взаємозв'язків і закономірностей уточнюються діючі і формулюються нові принципи менеджменту. Так застосовують й інші, підтвержені практикою принципи управління, а саме:

- цілеспрямованість;
- функціональна спеціалізація у поєднанні з універсальністю;
- принцип послідовності;
- урахування особистих працівників і суспільної психології, які є основою прийняття самостійних рішень;
- забезпечення відповідності прав, обов'язків і відповідальності кожної ланки системи управління;
- забезпечення загальної зацікавленості усіх учасників управління в досягненні мети організації;
- всіляке забезпечення змагальності працівників тощо.

Між розглянутими принципами існує тісний взаємозв'язок. Жоден з принципів не існує сам по собі, але кожен із них підтримує і зміцнює решту, водночас підтримуючись й зміцнюючись ними (спрацьовує так званий синергетичний ефект).

Значущість принципів і сам їх набір у практичному застосуванні конкретного підприємства може бути різним, оскільки кожна організація унікальна; вони залежать від місії підприємства, профілю діяльності, обсягів виробництва, складності продукції, контрагентських зв'язків, широти асортименту продукції чи послуг тощо.

### **Контрольні запитання:**

- 1.1. Дайте визначення понять «менеджмент», «управління» та «управлінські відносини».
- 1.2. Назвіть основні етапи формування науки про управління.
- 1.3. Охарактеризуйте основні школи менеджменту: школу наукового управління, класичну (адміністративну) школу, школу людських відносин, кількісну школу.

- 1.4. Охарактеризуйте основні підходи до визначення поняття «менеджмент».
- 1.5. Що є суб'єктом та об'єктом управління? Який взаємозв'язок між ними?
- 1.6. Перелічіть основні принципи менеджменту.
- 1.7. У чому полягають завдання менеджменту?
- 1.8. Яким вимогам мають відповідати вірно сформульовані цілі?
- 1.9. Охарактеризуйте структуру системи менеджменту.
- 1.10. Назвіть та коротко охарактеризуйте основні наукові підходи до менеджменту.

## ТЕМА 2. ПРОЦЕС І МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

### *2.1. Поняття процесу управління.*

### *2.2. Функції менеджменту як виду управлінської діяльності.*

#### *2.2.1. Поняття функцій менеджменту.*

#### *2.2.2. Класифікація функцій менеджменту.*

### *2.3. Сутність і класифікація методів менеджменту.*

#### *2.3.1. Економічні методи управління.*

#### *2.3.2. Організаційно-розпорядчі методи управління.*

#### *2.3.3. Соціальні методи управління.*

### **2.1. Поняття процесу управління**

Управлінська діяльність передбачає виконання певних функцій. Кожна функція спрямована на вирішення специфічних і складних проблем, які постають перед організацією в її діяльності. На сьогодні в теорії управління наявні досить великі розбіжності у визначенні функцій, їх диференціації та класифікації. Найчастіше за основу класифікації беруть ступінь прояву тієї чи іншої функції в управлінській діяльності. За цією ознакою вирізняють загальні й часткові (окремі) функції. До загальних належать функції прогнозування, планування, організації, мотивації, контролю і координування (регулювання). Загальні функції визначає тільки вид управлінської діяльності незалежно від місця його виникнення. Вони властиві управлінню будь-якою організацією і будь-яким процесом в організації й у своїй сукупності складають управлінський цикл:

- прийняття управлінського рішення;
- реалізація прийнятого рішення;
- контроль за реалізацією рішення.

Взаємозв'язок загальних функцій управління та їхня взаємодія в процесі здійснення управлінського циклу може бути зображена у вигляді схеми, яка наведена на рис. 2.1.

Окремими функціями менеджменту визначаються види діяльності, що зумовлені горизонтальним розподілом управлінської праці в організаціях і відображають їхні специфічні особливості. До таких функцій належать управління інноваціями, виробництвом, фінансами, маркетинговою діяльністю, персоналом та ін.

Поділ функцій на загальні й конкретні є умовним, оскільки в дійсності вони не відокремлені, а тісно переплітаються, взаємно

проникаючи й доповнюючи одна одну. При цьому загальні функції наявні в кожній конкретній функції.

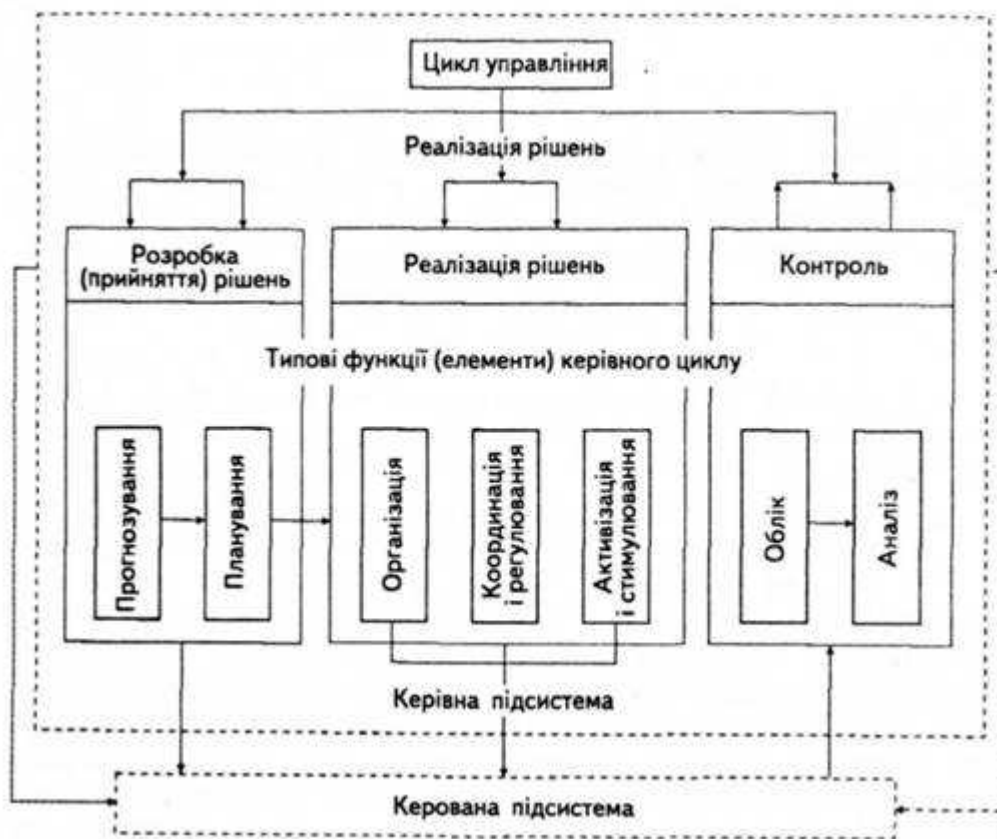


Рис. 2.1 – Складові управлінського циклу

Зокрема, завдання пристосування виробництва до вимог і попиту ринку потребує виконання функції маркетингу, в межах якої вирішується завдання визначення основних напрямів і пропорцій розвитку виробництва (функція планування); завдання налагоджування організаційних стосунків між різними підрозділами для реалізації управлінських рішень і досягнення запланованих результатів (функція організації); завдання визначення ходу реалізації управлінських рішень (функції контролю і регулювання). Зміст кожної загальної функції визначають специфікою завдань, які вирішуються в рамках відповідної конкретної функції.

У процесі виконання функцій менеджерам доводиться приймати велику кількість рішень, здійснюючи планування, організовуючи роботу, мотивуючи працівників, яким доручається виконання роботи, контролюючи та координуючи їхні дії. Так, плануючи майбутню діяльність, менеджери визначають її цілі, способи їх реалізації та ресурси, що необхідні для їх досягнення. У процесі організації діяльності приймають рішення щодо організаційної структури, організації

виробничого процесу, розподілу робіт серед виконавців та забезпечення їх виконання необхідними засобами тощо. Контроль передбачає прийняття рішень щодо вибору системи контролю (масштабів, періодичності, форм контролю), аналізу отриманої інформації та здійснення коригувальних дій. Отже, в основу процесу управління покладено прийняття управлінських рішень. Початковий імпульс для прийняття рішення дає інформація про стан параметрів об'єкту управління. Інформація надходить завдяки налагодженим комунікаційним процесам. Загалом зміст процесу управління організацією можна зобразити схемою, наведеною на рис. 2.2.

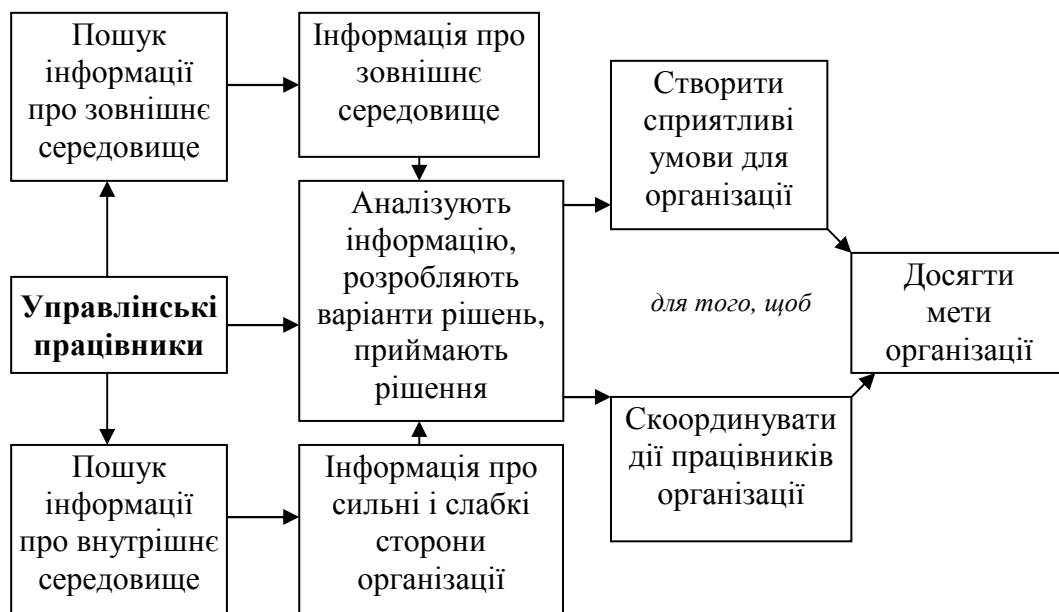


Рис. 2.2 – Зміст процесу управління організацією

Зміст процесу управління характеризується наступною спрямованістю управлінського впливу (рис. 2.3).

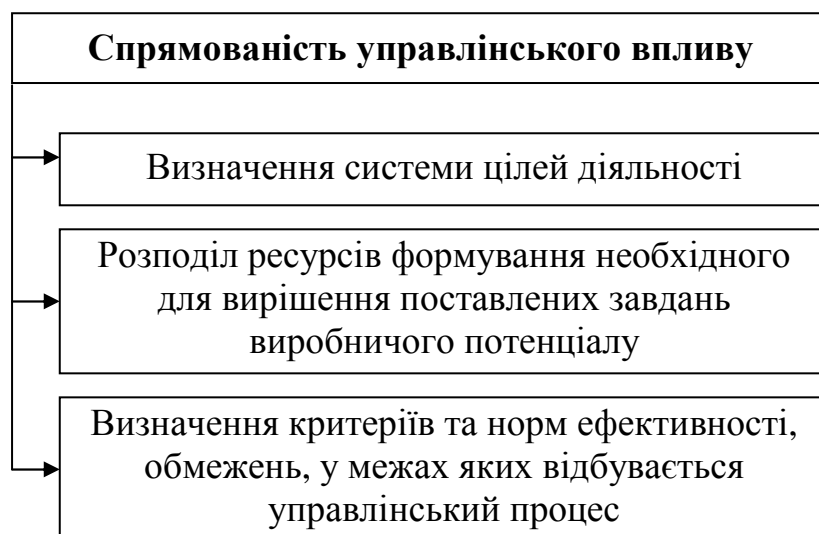


Рис. 2.3 – Напрямки управлінської діяльності в організації

Основними елементами управління підприємством виступають: стратегії, структура, системи, стиль, сумісність цінності, склад персоналу, сума навичок. Характеристика елементів управління наведена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Характеристика елементів управління

| Елементи управління | Характеристика елементу  |
|---------------------|--|
| Структура           | Опис характеристики організаційної схеми (рівні, ланки, організаційні зв'язки).                              |
| Системи             | Опис формальних та неформальних процесів і встановлення процедур на підприємстві.                            |
| Стратегії           | Спрямованість підприємства на досягнення поставленої мети.   |
| Склад персоналу     | Характеристика основних категорій персоналу підприємства.  |
| Сума навичок        | Характеристика дій керівників підприємства, що спрямовані на досягнення мети і системи управління в цілому.  |
| Стиль               | Характеристика дій керівників підприємства, що спрямовані на досягнення мети і системи управління в цілому.  |
| Спільність цінності | Найважливіші цінності та основоположні концепції, що визначають поведінку учасників діяльності підприємства. |

Елементи управління підприємства поділяються на жорсткі та м'які (рис.2.4).

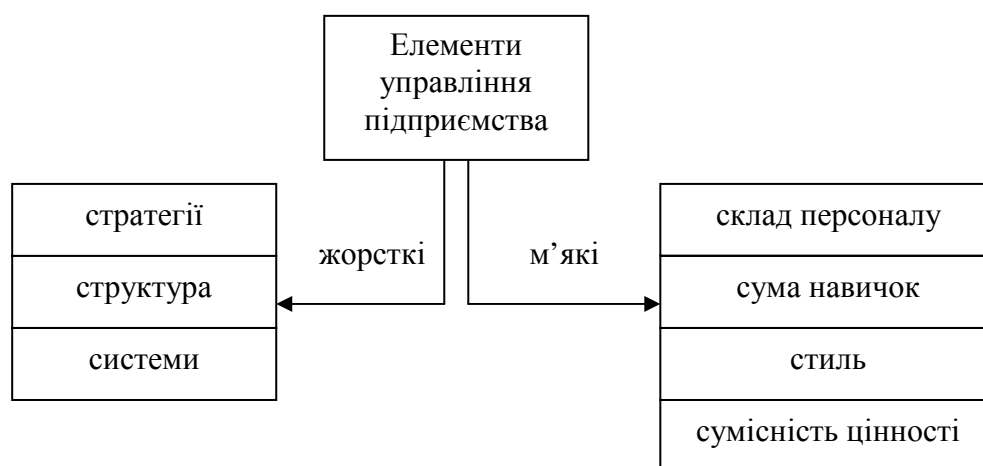


Рис. 2.4 – Формування результативного та дієвого підходу до управління підприємством



Характеристика складових процесу управління за результативного та дієвого підходу наведена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Співставлення результативного та дієвого підходу до управління підприємством

| Характеристика складових процесу управління                       |  |
|---|--|
| За результативного підходу  | За дієвого підходу   |
| • виконання роботи таким чином, щоб забезпечити її ефективність   | • виконання робіт необхідним чином, навіть у випадках, коли вона не дає суттєвих результатів |
| • уникнення виникнення проблем, щоб зменшити ефект раптовості     | • вирішення проблем у міру їх виникнення засобами управління                                 |
| • оптимальне використання ресурсів, пошуки ефективних замінювачів | • економія ресурсів  |
| • підвищення прибутковості  | • зниження собівартості  |
| • досягнення кращих результатів                                   | • виконання посадових обов'язків у відповідності до інструкцій                               |
| • оцінювання кінцевих результатів                                 | • контролювання витрат   |

Процеси управління відносяться до складних явищ. Зрозуміти ж сутність складних явищ і одержати про них достовірні зведення можна тільки багаторазово спостерігаючи за поведінкою досліджуваного об'єкта чи явища. При цьому нам важливо не просто одержати достовірний матеріал про управлінський процес, але й оцінити якісну рису останнього.

Процес прийняття управлінських рішень відбувається циклічно. Він починається з виявлення невідповідності параметрів плановим завданням і закінчується прийняттям і реалізацією рішень, завдяки яким можна ці відхилення ліквідувати.

**Управлінський процес** — це комплекс взаємопов'язаних операцій, які виконують в певній послідовності і спрямовані на розв'язання конкретних проблем та досягнення поставленої мети.

Центр цієї діяльності налічує три елементи процесу управління: проблема, її вирішення та люди, що беруть участь у процесі на всіх його етапах. Розглянемо їх детальніше.

**Проблема** – це розрив між бажаним станом (насамперед, цілями) об'єкта управління і його фактичним станом. Вирішення проблеми – засіб подолання такого розриву, вибір одного з багатьох напрямів дій, що дають змогу перейти від фактичного стану до бажаного.

Найважливіше питання управлінської практики полягає в тому, як організація може виявляти свої проблеми і як вона їх може вирішувати. Кожне господарське рішення має бути спрямоване на певну проблему, а правильне її рішення – це таке, що дає максимум вигід для організації.

Отже, проблеми виникають, коли в організації складається ситуація, яка відрізняється від запланованої. Ситуація описується сукупністю чинників і умов як внутрішнього, так і зовнішнього характеру.

До внутрішніх чинників, які залежать від самої організації, належать її цілі та стратегія, технологія та ресурси, структура виробництва та управління тощо. Вони формують організацію як систему, тому зміна одного з них зумовить необхідність вживання заходів, які б зберегли організацію як цілісну систему. Внутрішніми чинниками, що можуть викликати проблеми, є відхилення в запланованих темпах та обсягах робіт, які виникають через неправильні дії персоналу, відсутність у працівників виконавської дисципліни або нечітке розмежування між ними повноважень. Ці проблеми зумовлені недоліками самої системи управління і їх необхідно своєчасно виявляти, усувати й унеможливити їх появу в майбутньому.

Зовнішні чинники є складовими середовища, в якому функціонує організація і можуть бути як прямими, так і опосередкованими, як загрозливими для неї, так і створювати нові можливості. Зокрема, зміна смаків і пріоритетів споживачів може породити суттєві проблеми зі збутом і організація вирішуватиме їх, не просто відмовляючись від випуску звичної продукції, але й думаючи про можливість її модифікації чи про перехід на інші ринки.

Дуже часто нові проблеми криються у зміні чинного законодавства, податкової системи тощо. Виявлення проблем тепер забезпечує можливість прогнозувати проблеми в майбутньому, а отже, попереджати несподівану їх появу і збільшувати час для підготовки відповідних рішень.

**Рішення** – це творчий процес вибору однієї або кількох альтернатив із множини можливих варіантів (планів) дій, що спрямовані на досягнення поставленої мети. Рішення визначають такі чинники:

- хто і що має здійснити?
- в які строки?
- з якими затратами праці і коштів?
- в якому порядку?
- з яким розподілом обов'язків, прав і відповідальності?
- за якої організації контролю?
- яких результатів слід очікувати?

Важливим елементом процесу управління є люди, які беруть у ньому участь і приймають найрізноманітніші за змістом, значенням і характером рішення. Характер основних рішень менеджера залежить від його місця в системі ієрархічних відносин організації, а також від предметного кола функцій, які закріплюються за ним у цій організації. Причому, чим вищим є ієрархічний рівень менеджера, тим більшою мірою в його діяльності наявні функції стратегічного планування, а чим нижчим – тим більше управлінські функції стосуються безпосереднього виконання роботи (рис. 2.5).

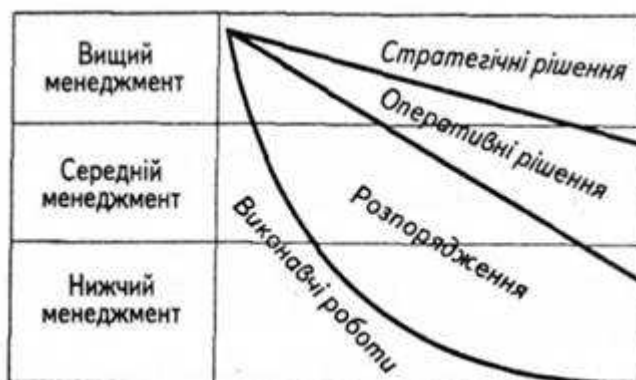


Рис. 2.5 – Розподіл видів управлінських рішень за рівнями управління

Зокрема, керівники вищого рівня визначають загальні напрями діяльності підприємства, приймають ключові рішення щодо поточних справ, розробляють стратегію, формують політику організації.

Керівники середньої ланки розробляють плани для здійснення загальних завдань, встановлених вищим керівництвом, вносять пропозиції щодо поліпшення роботи очолюваного ними підрозділу та організації в цілому, координують роботу керівників нижчої ланки. В їхній роботі переважає вирішення тактичних завдань. Керівники низової ланки (менеджери-контролери) відповідають за виконання виробничих завдань, за безпосереднє використання виділених ресурсів, контролюють роботу виконавців, реалізують плани, які розроблені на вищих рівнях управління. Вони вирішують переважно оперативні завдання.

Осіб, що приймають рішення, називають **суб'єктами рішення**. Це можуть бути як окремі менеджери, так і групи працівників, які мають відповідні повноваження для прийняття рішень. Відповідно розрізняють індивідуальні та групові методи прийняття рішень, у кожного з яких є свої недоліки та переваги. Зокрема, індивідуальним рішенням притаманний вищий рівень творчості; вони приймаються швидше, оскільки не

потребують узгоджень. Але вони частіше виявляються помилковими, більш ризиковими, що пов'язане зі складністю та непередбачуваністю середовища, в якому діють сучасні організації. Саме тому сьогодні віддається перевага груповим рішенням. До груп залучають фахівців у тих сферах, які стосуються проблеми, що виникла в організації. Групова робота забезпечує різнобічне дослідження проблеми, посилює мотивацію та відповідальність кожного її працівника, зменшує відсоток помилок, забезпечує багатоваріантність розробок. Результати групової роботи зазвичай краще сприймаються членами організації порівняно з індивідуальними рішеннями, оскільки вважаються такими, що відображають думку колективу. Водночас групові рішення мають і свої недоліки – більші витрати часу внаслідок необхідності узгодження різних поглядів на проблему та відсутність чіткої відповідальності за прийняття остаточного рішення.

## **2.2. Функції менеджменту як виду управлінської діяльності**

### **2.2.1. Поняття функцій менеджменту**

Під функціями менеджменту слід розуміти відносно відокремлені напрями управлінської діяльності (трудові процеси у сфері управління), які забезпечують управлінську дію. Вони відображають суть і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях управління. Процес управління здійснюють шляхом реалізації певних функцій. Визначення переліку цих функцій – одне з найважливіших завдань теорії менеджменту.

Управління розглядають як процес, оскільки робота для досягнення мети за допомогою іншої – це не якась одноразова дія, а серія безперервних взаємопов'язаних дій, кожна з яких сама по собі є процесом, і які дуже важливі для успіху організації. Їх називають управлінськими функціями. Кожна управлінська функція також є процесом, тому що складається із серії взаємопов'язаних дій. Процес управління – це є загальна сума всіх функцій, а саме: планування; організація; мотивація; контроль; регулювання.

Ці п'ять первинних функцій управління об'єднані зв'язуючими процесами комунікації і прийняття рішення.

#### **1. Функція планування**

Вирішує те, якою має бути мета організації і що мають робити члени організації, щоб досягти її. За своєю суттю функція планування відповідає на три основні питання:

1. Де ми знаходимося на даний час? Керівники мають оцінити сильні та слабкі сторони організації в таких важливих галузях, як фінанси, маркетинг, виробництво, наукові дослідження і розробки, трудові ресурси. Все це здійснюється з метою визначення, чого може реально досягти організація.

2. Куди ми хочемо прямувати? Оцінюючи можливості та загрози в навколишньому середовищі, такі як конкуренція, клієнти, закони, політичні фактори, економічні умови, технологія, постачання, соціальні та культурні зміни, керівництво визначає, що може перешкодити організації досягненню цих цілей.

3. Як ми збираємось це зробити? Керівники мають вирішити, як в загальних рисах, так і конкретно, що мусять робити члени організації, щоб досягти виконання мети організації.

За допомогою планування керівництво намагається встановити основні напрями зусиль і прийняти рішення, які забезпечують єдність цілей для всіх членів організації. Іншими словами, планування – це один із засобів, за допомогою якого керівництво забезпечує єдиний напрям зусиль усіх членів організації для досягнення її загальної мети.

Планування в організації не є окремим одноразовим явищем через дві суттєві причини.

1. Хоч деякі організації припиняють своє існування після досягнення мети, заради якої вони створювалися, багато з них намагаються продовжити своє існування якомога довше.

2. Друга причина, за якою планування має здійснюватися безперервно, – це постійна невизначеність майбутнього. У силу змін у навколишньому середовищі або помилок у судженнях, явища можуть розвиватися не так, як це передбачало керівництво при розробці планів.

Тому плани необхідно переглядати, щоб вони узгоджувалися з реальністю.

## **2. Організація**

Організовувати – значить створювати певну структуру. Існує багато елементів, які необхідно структурувати, щоб організація могла виконувати свої плани і досягати таким чином своєї мети. Одним із цих елементів є робота, конкретні завдання організації, такі як спорудження житлових будинків або забезпечення страхування життя. Промислова революція почалася з усвідомлення того, що організація роботи певним чином дозволяє групі працівників досягти значно більшого, ніж вони могли б без певної організації. Організація роботи була в центрі уваги руху за наукове управління.

Оскільки в організації роботу виконують люди, другим важливим аспектом функції організації є визначення, хто саме має виконувати кожне конкретне завдання із великої кількості тих, що існують у рамках організації, у тому числі – управління. Керівник підбирає людей для конкретної роботи, делегуючи окремим з них завдання і повноваження, або право використовувати ресурси організації. Ці суб'єкти делегування беруть на себе відповідальність за успішне виконання своїх обов'язків. Поводячись таким чином, вони вважають себе підлеглими щодо керівника.

### **3. Мотивація**

Керівник завжди має пам'ятати, що навіть чітко розроблені плани і найдосконаліша структура організації позбавлені сенсу, якщо хтось не виконує фактичну роботу організації. І завдання функції мотивації полягає в тому, щоб члени організації виконували роботу згідно з делегованими їм обов'язками і узгоджуючи з планом.

Керівники завжди виконували функцію мотивації своїх працівників, усвідомлювали вони самі це чи ні.

У давні часи для цього служили батіг та погрози, для нечисленних обраних – нагороди. З кінця XVIII-го до XX-го століття була поширена думка, що люди завжди будуть працювати краще, якщо у них є можливість заробити більше.

Вважалося, таким чином, що мотивування – це просте питання, яке зводиться до пропозиції надання відповідних грошових винагород в обмін на зусилля. На цьому ґрунтується підхід до мотивації школи наукового управління.

Керівники дійшли висновку, що мотивація, тобто створення внутрішніх мотивів до дії, є результатом складної сукупності потреб, які постійно змінюються. Нині ми розуміємо, що для того, щоб заохочувати своїх працівників якнайкраще, керівнику слід визначити, які ж справді їхні потреби, і забезпечити засоби, за допомогою яких працівники зможуть задовольняти ці потреби через сумлінну працю.

### **4. Контроль**

Майже все, що виконує керівник, спрямоване на майбутнє. Керівник планує щось мати до певного часу. За цей період може статися багато змін. Робітники можуть відмовитися виконувати свої обов'язки згідно з планом. На ринку може з'явитися новий сильний конкурент, який ускладнить реалізацію мети підприємства.

Контроль - це процес забезпечення досягнення мети. Існують три аспекти управлінського контролю.

Встановлення стандартів – це точне визначення мети, яка повинна

бути досягнута у визначений час. Воно ґрунтується на планах, які розроблені у процесі планування.

Другий аспект – це вимірювання того, що було насправді досягнуто за певний період, і порівняння досягнутого з очікуваними результатами. Якщо ці обидві фази виконані правильно, то керівництво організації не тільки знає про те, що в організації існує проблема, йому відоме й джерело цієї проблеми. Це знання необхідне для успішного здійснення третьої фази – стадії, на якій виконуються дії, якщо це необхідно, для коригування серйозних відхилень від початкового плану. Одна з можливих дій – перегляд мети для того, щоб вона стала більш реальною та відповідала ситуації.

**Регулювання** – це діяльність із підтримки в динамічній системі управління виробництвом заданих параметрів. Його завдання – зберегти стан упорядкованості, котрий задається функцією організації як у підсистемі виробництва, так і в підсистемі управління. Функція регулювання детермінується нормативністю: в полі її зору перебуває будь-яке відхилення від норми. Зміни в самому виробництві фіксуються завдяки диспетчеризації, що є специфічною формою оперативного регулювання.

Отже, саме функція регулювання забезпечує виконання поточних заходів, що пов'язані з усуненням відхилень від заданого режиму функціонування організаційної системи виробництва. Здійснюється вона в процесі оперативного управління спільною діяльністю людей шляхом диспетчеризації на основі контролю й аналізу цієї діяльності.

Складна структура організації утворює єдине ціле завдяки цілеспрямованому впливу на її основні зв'язки і процеси. Цього досягають управлінською діяльністю, що являє собою сполучення різних функцій (видів діяльності), кожна з яких спрямована на вирішення специфічних, різноманітних і складних проблем взаємодії між окремими підрозділами організації, що вимагають здійснення великого комплексу конкретних заходів. Сфера управління охоплює не тільки виробництво, але й збут, фінанси, комунікації, тобто всі сторони діяльності організації.

Якщо коротко сформулювати коло проблем, які розв'язують управлінською діяльністю, то їх можна звести до наступного: насамперед, визначають конкретні цілі розвитку, виявляється їхня пріоритетність, черговість і послідовність вирішення. На цій основі розробляють господарські завдання, визначають основні напрямки і шляхи вирішення цих завдань, розробляють систему заходів щодо вирішення намічених проблем, визначають необхідні ресурси і джерела їхнього забезпечення, встановлюють контроль за ходом виконання поставлених завдань.

Реалізація загальних завдань управління вимагає створення необхідних економічних та інших умов у сфері управління. Так, завдання пристосування виробництва до вимог і попиту ринку, вимагає виконання функції маркетингу; завдання обґрунтованого визначення основних напрямків і пропорцій розвитку матеріального виробництва з урахуванням джерел його забезпечення вирішують шляхом здійснення функції планування; завдання налагодження організаційних відносин між різними підрозділами з виконання рішень і планових показників господарської діяльності фірми на конкретний період здійснюють шляхом реалізації функції організації; завдання перевірки виконання діяльності, а також порівняння з наміченими цілями і напрямками розвитку здійснюють через функцію контролю. Це означає, що зміст кожної функції управління визначають специфікою завдань, які виконують в рамках функції. Тому складність виробництва і його завдань визначає всю складність управління і його функцій.

Це положення має важливе методологічне значення для розкриття сутності і ролі окремих функцій управління, що в сучасних умовах розширилися, ускладнилися і диференціювалися у зв'язку з ростом масштабів господарської діяльності, диверсифікованістю й інтернаціоналізацією виробництва.

Управлінські функції виконують в організації спеціальним апаратом (органами управління), що складається із взаємодіючих між собою підрозділів. За кожним з них закріплюють свої специфічні функції (як функції апарату управління). Їхнє виконання зв'язане з вирішенням конкретних завдань, що входять до сфери діяльності (відповідальності) відповідного органа управління. А це вимагає застосування визначених методів і засобів. Так, для реалізації функції маркетингу застосовують такі методи, як розробка внутрішньо-фірмових програм маркетингу з кожного продукту і прогноз розвитку; для виконання функції планування – розробка планів і прогнозів; для здійснення функції контролю – складання балансів, рахунків прибутків і збитків тощо.

Організаційно-технічний характер функцій апарату управління визначають тим, що вони містять у собі збір, систематизацію, обробку й аналіз інформації; розробку і прийняття рішень; доведення рішень до конкретних виконавців і організацію їхнього виконання; проведення контролю за виконанням рішень.

Кожен підрозділ апарату управління здійснює таку діяльність у рамках своєї компетенції, тобто відповідно до реалізуючих функцій управління.



Проблема дослідження функцій управління в сучасних умовах є найбільш актуальною, суперечливою і трудомісткою. Вона безпосередньо зв'язана з проблемою організації апарату управління, удосконалення всієї системи управління науково-технічною і виробничо-збутовою діяльністю фірми. Однак, як би добре не були розвинуті функції управління, для здійснення управлінської діяльності цього ще недостатньо. Необхідні ще такі економічні важелі й інструменти, що дозволяють реалізувати ці функції досить повно й ефективно. Доцільно виходити з положення, відповідно до якого функції управління й економічні важелі та інструменти взаємопов'язані між собою в єдиний економічний (господарський) механізм управління.

Функції управління діяльністю організації, а відповідно і методи їхньої реалізації, не є незмінними, які раз і назавжди сформувалися. Вони постійно модифікуються і поглиблюються, у зв'язку з чим ускладнюється зміст робіт, які виконуються відповідно до їхніх вимог. Розвиток і поглиблення кожної з розглянутих функцій управління відбувається не тільки під впливом внутрішніх закономірностей їхнього удосконалення, але й під впливом вимог розвитку інших функцій.

Звідси випливає важливе принципове положення, відповідно до якого розвиток кожної з функцій управління обумовлюється впливом об'єктивних вимог. Будучи частиною загальної системи управління, кожна з функцій має удосконалюватися в напрямку, що зумовлений загальними цілями і завданнями функціонування і розвитку організації в конкретних умовах. Це приводить до зміни змісту кожної функції.

Планування безпосередньо впливає на рівень активізації діяльності виробництва й апарату управління. Висока якість розроблених програм, особливо за допомогою ЕОМ і економіко-математичних методів, їх суворая зв'язка за всіма підрозділами підприємств і цехів, погодженість з наявними матеріальними, фінансовими і трудовими ресурсами дозволяє найбільш ефективно керувати виробництвом.

Функцію координації здійснюють з метою забезпечення погодженої і злагодженої роботи виробничих і функціональних підрозділів підприємства і цехів, що беруть участь у процесі виконання планових завдань. Цю функцію реалізують у формі впливу на колектив людей, які зайняті у процесі виробництва, з боку лінійних керівників й функціональних служб підприємства і цехів, що регулярно й оперативно координують їхню діяльність.

Функція мотивації впливає на колектив цеху у формі спонукальних мотивів до ефективної праці, суспільного впливу, колективних і особистих

заохочувальних заходів тощо.

Функція контролю виявляється у формі впливу на колектив людей за допомогою виявлення, узагальнення, аналізу результатів виробничої діяльності кожного цеху і доведення їх до керівників підрозділів і служб управління з метою підготовки управлінських рішень. Цю функцію реалізують на основі інформації щодо ходу виконання планових завдань (даних оперативного, статистичного, бухгалтерського обліку), виявлення відхилень від установлених показників діяльності (контролю виконання завдань) і аналізу причин відхилень.

Регулювання безпосередньо поєднане з функціями координації і контролю. У ході виробництва розроблені програми піддаються впливу внутрішнього і зовнішнього середовища, в результаті чого виникають порушення в процесі їхнього виконання. У процесі реалізації функції регулювання вплив на колектив людей, які зайняті у виробництві, здійснюють за допомогою вживання оперативних заходів із запобігання і, якщо це не вдається, то з усунення виявлених відхилень і перебоїв у ході виробництва. Одночасно з цим здійснюють координацію поточної роботи взаємозалежних ланок виробництва з метою забезпечення ритмічного ходу виробництва.

Функції контролю і регулювання в процесі управління виробництвом виконують роль гнучких інструментів, за допомогою яких хід виробництва безупинно (в реальному масштабі часу для кожного виробничого підрозділу) вводять в суворі рамки, що передбачені планом.

Перераховані функції доповнюють і проникають одна в одну, в сукупності і взаємозв'язку вони утворюють цикл управління і відбивають зміст повсякденного управління виробництвом (рис. 2.6).

Слід зазначити, що функції організації, нормування, мотивації конкретизовані для визначених виробничих умов, більш стійкі до впливу внутрішнього і зовнішнього середовища і тому не змінюються відносно тривалий період. Для підприємства в цілому властиві спеціальні функції (функціональні підсистеми), що відбивають конкретний економічний зміст системи управління. Серед них – підсистема «Управління виробництвом». Функціональні підрозділи кожної підсистеми характеризують організаційну структуру управління підприємством, що приводить у відповідність зміст (функції) і форму управління. Кожна із супідрядних і взаємозалежних ланок керуючої системи реалізує визначену частину процесу управління.

Для функціональної підсистеми управління виробництвом апарат управління організують на рівні підприємства і кожного підрозділу. Якщо

підсистема управління виробництвом є вирішальною в реалізації цілей підприємства, то до неї мають безпосереднє відношення практично всі інші функціональні підсистеми.

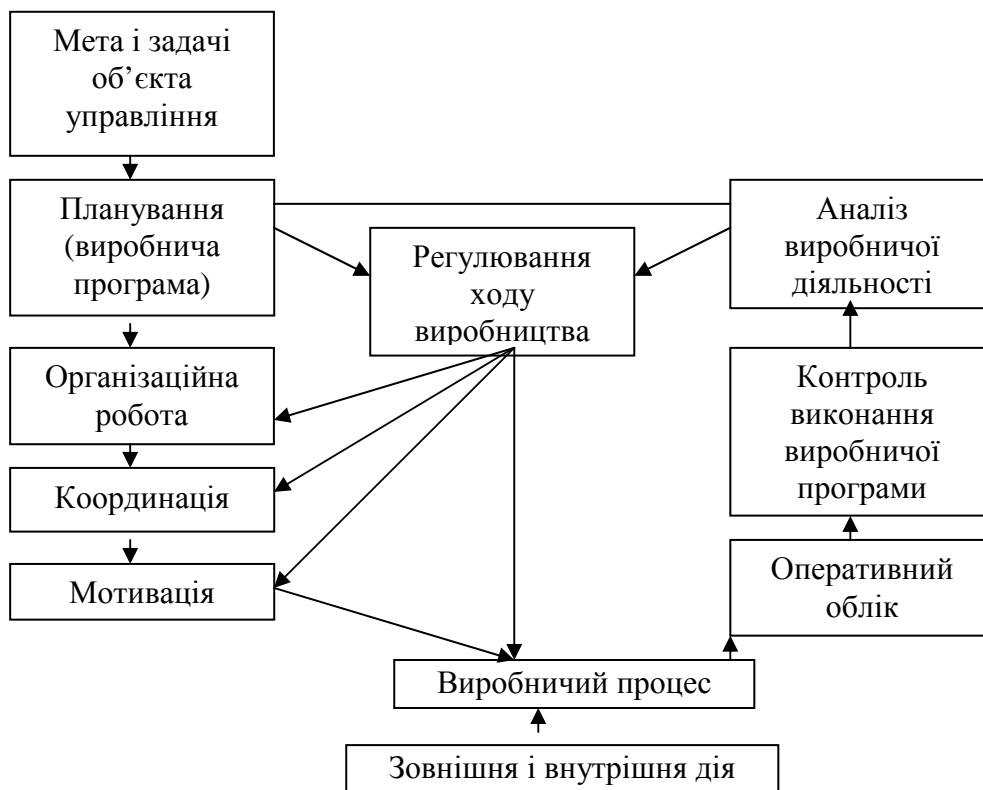


Рис. 2.6 – Схема циклу управління виробництвом

Для кожного з основних підрозділів можна виділити чотири основні функціональні підсистеми: 1) управління економічною діяльністю; 2) управління технологічною підготовкою виробництва; 3) оперативне управління виробництвом; 4) управління технічним обслуговуванням виробництва.

Як уже було зазначено, вплив на керований об'єкт, що забезпечує досягнення цілей, здійснюють також за допомогою організаційних, економічних і соціальних методів управління.

Виконання кожного управлінського рішення здійснює апарат управління. Це заключна стадія процесу управління, на якій лінійними керівниками і функціональними службами в організаційно-практичній роботі використовують зазначені вище і специфічні для кожного цеху методи управління. З наведеної характеристики функцій управління випливає, що кожна з них має визначене місце і значення в процесі управління, всі вони взаємозалежні між собою і доповнюють одна одну в розробці управлінських рішень.

### 2.2.2. Класифікація функцій менеджменту

На першому етапі функції доцільно класифікувати за ознакою місця у менеджменті, що дасть змогу підкреслити панівну роль основних функцій і виділити конкретні (спеціальні) функції менеджменту. На другому етапі спеціальні функції можна класифікувати за ознаками процесів та об'єктів управління, а також елементів виробничо-господарської діяльності.

Отже, за ознакою місця в менеджменті можна виділити основні (загальні) функції, тобто ті, які беруть участь у будь-яких управлінських процесах, часткові (спеціальні), за допомогою яких здійснюють певні управлінські процеси, і об'єднуючу функцію (керівництво), основне завдання якої забезпечити перебіг управлінського процесу.

Як зазначалося вище, до основних функцій належать: планування, організація взаємодії, мотивація та контроль.

*За ознакою процесів управління спеціальними функціями є:* управління основним виробництвом, допоміжним виробництвом, технічною підготовкою, матеріально-технічним забезпеченням патентно-ліцензійною діяльністю, капітальним будівництвом тощо.

*За ознакою об'єкта* – управління підприємством, цехом, службою, відділом, дільницею, бригадою тощо.

*За ознакою елементів виробничо-господарської діяльності* – управління працею, предметами та знаряддями праці, інформацією тощо.

Зазначимо, що будь-які спеціальні функції, які відображають процес чи об'єкт управління або елемент виробничо-господарської діяльності, реалізують шляхом застосування основних функцій, тобто планування, організації, мотивації та контролю. Дослідження взаємозв'язку функцій дає змогу вдосконалювати управління, формувати ефективну систему менеджменту, усувати зайві ланки, бюрократичні перепони, опір перемінам.

Функція планування нині набуває якісно нових рис і особливостей. У сучасних умовах внутрішньо-фірмове планування одержало принципово новий зміст, оскільки потреба в ньому впливає з величезних масштабів усупільнення виробництва. Ця функція розвивається і доповнюється нині функцією маркетингу, у зв'язку зі здійсненням якої планування набуває нового змісту. Особливо слід зазначити розширення можливостей планування. Це означає, що планування виконує не тільки оперативні завдання, але і задачі перспективного розвитку, що є новим моментом планування і відбиває якісно інший зміст цієї функції. У зв'язку з цим

помітно змінився зміст функцій контролю, що тісно пов'язаний зі здійсненням функції планування і сприяє її більш повній реалізації.

Це означає, що до вивчення функцій управління не можна підходити з чисто формального боку, а необхідно виявляти й аналізувати зміни, що відбуваються в змісті управлінських понять і положень. Ці зміни відбивають глибинні процеси, що відбуваються у світовій економіці, до яких, у свою чергу, намагаються пристосуватися і сучасні організації.

Функції управління виявляються більш повно в умовах комплексного підходу до діяльності організації, застосування цільового управління і створення програмно-цільових структур, за допомогою яких виконуються поставлені перед нею завдання.

Як уже відзначалося, конкретні функції управління відображають специфіку діяльності організації.

Насамперед слід зазначити спеціальні функції, що обумовлені місією організації. Так, найважливішою спеціальною функцією підприємства (організації) торгівлі є комерційна функція, яка допомагає виконання місії торговельної фірми - реалізацію товарів, які потрібні населенню.

Поряд з комерційною функцією підприємства (організації) торгівлі здійснюють такі часткові функції, як маркетинг і інновація.

Так, зміст поняття «маркетинг» спочатку був пов'язаний зі збором і аналізом усіх факторів, що відносяться до сфери обігу товарів і послуг, починаючи від випуску цих товарів виробником і закінчуючи доведенням їх до споживача. Тобто метою маркетингу вважалося тільки забезпечення збуту продукції, яку виробила фірма. Але надалі зміст цього поняття зазнав істотних змін і йому стали надавати принципово нового значення.

Маркетинг як часткова функція будь-якої фірми допомагає розширювати поле діяльності та поліпшувати економічні показники, створювати нові робочі місця та повніше задовольняти попит покупців.

Маркетинг припускає обґрунтований вибір мети, стратегії функціонування і розвитку підприємства (організації), що забезпечують найбільш ефективно поєднання різних товарних груп у рамках асортименту реалізованої продукції.

Маркетинг базується на комплексному підході до узагальнення мети з ресурсами і можливостями підприємства (організації).

Маркетингова діяльність передбачає найбільш повне врахування вимог ринкового попиту і попиту споживачів, прийняття обґрунтованих рішень на основі різноманітних розрахунків, вишукування найбільш вигідних каналів збуту і його стимулювання.

Маркетинг як управлінська функція охоплює вивчення попиту, встановлення верхньої межі ціни товару і рентабельності, складання програм маркетингу за продуктами, визначення кінцевих результатів господарської діяльності фірми – валових доходів, чистого прибутку, витрат обігу, оплати праці, сплати податків і відсотків за кредит.

Інновація, будучи конкретною функцією управління, припускає розробку нових товарів і послуг.

Інновації – це, насамперед, нові досягнення в сфері технології і управління підприємствами галузі; їх використовують в торговельно-технічному процесі, в інвестиційній і фінансовій діяльності. Звичайно, інноваційна діяльність на підприємствах та в організаціях пов'язана з удосконаленням устаткування, поліпшенням використання торговельних і складських площ, підвищенням якості зберігання товарів, поліпшенням умов праці тощо.

Деякі конкретні функції управління на підприємстві (в організації) забезпечують матеріально-технічне постачання, господарське й інженерно-технічне обслуговування цих підприємств (організацій). Функції управління є основою для формування організаційних структур управління і дозволяють раціонально організувати весь процес управління шляхом раціонального поділу і кооперації управлінської праці.

### **2.3. Сутність і класифікація методів менеджменту**

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. Усі методи управління використовує в практичній діяльності керівник не як окремі, розрізнені й самостійні способи впливу, а як цілісну систему взаємопов'язаних та взаємодіючих конкретних методів.

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.

Про те, що людство вже давно усвідомило значення методів у життєдіяльності суспільства, може свідчити одне з положень із стародавньої китайської філософії: «Цілеспрямована діяльність людини проявляється в тому, що людина має метод: мету, засіб, план дій або порядок дій для досягнення поставленої мети, а також відповідні критерії для оцінювання результатів своєї діяльності. Метод – це те, завдяки чому можна отримати результат».

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. Таким чином, методи сприяють розвитку теорії менеджменту, піднімаючи її на більш високий рівень.

У визначеннях методів управління як свідомо сформульованих суб'єктом управління варіантів управлінської діяльності підкреслюється їхня альтернативність, тобто можливість вибору з множини варіантів конкретного способу або прийому дій.

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.

Методи менеджменту орієнтовані, насамперед, на високу продуктивність і ефективність діяльності персоналу фірми, на злагожену роботу підрозділів фірми, на чітку організацію різноманітної діяльності фірми й управління нею на рівні світових стандартів.

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

**Методи соціальної мотивації** передбачають спонукання індивіда (працівника) до орієнтації на соціально значимі інтереси (культуру, розвиток і т.ін.).

**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; встановлення нормальних взаємовідносин між керівниками і підлеглими.

Методи менеджменту формуються в такій послідовності: оцінювання ситуації і поставлених завдань з метою визначення основних напрямів і видів впливу; вибір складу методів і обґрунтування їхніх якісних і кількісних параметрів; забезпечення умов для ефективного застосування обраних методів, що в кінцевому результаті формує техніку і технологію управлінської роботи.

### 2.3.1. Економічні методи управління

Економічні методи управління – це сукупність засобів та інструментів, які цілеспрямовано впливають на створення умов для функціонування й розвитку підприємництва. Важелі економічного механізму відповідають соціально-економічній природі підприємства і є одним із факторів розвитку виробництва та обміну на ринковій основі. В зв'язку з цим особливого значення набуває вивчення того нового, що внесено практикою у зміст *комерційного розрахунку* як важливого методу господарювання. За визначенням Чумаченка Н.Г., він синтезує у собі як функції управління, так і економічні важелі та інструменти, які спрямовані на порівняння витрат і результатів та забезпечення прибутковості виробництва.

Економічний механізм функціонування та розвитку підприємств припускає використання методу комерційного розрахунку, виходячи із глобальної господарської політики і цілей підприємства, зокрема в галузі забезпечення рентабельності виробництва та збуту; розподілу капіталовкладень і розташування виробництва; фінансування й кредитування; розвитку технології, кадрової політики, політики придбання нових підприємств і структури капіталу тощо.

Прийняття централізованих рішень з цих питань поєднується з диференційованим підходом до окремих підрозділів у залежності від характеру та змісту їх діяльності, територіального розміщення підприємств і ступеня участі в загальній виробничо-збутовій діяльності підприємства.

У рамках комерційного розрахунку використовуються такі економічні важелі та інструменти, як політика в галузі ціноутворення, витрат виробництва, фінансування та кредитування. Ця політика спрямована на отримання стійкого прибутку, що є кінцевою метою комерційного розрахунку.

Виявлення внутрішніх взаємозв'язків різноманітних елементів економічного механізму функціонування та розвитку підприємства припускає необхідність розгляду їх у процесі централізованого управління. Це обумовлено тим, що їх визначають та встановлюють на основі політики, яка розроблена й здійснена на вищому рівні управління підприємством.

На думку Герчикової І.Н., особливістю комерційного розрахунку в сучасних умовах є надання оперативної самостійності окремим підрозділам підприємства (виробничим відділенням, філіалам і дочірнім компаніям) та виділення їх у центри прибутку. У результаті в межах комерційного розрахунку виникла і розвинулася така форма

взаємовідносин всередині підприємства, яку можна назвати *внутрішньофірмовим розрахунком*. Комерційний і внутрішньофірмовий розрахунок – це єдина система розрахунку, що впливає із загальних цілей і завдань, які стоять перед підприємством та її окремими підрозділами. Внутрішньофірмовий розрахунок багато в чому містить елементи комерційного розрахунку, оскільки він орієнтований на реалізацію цілей комерційного розрахунку.

*Планування* є одним з основних важелів в економічних методах управління. Зміст його, як функції управління, полягає в обґрунтованому визначенні основних напрямів і пропорцій розвитку виробництва з обліком матеріальних джерел його забезпечення та попиту ринку. Суть планування виявляється в конкретизації цілей розвитку всього підприємства і кожного підрозділу окремо на встановлений період у визначенні господарських завдань, засобів їх досягнення, строків і послідовності реалізації, у вияві матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, необхідних для вирішення поставлених завдань.

Таким чином, призначення планування полягає в тому, щоб завчасно врахувати по можливості всі внутрішні й зовнішні фактори, які забезпечують сприятливі умови для нормального функціонування та розвитку підприємств. Воно передбачає розробку комплексу заходів, які визначають послідовність досягнення конкретних цілей, враховуючи можливості найбільш ефективного використання ресурсів кожним виробничим підрозділом і підприємством у цілому. Тому планування покликане забезпечити взаємопогодженість між окремими структурними підрозділами підприємства, які охоплюють весь технологічний ланцюг: наукові дослідження й розробки, виробництво та збут. Ця діяльність спирається на виявлення та прогнозування споживчого попиту, аналізу й оцінки існуючих ресурсів і перспектив розвитку господарської кон'юнктури. Звідси впливає необхідність погодженості планування з маркетингом і контролем з метою постійного коригування показників виробництва та збуту слідом за змінами попиту на ринку.

Ще в недалекому минулому планувати стратегію розвитку підприємства в Україні було неможливо. Існувала головним чином верхівкова (держпланівська) координація взаємовідносин підприємств, не підкріплена економічною зацікавленістю самих виробників. За такої організації роботи «згідно наказу» українські підприємства були зв'язані по руках і ногах, позбавлені самостійності, виконуючи часто-густо необмірковані рішення, прийняті зверху.

Під час переходу до ринкової економіки стала потрібною економічна

діяльність нової якості, що націлена на прогнозування і планування стратегії виходу на ринки.

Прогнозування економічної ситуації, планування стратегії розвитку – продукт не стільки інтуїції, скільки професійних знань, суворого математичного розрахунку. Планування і стратегія розвитку з метою виходу на ринки багато в чому залежить від цілей і орієнтації його вищого керівництва, його організаторських здібностей та інтуїції. Багато підприємств прагнуть до негайного прибутку, не приділяючи особливої уваги довгостроковим перспективам, розробці власної стратегії розвитку. Це можливо лише на дуже короткому етапі функціонування підприємства.

Кожне підприємство, яке прагне захопити свою частку на ринку, планує свій проектно-виробничий процес так, щоб товар залишався потенційно новим і конкурентоспроможним не тільки у момент випуску, але й у момент появи на ринку. Підприємствам, яким вдається виробляти продукцію, яка зберігає високі конкурентні властивості й технічну новизну протягом тривалого часу, як правило, належить лідерство у виробництві. До світових лідерів виробництва відносяться японські виробники комп'ютерів, американські компанії, які випускають передову медичну техніку, швейцарські годинникові фірми.

Центральне місце серед різноманітних важелів економічного механізму управління належить *цінам і ціноутворенню*, в яких відбиваються всі сторони економічної діяльності підприємств. У сучасних умовах монополістичного ринку суттєво змінилися роль і значення цін, умови їх формування і тенденції розвитку. Суттєвою стороною цих змін є обмеження сфери дії закону вартості в результаті послаблення ролі ціни як безпосереднього регулятора виробництва. Підвищилося значення інших факторів, які визначають рівень цін на кінцеву продукцію. До їх кількості належать насамперед управлінські рішення, які приймаються під час реалізації функції маркетингу і планування, згідно з найбільш повним обліком потреб ринку. Це безпосередньо пов'язано з орієнтацією виробничої діяльності підприємства на довгострокові плани й програми розвитку, що передбачають необхідність відносно стійких ринкових умов, зокрема стабільних цін.

Згідно з такою вимогою, ринкові ціни на більшість товарів, які обертаються на світовому ринку, не встановлюються в результаті стихійної цінової конкуренції, а формуються виходячи із узгодженої виробничої та ринкової політики кількох ведучих фірм галузі. В її межах підприємства планують у довгостроковій перспективі політику цін і намагаються пристосувати пропозицію товарів до заздалегідь врахованого

(прогнозованого) попиту.

Це досягається регулюванням обсягів виробництва, ступенем завантаженості виробничих потужностей, новими капіталовкладеннями у межах окремих компаній і в галузі в цілому, що дозволяє зберегти відносну стабільність ринкових цін на кінцеву продукцію та підтримувати єдині ціни на однотипову або аналогічну продукцію на світовому ринку.

Процес ціноутворення – явище дуже складне, обумовлене, насамперед, попитом на запропоновану ринку продукцію. Розглядати ж цінову політику підприємства слід тільки у взаємозв'язку з тим завданням, яке ставить перед собою підприємство. Можна назвати такі варіанти поведінки підприємства на ринку та політики у сфері ціноутворення:

- забезпечення процесу виживання;
- максимізація поточного прибутку;
- завоювання лідерства за показниками якості;
- завоювання лідерства за показниками частини ринку.

Цінову політику підприємства визначають ще й тим, яким є тип ринку, де вона реалізується.

Для підприємства важливо зайнятися підготовкою осмисленої методики розрахунку цін на продукцію, яку виробляє, або на ту продукцію, яка тільки народжується у дослідницьких лабораторіях. Як правило, методика розрахунку вихідної ціни передбачає такі етапи: постановка завдання ціноутворення; визначення попиту; оцінка витрат; аналіз цін і товарів конкурентів; вибір методу ціноутворення; встановлення кінцевої ціни.

Формування ціни товару проходить під впливом певних обмежень. З одного боку, ціна виробленого підприємством товару мусить дати прибуток, тобто вона не має опускатися нижче певного допущеного рівня. З іншого боку, дуже висока ціна може негативно впливати на попит і товар – ніхто не буде купувати. Головними складовими, під впливом яких формується ціна, є: собівартість продукції; виключні якості, відмінні особливості, які привертають покупця; ситуація на ринку, де аналогічний товар пропонують інші підприємства-конкуренти.

Встановлення ціни регулюють загальноприйнятими методами.

Розробка та здійснення єдиної **фінансової політики** займає суттєве місце у загальному механізмі управління. Роль фінансової політики в управлінні підприємством визначається тим, що вона торкається всіх сторін його економічної діяльності – науково-технічної, виробничої, матеріально-технічного забезпечення, збуту і відбиває у концентрованому вигляді вплив багаточисельних внутрішніх і зовнішніх факторів.

Методи фінансового управління різноманітні. Основними з них є: прогнозування, планування, оподаткування, страхування, самофінансування, кредитування, система розрахунків, система фінансової допомоги, система фінансових санкцій, система амортизаційних відрахувань, система стимулювання, принципи ціноутворення, трастові операції, факторинг, оренда, лізинг. Складовим елементом наведених методів є спеціальні прийоми фінансового управління, кредити, позики, відсоткові ставки, дивіденди, акциз, дисконт і інше.

Господарська діяльність нерозривно пов'язана з фінансовою діяльністю. Підприємство самостійно фінансує всі напрями своїх витрат згідно з виробничими планами, розпоряджається наявними фінансовими ресурсами, вкладаючи їх у виробництво продукції з метою отримання прибутку.

Напрями інвестування грошових коштів можуть бути різними: пов'язаними як з основними видами діяльності підприємства з виробництва продукції (робіт, послуг), так і з чисто фінансовими вкладеннями. Для отримання додаткових доходів підприємства мають право придбати цінні папери інших підприємств і держави, вкладати кошти в статутний капітал знову створених підприємств і банків. Тимчасово вільні кошти підприємства можуть відокремити із загального грошового обороту і розмістити у банк на депозитні рахунки. За умови повернення підприємством притягаються позикові фінансові ресурси: довгострокові кредити банків, кошти інших підприємств, облігаційні позики, джерелом повернення яких є прибуток підприємства.

Фінансові ресурси підприємства спрямовані на його розвиток і формуються за рахунок: амортизаційних відрахувань, прибутку, отриманого від усіх видів господарської та фінансової діяльності і додаткових пайових внесків учасників товариств; коштів, отриманих від випуску облігацій; засобів, мобілізованих за допомогою випуску й розміщення акцій в акціонерних товариствах, довгострокового кредиту банку та інших кредиторів (крім облігаційних позик).

Обов'язковою умовою успішної господарської діяльності підприємств в умовах ринкової економіки є *самофінансування*. Цей принцип базується на повній окупності витрат з виробництва продукції і розширенні виробничо-технічної бази підприємства. Він означає, що кожне підприємство покриває свої поточні й капітальні витрати за рахунок власних джерел. За тимчасової недостатності в засобах потреба в них може забезпечуватися за рахунок короткострокових позичок банку та комерційного кредиту, якщо мова йде про поточні витрати і довгострокові

банківські кредити, які використовуються на капітальні вкладення.

Прибуток як результат підприємницької діяльності підприємств досягається осмисленим фінансовим забезпеченням виробничого процесу, розробкою напрямів використання фінансових ресурсів і способів мобілізації основного та оборотного капіталу.

В умовах становлення ринкових відносин держава переходить до економічних методів управління, серед яких одним із найбільш дієвих є *податки*. Система оподаткування має вирішувати певні завдання: сприяти діловій активності підприємців, зростанню виробництва, підвищенню зацікавленості працівників у результатах своєї праці, спонукати підприємства ефективно використовувати основні виробничі фонди, мінімізувати виробничі запаси, скорочувати невиробничі витрати; забезпечувати формування бюджету в обсязі, що достатній для фінансування витрат держави і виконання нею своїх функцій.

Сукупність податків, зборів, інших обов'язкових платежів до бюджету та внесків до державних цільових фондів складає систему оподаткування. В Україні встановлення і скасування податків, зборів, інших обов'язкових платежів до бюджету і внесків до державних цільових фондів або пільг їм платникам здійснює Верховна Рада України та органи місцевого самоврядування. Державна податкова інспекція веде облік платників податків; банки та кредитні установи відкривають рахунки платникам податків лише за пред'явлення ними документа, який підтверджує взяття їх на облік у державній податковій інспекції і в триденний строк сповіщають про це податкову інспекцію.

Об'єктом оподаткування є дохід (прибуток), додана вартість продукції (робіт, послуг), вартість деяких товарів, спеціальне використання природних ресурсів, майно юридичних і фізичних осіб.

У даний час в Україні податкова система охоплює загальнодержавні, місцеві, прямі й непрямі податки та збори. Більшість податків оплачується у формі авансових платежів.

Позитивний ефект дії системи оподаткування на підприємстві можливий, коли дотримуються ряду умов:

- покладений на підприємства податковий тягар не може бути надмірним, таким, який може перешкоджати їх джерелам фінансування для розширення й технічного переозброєння виробництва;
- кількість стягнутих податків має бути оптимальною, а порядок їх обчислення - простим і зрозумілим кожному платнику;
- необхідна погодженість податків без їх дублювання одне одним, а також стабільність ставки й порядку сплати податків на тривалий час;

- система оподаткування має бути однаковою для підприємств будь-яких форм власності і в той же час – гнучкою. За допомогою податкових пільг необхідно створювати переважні умови розвитку таких підприємств, у діяльності яких зацікавлене суспільство. Як бачимо з практики, в Україні жодна з цих умов не виконується. Відсутність потрібних бюджетних ресурсів, неможливість переносу строків через наявність непокритих витрат змусили будувати українське податкове законодавство з натиском на фіскальну функцію податків. При цьому з огляду надто низької прибутковості вітчизняного виробництва і неможливості опустити планку бюджетних витрат нижче мінімально потрібного рівня, податковий тягар українських підприємств виявився непосильним. Стягнуті податки, збори, відрахування, інші обов'язкові платежі, які входять до податкової системи України, часто-густо вилучають у підприємств не стільки чистий дохід, а й ресурси простого відтворення. Це не тільки йде у збиток платнику податків, а й підриває матеріальну базу майбутнього надходження податкових платежів.

Українське податкове законодавство знаходиться у даний час на стадії становлення, тому вимагати від нього повної відповідності стандартам передових держав світу здається цілком нереальним. У даний момент мова може йти тільки про усунення найбільш суттєвих недоліків, які паралізують діяльність підприємств і в кінцевому підсумку – самої податкової системи.

Ефективність управління залежить від організації аналітичної роботи на підприємстві, глибини аналізу його виробничо-фінансової діяльності. Завданням аналізу виробничо-фінансової діяльності підприємств (об'єднань) є оцінка роботи трудових колективів (виконання планових показників, дотримання договірних зобов'язань і встановлених нормативів, рівень використання виробничого потенціалу і соціального розвитку колективу).

Економічний аналіз відіграє важливу роль у мобілізації внутрішніх резервів для збільшення обсягу виробництва, поліпшенні якості продукції на основі переходу до інтенсивних форм організації виробництва, широкого впровадження досягнень науки і передового досвіду, а також в обґрунтуванні управлінських рішень, у контролі за здійсненням намічених заходів подальшого удосконалення госпрозрахункових важелів управління виробництвом і забезпечення підвищення його ефективності.

В *аналітичній роботі* застосовують спеціальні методи і прийоми організаційного діагнозу, аналізу інформаційних потоків, вивчення конкретних виробничих і психологічних ситуацій, кореляцію якісних ознак та ін.



Ефективність економічного аналізу на підприємстві залежить від організації бухгалтерського обліку, який виконує функцію зворотного зв'язку в управлінні. Слід прискорити обліковий процес, вводити таку систематизацію даних, які б забезпечували можливість детального й глибокого аналізу в реєстрах поточного обліку і які відображали б планові дані для порівняння фактичних даних з нормативними і перевірки дотримання принципів внутрішньогосподарського розрахунку.

В ринкових умовах особливе місце займають економічні методи управління. Використання й удосконалення таких економічних важелів, як комерційний розрахунок, планування, механізм ціноутворення, стійке фінансове становище і розумне оподаткування допоможуть створити надійний, міцний економічний механізм, який приведе в дію весь складний механізм економіки України.

### **2.3.2. Організаційно-розпорядчі методи управління**

Крім економічних методів, у практиці управління використовують й організаційно-розпорядчі (адміністративні). Вони ґрунтуються на владі та підлеглих. У сучасних умовах зростає роль моральної влади, яка базується на загальній інтелектуальній перевазі керівника над підлеглими.

Адміністративні методи становлять систему прямого адміністративного впливу на підлеглих. Цей вплив використовують для виконання нормативних та індивідуальних актів управління. Нормативні акти управління (Статут підприємства, положення про структурні підрозділи, інструкції тощо) визначають мету, завдання, функції, права та відповідальність підприємства, його підрозділів і службових осіб апарату управління. Індивідуальні акти управління на підприємстві (накази, розпорядження, вказівки тощо) адресують певним об'єктам управління, визначають їм чергові завдання.

Організаційний вплив на об'єкт управління здійснюють у формі регламентування, нормування, інструктування та інформування. Він є засобом впливу через документи тривалої дії.

*Організаційне регламентування* ґрунтується на використанні норм українського права і правил, дотримання яких обов'язкове як для керівника, так і для всіх працюючих на підприємстві. На основі правових норм, що містяться в законах, декретах, положеннях, указах і постановах вітчизняного законодавства, в Статуті підприємства та інших документах. На підприємствах розробляють положення про відділи і служби, а також посадові інструкції для всіх службових осіб.

Вплив на систему, якою управляють за допомогою *організаційного нормування*, реалізується через встановлення нормативів, які уточнюють межі будь-якої діяльності, параметри технічних і економічних процесів. На підприємствах можуть використовуватися такі нормативи:

- технічні – періодичність технічного обслуговування і міжремонтних строків роботи обладнання, норми міжремонтних пробігів автотранспорту підприємства;
- технологічні – витрати сировини, енергії тощо;
- організаційно-економічні нормативи – правила внутрішнього розпорядку, положення про оплату праці, розміри амортизації, нормативи власних оборотних коштів, норми витрат засобів на технічне обслуговування, поточний ремонт обладнання та багато інших.

*Організаційно-методичне інструктування* – також ефективний засіб інформаційного впливу на трудовий колектив або на окремого працівника. На підприємствах за допомогою методичних вказівок, розробок, інструкцій розробляють правила, які регулюють організаційні та спеціальні сторони його діяльності, підрозділів і службових осіб: визначають порядок виконання будь-яких робіт, використання технічних засобів.

До інформаційного впливу належить використання на підприємстві актів, протоколів, доповідних записок, службових листів, заяв.

На відміну від організаційного впливу методи *розпорядчого впливу* відображають динаміку процесу управління і спрямованості на регулювання виробництва та усунення збоїв і перешкод, що виникають у роботі, їх здійснюють шляхом прийняття адміністративно-управлінських актів керівником, проведення спеціальних організаційних заходів. Розпорядчий вплив на підприємстві реалізують у формі наказів, розпоряджень, вказівок (письмово чи усно). Накази можуть віддаватися керівником підприємства як у письмовій, так і в усній формі. При цьому використовують кадрові, виробничі накази, накази по заробітній платі, з приводу перевodu на іншу роботу, прийняття на роботу та звільнення з роботи, накази про покарання та заохочення. Розпорядження віддаються як в усній, так і в письмовій формі начальниками підрозділів, служб, у деяких випадках – керівником. Вони мають на меті виконання наказів. Вказівки використовуються для виконання наказів і розпоряджень.

Дисциплінарні дії на підприємстві (зауваження, догани, звільнення тощо) використовують згідно з конкретними ситуаціями.

### 2.3.3. Соціальні методи управління

Під соціальними методами управління розуміють систему заходів і важелів впливу на соціально-психологічний клімат колективу і його окремих працівників. Методи соціального управління спрямовані на гармонізацію соціальних відносин у колективі, задоволення соціальних потреб працівників, розвитку особистості, соціального захисту та ін.

До методів соціального управління належать соціальне прогнозування та соціальне планування.

Соціальне прогнозування використовують для створення інформаційної бази розробки планів соціального розвитку та застосування методів соціального впливу в конкретному трудовому колективі. Параметри соціального прогнозу включають такі показники:

- вікові та статеві зміни в колективі;
- зміни загальноосвітнього та кваліфікаційного рівня працівників;
- зміни в матеріальному забезпеченні та побутових умовах працівників;

• динаміку співвідношення фізичної та розумової праці й інше. Соціальне нормування як метод управління полягає у наявності таких соціальних норм, які встановлюють порядок поведінки окремих осіб і їхніх груп у колективі. Під нормою, звичайно, розуміють певний, визнаний обов'язковим, порядок, правило.

Соціальні норми відображають певного роду інтереси – суспільні, класові, колективні та групові. Головне і безпосереднє завдання цих норм – погодити всі види інтересів. Оскільки інтереси визначають спрямованість поведінки окремих людей і їхніх груп, то взаємне узгодження суспільних та особистих інтересів має вирішальне значення для функціонування механізму регулювання управлінських відносин.

Розрізняють норми права, норми моралі й авторитету громадської думки. Інакше кажучи, управлінські відносини регулюються трьома видами соціальних норм:

- 1) юридичними (правовими) нормами, які встановлює або санкціонує держава;
- 2) суспільними (неюридичними) нормами, які встановлюють громадські організації й товариства;
- 3) нормами моралі, які формуються у свідомості людей у процесі виховання і життєдіяльності.

Класифікація соціальних норм може бути здійснена й за іншими ознаками:

- залежно від типу і виду взаємовідносин, що регулюються;

- ступеня обов'язковості норм;
- способів їх утворення та механізмів дії;
- ступеня формалізації;
- характеру виникнення;
- охопленої ними сфери цінностей (політичні, релігійні, правові, культурні, моральні, етичні, організаційні тощо).

*Правові норми* встановлює держава, і їх дотримання забезпечується як переконанням, так і (у випадку потреби) засобами примусу. Порівняно з іншими видами соціальних норм, правові відрізняються більшим ступенем розробленості та формалізації й регулюють найбільш суттєві відносини. Дія правових норм поширюється на державні, а здебільшого і на громадські системи.

Норми, які приймають громадські організації, діють у межах відповідних організацій. Однак можливі й винятки з цих правил, коли нормативні акти готують і видають спільно з державними і громадськими органами та набувають одночасно і правового, і громадського характеру. Такими є, наприклад, норми права, що регулюють оплату й охорону праці, пенсійне забезпечення і інше. Діяльність громадських організацій регулюється нормативними актами різного походження. Йдеться, насамперед, про акти, які визначають статус тих чи інших громадських організацій.

Однак більшість актів, що регулюють управлінські відносини в громадських організаціях, розробляють ці ж організації. Такі акти об'єднують в три групи:

- статuti, положення про окремі громадські організації;
- постанови з окремих питань діяльності громадських організацій;
- інструкції громадських організацій.

Виконання норм, які розроблені громадськими організаціями, гарантується авторитетом цих організацій, а також деякими формами примусу, передбаченими нормативними документами, що визначають статус цих організацій.

Постійно зростаючого значення у регулюванні управлінських відносин набувають *норми моралі*. Під мораллю, як відомо, розуміють правила (принципи) поведінки людей, які стосуються сфери взаємовідносин між ними, а також взаємовідносин їх із суспільством.

Норми моралі, на відміну від норм права, підтримуються авторитетом громадської думки і, як правило, їх дотримання ґрунтується на власних переконаннях. Чим більшого визнання в управлінні набувають ці норми, тим воно досконаліше. У цьому зв'язку досить посилатися на такий соціальний феномен, як громадська думка, яка значною мірою

ґрунтується на нормах моралі. Громадська думка виявляється у специфічній формі колективного судження суспільства, класу чи соціальної групи, виражаючи їх ставлення до певних явищ і фактів соціальної системи, а також вчинків окремих людей.

Як інструмент регулювання відносин управління, громадська думка цінна тим, що вона завжди звернена до особистості як члена суспільства і вимагає від неї відповідальності перед суспільством і соціальною системою, в якій вона працює. Таким чином здійснюється вплив на психічний стан людини, її емоції і волю, сприяючи виробленню у неї бажаних ціннісних орієнтацій.

Соціальне регулювання – це заходи щодо підтримання соціальної справедливості у колективі та удосконалення соціальних відносин між працівниками.

Засобами соціального регулювання є: колективні договори, угоди, контракти, взаємні зобов'язання, правила внутрішнього розпорядку, статуту (в частині, що регулює поведінку службових осіб), правила етикету, ритуали. Сюди також відносять черговість задоволення соціальних потреб залежно від трудового стажу, виробничої активності працівників тощо.

Соціальне регулювання спрямоване на стимулювання колективної, особистої ініціативи працівників та їхнього інтересу до праці.

Великого значення надають стимулюванню особистої ініціативи за допомогою моральних стимулів.

Стимулювання інтересу до праці здійснюють заохоченням удосконалень у роботі сумлінних працівників, створенням «ядра ветеранів», організацією відряджень та іншими заходами для ознайомлення зі станом справ і інше.

Велику увагу слід приділяти стабілізації особового складу – виключенню причин плинності кадрів.

Соціальне планування як метод соціального управління реалізується складанням плану соціального розвитку організації (підприємства).

План соціального розвитку, як правило, складається з 4-х розділів:

- 1) удосконалення соціальної структури колективу;
- 2) удосконалення умов праці, охорона її та зміцнення здоров'я працівників;
- 3) підвищення життєвого рівня, поліпшення житлових та культурно-побутових умов працівників;
- 4) підвищення трудової та громадської активності працівників, розвиток самоуправління.

План соціального розвитку трудового колективу – органічна

складова частина комплексного плану (програми) економічного та соціального розвитку підприємства (організації), в якій передбачається науково обґрунтована і матеріально забезпечена система заходів щодо вдосконалення структури колективу, формування і найбільш повного задоволення матеріальних і духовних потреб працівників.

Отже, складність системи виробничих відносин між людьми, що входять до трудового колективу, потребує застосування комплексу методів впливу на колектив і окремих його членів як економічних, так і організаційно-розпорядчих та соціальних методів. У раціональному поєднанні цих методів - запорука ефективної діяльності підприємства.

Крім об'єктивних факторів (рівень розвитку виробничих сил, характер існуючих виробничих відносин, організація праці, рівень кваліфікації, матеріальне та моральне стимулювання тощо) на трудову активність людей впливають суб'єктивні фактори (соціальна та психологічна структура трудового колективу, взаємовідносини людей, ціннісні установки, орієнтація працівників, індивідуальне ставлення до роботи, розуміння змісту та значення своєї праці, а також особистий настрій, бажання). Все це підвищує значення соціально-психологічних методів управління. Активізація різних соціально-психологічних якостей трудового колективу сприяє ефективній реалізації потенціалу кожного з виконавців.

Особливого значення сьогодні набувають неекономічні способи мотивації. Неeкономічні способи стимулювання бувають організаційні та моральні. До організаційних способів відносять мотивацію цілями, залучення до участі в справах підприємства. Найпоширенішим мотивом праці для працівників є праця, потрібна й достатня для функціонування підприємства, бо якщо воно припинить свою діяльність, то працівники залишаться без роботи і не зможуть утримувати свої сім'ї. Праця заради отримання заробітної плати, набуття професійного досвіду, задля реалізації власного «я» – є також мотивами праці працівників. Недоліком у мотивації цілями на підприємстві є те, що у працівників не сформоване усвідомлення вищої мети праці – «праця в ім'я процвітання суспільства». Така свідомість наповнює життя і працю людини сенсом, формує причетність до розвитку майбутнього своєї країни.

Мотивація участі в справах підприємства передбачає, що працівникам надається право голосу у вирішенні ряду проблем, вони залучаються в процес консультування з спеціальних питань, у деяких випадках частково делегуються права та відповідальність.

Мотивацію покращання праці здійснюють у наданні працівникам

роботи, яка дає можливість здійснювати контроль над ресурсами та умовами власної праці.

На підприємствах доцільно застосовувати такі критерії мотивуючої організації праці:

- будь-які дії мають бути обміркованими в першу чергу тими, хто вимагає дій від інших;
- працівники відповідають за свою роботу; вони особисто причетні до результатів; їх дії для інших конкретно важливі;
- людям надають можливість відчувати свою значущість;
- люди, які добре працюють, мають право на моральне та матеріальне заохочення;
- рішення про зміни в роботі працівників приймають за їх участю і з опорою на їх знання та досвід;
- на підприємстві діє самоконтроль праці.

До моральних методів стимулювання відноситься, насамперед, визнання яке може бути особистим чи публічним.

Практика особистого визнання в нашій державі ще не набула поширення. Особисте визнання виявляється тільки в дорученні кваліфікованим працівникам складних персональних замовлень.

Публічне визнання на підприємстві реалізується через нагородження грамотами, подарунками, преміями.

У ринкових умовах за інтелектуалізації всіх видів праці значною мірою зростає роль соціально-психологічних факторів управління. Рациональна технічна організація забезпечує високу продуктивність праці лише в тому випадку, якщо ефективно використовуються індивідуальні й психологічні особливості кожного робітника.

Під впливом соціально-психологічних факторів в управлінні формуються суспільна свідомість, психологічні зв'язки в колективі, відношення до праці. Психологічний стан працівника може сприяти підвищенню продуктивності й ефективності праці і, навпаки, знижує трудову активність людей (втома, роздратування, апатія тощо).

Соціально-психологічні фактори, звичайно, виступають у вигляді матеріальних умов праці (стан та забезпеченість технічними засобами, техніка безпеки, санітарно-гігієнічні умови праці, виробнича естетика) і організаційних моментів (організаційне нормування та регламентування, трудова дисципліна).

Поряд з об'єктивними на трудову активність людини у виробничому колективі значно впливають суб'єктивні фактори: психологічна структура колективу, розподіл ролей, соціальний статус робітників, характер

неформальних зв'язків, індивідуальне відношення до праці, настрої.

Необхідність вивчення суб'єктивних факторів обумовлена тим, що об'єднання людей у групи вносить суттєві корективи в їх поведінку. Група нав'язує людині норми поведінки, коригує індивідуальну діяльність. Людина повинна зважати на існуючі в групі норми поведінки, правила, традиції, а також враховувати колективну думку.

Так у чому ж сутність соціально-психологічних методів?

Соціально-психологічні методи управління – це сукупність конкретних прийомів впливу на процеси формування та розвитку трудових колективів, соціальні процеси, що відбуваються всередині них, структуру зв'язків споживачів, інтереси, стимули, соціальні завдання. Соціально-психологічні методи управління являють собою єдність двох аспектів управлінського впливу на працівників - соціального і психологічного. Соціальний вплив виявляється через сукупність конкретних способів і прийомів, що спрямовані на формування і розвиток виробничого колективу, трудову і творчу активність його працівників, формування духовних інтересів людей і їх світогляд.

Психологічний вплив полягає в регулюванні взаємовідносин між членами виробничого колективу з метою створення в ньому сприятливого психологічного клімату. Психологічний вплив базується на використанні різноманітних факторів: інформованість про результати праці, моральні спонукання до творчості, ініціативи, активності якісної праці, врахуванні психологічних особливостей працівників, забезпечення перспективного соціального й професійного росту, справедливості матеріального стимулювання, підборі працівників з урахуванням їх психологічної характеристики.

У процесі управління ці способи і прийоми впливу таким чином поєднуються, завдяки чому підвищується їх ефективність.

Формою соціального і психологічного впливу є естетизація виробничого середовища, тобто реалізація принципів і методів прекрасного у виробництві.

Зростання ролі соціально-психологічних факторів на сучасному етапі пояснюється змінами змісту суспільної праці: покращенням його творчого й інтелектуального початку, а також зростанням культурного й професійного рівня працівників. Зростають вимоги до соціальних і психологічних умов виробництва, з одного боку, і до психологічних якостей працівника (пам'ять, фантазія, мислення тощо) – з іншого.

Моральне стимулювання використовують для покращання трудової і соціальної активності колективів, груп, окремих працівників. Воно базується на свідомості працівників, прагненні сумлінно працювати.



Стимулювання у суспільному виробництві – не тільки функція і метод впливу, але й важливий елемент механізму управління. Його ціль - досягнення високої ефективності виробництва і якості продукції, прискорення науково-технічного прогресу, вирішення соціальних проблем.

До засобів соціального нормування і регулювання відносяться положення і правила трудової дисципліни, статuti громадських організацій, правила етикету і ритуалів, договори, угоди, системи відбору персоналу.

Психологічні методи управління покликані забезпечити формування первинних трудових колективів відповідно до індивідуальних здібностей, нахилів, інтересів працівників і дотримання їх психологічної сумісності та шляхи регулювання відносин між людьми, впливаючи на індивідуальну психологію окремих працівників. Тому знання аспектів психології та правильне використання кадрів управління має важливе значення. Вони мусять розуміти особливості поведінки людини, враховувати її темперамент, тип вищої нервової діяльності.

Міжособистісні ролі проявляються у вигляді конкретного виконання прав і обов'язків у залежності від індивідуальних особливостей і здібностей людини. Від того, як вони виконуються, формується і соціальний статус людини. Одні люди при цьому набувають популярності, авторитету, визнання і поваги. Інші виявляються «відторгненими». Між цими полюсами знаходяться «середняки», частина з яких у певній мірі прагне до того чи іншого полюсу. Таким чином, за кожною людиною закріплюється певний соціальний статус.

Особистість і її соціальний статус тісно взаємозв'язані. Але коли ми говоримо про особистість, то в першу чергу ставимо перед собою питання: що вона собою являє? Якщо мова йде про статус працівника, то мається на увазі цінність цієї особистості на думку інших людей. У зв'язку з цим соціальний статус органічно вплетений у систему суспільних відносин. Він створює працівнику повагу, престиж, репутацію. Все це впливає на формування у працівника його особистої визначеності.

Це питання вкрай важливе. Багато з того, що людина робить або відмовляється робити, залежить від рівня власної гідності. Ті, хто високо себе цінує, часто схильні працювати з більшим напруженням, і вважають нижче за свою гідність працювати погано. Людина з низьким рівнем власної гідності, як правило, неохоче докладатиме всіх належних зусиль для завоювання авторитету і ділового престижу. Такі люди можуть бути обтяжені комплексом неповноцінності.

Завдання будь-якого керівника полягає в тому, щоб виховувати і підтримувати високі почуття власної гідності у своїх підлеглих. Люди з високим рівнем такого почуття відрізняються послідовністю дій, легше справляються зі своїми внутрішніми конфліктами, виявляють високий самоконтроль; це – врівноважені, тактичні, спокійні та незалежні люди. Вони постійно підвищують свій рівень загального розвитку, ретельно виконують покладені на них обов'язки.

### ***Контрольні запитання:***

- 2.1. Розкрийте зміст понять «метод», «метод менеджменту».*
- 2.2. За якими ознаками класифікують методи менеджменту?*
- 2.3. Назвіть та коротко охарактеризуйте загальнонаукові й специфічні методи, що використовуються в менеджменті.*
- 2.4. Охарактеризуйте маркетинг як метод менеджменту.*
- 2.5. Охарактеризуйте соціально-психологічні методи управління.*
- 2.6. Наведіть приклади застосування соціально-психологічних методів управління на підприємствах готельно-ресторанного господарства.*
- 2.7. Охарактеризуйте економічні методи управління.*
- 2.8. Поясніть особливості застосування економічних методів управління в готелі.*
- 2.9. У чому полягає суть адміністративних (організаційно-розпорядчих) методів менеджменту?*
- 2.10. Наведіть приклади застосування адміністративних (організаційно-розпорядчих) методів менеджменту на підприємствах готельно-ресторанного господарства.*

## ТЕМА 3. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ

- 3.1. Суть і види управлінських рішень.
- 3.2. Основні підходи до прийняття рішень.
- 3.3. Процес прийняття рішень.
- 3.4. Методи прийняття рішень.
- 3.5. Організація та контроль виконання рішень.
- 3.6. Типологія стилів керівництва.

### 3.1. Суть і види управлінських рішень

Жодна людина не може не пізнати на практиці процес прийняття рішень. Кожен із нас протягом дня приймає їх десятки, а протягом життя – і тисячі. Деякі з них – прості, інші – більш складні і вимагають ретельного обдумування. Для менеджера прийняття рішення – це постійна, досить відповідальна робота. Необхідність прийняття рішення пронизує все, що робить керівник будь-якого рівня, формулюючи мету і добиваючись її досягнення. Навіть одним із показників діяльності менеджера є його здатність приймати правильні рішення.

У зв'язку із зовнішніми та внутрішніми обставинами виникає потреба у прийнятті рішення. Рішення – це відповідна реакція на внутрішні та зовнішні впливи, які спрямовані на розв'язання проблем і максимальне наближення до заданої мети. Реалізація цілей будь-якої організації забезпечується шляхом прийняття і виконання численних рішень. Своєчасно прийняте науково обґрунтоване рішення стимулює виробництво. Рішення, яке прийняте несвоєчасно або із запізненням, знижує результативність праці колективу чи окремих виконавців.

За визначенням Хміля Ф.І., *управлінські рішення – це сукупний результат творчого процесу (суб'єкта) та дій колективу (об'єкта управління) для вирішення конкретної ситуації, що виникла в зв'язку з функціонуванням системи.*

Управлінські рішення є соціальним актом, що організовує і спрямовує в певне русло діяльність трудового колективу та виконує роль засобу, який сприяє досягненню мети, яка поставлена перед підприємством.

Процес розробки і прийняття рішень, як правило, включає ряд стадій:

- розробку і постановку мети;
- вибір і обґрунтування критеріїв ефективності та можливих наслідків рішень, які приймають;
- розгляд варіантів рішень, які приймають;
- вибір і кінцеве формулювання рішення;
- прийняття рішення;
- доведення рішень до виконавців;
- контроль за ходом виконання рішень.

Тому під управлінським рішенням розуміють вибір альтернативи, акт, який спрямований на вирішення проблемної ситуації. У кінцевому підсумку управлінські рішення є результатом управлінської діяльності. У більш широкому розумінні – управлінські рішення розглядають як основний вид управлінської праці, сукупність взаємопов'язаних, цілеспрямованих і логічно послідовних управлінських дій, які забезпечують реальність управлінських завдань.

Управлінські рішення класифікують за такими ознаками:

- *за роллю в досягненні цілі організації*: стратегічні й тактичні;
- *за часовим горизонтом*: прогностні, планові, оперативні;
- *за результатами*: вірогідні, детерміновані;
- *за мірою жорсткості*: директивні, рекомендаційні, орієнтуючі;
- *за періодом дії*: довгострокові, середньострокові, короткострокові;
- *за функціональним змістом*: організуючі, координуючі, активізуючі, регулюючі, контролюючі;
- *за широтою охоплення*: вибіркові, систематичні, суцільні;
- *за об'єктами*: виробничі, фінансові, кадрові тощо;
- *за способом прийняття*: одноосібні, сумісні, консультативні, парламентські;
- *за ступенем універсальності*: загальні, спеціальні;
- *за визначеністю*: запрограмовані, незапрограмовані;
- *за наслідками*: ризикові, безризикові;
- *за характером*: творчі, стандартні.

Науковці Мескон М., Альберт М. і Хедоурі Ф. виділяють організаційні, інтуїтивні та раціональні рішення.

Організаційні рішення – це вибір, який має зробити керівник, щоб виконати обов'язки, що зумовлені посадою. Мета організаційного рішення – забезпечення руху до поставлених перед організацією завдань.

Організаційні рішення ділять на дві групи:

- запрограмовані;
- незапрограмовані.

Запрограмовані рішення – це такі рішення, які однозначно диктуються обставинами, постійно повторюються. Вони пропонують набір стандартних дій: вимагають від керівника інструктажу, сигналу про початок дій, контролю, стимулювання.

Незапрограмовані рішення пов'язані з унікальними ситуаціями, пропонують нестандартні дії та вимагають від керівника дослідження проблем, розробки альтернативи, вибір варіантів, навчання підлеглих.

Інтуїтивні рішення ґрунтуються на припущенні, що вони засновані на «шостому почутті» і на тому, що вибір правильний. Вони приймаються за умови, що є досвід роботи і відсутність часу. Недоліком цих рішень є відсутність гарантії успіху.

Адаптаційні рішення базуються на аналогії з минулими успішними діями. Вони приймаються за умови, що є добрі загальні знання, досвід, здоровий глузд. Недоліками такого рішення є те, що здоровий глузд зустрічається рідко, необхідний досвід може бути відсутній, обставини можуть не відповідати тим, які вже були.

Раціональні (аналітичні) рішення ґрунтуються на усесторонньому науковому аналізі, наявності можливостей дослідження проблеми. Недоліком таких рішень можуть бути великі затрати часу та засобів.

Відносно альтернативності рішень потрібно відмітити, що вони можуть бути безальтернативні, бінарні, багатоваріантні та інноваційні. Безальтернативні рішення це такі, які мають лише один варіант дій. Бінарні передбачають два протилежних варіанти дій. Багатоваріантні мають декілька різних варіантів дій, із яких необхідно вибрати оптимальний. Інноваційні штучно складаються із елементів, які підходять і раніше були відкинуті. Так формується принципово новий варіант.

Д.е.н., професор Завадський Й.С. управлінські рішення класифікує за такими ознаками:

- 1) за функціональними призначеннями – планові, організаційні, регулюючі, активізуючі, контрольні;
- 2) за характером дій – директивні, нормативні, методичні, рекомендаційні, дозволяючі;
- 3) за часом дії – стратегічні, технічні й оперативні;
- 4) за напрямом впливу – внутрішні й зовнішні;
- 5) за способом прийняття – індивідуальні й колективні;
- 6) за характером і змістом – творчі, прийняті за аналогією, прийняті автоматично;
- 7) за ступенем повноти інформації – прийняті в умовах визначеності, невизначеності та ризику;

- 8) за ступенем ефективності – оптимальні, раціональні;
- 9) за методом підготовки – креативні, евристичні, репродуктивні.

Рішення можна класифікувати також за об'єктами і суб'єктами управління, соціальною значущістю цілей і завдань – залежно від стадії процесу управління, на якій їх приймають, ступеня деталізації вказівок, що в них містяться, обов'язковості виконання, наявності кількісної і якісної характеристики і інше.

Класифікацію рішень слід розглядати як складовий логіко-пізнавальний процес, який дає змогу упорядковувати їх і виявити загальні закономірності та характерні особливості, що властиві окремим їх різновидам. Для кожного виду рішень розробляють систему інформації, що орієнтує керівників у підготовці рішень, вибір кращого варіанта і реалізації прийнятого рішення.

Для того, щоб управлінське рішення досягло своєї мети, воно має відповідати ряду вимог. Доктор економічних наук Хміль Ф.І. у підручнику розкриває вимоги до управлінських рішень.

*Наукова обґрунтованість* передбачає розробку рішень з урахуванням об'єктивних закономірностей розвитку об'єкта управління, які знаходять своє відображення в технічних, економічних, організаційних та інших аспектах його діяльності.

*Цілеспрямованість* зумовлена самим змістом управління і передбачає, що кожне управлінське рішення мусить мати мету, чітко пов'язану із стратегічним планом розвитку об'єкта управління.

*Кількісна і якісна визначеність.* Вимога кількісної визначеності управлінських рішень задовольняється встановленням конкретних, виражених у кількісних показниках, результатів реалізації рішення, що розробляється. Результати, які не мають кількісного вимірювання, мають бути охарактеризовані якісно.

*Правомірність.* Будь-яке управлінське рішення має впливати з правових норм та виходити з компетенції структурного підрозділу управління чи посадової особи.

*Оптимальність.* Вимога оптимальності зумовлює потребу у кожному конкретному випадку вибору такого варіанта рішення, який відповідав би економічному критерію ефективності господарської діяльності – максимум прибутку за мінімальних витрат.

*Своєчасність рішень* означає, що вони мусять прийматися у момент виникнення проблеми, порушень, відхилень у перебігу господарських процесів.

*Комплексність управлінських рішень* передбачає врахування всіх

найважливіших взаємозв'язків та взаємозалежностей діяльності підприємств.

*Гнучкість.* Будь-яке всебічно обґрунтоване рішення в управлінській динамічній системі може потребувати коректив, а інколи і прийняття нового рішення.

*Повнота оформлення.* Необхідно, щоб форма викладу рішення виключала непорозуміння або двозначність у розумінні завдань. Рішення слід формулювати чітко, лаконічно.

Кінцевим продуктом управлінської діяльності, її основою є рішення керівника, тобто вибір ним найкращого варіанту дій із багатьох можливих. Саме життя примушує на чому-небудь зупинитись, прийти до якогось єдиного рішення. Французький учений, фізик, логік Жан Буридан склав дотепну притчу про осла, який здох з голоду, оскільки не зміг вибрати одного із двох однакових оберемків сіна, які залишив йому господар. Це дуже гарна ілюстрація того, що може статися, якщо у керівника відсутня воля. В енциклопедії рішення визначають як «один із необхідних моментів вольової дії».

Прийняття рішень вимагає вибору першочергових завдань і справ. Прийняти рішення – значить встановити пріоритетність.

Деякі із основних проблем керівників полягають у тому, що вони:

- часто хочуть відразу виконати дуже великий обсяг роботи;
- розпилюють свої сили на окремі, часто несуттєві, але які здаються необхідними, справи.

У кінці напруженого робочого дня керівник нерідко приходиться до висновку, що хоча зроблено ніби немало, однак дійсно важливі справи залишилися недовершеними або взагалі не зрушилися з місця. Багато керівників виправдовуються в такій незадовільній ситуації: «Я кожен день змушений робити стільки важливих справ!». Удачливі менеджери відрізняються тим, що вони, встигаючи вирішити під час робочого дня багато різних питань, протягом певного часу бувають зайняті тільки одним-єдиним завданням. Вони завжди завершують за один раз одну справу, але послідовно і цілеспрямовано. Для цього необхідно скласти відповідний список пріоритетів і дотримуватися його.

Встановити пріоритетність – значить прийняти рішення про те, яким із завдань слід надавати першочергове, другорядне тощо значення.

Тому необхідно свідомо встановлювати однозначні пріоритети. Послідовно і систематично виконувати завдання, які включені в план, у відповідності до їх черговості. Завдяки регулярному складанню завдань («табеля по рангах») можливо: працювати тільки над справді важливими і

необхідними завданнями; вирішувати питання у відповідності до їх невідкладності; концентруватися на виконанні тільки одного завдання; більш цілеспрямовано приступати до справи і вкладатися у встановлені строки; скористатися найкращим способом досягнення поставленої мети за заданих обставин; вилучити справи, які можуть бути виконані іншими; в кінці планового періоду (наприклад, робочий день) зробити найважливіші справи; не залишати невиконаними завдання, які справді під силу.

Позитивні наслідки:

- дотримання встановлених термінів;
- одержання більшого задоволення від робочого дня і результатів роботи;
- одержання задоволення підлеглих, колег і безпосереднього керівника;
- уникання конфліктів;
- уникання стресових перевантажень.

### **3.2. Основні підходи до прийняття рішень**

Менеджер у своїй роботі мусить розрізняти рішення за видами, а організація в цілому має мати визначений підхід до прийняття рішень.

*Централізований підхід на противагу децентралізованому.* Централізований підхід закликає до того, щоб якомога більша кількість рішень приймалася головним управлінням. Децентралізований підхід заохочує менеджерів передавати відповідальність з прийняття рішень на найнижчий управлінський рівень. Цей підхід охороняє головних менеджерів від можливості потонути в дрібних деталях щоденних операцій. Одна з очевидних переваг децентралізованого підходу полягає в тому, що він дає більшу відповідальність і владу в прийнятті рішень людям з більш низьких рівнів управління.

*Груповий підхід на противагу індивідуальному.* У груповому підході до прийняття рішень менеджер і один або більше службовців працюють разом над однією проблемою. Індивідуальний підхід – це прийняття рішень тільки менеджером. Індивідуальний підхід має більшу перевагу тоді, коли часу на ухвалення рішення мало чи ухвалення групового рішення неможливо фізично. З іншого боку, групове ухвалення рішення краще тоді, коли в менеджера є досить часу і засобів для прийняття рішення і його здійснення. Важлива перевага групового підходу полягає в



тому, що він дає людині, що приймає рішення, шанс зібрати більше інформації з альтернативних варіантів рішення. Використання групового підходу базується на двох припущеннях:

- група приймає рішення легше, ніж одна особа;

- групове рішення легше здійснюється. Якщо групове рішення – це управлінське рішення, менеджер має вибрати в кожному конкретному випадку, чи залучати підлеглих до прийняття рішення, чи ні.

*Система участі на противагу неучасті.* За системи участі менеджер опитує людей, що будуть задіяні в прийнятті рішення. Менеджер, що міркує про зміну графіка, може запитати думку співробітників, що працюють за цим графіком. Успіх системи участі залежить від природи проблеми. Дозвіл працівникам брати участь у прийнятті рішення, що прямо зачіпає їхні інтереси, часто збільшує шанс здійснення цього рішення. З іншого боку, якщо рішення не торкається таких сторін, що мали б відношення до працівників, то їхня участь в ухваленні подібного рішення була б марною витратою часу. Система участі зв'язана з груповим підходом тим, що припускає залучення більше ніж однієї людини в процес прийняття рішення. Але це не те ж саме. У груповому підході група приймає рішення, і при цьому всі люди знаходяться разом. У системі участі менеджер залишає за собою право сказати останнє слово. Менеджер запитує думку людей, але всім їм не обов'язково збиратися разом. Система участі може бути розглянута як процес консультацій; людина, що приймає рішення, збирає інформацію і пропозиції, але вона швидше за все не буде залучати кого б то не було в сам процес прийняття рішення.

Однією із самих слабких і простих форм системи участі є «ящик пропозицій», до якого службовцям пропонують кидати письмові пропозиції (підписані, а також ні) з конкретної проблеми, що пізніше прочитає і розгляне менеджер. Ті, хто вніс підписані пропозиції, можуть бути запрошені для прямої участі у вирішенні проблеми. Наприклад, на більш високому рівні, коли менеджер вирішує, чи залучати консалтингову фірму, щоб провести технічне навчання працівників, він звертається до керуючого іншого підприємства, що вже приймав подібне рішення, із проханням про інформацію чи пораду. Ці люди будуть частиною системи участі. Вони знають, що їх залучили до процесу прийняття конкретного рішення, але вони не несуть відповідальності за прийняте рішення.

На одному з найвищих рівнів системи участі, службовці створюють робочі групи, що в значній мірі є самоврядуванням. Менеджери, що використовують систему, що не передбачає участь з боку, воліють збирати інформацію, оцінювати альтернативи і приймати рішення, не залучаючи до

цього сторонніх.

*Демократичний підхід на противагу дорадчому.* За демократичного підходу рішення приймають на користь більшості. Цей підхід рідко використовують в організаціях, тому що він веде до того, що голосуючі з кожного питання поділяються на «переможців» і «переможених». Крім того, демократичний підхід має схильність до конфліктів з ієрархічною побудовою більшості організацій.

Альтернативою йому є дорадчий підхід, що залучає багато людей до прийняття рішень і шукає компроміс між усіма думками. Дорадчий підхід, звичайно, використовують як форму групового підходу. Центром уваги є з'ясування точок зору якомога більшого числа людей, що мають відношення до цього рішення, а потім з них формується загальна думка. Голосування тут часто застосовують як метод знайти консенсус. Деякі спостерігачі помітили два негативних явища, що можуть виникнути в груповому процесі, перевага груп з однієї чи двох особистостей і «групове мислення».

Групове мислення – це процес, за якого у відповідь на соціальний тиск індивідууми погоджуються із загальним рішенням, навіть якщо не підтримують його, щоб уникнути конфліктів, а свою думку намагаються не висловлювати. У цих випадках рішення приймають порівняно невеликою групою, що бере участь, але носить статус установленого консенсусу. Прийняття рішень групою більш відкрито для зіткнення особистих думок, ніж за всіх інших підходів. Крім того, щоб проконтролювати переваги і недоліки групових рішень, менеджери мають усвідомлювати, що іноді вони можуть бути збентежені результатами прояву особистої ініціативи.

Менеджери мусять знати, що використання групового підходу і системи участі припускає наступні очевидні переваги:

1. Здатність до вирішення проблеми в групі вища, тому що причини і важливість проблем розуміються більш широко.
2. Так як група ширше і глибше бачить перспективи проблеми, імовірніше за все саме група може вибрати кращий варіант рішення.
3. Ентузіазм групи зростає, якщо він буде заохочуватися матеріально.
4. Недовіра до нововведень скорочується, тому що зменшується непевність службовців, залучених в організаційні зміни.

Незважаючи на ці важливі переваги групового підходу і системи участі, вони мають деякі недоліки. Серед них те, що менеджер має зберігати в голові:

1. Збільшується час на прийняття рішення.

2. Негативний вплив робить відрив керуючих, що приймають рішення, від їхніх безпосередніх підлеглих.

3. Варто враховувати незадоволеність, яку можуть мати ті, що беруть участь у прийнятті рішення, коли їхня участь не приносить результату.

### **3.3. Процес прийняття рішень**

Процес прийняття рішень складний і багатосторонній. Він включає цілий ряд стадій і операцій. Питання, скільки і які стадії має пройти процес прийняття рішень, який конкретний зміст кожного з них, суперечливі і неоднаково вирішуються менеджерами. Це залежить від кваліфікації керівника, ситуації, стилю керівництва і культури організації. Важливо, щоб кожен менеджер розумів сильні аспекти й обмеження кожного підходу та процедуру прийняття рішення і вмів вибирати кращий варіант з урахуванням ситуації і власного стилю управління.

Класичний підхід до прийняття управлінського рішення полягає в дотриманні певної процедури і виконанні обов'язкових дій.

1. *Основою всякого рішення є проблемна ситуація*, яка потребує розв'язання. Завдання менеджера на цьому етапі полягає в аналізі проблемної ситуації, тобто у визначенні симптомів «хвороби», вивченні стану справ і мети, попереднього формулювання критеріїв рішення.

2. *Виявлення обмежень і визначення альтернативи*. Причиною проблеми можуть бути сили, які знаходяться поза організацією (зовнішнє середовище) та які менеджер не в змозі змінити.

Такі обмеження звужують можливості прийняття оптимальних рішень. Тому необхідно визначити джерело і суть обмежень і намітити можливі альтернативи. Тобто, доцільно виявити всі можливі дії, які усувають причини проблеми.

3. *Прийняття рішення*. На цій стадії розробляють альтернативні рішення, дають їм оцінку і відбирають альтернативу з найбільш сприятливими загальними наслідками.

4. *Реалізація рішення*. Процес не закінчується вибором альтернативи, на стадії реалізації вживають заходів щодо конкретизації рішення і доведення його до виконавців, тобто цінність рішення полягає в тому, що воно реалізоване.

5. *Контроль за ходом виконання рішення*. У процесі виконання виявляються відхилення і вносяться поправки, які допомагають

реалізувати рішення повністю. За допомогою контролю встановлюють так званий зворотний зв'язок між керуючою і керованою системами.

Незалежно від підходу, який обрала особа, що приймає рішення, існують визначені кроки, що вона проходить у процесі прийняття рішень. Процес може бути розбитий на шість кроків (рис. 3.1.): 1) визначення проблеми; 2) установка цілей; 3) розробка альтернативних рішень; 4) вибір альтернативи; 5) реалізація рішення; 6) оцінка результатів.

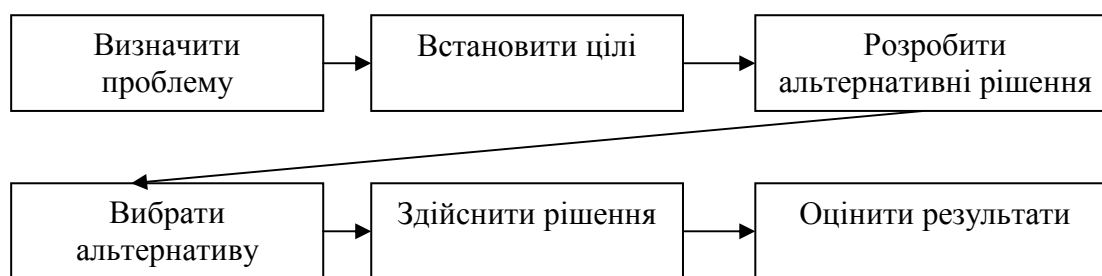


Рис. 3.1 – Кроки процесу прийняття рішень

#### 1) *Визначення проблем;*

Проблема складається в деяких відхиленнях від очікуваного ходу подій. Процес визначення проблеми полягає в її виявленні.

Виявлення проблеми – процес усвідомлення, що існує деякий вид проблеми. Джерела, з яких менеджер може довідатися про існування проблеми, містять у собі особистий огляд, аналіз даних і документів компанії, крім того, суспільна думка (включаючи думку покупців і їхні зауваження). Думка менеджерів і їхніх підлеглих теж є важливим джерелом виявлення проблеми. Менеджери часто починають усвідомлювати суть проблеми з двох чи декількох таких джерел. Визначення проблеми – процес встановлення масштабу і природи її тоді, коли вона уже виявлена.

#### 2) *Постановка цілей*

За визначенням проблеми впливає постановка цілей, які будуть основою для майбутнього рішення. Менеджер мусить запитати себе: «Що я сподіваюся досягти цим рішенням? І що під ним розуміють?».

#### 3) *Розробка альтернативних рішень*

Альтернативні рішення – два чи більше способи розгляду проблеми. Процес розробки альтернативних рішень проводять для того, щоб знайти найкраще можливе рішення, з огляду на всі фактори, які впливають на процес прийняття рішень. Це допомагає запобігти вибору першого рішення. Замість того, щоб розглядати окремо один від одного, варіанти рішень розглядають разом.

Менеджери можуть спочатку оцінити одне рішення по відношенню до іншого, а потім вибрати краще з двох. Далі вони можуть повторити те ж саме з двома іншими. Потім два кращих обраних рішення порівнюються між собою і вибирають більш вигідне з цих двох. Ідея полягає в тому, щоб кожен варіант рішення був оцінений не тільки відносно мети, але й щодо інших варіантів.

Процес розробки альтернативних рішень зав'язаний на зборі актуальної інформації з проблеми і її аналізу. Інформація може бути отримана з багатьох джерел, таких як покупці, постачальники, незалежні експерти, співробітники й управлінський апарат, спостереження за процесом ухвалення рішення, технічні публікації і документи, зібрані з власних звітів компанії.

Слід враховувати, що немає проблем, які можна досконально дослідити. Менеджер має вирішити, коли припинити збір інформації і почати процес підбору альтернативи. Як було зазначено вище, процес прийняття рішень не може бути абсолютно раціональним, тому що не можна зібрати абсолютно всю актуальну інформацію. Альтернативи припускають широкий збір інформації: про витрати на масову рекламну кампанію – з одного боку, а з іншого – про потенційні розміри доступних ринків і т.д.

#### 4) *Вибір альтернативи*

У цьому пункті менеджер має задати собі запитання щодо кожної альтернативи: «Чи є це рішення найкращим?» Щоб відповісти на це запитання, менеджер мусить оцінити уважно широту розмаху альтернативи. Очікуваний ефект кожного варіанта має бути перелічений разом з оцінкою імовірності того, що цей ефект буде отриманий. Позитивний і негативний результати кожної альтернативи мають бути передбачені. Менеджер має поповнити цей підхід шляхом відповіді на наступні запитання з кожної альтернативи.

1. Чи буде альтернатива ефективна? Ефективність альтернативи може бути розрахована шляхом оцінки двох факторів: наскільки реальна альтернатива в умовах поставлених цілей і ресурсів організації і як добре вона зможе вирішити проблему. Менеджер мусить пам'ятати, що ідеальне на папері рішення проблеми може таким у дійсності і не виявитися. Вибираючи альтернативу, менеджери зобов'язані спробувати мінімізувати ризик виникнення додаткових проблем.

2. Чи може ця альтернатива бути здійснена? Якщо альтернатива не може бути здійснена, вона має бути усунута.

3. Які організаційні наслідки альтернативи? Зрозуміло, що менеджер

має визначити, чи не створить ця альтернатива зайвих проблем. Він має також визначити, як підлеглі та інші працівники будуть реагувати на дане рішення. Те, що альтернатива спірна, не виключає її. Але оцінюючи альтернативу можна довідатися щодо думки працівників. Менеджери мусять передбачити, який ефект альтернатива принесе й в інших сферах організації.

#### *5) Реалізація альтернативи*

Вибір альтернативи передбачає її здійснення, тобто впровадження рішення в дію. Багато факторів задіяні в реалізацію рішення.

**Оголошення альтернативи.** Менеджер повідомляє рішення чітко і без сумніву. Якщо альтернатива цінна, вона буде підтримана.

**Видача необхідних розпоряджень.** Менеджер має обговорити обрану альтернативу з підлеглими і менеджерами, що мають відношення до виконання рішення. Розпорядження мають віддаватися чітко, всі зміни чітко пояснюватися.

**Призначення специфічних завдань.** Здійснення рішення припускає безліч доручень різним людям. Іноді такі доручення лише зовсім не набагато відрізняються від тих, котрі керуючі дають щодня своїм підлеглим. Але іноді вони вимагають значних змін у звичайній роботі. Часом вони спричиняють нові доручення і нові завдання. У більшості випадків менеджери, що віддають нові доручення підлеглим, мають пояснювати їхню причину.

**Розподіл ресурсів.** Реалізація рішення може потягнути новий перерозподіл матеріальних і трудових ресурсів. Менеджер має усвідомлювати те, що багато ресурсів можуть знадобитися ще на стадії створення різних альтернатив.

**Спостереження за процесом реалізації рішення.** Менеджер має знати, чи виконують рішення належним чином. Безліч пристойних рішень несправедливо визнані поганими тільки через погану їхню реалізацію.

**Прийняття рішень, що будуть слідувати за нинішніми.** Здійснення рішення часто вимагає прийняття наступних рішень, що будуть спрямовані на те, щоб здійснити перше найкраще. Але ухвала такого рішення може бути частиною вирішення загальної проблеми, яка спрямована на успішну реалізацію рішення. Наприклад, менеджери можуть зіштовхнутися з проблемою реорганізації торгової системи фірми, щоб сконцентрувати зусилля на якомусь певному ринку.

#### *б) Оцінка результатів рішення*

Після того, як рішення реалізоване, менеджери мають оцінити ефективність. Чи досягло рішення мети? Чи вносить свою частку в

збільшення обсягу товарів? Чи було воно ефективне за витратами? Чи відкрило обрії росту для фірми? Чи згодні підлеглі, що це продуктивне рішення? Які труднощі зустрілися при здійсненні рішення?

Якщо рішення оцінене як неефективне, менеджер може зіштовхнутися з вибором іншої альтернативи чи створити новий список альтернатив.

Якщо рішення оцінене як ефективне, менеджер мусить переглянути елементи, що зробили його таким. Досвід прийняття і здійснення кожного рішення стає безцінною частиною управлінського досвіду. Він буде використаний повторно для прийняття рішень у майбутньому.

### **3.4. Методи прийняття рішень**

#### **Моделювання**

В останні роки теоретики і практики менеджменту здійснили ряд досліджень, які спрямовані на зниження суб'єктивності процесу прийняття рішення і збільшення його науковості. Кроки в прийнятті рішень допомагають менеджеру бути більш систематичним, інструменти цього процесу допомагають йому бути більш раціональним. Розробляються такі інструменти, що використовують моделі рішень і різні математичні методи.

Як уже відзначалося раніше, всі методи прийняття рішень базуються на моделях. Моделі – це наукові інструменти. Модель – це зображення визначеного реального предмета чи ситуації. Моделі не можуть та й не мусять зображувати всі дрібні деталі предмета чи ситуації. Передбачається, що в моделях відображені найбільш істотні їхні риси.

Шляхом виключення багатьох деталей, модель пропонує спрощений погляд на загальну дійсність. Багато деталей опускаються, тому що вони не є необхідними для прийняття дрібних рішень. З цього випливає, що риси і деталі, що включені в модель, мають відповідати меті, з якою вона створюється. Одним із критеріїв успішної моделі є наявність прийнятного балансу реальних і абстрактних рис. Занадто велика кількість реальних деталей у моделі приведе до того, що вона буде відбивати й ті аспекти реальної ситуації, що нас не цікавлять. Зайва кількість абстрактних рис зміщає фокус занадто далеко від конкретної ситуації.

Існують три типи моделей: описові, аналогові і символні. Описова модель зображує предмет чи ситуацію, показуючи нам, як вони

виглядають. Подібні моделі містять велику частку конкретних деталей і відносно малу частку абстракції.

Наприклад, архітектурна модель нового заводу є описовою моделлю. Подібний тип моделей відносно легко створити, але нелегко змінити. Важко маніпулювати перемінними в описовій моделі, тому що її елементи досить конкретні. Вони створюються для відображення конкретної, приватної ситуації. Масштабна модель заводу – це масштабна модель конкретного заводу, і риси її не можуть бути використані для опису заводів взагалі.

Аналогові моделі зображують предмети чи ситуації, замінюючи різні реальні елементи іншими, що відрізняються формою чи властивостями. Наприклад, озеро на карті зображують блакитним кольором. Зображення грошового потоку компанії, на перший погляд схоже на вертикальну діаграму, теж є аналоговою моделлю. Цими моделями легше маніпулювати, ніж описовими, тому що в них більш високий рівень абстракції.

Символьна модель показує різні властивості й елементи ситуації символами. Прикладом такого типу моделей може служити математична модель, в якій різні елементи ситуації виражаються у формі рівнянь. Символьними моделями найбільш легко маніпулювати, тому що в них високий рівень абстракції.

Моделі можуть служити самим різним цілям управління. Вони можуть допомогти менеджеру уявити собі загальні перспективи конкретної ситуації. Наприклад, схема організації компанії, у якій адміністративна ієрархія зображена як група з'єднаних між собою фігур. Якщо менеджер має суворо дотримуватися субординації при передачі відповідальності, така модель допоможе йому не упустити жодної ланки з цього ланцюжка. Моделі також можуть допомогти менеджеру передбачити визначені зміни у своїй організації. Наприклад, на базі минулого досвіду можна сказати, як буде коливатися грошовий потік у результаті проведення запланованих змін у графіку виробництва. Якщо менеджер може створити модель, що близько відображає дію деяких елементів його організації, то, аналізуючи й експериментуючи з цією моделлю, він може виявити найкращий курс дій. Наприклад, знаючи первісну вартість двох різних агрегатів для виробництва морозива, знаючи їхній обсяг випуску, термін експлуатації й очікувані витрати, менеджер може підрахувати, покупка якої машини найбільш ефективна для його організації.

### **Дерево рішень**

Дерево рішень – це модель, подана в графічній формі. На графік наносять всі кроки, які необхідно розглянути, оцінюючи різні



альтернативи. Дерево рішень підкреслює два основних моменти: використання інформації, що придбана в процесі підготовки до ухвалення рішення і усвідомлення послідовного характеру процесу ухвалення рішення. Таким чином, дерево рішень – це графічна схема того, до якого вибору в майбутньому приведе нас прийняте сьогодні рішення.

Дерево рішень дає можливість менеджеру уявити, наскільки піддається кількісній оцінці те чи інше явище в умовах суб'єктивного прийняття не програмованих рішень.

Ще один спосіб представлення дерева рішень – це намалювати його різні галузі, як розвилки на дорозі. Менеджери використовують цю технологію, щоб оцінювати шляхи, вздовж яких будуть прийматися різноманітні серії рішень. Потім, за допомогою вивчення альтернативних шляхів, вони намагаються визначити, який з них має найбільші переваги і яким треба йти.

1. Менеджер думає про **можливі дії**, що будуть впливати за прийняттям будь-якого варіанта рішення.

2. У результаті цих дій можуть наступити чи не наступити ті чи інші події. Менеджер для себе задає імовірність настання кожної з цих подій. Сума цих ймовірностей має дорівнювати 1 чи 100%.

3. Менеджер оцінює очікуваний ефект кожної можливої дії, припускаючи, що кожна подія настала.

4. Підрахувавши очікуваний доход, менеджер оцінює місячний прибуток, який отриманий від постачання продукту на кожний з ринків окремо. Розрахунок включає очікуваний ефект, помножений на відповідну імовірність настання. Зрештою, доход від усіх можливих дій підраховують, і на базі цього приймають рішення.

Менеджери, що стоять перед такою проблемою, мусять не тільки вирішити, на який ринок представити свій товар у першу чергу, вони мають також вирішити, чи варто взагалі виходити на другий ринок. Кожна «галузь» дерева показує можливу послідовність рішень і відповідних їм дій.

Реальні ж ситуації, що вимагають рішення, звичайно, більш суб'єктивні. Можливо, одна з представленої альтернативи не досягне своєї мети. Можливо, ми будемо мати дві альтернативи, що дають однаковий ефект. Крім того, менеджери мають усвідомлювати, що можуть виникнути негативні наслідки того чи іншого рішення, хоча на папері воно виглядає відмінно. Зрештою особі, що приймає рішення, необхідно пам'ятати, що «очікуваний доход» - це математичний компроміс, він рідко відповідає тому результату, що виходить насправді.

### Принцип беззбитковості

Цей метод є іншим прикладом моделі, що допомагає менеджерам визначити, який обсяг випуску продукції принесе прибуток, а який – збитки. Принцип беззбитковості полягає у визначенні такого обсягу випуску, за якого загальні витрати дорівнюють загальним доходам.

Щоб використовувати цей метод, потрібні дані трьох видів: постійні витрати операцій, змінні витрати виробництва і ціна одиниці продукції.

Постійні витрати – це такі витрати, що не змінюються в короткому періоді, не залежать від рівня виробництва і продажів.

Змінні витрати – такі витрати, що змінюються із збільшенням чи зменшенням обсягу виробленої продукції.

Загальні витрати - це сума постійних і перемінних витрат.

Ціна - це сума, отримана від продажу однієї одиниці продукції.

Прибуток – це те, що залишається після вирахування загальних витрат із загального доходу. Точка беззбитковості – це той рівень випуску і продажів, за якого прибуток дорівнює нулю, – іншими словами, коли загальний дохід дорівнює загальним витратам.

Щоб визначити, чи принесе конкретний обсяг виробництва прибуток чи збитки, менеджер може застосовувати метод, скориставшись рисунком 3.2. Постійні витрати залишаються незмінними незалежно від обсягів виробництва (на схемі вони подані горизонтальною лінією). На схемі вони прийняті за 20000 грн. Вертикальна лінія зліва представляє різні суми доходів і витрат (від 0 до 130000). Горизонтальна лінія внизу означає число одиниць випущеної продукції.

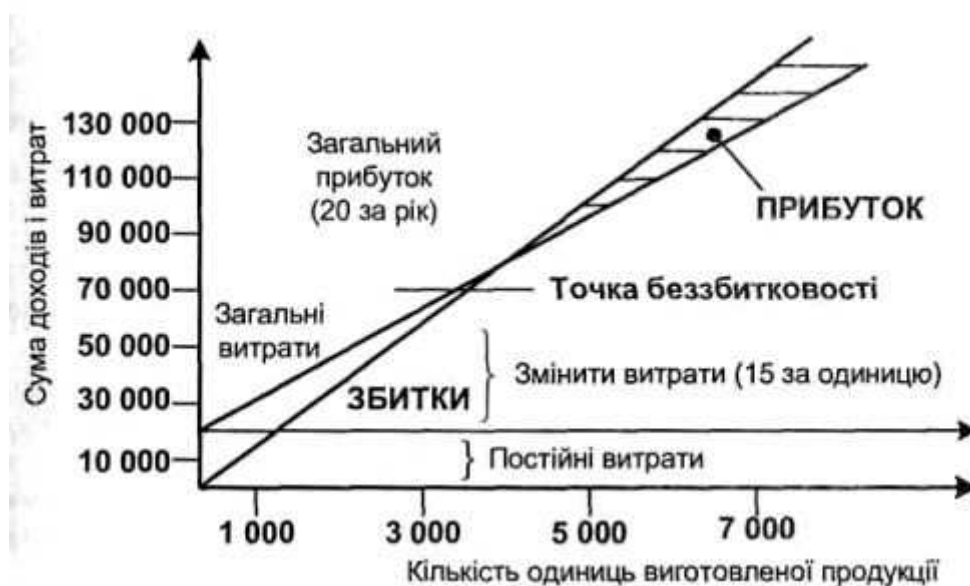


Рис. 3.2 – Точка беззбитковості

Так як змінні витрати зростають пропорційно обсягу виробництва, вони подані похилою лінією. Лінія, що є загальними витратами, дорівнює змінним витратам, плюс постійні на кожному рівні виробництва. Таким чином, вона піднімається доверху від рівня 20 000 відповідно до збільшення обсягу виробництва. Точка беззбитковості виходить, коли лінія загального доходу перетинається з лінією загальних витрат (заштрихована частина на схемі), загальний дохід перевищує загальні витрати. У будь-якій точці, що знаходиться над цим рівнем виробництва, менеджери можуть очікувати одержання прибутку.

Тепер видно, що точка беззбитковості в нашому прикладі - це 4000 одиниць продукції. Якщо ж буде продаватися менше 4000 одиниць продукції, менеджери будуть мати збитки, а від виробництва і продажу кожної нової одиниці продукції понад 4000 штук можна очікувати прибуток.

#### Формула беззбитковості

Для того, щоб швидше підрахувати точку беззбитковості, існує формула. За цією формулою ціна одиниці ( $P$ ), помножена на кількість проданих одиниць ( $X$ ), дорівнює постійним витратам плюс змінні витрати, що помножені на кількість виробленої продукції:

$$P(X) = F + V(X).$$

У нашому прикладі постійні витрати ( $F$ ) дорівнюють 20 000 грн. Змінні витрати ( $V$ ) на одиницю продукції дорівнюють 15 грн., а ціна за одиницю ( $P$ ) = 20 грн. Ми знаходимо потрібний нам обсяг виробництва ( $X$ ), підставляючи ці змінні в рівняння.

$$20(X) = 20\ 000 + 15(X) \quad 20X - 15X > 20\ 000 \quad 5X = 20\ 000 \quad X = 4000$$

одиниць

Основний недолік такого методу полягає в тому, що його використання залежить від обмеженої можливості менеджера дати кількісну оцінку змінним у моделі.

Оскільки можливість оперувати точними цифрами часто обмежена, менеджерам необхідно мати метод, що дозволяв би використовувати інформацію, що є в наявності, нехай і не повну. Існує безліч проблем, у яких ми не можемо точно визначити кількісне значення змінних. Прикладами таких рішень є перспективне прогнозування і тенденції споживчого попиту.

#### **Типи умов при прийнятті рішень**

Прийняття рішень не відбувається у вакуумі. Справді, рішення приймаються під впливом різного роду перешкод і обмежень.

Існує три основних умови, в яких приймають рішення: стан

впевненості - одна крайність, стан повної непевності – це інша крайність; умова ризику, що займає положення між ними.

Стан **впевненості** існує, коли менеджер знає **точно**, який буде результат, якщо буде прийняте і реалізоване те чи інше рішення. Впевненість значно впливає на процес оцінки альтернативи. Коли результат кожної альтернативи може бути вірогідно і надійно передбачений, менеджер, як правило, вибере альтернативу з результатом. Однак, більшість організаційних рішень не приймають в стані впевненості.

Стан **непевності** превалює, коли менеджери не мають інформації, що могла б допомогти їм пророчити результат реалізації рішення. У подібних умовах рішення може з таким же успіхом прийматися за допомогою підкидання монетки! Іноді деякі організаційні рішення приймаються саме в такий спосіб.

Стан **ризик**у існує, коли менеджери мають досить інформації для оцінки можливих наслідків реалізації рішень. Елемент же ризику існує в будь-якій ситуації. Дуже важко визначити точно, наскільки великий ризик, зв'язаний з тим чи іншим рішенням. Менеджери досить рідко можуть визначити, що яке-небудь конкретне рішення має, можна сказати, один шанс із чотирьох бути дійсно ефективним; шанси тут не можуть бути підраховані, як в азартних іграх. Однак ризик, властивий кожному з альтернативних рішень проблеми, може бути, звичайно, порівняний відносно, навіть якщо його не можна охарактеризувати абсолютними цифрами.

#### *Прийняття рішень в умовах ризику*

Якби менеджер міг визначити, яку стратегію приймуть його конкуренти, і знати, як майбутні умови вплинуть на його рішення, процес прийняття рішення був би простий. Менеджери підраховували б ефект, що приносить кожен варіант, і потім вибрали ту стратегію, що пропонує саму високу віддачу.

На жаль, управлінські рішення рідко приймають у стані подібної впевненості. Компанія не може передбачити, що приймуть її конкуренти, чи які економічні умови будуть у майбутньому. Замість цього вона керується припущеннями про те, які умови (відомі як «стан економіки») будуть у майбутньому. Стан економіки - це умови, в яких приймають рішення, у подібних випадках менеджер приймає рішення в умовах ризику.

Усі методи прийняття управлінських рішень можна об'єднати в групи.

#### *1. Неформальні (евристичні) методи прийняття рішень.*

Управлінська практика свідчить про те, що при прийнятті й реалізації рішень певна частина керівників використовує неформальні методи, які ґрунтуються на аналітичних здібностях осіб, котрі приймають управлінські рішення. Неформальні методи базуються на інтуїції менеджера. Їх перевага полягає в тому, що приймаються вони оперативно, недолік – неформальні методи не гарантують уникнення помилкових рішень, оскільки інтуїція може підвести менеджера.

## ***2. Колективний метод обговорення і прийняття рішень.***

Основним моментом у процесі колективної роботи над прийняттям і реалізацією управлінських рішень є визначення кола осіб, учасників даної процедури – колективного прийняття рішень.

Кожен керівник мусить пам'ятати, що його рішення має бути проблемним для всіх членів колективу як у прийнятті, так і у втіленні рішення в життя. Не слід забувати й про тих, кого ваше рішення може стосуватися побічно, з ними потрібно проконсультуватися і врахувати їхні інтереси. Організація обговорення проблеми має бути одночасно і демократичною, і ефективною. Розробляючи та приймаючи рішення, лідер зобов'язаний здійснювати керівництво, уникаючи авторитаризму, обмеження демократії.

На перший погляд, колегіальні рішення організаційно громіздкі та поглинають багато часу, одноосібно їх вирішувати простіше і швидше. Але переваги групових методів вирішення проблем незаперечливі. Рішення, прийняте колегіально, демократичне і висловлює думку всіх. Рішення, прийняте всіма, накладає колективну відповідальність за його виконання. Сумісне прийняття рішень може здійснюватися тільки в демократичній атмосфері.

Якщо колективне співробітництво пронизує всю структуру, тобто якщо керуючий нижчого рівня бере участь у рішеннях вищого, то він, знаючи потреби своїх підлеглих, зможе відповідально вплинути на ці рішення так, щоб вони стали більш прийнятними для виконання.

Колективні форми групової роботи можуть бути різними: засідання, збори, робота в комісії тощо. Найбільш поширений метод колективної підготовки управлінських рішень – «мозковий штурм», або «мозкова атака».

Якщо необхідно вирішити складну проблему, то збирається група людей, які пропонують свої рішення цієї проблеми. Основна умова «мозкової атаки» – це створення обставин, які сприятливі для вільного генерування ідей. Щоб цього домогтися, забороняють відкидати або критикувати ідею, якою б фантастичною вона не була. Всі ідеї записують,

а потім аналізують спеціалісти.

**3. Метод Дельфі** - це багатотурова процедура анкетування. Після кожного туру дані анкетування опрацьовують і повідомляють результати й оцінки.

Перший тур анкетування проводять без аргументації, у другому – відповідь, що відрізняється від інших, слід аргументувати, або ж змінити оцінку може експерт. Після стабілізації оцінок опитування призупиняють і приймають пропозицію експерта або скореговане рішення.

**4. Кількісні методи прийняття рішень.** В їх основі лежить науково-практичний підхід, який пропонує вибір оптимальних рішень шляхом обробки (за допомогою комп'ютерної техніки) великої кількості інформації.

**5. Індивідуальні стилі прийняття рішень.** У науці виділяють наступні різновиди особистих профілів рішень:

а) рішення врівноваженого типу – властиві людям, які приступають до проблеми з уже сформульованою вихідною моделлю, яка виникає в результаті попереднього аналізу умов і вимог завдання;

б) імпульсивні рішення – характерні для людей, у яких процес побудови гіпотез різко переважає над діями за їх перевіркою і уточненням;

в) інертні рішення є результатом дуже невпевненого і обережного пошуку;

г) ризиковані рішення нагадують імпульсивні, але відрізняються від них деякими особливостями індивідуальної тактики;

д) рішення обережного типу – характеризується особливою старанністю оцінки гіпотез і критичністю.

**6. Матриця оцінки наслідків реалізації рішення** належить до простих, але наочних методів вибору кращого варіанта рішення. Суть цього методу полягає в тому, що в матрицю заносять усі можливі майбутні наслідки реалізації рішення. Ефективність розраховують множенням ймовірності настання події на її значення у складі всіх можливих подій, які відбудуться внаслідок реалізації рішення. Ця матриця не гарантує, що відібраний варіант рішення буде високоякісним, оскільки при її складанні можуть бути допущені помилки в оцінці важливості події чи ймовірності її настання.

**7. Методи теорії ігор.** Теорія ігор розглядає задачі, типові для військової справи, конкурентної боротьби тощо. Суть ігрового прийняття рішення полягає в тому, щоб врахувати можливі дії сторін, які беруть участь у ситуації (конфлікті). Під конфліктом розуміють будь-яке неспівпадання інтересів сторін. На вибір рішення впливають: можливий

варіант дій суперника, кількісний результат, до якого приведе певна сукупність ходів.

Стратегію, яка приведе до найвищого виграшу в грі з урахуванням можливих дій суперника, приймають як рішення.

**Дерево рішень.** Побудова «дерева рішень» ґрунтується на знанні елементів теорії графів та теорії ймовірності і тому є досить ефективним методом, який дає змогу з'ясувати розгалуження проблем та рішень і краще оцінити наявність альтернатив та їх кількість.

**9. Аналітично - систематичний метод.** Цей метод включає три складові частини: аналіз ситуації; аналіз проблеми; аналіз рішення.

*Аналіз ситуації* передбачає з'ясування ситуації, яка спонукає до дій або прийняття рішення.

*Аналіз проблеми.* Проблема виникає тоді, коли дійсність не збігається з тим, що могло б бути. Відхилення дійсності від бажаного стану можуть бути як позитивними, так і негативними.

*Аналіз рішення.* При застосуванні цього методу заключним етапом прийняття рішення є його системний аналіз, який здійснюють у такій послідовності:

1. Визначають привід для рішення – мету.
2. Розробляють цільову установку, тобто чітко визначають предмет рішення.
3. Класифікують та оцінюють цільові установки, встановлюють та оцінюють мету.
4. Розробляють та зважують альтернативу.
5. Виявляють негативні наслідки, ризик, оцінюють їх імовірність та важливість.
6. Приймають остаточне рішення.

### **3.5. Організація та контроль виконання рішень**

Організація виконання рішень – це специфічна діяльність керівника, яка завершує управлінський цикл. У процесі організації виконання рішення він зіштовхується з реальною ситуацією, яка найчастіше відрізняється від ідеальної.

Слід враховувати, що керівник організовує не свою власну діяльність, а працю інших людей, тому організацію виконання рішень також слід організовувати. Завдання полягає в оптимальній побудові

структури комунікації управлінських працівників і виконавців. У зв'язку з цим можна виділити комунікації, які найчастіше зустрічаються в організації: ланцюжкову, багатозв'язкову, зіркову, ієрархічну.

За *ланцюжкової структури* комунікації рішення, яке передається з одного кінця в інший, стає відомим усім виконавцям і всіма обговорюється. Всі зв'язки в такій комунікації однакові, а командний стиль керівника відсутній. Така структура взаємовідносин розпадається, якщо порушується зв'язок між двома учасниками комунікації.

За *багатозв'язкової структури* комунікації всі її учасники пов'язані між собою. Вона відзначається достатньою стійкістю і швидкістю передачі інформації. Відношення командування яскраво виражені. У практиці управління вона найчастіше зустрічається на рівні первинного колективу.

За *зіркової структури* комунікації яскраво виявляється «комутатор-керівник», через якого передають усі завдання. Всі зв'язки зосереджують на керівникові. Стійкість і швидкість передачі інформації – невисокі.

Для *ієрархічної структури* комунікації характерні яскраво виражені командні відносини. Проміжні ланки одночасно є підлеглими і командними.

Організаційно-управлінські рішення оформлюють у вигляді наказу або розпорядження, після чого вони набувають сили. Однак велика кількість рішень мігрує в організації у вигляді усних розпоряджень, завдань, побажань та інших керуючих директив. Головне завдання менеджера полягає в тому, щоб організувати виконання такого рішення, забезпечити координацію і контроль виконання.

Таким чином, організація виконання рішень немислима без контролю. Контроль виконання рішень є завершальною стадією управлінського циклу. Він набуває форми зворотного зв'язку, за допомогою якого можна одержати інформацію щодо виконання рішення, досягти мети, що її намітила організація.

Головне призначення контролю полягає у своєчасному виявленні можливих відхилень від заданої програми реалізації рішення, а також у своєчасному вжитті заходів щодо їх ліквідації.

За допомогою контролю не тільки виявляють відхилення від завдань, що сформульовані в рішеннях, але й визначають причини цих відхилень.

Методи реалізації рішень мають бути такими, які можна застосувати на практиці.

Другою вимогою є економічність рішень. Ефект має бути більшим, ніж затрати, що пов'язані з їх реалізацією.

Методи реалізації рішень мусять бути точними. Вони мають



забезпечувати відповідність одержаного результату тому, якого очікували.

Методи реалізації рішень мусять бути надійними, не допускати значних помилок і не створювати ситуацій з підвищеним ризиком.

Успіх у справі вирішення проблем зумовлений впливом трьох груп факторів: організаційних, матеріальних і особистих. До організаційних факторів відносять, насамперед, здатність організації своєчасно перебудуватися для вирішення проблеми у відповідності до умов, які змінилися.

Другий фактор – це своєчасність виявлення проблеми і наявність необхідного запасу часу для виходу з ситуації, яка склалася.

Третій фактор – це можливі наслідки. Якщо прогноз сприятливий, то виконавці будуть працювати з піднесенням, а якщо несприятливий – неохоче. У першому випадку результат буде більший від очікуваного, а в другому – гірший.

На ефективність реалізації рішення впливає надійність організації, її стабільність у відношенні до різноманітних перешкод, які можуть створити відхилення від наміченого шляху.

До матеріальних факторів відносять наявність необхідних для цього ресурсів – природних, технологічних, інформаційних тощо та можливість вільного маневрування ними.

Особисті фактори – це необхідний рівень кваліфікації знань і досвіду співробітників, які займаються вирішенням проблем, ступінь розуміння рішень, очікувана винагорода у випадку успіху, або, навпаки, побоювання можливого покарання за невдачу, загальний морально-психологічний клімат в організації.

### **3.6. Типологія стилів керівництва**

**Стиль управління (керівництва)** – це стала сукупність особистої та індивідуально-психологічної характеристики керівника, за допомогою якої реалізується той чи інший метод (методи) керівництва.

**Стиль лідерства (керівництва)** – це типова для лідера (керівника) система прийомів впливу на ведених (підлеглих).

У практиці та теорії управлінської діяльності виділяють різні типи стилів керівництва за ознакою переважання одноосібних чи групових способів впливу на організацію виробничого процесу.

**1. Авторитарне управління** (директивне, імперативне): керівник

сам визначає групові цілі, сам приймає рішення, на підлеглих діє, головним чином, наказом, розпорядженням, які не підлягають обговоренню. Авторитарне управління має різні форми.

*А. Патріархальне:* всі «члени родини» мають коритися керівникові, а він вважає підлеглих такими, які не «доросли» до прийняття рішень. Але це його «діти», про яких він, звичайно, має піклуватися.

*Б. Авторитарне:* більш притаманне інституціям (державі, підприємству), ніж окремим особам. Керівництво здійснює апарат через підлеглі інстанції, які побічно проводять рішення автократа (самодержця), залишаючись підлеглими йому.

*В. Бюрократичне:* домінує деперсоналізація (людина – носій регламентованих функцій), керівники всіх рівнів займають своє місце в структурі інстанцій і мають право на виконання даних їм повноважень. Системі регулювання підпорядковуються і керівництво, і підлеглі (предметна компетентність).

*Г. Харизматичне* (харизма – милість Бога): за лідером визнаються видатні, єдині у своєму роді якості, а тому він може побажати будь-якої жертви від підлеглих і не зобов'язаний про них турбуватися.

**2. Демократичне управління** (кооперативне, колективне): керівник мобілізує групу на колективну розробку рішень і колективну їх реалізацію, організовує систематичний обмін інформацією, думками, на підлеглих діє переконаннями, порадами, аргументами. *Демократичний стиль* характеризується високим рівнем децентралізації повноважень, вільним прийняттям рішень і виконанням завдань, оцінкою роботи після її завершення, турботою про забезпечення працівників необхідними ресурсами, встановленням відповідності цілей організації і цілей груп працівників.

**3. Ліберальне** (пасивне) управління: низький рівень вимог до підлеглих, головні засоби впливу – прохання, інформація. *Ліберальне керівництво* базується на майже повній свободі у визначенні своїх цілей і контролі своєї власної роботи. Його можна розглядати як різновид демократичного стилю.

**4. Анархічне управління:** фактична відмова від активного впливу на підлеглих, уникання в прийнятті рішень, невтручання і потурання підлеглим («роби як знаєш»).

У наш час в менеджменті практикують комбінування авторитарного і демократичного стилів керівництва, причому останній переважає.

Поряд з цим виділяють ще й індивідуальні стилі керівництва.

Вибір індивідуального стилю керівництва колективом є одним із

найважливіших завдань для менеджера. Як правило, виділяють п'ять основних стилів керівництва:

**1. Невтручання:** низький рівень турботи про виробництво і людей. Керівник не керує, багато працює сам. Домагається мінімальних результатів, які достатні тільки для того, щоб зберегти свою посаду в даній організації.

**2. Тепла компанія:** високий рівень турботи про людей. Прагнення до встановлення дружніх стосунків, приємної атмосфери і зручного темпу праці. При цьому керівника не дуже цікавить, чи будуть досягнуті конкретні й стабільні результати.

**3. Завдання:** увага керівника повністю зосереджена на виробництві. Людському фактору або взагалі не приділяється увага, або приділяється її вкрай мало.

**4. Золота середина:** керівник у своїх діях прагне достатньою мірою поєднати орієнтацію як на інтереси людини, так і на виконання завдання. Керівник не вимагає занадто багато від працівників, але і не займається потуранням.

**5. Команда:** керівник повністю прагне поєднати у своїй діяльності як інтерес до успіху виробництва, так і увагу до потреб людей. Питання тільки в тому, щоб бути і діловим, і людським. Спільні обов'язки, що їх беруть на себе працівники заради досягнення цілей організації, сприяють взаємовідносинам довіри і поваги.

Крім типологічного та індивідуального стилів керівництва, на практиці існують принципи і прийоми управління, про які не прийнято говорити вголос. Ці принципи, хоч і є певною мірою породженням нашої колишньої системи з поправкою на менталітет, все ж таки мають під собою психологічне підґрунтя.

**1. Ефект опудала.** Керівник вибирає із працівників (причому з високим статусом і висококваліфікованих) «опудало», тобто того, ким він лякає решту працівників. А саме: на різних нарадах, зборах, де присутня більшість працівників, він прагне применшити значення роботи своєї «жертви», показати «некомпетентність» цієї людини, критикувати слушні рекомендації, робити «в'їдливі» зауваження. Цим керівник «вбиває двох зайців»:

а) показує підлеглим, менш кваліфікованим і з нижчою посадою, що «я можу зробити з Вами те ж саме або й ще більше», і тим самим наганяє на них страх;

б) підриває авторитет і нервову систему своєму потенційному конкурентові, щоб той зривався і показував себе як скандаліст.

Подібна тактика керівника призводить до зтяжних, відкритих і прихованих конфліктів, які, в принципі, не закінчуються ані чиєюсь перемогою, ані позитивним ефектом.

**2. «Бий своїх, щоб чужі боялися».** Деякі керівники показують, що вони розрізняють поняття «дружба» і «робота». З кимось із своїх підлеглих у позаробочий час дружать і мають спільні інтереси чи хобі – і про це усі знають. На роботі ж демонстративно підкреслюють свою вимогливість до цих людей. Часто публічно критикують, «перегинаючи при цьому палку». І цю несправедливість також помічають всі члени колективу. Таким чином керівник хоче показати всім, що він принциповий і справедливий. Врешті-решт «побутовий» приятель керівника не витримує цієї подвійної гри і або йде в інший колектив від свого «покровителя», або між ними починається конфлікт. І тому офіційні рівні ділові стосунки, де не перетинаються особисті інтереси, – це найкраща дружба між керівником і підлеглим.

**3. «Розділяй і владарюй».** Цей принцип використовують часто керівники, які не відчувають себе впевнено на своєму місці або ж наділені манією підозрливості.

Для таких керівників важливо, щоб у їхньому підрозділі чи на їхній ділянці працівники, особливо на суміжних і важливих ділянках роботи, конфліктували між собою. Тоді, на їхню думку, внутрішнє, хай нездорове, суперництво приведе до зовнішньої стабільності. Кожна із «ворогуючих сторін» скаржитиметься начальнику одна на одну. Керівник заспокоюватиме кожного такого працівника і буде начебто на його боці. Хоча насправді керівникові це вигідно, він сам тонко ініціює конфлікти і «підсипає жару у вогонь».

У цій не дуже «чистій» тактиці керівник виходить з таких міркувань:

а) конфліктуючи між собою, працівники не об'єднуються проти нього;

б) він буде завжди поінформований, якщо проти нього в колективі щось задумали;

в) конфліктне суперництво між працівниками автоматично сприятиме і кращому виконанню кожним членом групи своїх функціональних обов'язків.

Виходячи з цього принципу управління, можна деякий час протриматися «на плаву», але якщо працівники розкоднують тактику керівника, то можуть усі об'єднатися – і тоді кінець кар'єрі, принаймні у цій організації. Можливий також інший варіант, що підлеглі переймуть тактику «тихої сапи» від свого керівника і скерують її проти нього ж.

**4. «Тихе теля двох корів ссе».** Відразу зазначимо, що цей принцип

стосується поведінки керівника до вищого над собою начальства. Він означає, що керівник певної нижчої структури ніколи не заперечує вищим керівникам, навіть якщо, на його думку, ті неправі у своїх рішеннях, виявляє підкреслену ввічливість, старанність, беззастережність. До того ж не тільки до свого прямого начальника, з яким він найбільш пов'язаний функціонально, але і до інших. Звичайно, з певною метою. Такий керівник стає зручним для всіх, його наближують до себе вищі чини, які хочуть мати таких заступників. Щодо членів підлеглого колективу, то той, що «тихе теля...», може бути різним: як авторитарним, так і вимогливим, справедливим, демократичним. Від його тактики стосунків із вищим начальством колектив не страждає – навпаки, може мати деякі «неписані» пільги.

**5. «Кожній сестрі по сережці»,** або «давайте жити дружно». Цей принцип стосується передусім стимулювання, як одного із важелів керівництва. При розподілі премій, путівок, відпусток тощо, а також конкретної роботи між членами колективу керівник, який сповідує цей принцип, прагне нікого не образити, зробити так, аби всі залишалися максимально задоволеними. Для нього основне, щоб була стабільність і не було скарг у вищі інстанції.

Відомо, що всіх задовольнити неможливо, а ті, хто працює сумлінно, відчують себе ображеними і приниженими. Адже їх стимулюють так само, як і тих, хто працює абияк.

Цей принцип управління навряд чи може мати місце в приватних виробничих структурах. Він може існувати швидше в державних організаціях із бюджетним фінансуванням чи державним замовленням, де цей принцип у свій час і народився.

**6. «Ефект клітки».** Це особливість постстосунків між колишнім керівником і підлеглим. Зазначимо одразу: це не означає, що стосунки тоді були між ними ворожими чи неприязними. Вони могли бути і приховано, і явно доброзичливими.

Ця особливість стосунків означає, що колишній підлеглий відчуває до свого колишнього керівника певні «претензії» за те, що доводилося коритися чужій волі. За аналогією із тигром, якого випустили з клітки, він готовий роздерти свого «опікуна», хоча той і годував його м'ясом.

І якщо директор зустрічає свого привітного колись підлеглого, а професор – запобігливого аспіранта через короткий, після розходження їхніх шляхів, час, і помічає, що поведінка його якась насторожена, – то це спрацьовує «ефект клітки». Мине час і «ефект клітки» ослабне. Але це психічне явище варто враховувати в ділових стосунках.

### **Контрольні запитання:**

- 3.1. Що Ви розумієте під «управлінським рішенням»?
- 3.2. Як класифікуються управлінські рішення? Охарактеризуйте основні види управлінських рішень.
- 3.3. Назвіть основні етапи процесу підготовки і прийняття управлінських рішень.
- 3.4. Розкрийте особливості реалізації управлінських рішень.
- 3.5. Охарактеризуйте види контролю реалізації управлінських рішень.
- 3.6. Які фактори впливають на ефективність виконання управлінських рішень?
- 3.7. У чому полягає особливість управлінської праці?
- 3.8. Охарактеризуйте основні стилі управління.
- 3.9. Наведіть загальну класифікацію методів прийняття управлінських рішень.
- 3.10. Як Ви розумієте процедуру організації виконання управлінських рішень?

## ТЕМА 4. ТУРИЗМ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ

- 4.1. Ринок туристських послуг: характеристика і учасники.*
- 4.2. Суб'єкти туристського ринку.*
  - 4.2.1. Туристські підприємства: туроператори і турагенти.*
  - 4.2.2. Готельні заклади.*
  - 4.2.3. Заклади харчування як об'єкт управління.*
- 4.3. Система і структура управління туризмом.*

### **4.1. Ринок туристських послуг: характеристика і учасники**

У ринковій системі господарювання виникають і отримують подальший розвиток принципово нові форми функціонування підприємств, змінюються економічні відносини з державою, власниками, господарськими партнерами, працівниками. Розбудова України вимагає активного включення до міжнародного поділу праці, світогосподарських зв'язків. Здійснення реформ відкрило нові можливості для розвитку такої галузі, як туризм. З прийняттям у вересні 1995 року Закону «Про туризм» держава взяла на себе зобов'язання створити сприятливі умови для туристської діяльності і таким чином подолати кризову ситуацію, в якій опинився туризм нашої країни на початку 90-х років.

Соціально-економічні зміни, що проходять в Україні останні 5-6 років, не минули й сферу туризму. В ній відбуваються складні й динамічні процеси пошуку нових форм організації і вдосконалення структур управління туризмом.

Реформування форм власності обумовило появу на ринку туристичних послуг величезної кількості суб'єктів туристичного бізнесу. Нові формування, що масово виникли в 1992 – 1994 роки, в основному орієнтували на відправку туристів за кордон, що в умовах діючого тоді законодавства приносило їм певну економічну вигоду. Але із спадом активності населення, зниженням його доходів, веденням більш суворих митних правил їх діяльність поступово почала згортатись.

Зазначимо, що за останні роки, вплив індустрії туризму на економіку країни поки що незначний. Він приблизно адекватний вкладу держави в розвиток даної галузі і стримується, в основному, відсутністю реальних інвестицій, низьким рівнем готельного сервісу, недостатньою кількістю комфортабельних готельних місць, дефіцитом кваліфікованих кадрів тощо.

Нерозвиненість туристської інфраструктури, недостатня якість сервісу, стійкий міф про Україну, як про зону підвищеного ризику, призвели до того, що сьогодні на нашу країну припадає менше 1% світового туристського потоку.

Однак туризм - це саме та галузь економіки, яка заслуговує в Україні найбільшої уваги для розвитку. Ця галузь може забезпечити значний внесок в економіку держави у вигляді нових робочих місць, збільшення надходжень від зовнішньоекономічної діяльності та повноваження державного бюджету через сплату податків.

Індустрія туризму характеризується тим, що основна увага в ній при створенні системи якості продукту акцентується на якість сервісу. Якість сервісу - ключ до комерційного успіху. Готелі і ресторани, екскурсійні бюро і туристичні агентства часто при абсолютно однаковій матеріальній базі та ідентичному напрямку діяльності відрізняються один від одного тільки рівнем сервісу, що є інколи головним в конкурентній боротьбі.

Ринок туристських послуг (туристський ринок) формується множиною різноманітних за характером, формою, інтенсивністю, величиною, направленістю тощо зв'язків між споживачем (туристом) та виробником туристського продукту (підприємством індустрії туризму), які виступають структуроутворюючими одиницями ринку і динамічна рівновага між якими обумовлює його сталість та внутрішню організацію.

Він, як сфера обміну послугами між країнами, є невід'ємною частиною міжнародних економічних відносин поряд із світовими ринками факторів виробництва і товарів. Предметом обміну є послуги, що виступають як результат основних сфер діяльності суспільства: науки, техніки, виробництва та управління.

Послугам притаманні чотири характеристики, які необхідно враховувати при розробці маркетингових та комерційних програм.

1) Невідчутність. Послуги невлітими. Їх неможливо побачити, спробувати на смак, почути чи понюхати до моменту придбання.

2) Невіддільність від джерела. Послуга невіддільна від свого джерела, будь-то людина чи машина, тоді як товар у матеріальному виді існує незалежно від присутності чи відсутності його джерела.

3) Мінливість якості. Якість послуг коливається в широких межах у залежності від їхніх постачальників, а також від часу і місця надання.

4) Незбереженість. Послугу неможливо зберігати.

Окрім вищевказаних загальних характеристик послуг визначимо особливості туристських послуг:

1. Попит на туристські послуги надзвичайно еластичний щодо рівня



прибутку і цін, але багато в чому залежить також від політичних і соціальних умов.

2. У зв'язку з сезонними коливаннями попиту присутній так званий феномен насичення. Унаслідок цього можуть бути виділені чітко окреслені туристські зони. Наприклад, за чинником «сонце-море» - курорти Криму, Кіпру, Туреччини, Болгарії; за чинником «відпочинок-лікування» - Трускавець, Єсентуки, Карлові Вари; за чинником «спорт» - гірськолижні курорти України, Польщі, Словаччини, Чехії тощо.

3. Пропозиція туристських послуг відрізняється не гнучким виробництвом. Цими послугами можна скористатися безпосередньо на місці. Готель, база відпочинку не можуть бути перенесені в інші регіони. Вони не можуть пристосуватися у часі й просторі до зміни попиту.

4. Туристський продукт створюється зусиллями багатьох підприємств, кожне з яких має власні методи роботи, специфічні потреби, різну комерційну мету.

5. Не можна досягнути високої якості туристичних послуг навіть з дрібними недоліками, оскільки обслуговування туристів складається із дрібниць.

Ринок туристських послуг є динамічною, поліструктурною, поліформною та багаторівневою відкритою системою, що прямує до стану рівноваги шляхом узгодження диспропорцій між мінливим та мобільним попитом і відносно стабільною ресурсно - детермінованою пропозицією, яка за багатьма каналами (виробничо-технологічних, ресурсних, кадрових, інформаційних, фінансових тощо) пов'язана з ринками вищого порядку (ринком послуг, світовим господарством) та суспільно-географічним комплексом певного рівня. Реальний стан туристського ринку характеризують часовим, територіальним, товарним (за номенклатурою послуг) дисбалансом. Вихід однієї структури зі стану рівноваги призводить до розбалансованості всього ринку на певний час, поки ємність ринку не прийде до рівноваги з обсягом та структурою попиту.

Ринок туристських послуг полікомпонентний, структурований та ієрархізований. Компонентна структура відображає видове розмаїття попиту/пропозиції відповідно до мотивації подорожі та її параметрів (форма, сезон, термін, клас тощо) і характеризується перманентністю диверсифікації, темпи якої корегуються з динамікою туристичного процесу, а ускладнення компонентної структури прискорює інтеграційні процеси.

Туристський ринок як сфера обміну послуг має свої просторово-територіальні межі. З урахуванням останніх, а також масштабів обміну

можна виділити місцевий, регіональний, національний, транснаціональний і світовий ринки. Кожному з них притаманні власні специфічні риси, зумовлені місткістю ринку, різновидами послуг, особливостями інфраструктури, рівнем цін та іншими чинниками.

Розглянемо туристський ринок із позицій його суб'єктного складу (рис. 4.1). За характером діяльності суб'єктів туристського ринку можна поділити на продуцентів, тобто тих, що виробляють певний компонент турпродукту - певну послугу (наприклад, екскурсію) чи їх комплекс (послуги гостинності) і посередників (туристські підприємства), що об'єднують окремі послуги виробників у комплексний турпродукт, пропонуваній на ринку.



Рис. 4.1 – Суб'єктний склад туристського ринку

Суб'єкти ринку виробника можуть бути класифіковані з огляду на комплексність створення ними турпродукту та інтегрованість у туризм (табл. 4.1).

Суб'єкти ринку виробника, що надають конкретні послуги (послуги гостинності, транспортне, екскурсійне обслуговування, організація дозвілля), можуть самі представляти на ринку свій продукт, рівень якого залежить від обсягів діяльності конкретного виробника.

Але ринкова реалізація цього продукту здійснюється, як правило, опосередковано - через туристичне підприємство. Це дозволяє розширити ринок збуту.

Учасниками відносин, що виникають при здійсненні туристичної діяльності, є юридичні і фізичні особи, які створюють туристичний продукт, надають туристичні послуги (перевезення, тимчасового розміщення, харчування, екскурсійного, курортного, спортивного, розважального та іншого обслуговування) чи здійснюють посередницьку діяльність із надання характерних та супутніх послуг, а також громадяни України, іноземні громадяни і особи без громадянства (туристи, екскурсанти, відвідувачі та інші), в інтересах яких проводять туристську діяльність.

Таблиця 4.1- Суб'єкти ринкової діяльності на ринку виробника турпродукту

| Ступінь інтегрованості           | Продуценти основних видів послуг:  |  |  | Виробники комплексного продукту                   |
|----------------------------------|--|--|--|---|
|                                  | Розміщення та харчування   | Транспортування  | Дозвілля   |   |
| безпосередньо задіяні в туризмі  | готельні та ресторанні мережі; окремі готелі та підприємства харчування; котеджі та апартаменти; інші засоби розміщення  | транспортні підприємства з усіх видів пасажирських перевезень, що здійснюють регулярні та чартерні рейси                     | підприємства з організації екскурсій; видовищ; спортивних заходів; шоу; заклади культури; парки; спеціалізовані видання  | туроператори; турагенти                           |
| опосередковано задіяні в туризмі | місцеві підприємства соціальної інфраструктури; агентства з продажу нерухомості; виробники продуктів харчування; виробники обладнання для готелів і ресторанів; земельні власники; будівельні компанії | підприємства транспортної інфраструктури (вокзали, аеропорти); виробники транспортних засобів; виробники пального та мастила | виробники спортивного обладнання та спорттоварів; виробники аудіо-, відеотехніки та продукції; засоби масової інформації | фірми-консультанти з дизайну, реклами, маркетингу |

Суб'єктами, які виконують та/або забезпечують туристичну діяльність (далі - суб'єкти туристичної діяльності), є:

- туристичні оператори (туроператори) - юридичні особи, створені згідно з чинним законодавством України, для яких виключною діяльністю є організація та забезпечення створення туристичного продукту, реалізація та надання туристичних послуг, а також посередницька діяльність із надання характерних та супутніх послуг, які в установленому порядку отримали ліцензію на туроператорську діяльність;

- туристичні агенти ( турагенти) - юридичні особи, створені згідно з чинним законодавством України, а також фізичні особи - суб'єкти підприємницької діяльності, які здійснюють посередницьку діяльність з реалізації туристичного продукту туроператорів і туристичних послуг інших суб'єктів туристичної діяльності, а також посередницьку діяльність із реалізації характерних та супутніх послуг, які в установленому порядку отримали ліцензію на турагентську діяльність;

- інші суб'єкти підприємницької діяльності, що надають послуги з тимчасового розміщення (проживання), харчування, екскурсійних, розважальних та інших туристичних послуг;

- гіді-перекладачі, екскурсоводи, спортивні інструктори, провідники та інші фахівці туристичного супроводу - фізичні особи, які проводять діяльність, що пов'язана з туристичним супроводом, які в установленому порядку отримали дозвіл на право здійснення туристичного супроводу, крім осіб, які працюють на відповідних посадах підприємств, установ, організацій, яким належать, чи які обслуговують об'єкти відвідування;

- фізичні особи, які не є суб'єктами підприємницької діяльності й надають послуги з тимчасового розміщення (проживання), харчування тощо.

## **4.2. Суб'єкти туристського ринку**

### **4.2.1. Туристські підприємства: туроператори і турагенти**

Туристські підприємства представлені двома типами: туроператори і турагенції, що відрізняються характером і масштабом діяльності.

*Туроператори* – це потужні туристські фірми, що спеціалізуються на розробці комплексного турпродукту і його оптовій реалізації. Діяльність туроператорів полягає у складанні з окремих туристських послуг комплексних турів, що пропонуються споживачеві за фіксованою ціною. Інакше кажучи, туроператор на основі маркетингового дослідження ринку формує пакет туристських послуг і в цьому випадку виступає виробником комплексного турпродукту - туру.

За нормами UNWTO туроператором вважають туристське підприємство, яке самостійно комплектує туристський продукт у складі як мінімум трьох послуг: розміщення, транспортування туристів і надання їм ще якоїсь послуги, не пов'язаної з першими двома (екскурсійне обслуговування, прокат автомобіля тощо). Туроператор завжди виступає як «оптовик», здійснюючи масову закупівлю туристських послуг, що необхідні для формування турів. Це дозволяє йому застрахуватись від коливання цін на окремі послуги. Туроператор є також індустріалізованим виробником із широкою спеціалізацією і значними обсягами виробництва.

Поділ на туроператорів та турагентів туристичних підприємств відбувається за обсягами та характером діяльності, організацією виробничого процесу цих підприємств. Туроператором є потужне туристське підприємство, метою функціонування якого є розроблення власного турпродукту та його реалізація на внутрішньому та міжнародному ринках, а діяльність має переважно комплексний, аритмічний характер. Турагенти є невеликими, переважно спеціалізованими підприємствами, які підвладні сезонним коливанням попиту.

Спеціалізація турпідприємств залежить:

а) від участі в зовнішньоекономічній діяльності (міжнародний та внутрішній туризм) і характеру експортно-імпортних зв'язків - в міжнародному туризмі з відповідним підрозділом на зарубіжний (виїзд вітчизняних туристів за кордон) та іноземний (в'їзд іноземних громадян в країну і забезпечення їх обслуговування під час подорожі); - у внутрішньому туризмі зі спеціалізацією за видами, напрямками екскурсійної діяльності;

б) від сегмента ринку споживача (за видом - лікувальний, рекреаційний, релігійний; напрямком - Середземномор'я, Європа, Південно-Східна Азія; сезоном - літній чи зимовий; демографічними ознаками - молодіжний, сімейний тощо);

в) від розвитку видових субринків - ринок транспортних послуг і його окремих видів; ринок екскурсійних послуг.

За характером діяльності, територіальним рівнем і формою організації туроператорів поділяють на ініціативних і рецептивних.

*Ініціативні туроператори* – це ті, що спеціалізуються на міжнародному туризмі, орієнтовані переважно на зарубіжний туризм і здійснюють свою діяльність на основі прямих угод з продуцентами послуг (готелі, транспортні компанії тощо) або з рецептивними туроператорами. Класичним турпродуктом ініціативних туроператорів є складні маршрутні тури, що включають послуги рецептивних туроператорів, які працюють на

місцевих ринках (за маршрутом), із забезпеченням транспортування в початкову точку маршруту і з кінцевої його точки до місця постійного проживання, а також з організацією транспортного обслуговування на маршруті.

*Рецептивні туроператори* спеціалізуються на іноземному туризмі, комплектуючи тури і програми обслуговування в місцях прийому туристів на основі прямих угод з продуцентами послуг (готелі, підприємства харчування, дозвіллєві заклади тощо).

Діяльність у сфері туризму, що полягає у створенні комплексного туристичного продукту і оптимізації умов його споживання як зарубіжними, так і вітчизняними туристами, здійснюють на основі розробки пакету програм їх обслуговування на маршруті і є формою туристського бізнесу, що отримала назву туроперейтингу. Необхідність його розвитку пов'язана, з одного боку, із зростанням вимог туристів до змістового аспекту дозвілля, який передбачає, окрім розміщення і харчування, цілий комплекс додаткових послуг відповідно до індивідуальних запитів, а з пішого – із зростанням і розширенням номенклатури послуг гостинності, які запропоновані туристськими і курортними центрами, що ущільнює ринок пропозиції і вимагає професійної зорієнтованості (Рис. 4.2).

Туроператорів поділяють за сферою діяльності на туроператорів, діяльність яких спрямована в сферу міжнародного туризму з орієнтацією на експорт турпослуг (іноземний туризм) чи їх імпорт (зарубіжний туризм) та і туроператорів, які діють на внутрішньому ринку країни. За рівнем спеціалізації туроператорів поділяють на тих, що діють на масовому ринку та спеціалізованих (рис. 4.3).

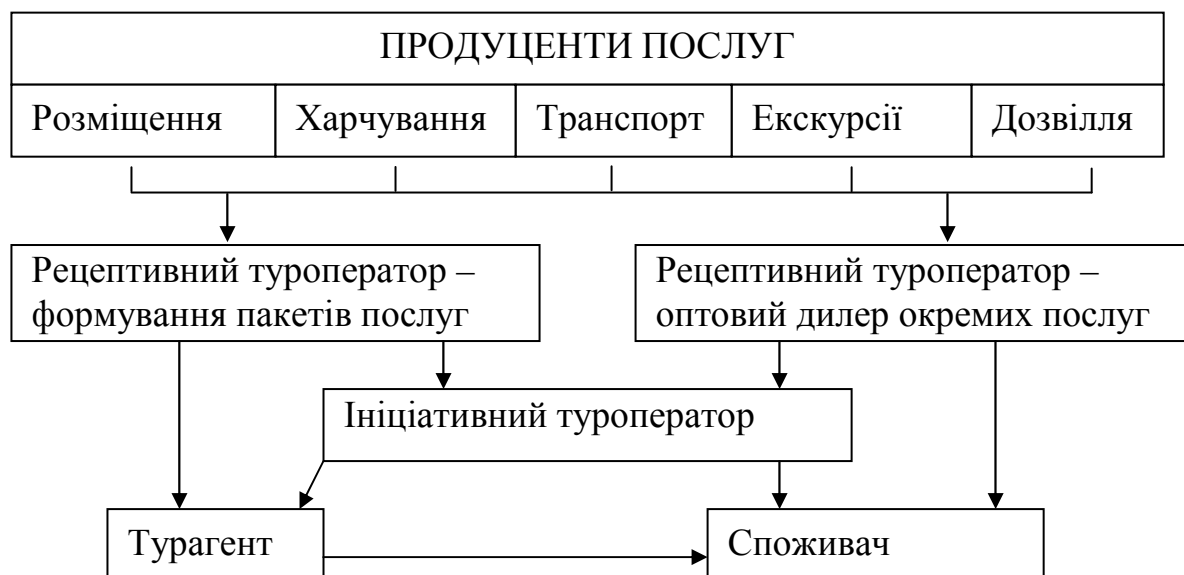


Рис. 4.2 – Схема туроперейтингу

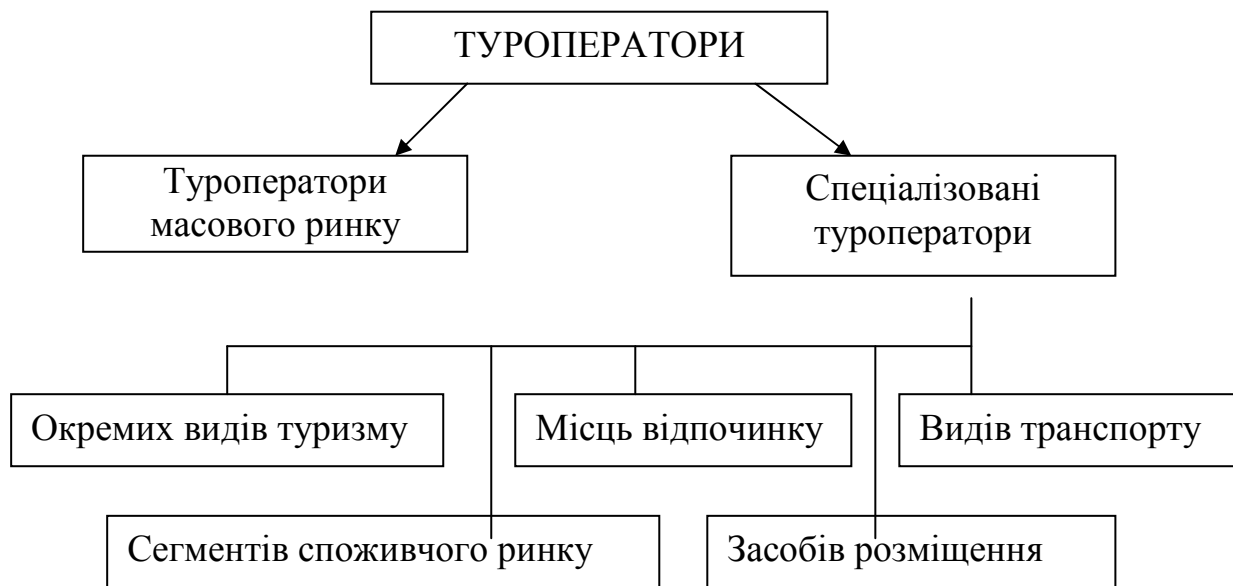


Рис. 4.3 – Класифікація туроператорів за рівнем спеціалізації

Туроператори здійснюють оптовий продаж своєї продукції на ринку турагентів.

У залежності від організаційних засад турагенти можуть бути складовими збутової мережі туроператора, тобто входити в його структуру, або самостійними підприємствами, які працюють на основі відповідних угод з одним або кількома туроператорами. Різновидом такого типу турагенцій є екскурсійні бюро, що спеціалізуються на наданні разових екскурсійних послуг у певний термін і за певною програмою.

**Турагенція** – це суб'єкт туристського ринку (юридична чи фізична особа), діяльність якого полягає в придбанні певних турів, розроблених туроператором, та їх роздрібній реалізації. Турагенції переважно здійснюють роздрібну торгівлю турами та окремими складовими турпродукту.

Туристське підприємство може бути одночасно і туроператором, і турагентом. Наприклад, бюро розробляє маршрути як туроператор і частково самостійно продає їх безпосередньо споживачу, а більшу частину продає турагенту, одночасно як турагент купує тури в іншого бюро (туроператора) і продає їх своїм туристам.

За формами організації турагенти можуть бути:

- а) самостійними підприємствами, які співпрацюють з однією або декількома фірмами-туроператорами на основі взаємних угод;
- б) частиною збутової сітки великої фірми туроператора;
- в) турбюро-турагенти, які забезпечують переважно екскурсійне обслуговування і за попередніми формами взаємодіють з туроператорами і турагентами інших видів.

#### 4.2.2. Готельні заклади

Готельна індустрія стає швидко зростаючим бізнесом у багатьох країнах світу, особливо в регіонах, де туризм набув розвитку нещодавно. У світі цю сферу розглядають ширше, використовуючи термін “гостинність”. Індустрія гостинності охоплює різні групи організацій і підприємств, таких як готелі, мотелі, пансіонати, будинки відпочинку, санаторії, ресторани, кафе, парки відпочинку, клуби, казино, інші сфери, зв’язані з туризмом і відпочинком та які надають соціальні та персональні послуги.

Термін «гостинність» введений експертами конфедерації ХОТРЕК – конфедерації національних асоціацій готелів і ресторанів у Європейському Співтоваристві, утвореному в 1982 р., у складі якого перебувають 22 національні асоціації (1 млн. підприємств).

Проте діюче законодавство України й досі не чітко визначає поняття «готельне господарство», його належність до сфери туризму та відомче підпорядкування. Найчастіше готельне господарство розглядають тільки як «матеріально-технічну базу туризму». На практиці це призводить до того, що дуже часто в монографіях і наукових посібниках готельне господарство відносять до складових термінів «туристська індустрія», «індустрія гостинності» або «послуги щодо розміщення».

Якщо раніше термін «готельне господарство» співвідносився з господарською діяльністю, що полягала в наданні платних послуг щодо розміщення в готелях, то із зростанням попиту на туристичні послуги й прагненням готельних підприємств до отримання найвищого прибутку послуги розміщення стали тісно пов’язуватися з харчуванням та значною кількістю додаткових послуг.

Розглянемо детальніше термін «готельний бізнес». В умовах СРСР термін «бізнес» асоціювався з людською діяльністю, що переслідував єдину мету – наживу. Іноземні видання (термінологічні словники та довідники) вкладали в це поняття дещо інший зміст – незалежна комерційна діяльність людини, що виступає для неї як спосіб існування. А квінтесенція бізнесу, його суть, на їх думку, полягає в етично наповненій економічній активності людини з виробництва товарів і надання послуг, які мають корисні для споживача якості.

Отже, індустрія гостинності не може розвиватися без туризму, як і туристична індустрія не може існувати без засобів розміщення та розваг.

Готельний бізнес відіграє значну роль і в системі господарювання, оскільки формує обсяги робіт для різних галузей економіки (рис.4.4).



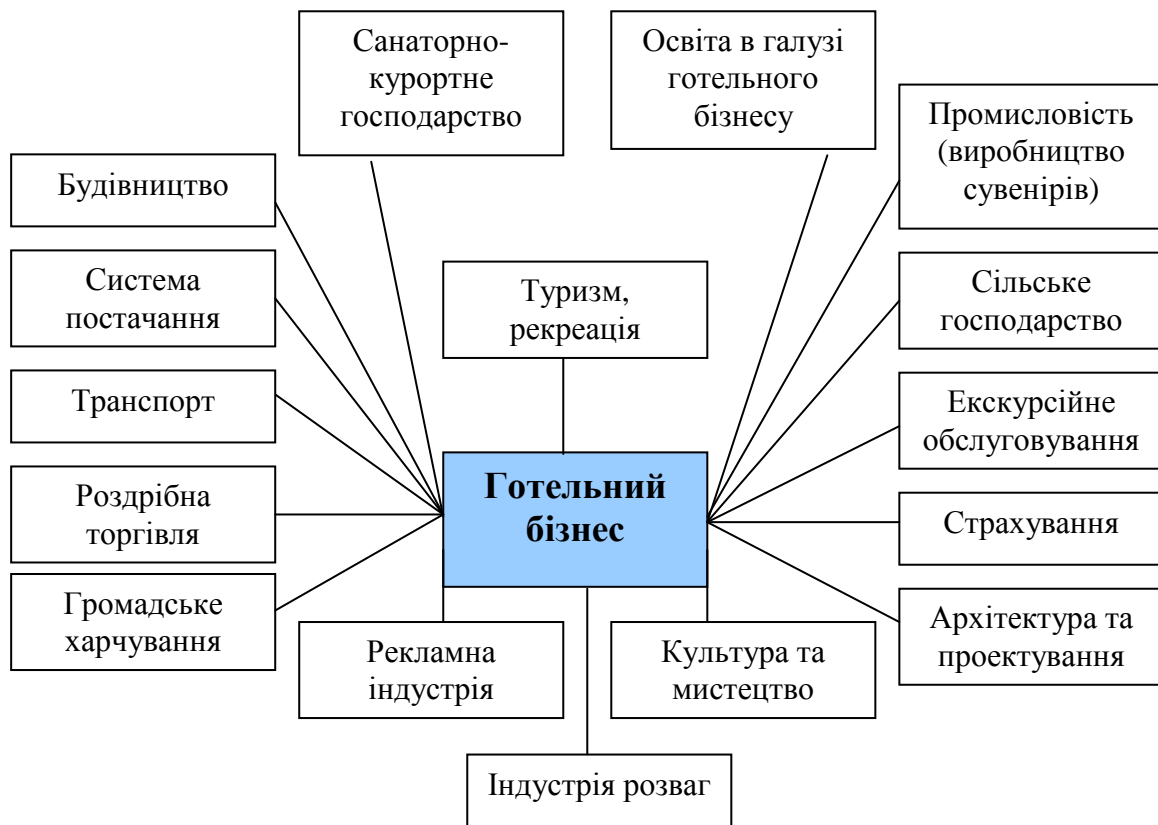


Рис. 4.4 – Зв'язки готельного бізнесу в системі господарювання

Отже, за рахунок розвитку готельного бізнесу можна досягти наступних результатів:

- забезпечити додаткові надходження до регіонального і державного бюджету;
- скоротити безробіття шляхом створення нових робочих місць, попередити відтік трудових ресурсів з регіону, сприяти відкриттю нових галузевих спеціальностей;
- популяризувати туристичну привабливість і використання туристичного потенціалу регіону;
- створити необхідну туристичну інфраструктуру (прокладання доріг в сільській місцевості, будівництво нових та реконструювання наявних готелів, відкриття закладів харчування на туристських маршрутах й точок з надання в прокат необхідного інвентарю);
- забезпечити розширення ліній роздрібної торгівлі різноманітним товаром, а також надання різноманітних послуг (страхових, харчових, експерсійних та ін.);
- реформувати структуру відпочинку;
- сприяти розвитку народних промислів (виготовлення і реалізація національних сувенірів).

Нині створення високорентабельних сучасних спеціалізованих (в

залежності від природно-рекреаційних, культурно-історичних ресурсів) готельних комплексів, здатних задовольнити потреби вітчизняних і закордонних туристів, потребує активної підтримки з боку держави й регіональних структур управління.

Сучасний готельний бізнес як економічне явище:

- має індустріальну форму;
- виступає у вигляді готельного продукту й послуг, які не можуть накопичуватися й транспортуватися;
- створює нові робочі місця й виступає найчастіше піонером освоєння нових районів і сприяє прискореному розвитку національної економіки;
- виступає як механізм перерозподілу національного доходу на користь країн, що спеціалізуються в готельному бізнесі;
- є мультиплікатором росту національного доходу, зайнятості й розвитку місцевої інфраструктури й підвищення рівня життя місцевого населення;
- характеризується високим рівнем ефективності й швидкою окупністю інвестицій;
- виступає як ефективні засоби охорони природи й культурної спадщини, оскільки саме ці елементи становлять основу його ресурсної бази;
- сполучений практично з усіма галузями господарства й видами діяльності людини, оскільки саме їхня диференціація й дискретність і створюють ту різницю потенціалів рекреаційного середовища, що викликає потреби людей до зміни місць і пізнанню.

Саме удосконалення готельної бази з її орієнтацією на вимоги споживачів може прискорити розвиток туризму в Україні. Адже готельний комфорт може виступати як головний предмет туристського зацікавлення, як мотивація для здійснення туристської подорожі й, таким чином, служити ресурсом створення турпродукту.

Матеріальна база, що призначена для розміщення туристів посідає одне з перших місць при формуванні туристської інфраструктури, бо якість проживання та відповідне обслуговування рішуче впливають на рівень туристського сервісу.

Розміщення – найважливіший елемент туризму: якщо немає розміщення – немає й туризму. Це незаперечна та жорстока вимога економіки будь-якого туристського регіону або центру, який прагне твердих та великих доходів від прийому туристів і експлуатації своїх туристських ресурсів. Саме готельні підприємства виконують одну з

важливіших функцій в обслуговуванні: забезпечують туристів житлом та побутовими послугами.

Зазначимо, що у світовій практиці існує **чотири моделі гостинності**:

1. **Європейську модель** представляють гостинністю «високого польоту» і високої репутації. Крім того, європейський готельний ринок найпоширеніший і розвинутий. Відмінними рисами європейської гостинності можна назвати:

- прагнення європейських готелів до скорочення місткості номерного фонду, що підсилює індивідуалізацію обслуговування клієнтів;
- головною гідністю готелів є не розкіш, а вишукані і стильні інтер'єри, висока репутація й популярність, висококласне обслуговування;
- найбільш дорогі готелі розташовані в унікальних місцях і будинках, в історичних центрах міст;
- традиційність і вимогливість дорогих готелів стосовно постояльців;
- автоматизацію європейських готелів, яка не заміняє особистісних відносин з постояльцями;
- сильніше ніж будь-де, у Європі виражена готельна сегрегація, що приводить до того, що постоялець дорогого готелю ніколи не зіштовхнеться в холі з постояльцем іншого соціального статусу;
- європейський готельний ринок відрізняє диверсифікованість пропозиції - від дешевих при шляхових готелів до вкрай дорогих елітних готелів.

2. **Азіатська модель гостинності** протилежна європейській, що відображається в любові азіатів до розкоші, показному багатству, гігантизму. Саме в Азії перебувають найвищий (Шанхай), самий місткий (Бангкок) і самий розкішний (Дубаї) готелі миру. Якщо в Європі категорія готелю обернено пропорційна її місткості, то в Азії навпаки. Відмінними рисами азіатських готелів класу «люкс» є:

- найбільш удале місце розташування;
- більша площа номерів і громадських приміщень;
- більша місткість;
- розкіш і багатство інтер'єрів і екстер'єрів готелів;
- невисока (у порівнянні з Європою) вартість і доступність послуг;
- можливість користування різноманітною інфраструктурою й додатковими послугами.

3. **Американська модель гостинності** має риси як європейської моделі, так і азіатської. Так, у центрах найбільших американських міст поширені готелі класу «люкс», що відповідають вимогам типових

європейських готелів (стиль, невеликі розміри, індивідуальне обслуговування). З іншого боку, основні курорти й туристські центри країни забудовані готелями, зовні й внутрішньо нагадують азіатські (більша місткість, розкіш, значно розвинена інфраструктура).

4. **Східно - європейська модель** гостинності виділяється окремо від європейської через наявність великої частки пострадянських підприємств готельної індустрії, а також, як в американській моделі, сусідством готелів, типової як для європейської, так і для азіатської моделей. З іншого боку, сучасний етап розвитку готельного ринку на пострадянському просторі Європи характеризує будівництво нових засобів розміщення, типових як для Європи, так і для Азії.

До тенденцій розвитку індустрії гостинності, що набули розвитку за останні роки належать:

- 1) поглиблення спеціалізації готельної та ресторанної пропозиції;
- 2) утворення міжнародних готельних і ресторанных ланцюгів;
- 3) розвиток мережі малих підприємств;
- 4) упровадження нових комп'ютерних технологій.

У той же час О. А. Джанджугазова виділяє вісім тенденцій розвитку світової індустрії гостинності, а саме:

- поширення сфери інтересів готельного бізнесу на інші продукти й послуги, раніше надавалися підприємствами інших галузей. Наприклад, організація харчування, дозвілля, розваг, виставкової діяльності й т.д.;
- зростаюча демократизація індустрії гостинності, що в значній мірі сприяє підвищенню доступності готельних послуг для масового споживача;
- посилення спеціалізації готельного бізнесу, що дозволяє більш чітко орієнтуватися на певні сегменти споживачів з урахуванням різних ознак;
- розвиток нових видів туризму, наприклад, екологічних, пригодницьких, екстремального, деяких тематичних напрямків, дозволяє врахувати інтереси практично будь-яких категорій споживачів і зробити туристський продукт більше витонченим;
- глобалізація й концентрація готельного бізнесу, що проявляється в створенні туристських корпорацій і готельних ланцюгів; також створюються готельні асоціації, союзи, міжнародні урядові й неурядові організації;
- глибока персоніфікація обслуговування й повна концентрація на запитах і потребах клієнтів;

- широке впровадження нових засобів комунікації й інформаційних технологій, що дозволяє проводити глибоку й системну економічну діагностику;
- впровадження нових технологій у ділову стратегію підприємств індустрії гостинності. Зокрема, широке використання Інтернет з метою просування готельних продуктів і послуг; а також поширення сучасних комп'ютерних систем бронювання й резервування.

### **Типізація і класифікація закладів розміщення**

На цей час у світі налічується більше 30 систем класифікації готелів, причому в кожній країні прийняті свої національні стандарти. Введенню єдиної світової класифікаційної системи перешкоджають фактори, що пов'язані з культурними й національними особливостями, історичним розвитком різних держав і т.д.

Як засіб розміщення згідно з термінологією Всесвітньої Туристської Організації (UNWTO) розуміють будь-який об'єкт у вигляді приміщення, який регулярно чи інколи надає туристам і подорожуючим розміщення для ночівлі.

У всій розмаїтості класифікацій засобів розміщення можна виділити наступні основні підгрупи:

1) **Стандартна міжнародна і європейська класифікація засобів розміщення (UNWTO і EUHS)** передбачає і затверджує два різновиди засобів розміщення: індивідуальні й колективні. У свою чергу колективні засоби розміщення поділяють на готелі і аналогічні засоби розміщення, спеціалізовані засоби розміщення й інші колективні об'єкти розміщення.

2) **Внутрішньодержавна класифікація** – набір вимог і нормативів, що обов'язкові для виконання засобами розміщення конкретної держави залежно від класу. У кожній державі формують типи готелів, що враховують особливості географічного положення, кліматичні умови, особливості попиту. На цей час у світі налічується понад 30 національних систем категоризації і класифікації засобів розміщення, передусім – готелів (система зірок – від 1 до 5; система букв – А, В, С, D; система корон, ключів, лун, яблук, діамантів і т.д.).

Їх можливо об'єднати в дві основні групи: *європейська*, в основі якої покладено французьку національну систему, і *бальна оцінка*, в основу якої покладено індійську національну систему (переважає в країнах Азії і Африки).

3) **Внутрішня класифікація готельних мереж (ланцюгів)**. Власний підхід до класифікації готелів мають готельні ланцюги. Звичайно вони

виділяють не категорії, а бренди – торгові марки. У вимогах до кожної торгової марки враховують не тільки рівень комфорту, але й призначення, місце розташування й інші критерії. Слід відмітити, що в порівнянні з національними класифікаціями, готельні ланцюги встановлюють більш жорсткі вимоги і стандарти до об'єктів своїх торгових марок. Кожен ланцюг намагається сформувати певний імідж – що упізнається і поважається клієнтом, на якого зорієнтована торгівельна марка. Для цього кожен ланцюг вводить стандарти, різні для кожної марки в одній країні, але однакові для однієї і тієї ж марки в різних країнах.

**4) Класифікація туристських і інших асоціацій.** У світовій практиці є випадки, коли в межах однієї країни існує декілька систем класифікацій. Наприклад, у Великобританії поряд із системою «корон» використовують класифікацію, що запропонована Асоціацією британських туристських агенцій, а в Америці взагалі немає офіційно затвердженої системи класифікації. Найбільш поширеною там є класифікація, що розроблена Автомобільною Асоціацією Америки (AAA).

Розглянемо найбільш поширені класифікації готельних підприємств. Готельні підприємства класифікують за різними критеріями, найчастіше – це:

- а) місце розташування;
- б) тривалість роботи;
- в) забезпечення харчуванням;
- г) тривалість перебування;
- д) рівень цін;
- е) рівень комфорту;
- ж) місткість номерного фонду;
- з) функціональне призначення.

**а) За місцем розташування готелю:**

1) *розташовані в межах міста (у центрі, на окраїні).* Розташованими у центрі міста є практично всі готелі ділового призначення, готелі «люкс», готелі середнього класу;

2) *розташовані на морському узбережжі.* У даному випадку дуже важливим є відстань до моря;

3) *розташовані в горах.* Це невеликі готелі в мальовничій гірській місцевості на туристському маршруті в найбільш зручному місці відпочинку. У гірському готелі, як правило, міститься необхідне спорядження для літнього і зимового відпочинку, наприклад, альпіністський і гірськолижний інвентар, підйомники тощо.

У готельному бізнесі при класифікації готелів за критерієм місця розташування розглядають також наступні п'ять місць розташування готелю:

- 1) центр міста;
- 2) аеропорт;
- 3) приміська зона;
- 4) курорт;
- 5) шосе.

**б) За тривалістю роботи готелю** виділяють готельні заклади, що:

- 1) працюють цілий рік;
- 2) працюють два сезони;
- 3) односезонні.

**в) За забезпеченням харчування розрізняють:**

- 1) готелі, що забезпечують повний пансіон (розміщення + триразове харчування);
- 2) готелі, що пропонують розміщення і тільки сніданок.

**г) За тривалістю перебування гостей:**

- 1) для тривалого перебування клієнтів;
- 2) для короткочасного перебування.

**д) За рівнем цін на номери готелю** класифікують на:

- бюджетні;
- економічні;
- середні;
- першокласні;
- апартаментні;
- фешенебельні.

**е) за рівнем комфорту**

Готельні підприємства можна класифікувати також за зручним розташуванням транспортних засобів, за правом власності. Однак на перше місце при класифікації готелів важливим є рівень комфорту.

Класифікація готельних підприємств за рівнем комфорту відіграє величезну роль у вирішенні питань управління якістю готельних послуг.

**Рівень комфорту** – це комплексний критерій, складовими якого є певні параметри:

- стан номерного фонду: площа номерів (м<sup>2</sup>), частка одномісних (однокімнатних), багатокімнатних номерів, номерів-апартаментів, наявність комунальних зручностей і т.д.;
- стан меблів, інвентарю, предметів санітарно-гігієнічного призначення;
- наявність і стан підприємств харчування: ресторанів, кафе, барів;
- стан будинку, під'їзних шляхів, облаштованість прилеглої до готелю території;
- інформаційне забезпечення і технічне оснащення, у тому числі наявність телефонного, супутникового зв'язку, телевізорів, холодильників, міні-барів, міні-сейфів і т.д.;
- забезпечення можливості надання ряду додаткових послуг.

Зазначені параметри оцінюють практично у всіх наявних сьогодні системах класифікації готелів. Крім того, ряд вимог пред'являють до персоналу і його підготовки: освіта, кваліфікація, вік, стан здоров'я, знання мови, зовнішній вигляд і поведження.

Установлення рівня комфорту на даний час лежить в основі понад *тридцяти систем класифікації*, найбільш розповсюдженими серед яких є наступні:

- **європейська**, або, як часто її називають, система «зірок», що базується на Французькій національній системі класифікації, в основі якої лежить розподіл готелів на категорії від однієї до п'яти зірок. Така система застосовується у Франції, Австрії, Угорщині, Єгипті, Китаї, Україні і ряді інших країн;

- **система букв** (А, В, С, D), яку донедавна використовували у Греції;

- **система «корон»**, яку застосовували у Великобританії;

- **система розрядів** («люкс», вищий А, вищий Б, перший, другий, третій, четвертий), яку використовували на території колишнього СРСР.

У кожній окремій державі до розуміння рівня комфорту як критерію класифікації підходять по-різному. Саме ця обставина, а також ряд факторів, що обумовлені культурно-історичними і національними традиціями держав, перешкоджають введенню у світі єдиної класифікації готелів. У цьому напрямку залишається сьогодні безрезультатна діяльність Всесвітньої Туристської Організації (UNWTO), Комітету готельної і ресторанної індустрії ЄС, Міжнародної готельної асоціації (МГА).

Авторитетна в готельному бізнесі фірма ВТІ (Business Travel International) пропонує наступну класифікацію. Вона видає щорічний довідник, що указує вартість розміщення в готелях бізнесу-класу різних



країн. Відповідно до класифікації ВТІ усі готелі підрозділяють на 9 розрядів: 5 вищих і 4 нижчих.

*Вищі розряди:*

- Superior Deluxe – винятково готелі класу «люкс», що пропонують найвищий стандарт проживання, послуг і зручностей;

- Deluxe – надає аналогічні за характером послуги, що і готелі класу Superior Deluxe, але без надмірного їх задоволення, лише відповідно до мети задоволення потреб клієнта;

- Moderate Deluxe – готелі цього розряду не мають такої високої репутації, як попередні. В іншому основні їх характеристики є схожими;

- Superior First Class – готелі вищі за середній клас;

- First Class – комфортабельні готелі зі стандартними номерами, місцями для проведення загального дозвілля і стандартним набором зручностей.

*До нижчих розрядів відносять наступні класи:*

- Moderate First Class,

- Superior Tourist Class,

- Tourist Class,

- Moderate Tourist Class.

ВТІ обмовляє, що дана класифікація може відрізнитися від національної системи класифікації, а її стандарт не відповідає стандарту, який прийнятий у тій чи іншій країні.

У світовій практиці є випадки, коли в межах однієї країни існує кілька систем класифікацій. Наприклад, у Великій Британії поряд із системою “корон” використовували класифікацію, що запропонована Асоціацією британських турагентств – British Travel Authority (BTA):

- бюджетні готелі – розташовані в центральній частині міста і мають мінімум зручностей;

- готелі туристичного класу – у структурі обов'язкова наявність ресторану і бару;

- готелі середнього класу – рівень обслуговування досить високий;

- готелі першого класу – дуже висока якість комфорту і відмінний рівень обслуговування;

- готелі вищої категорії – рівень обслуговування і проживання екстра-класу.

У Великій Британії також реалізують класифікаційну схему для широкого спектра об'єктів розміщення, що включає як розкішні готелі, так і скромні фермерські будиночки на два номери, розроблена багатопрофільною організацією AA (Automobile Association development

Ltd). Класифікаційна система AA визнана в національному масштабі і гарантує якість обслуговування в готелях, що пройшли інспекцію фахівців AA і заслужили право користатися її емблемою – чорно-жовтим знаком.

Підтвердження категорії готелю здійснюють щорічно.

Усі засоби розміщення в системі AA розділені на два класи:

- власне готелі (Hotels, Lodge Country, House) і
- приватні готелі і пансіонати (Private Hotels, Guesthouses),
- фермерські будинки (Farmhouses),
- невеликі дорожні готелі (Inn).

Готелі в системі AA класифікуються від однієї до п'яти зірок. При цьому оцінюють кількість, якість наданих послуг, місткість номерного фонду (розмір готелю).

Властивістю системи AA, що допомагає клієнтам орієнтуватися у розмаїтті пропонованих готельних послуг, є те, що кращі готелі одного класу відзначають тут червоними зірками (Red star) (тоді як звичайні – зірки жовтого кольору на чорному тлі). При виділенні кращих готелів оцінюють не тільки якість номерного фонду, якість харчування, але й гостинність, охайність персоналу, загальне враження клієнтів від готелю. Наприклад,

\*\*\*\*\* – \*\*\*\* Red означає чудовий готель, який рекомендують для відвідування. Забезпечує дуже високий рівень сервісу, харчування і розміщення;

\*\*\* – \*\* Red — гарний готель, що перевищує необхідний для одержання відповідної категорії рівень вимог. Забезпечує високий рівень комфорту;

\* Red – готель середнього рівня, що забезпечує прийнятний рівень обслуговування і комфорту.

Тобто, готелі в системі AA класифікують від однієї до п'яти Q (від "Quality" – якість): 5Q – кращі з обраних, 4Q – обрані, 3Q-1Q – які рекомендують.

Французька національна класифікація встановлює для туристських готелів шість категорій, серед яких п'ять – із присвоєнням певної кількості зірок (1\*, 2\*, 3\*, 4\* чи 5\*), одна категорія без зірки. Така система дозволяє найбільш повно охопити ринок готельних послуг.

Жодне готельне підприємство не може претендувати на присвоєння категорії, якщо воно не відповідає мінімальним вимогам-критеріям, що об'єднані в наступні групи:

A – кількість кімнат;

B – загальні приміщення;

C – устаткування готелю;

D – комфортність житла;

E – обслуговування;

F – зручність інвалідам і особам з обмеженою рухливістю.

Відповідно до Німецької класифікації, готельні підприємства поділяють на п'ять класів. З метою гармонізації з Європейською системою тут відразу ж передбачають відповідність кожного класу певній кількості зірок:

- туристичний клас – \*;
- стандартний клас – \*\*;
- комфортний клас – \*\*\*;
- перший клас – \*\*\*\*;
- люкс – \*\*\*\*\*.

Слід зазначити, що спроби встановити відповідність із системою «зірок», що іноді носять чисто умовний характер, виконують і в інших системах (букв, «корон», категорій). Так, у Греції готелі категорії А відповідають чотиризірковому рівню, В – тризірковому, С – двозірковому, D – однозірковому, готелі категорії L – п'ятизірковому рівню.

В Італії перша категорія умовно відповідає рівню чотирьох зірок, друга – трьох, третя – двох.

Для того, щоб гармонізувати систему «корон», що використовувалась у Великобританії, із системою «зірок», необхідно від загального числа «корон» відняти одну «зірку» (наприклад, рівень чотирьох «корон» дорівнює рівню трьох «зірок»).

Розглянута вище класифікація готелів, запропонована Асоціацією британських турагентств, що вважається у Великій Британії найбільш розповсюдженою, також передбачає подібну відповідність:

- бюджетні готелі – \*;
- готелі туристського класу – \*\*;
- середнього класу – \*\*\*;
- першого класу – \*\*\*\*;
- вищої категорії – \*\*\*\*\*.

Німецька класифікація встановлює вимоги за 22 обов'язковими і незалежними від класу підприємств критеріями:

1. Робота служби прийому (Reception).
2. Сервіс сніданків.
3. Сервіс напоїв.
4. Сервіс харчування.
5. Наявність телефону в номері.

6. Робота телефону.
7. Мінімальна площа для 75% номерів, включаючи площу санвузла.
8. Санітарний комфорт (у відсотках до загального оснащення санвузлів).
9. Оснащення санвузлів.
10. Наявність сюїт-номерів (номерів-апартаментів).
11. Меблювання й оснащення номерів.
12. Наявність радіо і ТВ – приймачів у номері.
13. Наявність подарунків для гостей.
14. Послуги прання і прасування.
15. Наявність сейфів.
16. Кількість і стан холів.
17. Можливість безготівкового розрахунку.
18. Наявність телефаксу.
19. Кількість і режим роботи готельних барів.
20. Кількість і режим роботи ресторанів.
21. Можливість проведення конференцій і банкетів.
22. Число додаткових послуг.

За останньою вимогою встановлене наступне число додаткових послуг: для готелів класу «люкс» – 270, першого – 120, комфортного – 70, стандартного – 25, туристського – 0.

Особливістю Німецької класифікації є те, що в ній передбачені категорії і для таких типів готельних підприємств, як пансіони, вітальні двори, готелі – гарні. При встановленні відповідних категорій для цих типів відсутні такі обов'язкові критерії, як “Ресторан”, “Сервіс харчування”, а необхідне число факультативних критеріїв набагато менше: для першого класу — 90, комфортного – 50, стандартного – 15. Крім того, зазначеним типам підприємств максимально може бути привласнений перший клас (\*\*\*\*).

У США немає офіційно затвердженої класифікації готелів. За рівнем комфорту вони звичайно поділяються на п'ять категорій. Вищу категорію (п'ять зірок) присуджують дві організації: American Automobile Association (AAA) і Mobile Travel Guide.

Власний підхід до класифікації готелів мають готельні ланцюги. Звичайно в них виділяються не категорії, а марки, що поширюються на всі готелі конкретного ланцюга. У кожній марці може враховуватися не тільки рівень комфорту, але і призначення, місце розташування і деякі інші критерії.

Наприклад, найбільший європейський готельний ланцюг Assog

(Франція) пропонує кілька марок підприємств, що розташовують різноманітною палітрою послуг і цін:

- Sofitel;
- Novotel;
- Mercury, що, у свою чергу, за рівнем комфорту і цін підрозділяється ще на три групи:
- Relais Inn — пропонує стандартні номери, якісне обслуговування за помірними цінами;
- Hotel Mercury — послуги більш високого рівня, індивідуальне обслуговування, комфортабельне розміщення;
- Grand Hotel — прекрасне розташування готелю, вишуканий комфорт і високий рівень обслуговування цілодобово;
- Ibis;
- Etap;
- Formule 1.

З урахуванням кон'юнктури ринку готельний ланцюг Ассор поєднує ряд підприємств незалежно від їхньої марки, з метою обслуговування визначених сегментів туристського ринку. Наприклад, деякі готелі марки Novotel і Mercury входять до групи Atria, що спеціалізується на прийомі й обслуговуванні конгресів, виставок і інших професійних зустрічей і заходів. Інша група готелів має у своїй назві знак "Goralia", що означає "курортний готель".

Найбільший американський готельний ланцюг Holiday Inn при виділенні марок враховує не тільки рівень комфорту, але і призначення, місце розташування, тривалість перебування клієнтів і деяких інших критеріїв. Вона включає наступні марки:

- Holiday Inn hotels resorts — готелі курортного типу, розташовані поза міськими і промисловими зонами, поблизу морського узбережжя або озер, у горах та лісі. Забезпечують усім необхідним для активного відпочинку: басейнами, саунами, тенісними кортами і різним спортивним інвентарем. Це найпоширеніша торгова марка ланцюга;

- Holiday Inn Garden Court hotels – готелі економічного класу для ділових людей. Частіше всього їх розташовують поблизу аеропортів і великих торгових бізнес-центрів;

- Holiday Inn Express hotels – готелі з номерами квартирного типу (апарт-отелі);

- Holiday Inn Select hotels – готелі для ділових людей з повним набором послуг;

- Holiday Inn Hotels Suites – готелі, які розраховані на бізнесменів, що

полюбують мати домашній комфорт в умовах тривалого проживання в готелі.

Відомий готельний ланцюг Великої Британії Forte Hotel Group пропонує чотири диференційовані торгові марки готельних підприємств.

- Le Meridien Hotels&resorts – готелі класу deluxe (вище категорії «люкс»), розташовані в найбільших містах і на курортах. Архітектурне вирішення підприємств цієї марки витримано в класичному європейському стилі з індивідуальними особливостями, що враховують місцеві традиції. Властивий високий рівень обслуговування. Клієнтами в більшості випадків є представники бізнес-, конгресового і інсентив (заохочувального)-туризму;

- Posthouse – середньобюджетні готелі. Пропонують стандартний набір послуг. Забезпечують необхідні умови для відпочинку і роботи, проведення конференцій і симпозіумів. Близько 50% підприємств цієї марки мають оздоровчі центри з безкоштовними послугами для проживаючих;

- Heritage Hotels – унікальна торгова марка, яку називають “перлиною”. Готелі, які об'єднані під цією маркою, являють велику історичну цінність. Практично всі підприємства цієї марки знаходяться в зонах підвищеної туристської активності й у невеликих, що мають багатовікову культуру в містечках Англії і Шотландії, центральній частині й уздовж узбережжя Великої Британії. Наприклад, цю марку носить найстарший готель Англії “The Bear”, побудований в околицях Оксфорда ще в XIII столітті.

- Travelodge – готелі цієї групи мають у середньому від 85 до 200 гостьових кімнат, які розраховані на мандрівників і бізнесменів, що обрали економ-клас. Розташовані поблизу автомагістралей і транспортних вузлів.

У ряді випадків назви марок готелів не дають споживачу відповідної інформації, унаслідок чого туроператори стали проводити умовне співвідношення кожної марки визначеній кількості зірок за європейською системою. У випадку з готельним ланцюгом Accor це виглядає в такий спосіб: Sofitel – 5 зірок, Novotel – 4, Mercury – 3, Ibis – 2, Etap – I, Formule I – без зірки.

В Україні існує наступна класифікація готелів, відповідно до якої всі готелі поділяють на п'ять категорій із присвоєнням від однієї до п'яти зірок, мотелі – на чотири категорії з присвоєнням від однієї до чотирьох зірок.

Мінімальні вимоги до готелів (мотелів) різних категорій, передбачені даним стандартом, об'єднані в наступні групи:

1. Будинок і прилегла до нього територія (вивіска, вхід для гостей, автостоянка).

2. Технічне устаткування (аварійне освітлення й енергопостачання, водопостачання, кондиціонування повітря, внутрішнє радіомовлення, ліфт, телефонний зв'язок з номера, телефони колективного користування).

3. Номерний фонд: частка місць в одно-, двомісних номерах, наявність багатокімнатних номерів (апартаментів), площа номерів, наявність і площа санвузлів у номерах.

4. Технічне оснащення (двері і замки, охоронна сигналізація, засоби контролю за безпекою, звукоізоляція, висвітлення, опалення, наявність регулятора кондиціонування повітря, телефонного апарата, таймера, радіоприймача, телевізора, холодильника, міні-бара, міні-сейфа).

5. Оснащення меблями й інвентарем (мінімальні розміри ліжок, наявність комплекту білизни, килимів і килимового покриття підлоги, тумбочки, шафи, вішалки для верхнього одягу і головних уборів, стільців, крісел, столів (письмового, журнального), полки для багажу, підставки під телевізор, щільних шторів (жалюзі), що забезпечують затемнення приміщення, дзеркала, щіток, комбінованого ключа (для відкривання пляшок), графинів, склянок, набору посуду для міні-бара, попільниць, інформаційних матеріалів у номері (у тому числі і на іноземних мовах), набору письмового приладдя (конвертів, поштового паперу, ручки, олівця), протипожежної інструкції, інструкції про дії в екстремальних умовах, характерних для даної місцевості (зсуви в горах, землетрус і т.д.).

6. Інвентар і предмети санітарно-гігієнічного оснащення номера (наявність дзеркала і полки для туалетного приладдя, килимка, фена, рушникотримача, гачків для одягу, рушників (на кожного гостя), махрового простирадла, лазневої шапочки (на кожного гостя), лазневих тапочок (на кожного гостя), туалетного приладдя, серветок, туалетного паперу, кришки і щітки для унітаза, кошиків для сміття, пакетів для предметів гігієни, пральні, хімчистки).

7. Санітарні об'єкти загального користування (туалети, устаткування туалетів, ванних кімнат, душових).

8. Загальні приміщення (наявність меблів, спеціальних покриттів підлоги, килимів і килимових покриттів, декоративного озеленення, художніх композицій, музичного віщання, газет, журналів, сейфа для збереження цінностей, гардероба у вестибюлі, віталень, приміщень для перегляду телепередач, залів для проведення культурних (ділових) заходів з устаткуванням для синхронного перекладу, аудіо - і відеоапаратурою, бізнес-центру, спортивно-оздоровчого центру, плавального басейну,

медичного кабінету, перукарні, кімнат побутового обслуговування, магазинів, торгових кіосків і т.д.).

9. Приміщення для надання послуг харчування (ресторани, кафе, бари).

10. Послуги (робота служби прийому, послуги швейцара, підношування багажу, ранкова побудка, прибирання номера і ліжок покоївками, вечірня підготовка номера, заміна постільної білизни і рушників, прання і прасування, хімчистка, дрібний ремонт одягу, чищення взуття, поштові і телеграфні послуги, вручення кореспонденції гостям, машинопис, копіювання документів, послуги секретаря, стенографіста, посильного, надання в користування комп'ютерів, електронних засобів зв'язку, відео -, аудіо обладнання, збереження цінностей у сейфі адміністрації, збереження багажу, обмін валюти, організація зустрічей і проводів, виклик таксі, прокат автомобілів, паркування (персоналом готелю) і подача автомобіля з гаража (стоянки) до під'їзду для гостей, технічне обслуговування автомобілів гостей, бронювання квитків на різні види транспорту, бронювання і/чи продаж квитків у театри, на спортивні, видовищні заходи, туристські і медичні послуги).

11. Послуги харчування (обслуговування, можливість вибору кожного з варіантів наданого харчування (сніданок, дворазове чи триразове харчування), робота кафе в будь-який час доби, надання сніданку, бронювання місць у ресторані, обслуговування в номері).

12. Вимоги до персоналу і його підготовки (наявність письмових стандартів для персоналу, кваліфікація, знання іноземних мов, медичні вимоги, зовнішній вигляд, вимоги до поведження).

### **ж) За місткістю номерного фонду**

**Місткість номерного фонду** – це число місць (номерів), що може бути запропоновано клієнтам одночасно.

Загальноприйнятого підходу до визначення місткості малих, середніх і великих готелів у даний час немає. У кожній країні до нього підходять по-різному, з огляду на конкретні особливості соціально-економічного й історичного розвитку.

ЮНВТО рекомендує розуміти під малим готелем, готель з кількістю номерів до 30, одночасно відзначаючи, що це визначення є пріоритетом кожної окремої країни. Для регіону Європи типові невеликі готелі (наприклад, у Німеччині малим вважається готель місткістю до 40 місць, середньої – 40-80 місць, великий – понад 80 місць), а для США і готельного ринку Азії, що швидко розвивається – готелі великої місткості.



Багато країн використовують наступний підхід до класифікації готелів за місткістю:

- малі – до 150 місць (не більш 100 номерів);
- середні – 150-400 місць (до 300 номерів);
- великі – понад 400 місць (понад 300 номерів).

Місткість інших функціональних частин готельного комплексу, зокрема ресторану, кафе, бару, визначають:

- місткістю номерного фонду;
- призначенням готелю;
- наявністю подібних підприємств у прилеглий зоні.

### **з) За функціональним призначенням готельних номерів**

Виходячи з даного критерію, виділяють дві великі групи підприємств:

1. Транзитні готелі.
2. Цільові готелі.

*Транзитні готелі* призначені для обслуговування туристів в умовах короткочасної зупинки. Звичайно їх розташовують уздовж магістралей з великим рухом (на залізничних, авіа -, авто -, водних); проектують такі готелі малої чи середньої місткості з обмеженим рівнем комфорту. У цій групі найбільшої популярності і широкого розповсюдження у світі одержали мотелі.

Перші мотелі з'явилися в США і національна статистика цієї держави визначає їх як заклади для прийому туристів, що подорожують на автомобілях.

Мотелі являють собою прості одноповерхові чи двоповерхові спорудження малої чи середньої місткості (до 400 місць), що розташовані поза міською забудовою, біля автомагістралей. Для них характерний середній рівень обслуговування при невеликій кількості персоналу (американська норма обслуговування – 11 осіб на 100 номерів). Крім того, передбачений повний комплекс технічного сервісу: гаражі, стоянки для автомобілів, станції ремонту.

Перший мотель був побудований каліфорнійським архітектором Артуром Хайнеманом у 1925 році в Сан-Луїс Обиспо (штат Каліфорнія) – у містечку, що розташоване приблизно в 200 милях від Лос-Анджелеса. У той час до цього місця доводилося їхати майже цілий день. Хайнеман спроектував свій мотель таким чином, що гості могли під'їжджати до дверей своїх одноповерхових бунгало чи до суміжного до бунгало гаража. Таких бунгало було всього 40, а стояли вони навколо внутрішнього двору.

Як самостійні готельні комплекси мотелі одержали розвиток лише в 50-і роки ХХ ст. Спочатку мотель планувався як засіб розміщення, що надає обмежений набір послуг, у той час як готель пропонував повне обслуговування. Клієнтами мотелів були різні категорії туристів, що подорожують на автомобілях, у тому числі і з високим рівнем статку. У зв'язку з їхніми потребами в мотелях поступово розширювався спектр пропонованих послуг і вони усе менше стали відрізнятися від готелів.

Незабаром основним розходженням між мотелями і готелями було те, що мотелі пропонували послуги паркування і технічного обслуговування автомобілів. Новим типом засобів розміщення, в якому були об'єднані риси готелів і мотелів, і стали мотор-готелі.

До *цільових готелів* відносяться готелі ділового призначення і готелі для відпочинку (курортні, туристичні).

**Готелі ділового призначення** обслуговують осіб, що перебувають у ділових поїздках і відрядженнях. Підприємства цієї групи найбільш відомі як готелі для конгресового обслуговування – симпозіумів, з'їздів, зборів, конференцій і т.д. До цієї групи входить так званий інсентив-туризм – заохочувальні поїздки для персоналу фірм.

Початок розвитку концепції «готелі ділового призначення» було покладено в США відкриттям у 1908 році Елсвортом Статлером готелю «Буффало Статер», призначеного для обслуговування бізнесменів і комерсантів. У даний час ця концепція є однією з провідних на ринку готельних послуг, що пояснюється особливостями сформованого попиту на готельне розміщення:

- понад 50% поїздок складають ділові;
- на поїздки з метою відпочинку і лікування припадає близько 40%;
- поїздки з іншими цілями (пошуки роботи, відвідування друзів і т.д.) складають близько 10%.

Важливість ділових клієнтів для готельних підприємств обумовлена наступними причинами:

1. Ділові люди – учасники конференцій, симпозіумів, форумів і т.д., як правило, мають великий статок, у зв'язку з чим вони не тільки оплачують своє проживання, але й активно користуються додатковими послугами: пральнями, перукарнею, масажними кабінетами, басейном, спортивними комплексами, казино, прокатом автомобілів і т.д. Крім того, ділові люди часто розмішаються в готелях із членами своїх родин, які не пов'язані з діловою програмою, але активно беруть участь у розважальній.

Усе це в підсумку значно підвищує доходи готелів.

2. Орієнтація на обслуговування ділових людей дозволяє готелям найбільше точно проводити попереднє бронювання місць, прогнозувати завантаження матеріальної бази.

3. Створюються прекрасні можливості для повторних приїздів. Будучи пов'язаними з діловим заходом, люди безпосередньо одержують інформацію щодо самого готелю, пропонованих послуг, їх якості тощо. У випадку задоволення вони обов'язково поділяться інформацією і порекомендують цей готель своїм друзям і знайомим, а також самі неодмінно скористаються її послугами ще раз.

4. Обслуговування ділових людей дозволяє готелям збільшити завантаження в період міжсезоння і т.д. Для обслуговування ділових людей мають бути створені відповідні умови, у зв'язку з чим до готелів ділового призначення пред'являють наступні вимоги:

- місце розташування поблизу адміністративних, громадських й інших центрів ділового життя;
- перевага в номерному фонді одномісних номерів;
- обов'язкова організація в номері (поряд із зоною відпочинку і сну) робочої зони;
- наявність у номерному фонді номерів-апартаментів, що необхідні для обслуговування у випадках розміщення ділових людей із членами своїх родин;
- наявність спеціальних приміщень для проведення ділових заходів: конференц-залів (бажано різної місткості), переговорних кімнат, приміщень для експозиції і т.д.;
- наявність спеціального технічного устаткування: для синхронного перекладу, різноманітних видів зв'язку й оргтехніки;
- наявність служб фінансового забезпечення: відділень банків, пунктів обміну валюти і т.д.;
- забезпечення можливості надання високоякісного харчування: наявність ресторанів європейської і національної кухні, кафе і барів вищих категорій, а також доставка харчування в номери;
- обладнання стоянок і гаражів для транспортних засобів і т.д.

У міру розвитку технічного прогресу зростають вимоги клієнтів до послуг, які запропоновані готелями ділового призначення. У сучасних умовах ділова людина при виборі готелю звертає увагу на те, щоб у робочій зоні готельного номера поруч з письмовим столом знаходилася електрична розетка і модемна розетка для підключення до Інтернету й електронної пошти. Телефон, що встановлений у номері, має бути обладнаний кнопкою електронного виклику і мати багато функцій, що

дозволить гостю одержувати повідомлення, що прийшли на телефон під час його відсутності в номері.

**Курортні готелі.** Концепція “курортного готелю” передбачає надання розміщення, харчування і ряду додаткових послуг людям, що прагнуть до відпочинку і відновлення здоров’я. Найбільш популярним місцем розміщення курортних готелів є території, що надають можливості для відпочинку і лікування в природних кліматичних і природних умовах: на морських узбережжях, у гірських районах тощо.

У структурі курортних готелів в обов’язковому порядку мають бути передбачені приміщення для надання медичних послуг лікувально-профілактичного характеру, надання дієтичного харчування, заняття спортом і активним відпочинком та інше.

Проблеми, з якими зіштовхуються курортні готелі, обумовлені сезонністю попиту:

- готель, як правило, розташовують на туристських маршрутах; він обслуговує клієнтів з цих маршрутів;
- комплекс послуг формують відповідно до програми маршруту і заздалегідь визначають ваучером чи путівкою;
- для організації обслуговування в структурі готелю передбачені туристським бюро або бюро подорожей і екскурсій.

У закордонній практиці в групі туристських готелів найбільшого поширення одержали готелі спортивного призначення, що надають туристам широкі можливості для заняття різними видами спорту (гольф-готелі, готелі для плавців, готелі з тенісними кортами і т.д.).

### ***Класифікація готельних номерів***

Готельні номери класифікують:

- за кількістю місць;
- за кількістю кімнат;
- призначенням.

*За кількістю місць* розрізняють номери одномісні, двомісні, тримісні і т.д.

Одномісний номер у готелі, являє дорогий тип розміщення одного відвідувача.

Двомісний номер призначений для одночасного проживання двох відвідувачів. У двомісному номері можуть бути два ліжка, що стоять роздільно або стоять поруч, а також одне двоспальне ліжко. У цьому випадку двомісний номер використовують для розміщення подружніх пар.

*За кількістю кімнат* є: однокімнатні номери, двокімнатні,

трикімнатні і т.д.

*За призначенням* розрізняють номери бізнес-класу, економ-класу, номери-апартаменти і т.д.

Номери бізнесу-класу призначені для розміщення осіб, що знаходяться в ділових поїздках і відрядженнях. Крім стандартної обстановки номера тут мають бути створені умови для роботи, а саме: мають бути робочий стіл, телефон, факс, комп'ютер і т.д.

Номери економічного класу – номери для розміщення широкого контингенту клієнтів; відрізняються недорогим інтер'єром й устаткуванням, що впливає на ціну розміщення.

Номери-апартаменти — 2-, 3-, 4-кімнатні номери, призначені, як правило, для довгострокового розміщення родин. У складі кімнат номера-апартаменту обов'язково має бути кухня з необхідним набором побутової техніки (кавоваркою, мікрохвильовою піччю, міксером і т.д.), що дозволяє забезпечити практично домашні умови перебування.

Розрізняють також таку категорію номерів, як люкс-апартаменти — 3-, 4-кімнатні номери з житловою площею не менш 45 м<sup>2</sup>-, у складі яких кухня може бути відсутня. Це найбільш дорога категорія номерів. У закордонній практиці вони відомі як сюїт-номери.

У будь-якій системі класифікації присутній деякий суб'єктивізм, бо кожна система має свої обмеження. Існує декілька проблем досягнення загальної міжнародної уніфікованої системи. По-перше, багато країн мають свою ретельно розроблену систему класифікації готелів, відому на своєму ринку. Такі країни не виявляють особливого бажання запроваджувати єдину систему класифікації.

По-друге, виникає проблема створення єдиної термінології і критеріїв – якісних і кількісних, які б охоплювали увесь спектр типів готелів, їх характеристики і стандарти, а також національне законодавство кожної країни.

По-третє, навіть якщо буде досягнуто згоди про єдину класифікацію готелів, виникне проблема з витратами на навчання персоналу і підготовці кваліфікованих інспекторів для підтримання роботи цієї системи.

У 1989 р. Секретаріатом Всесвітньої Туристської Організації (нині ЮНВТО) було розроблено Рекомендації з міжрегіональної гармонізації критеріїв готельної класифікації на основі стандартів, що прийняті регіональними комісіями. Рекомендації визначають мінімальні вимоги до будівлі і номерів, енерго- і водопостачання, опалення, санітарії, безпеки і зв'язку, готельних послуг і обслуговуючого персоналу.

Для захисту професійних інтересів працівників готельної індустрії в

ряді країн утворюють національні готельні асоціації, які в свою чергу створили Міжнародну готельну асоціацію (МГА), що є провідною міжнародною організацією готельної індустрії. Важливим вкладом МГА в розвиток міжнародного туризму було прийняття у 1981 р. Міжнародних готельних правил, що визначають принципи взаємовідносин клієнта і готельної адміністрації, які не втратили актуальності донині.

#### **4.2.3. Заклади харчування як об'єкт управління**

Харчування є одним із основних видів забезпечення фізіологічних та енергетичних потреб споживачів, найважливішим фактором збереження здоров'я і працездатності людини, в тому числі й здатності до туристських подорожей.

Оскільки самостійне приготування їжі в місцях перебування туриста не тільки утруднене, а й нерідко неможливе, то існує необхідність послуги, що пов'язана з одержанням їжі, підготовленої до безпосереднього споживання в місцях перебування туриста.

Розмаїтість видів туризму та особливості споживчого попиту туристів вимагають диференційованого підходу до організації харчування. Тому організоване харчування з урахуванням специфіки різних видів туризму та контингенту туристів є обов'язковою складовою туристського обслуговування.

Індустрія харчування як сфера обслуговування туристів - це сукупність різних підприємницьких суб'єктів, які готують, реалізують і організовують приймання їжі, тобто надають сніданки, обіди, вечері та ін., а також виготовляють і реалізують напівфабрикати, кулінарні та кондитерські вироби, відпускають продукцію споживачам додому. Реалізація може бути як роздрібною через обідні зали, буфети, бари, відділи кулінарії, ларьки, кіоски та магазини, так і оптовою, тобто продажем іншим підприємствам харчування або в роздрібну торговельну мережу, що не входить до складу підприємства харчування.

За економічним змістом сфера харчування відноситься до матеріального виробництва, аналогічного харчовій промисловості, а іноді з особливостями, що пов'язані з організацією приймання їжі, а іноді й із задоволенням культурно-розважальних потреб.

#### **Класифікація підприємств харчування**

Для класифікації підприємств харчування використовують ряд

критеріїв, найбільш важливими серед яких є:

- а) характер торгово-виробничої діяльності;
- б) місце розташування;
- в) контингент клієнтів, що обслуговуються;
- г) асортимент продукції (спеціалізація);
- д) місткість;
- е) форма обслуговування;
- є) час функціонування;
- ж) рівень обслуговування.

**а) Характер торгово-виробничої діяльності** є головним критерієм, у залежності від якого усі підприємства харчування підрозділяють на наступні типи:

- ресторан;
- кафе;
- бар;
- буфет;
- їдальня та інше.

Для кожного типу підприємств харчування за цією ознакою класифікації характерний відповідний асортимент блюд і напоїв, застосовувані форми обслуговування, місце розташування, контингент клієнтів, що обслуговується – поєднання інших критеріїв класифікації.

**Ресторан** – підприємство харчування, що надає гостям різноманітний асортимент блюд, напоїв, кондитерських виробів, у тому числі фірмові і складні страви. Високий рівень обслуговування в ресторанах забезпечується кваліфікованими кухарями, офіціантами, метрдотелями і поєднується з організацією відпочинку і розваг.

У структурі готельних комплексів може бути декілька ресторанів. У великих готелях, що входять у відомі готельні ланцюги, звичайно два ресторани – фешенебельний фірмовий і невеликий з низьким рівнем цін.

Ресторани при готелях обслуговують як проживаючих у них гостей, так і інші категорії. Вони також організують обслуговування урочистих і офіційних прийомів, нарад, конференцій, конгресів, надають гостям інші послуги: продаж сувенірів, квітів, обслуговування в готельних номерах і т.д. У більшості ресторанів передбачається музична програма і проведення концертів.

**Кафе** – підприємство харчування, що надає гостям обмежений асортимент блюд і напоїв, борошняних кондитерських виробів, кисломолочних продуктів у сполученні з відпочинком і розвагами.

Більшість готельних комплексів у своїй структурі поряд з ресторанами мають невелике кафе.

**Бар** – спеціалізоване підприємство харчування, що надає гостям різні напої, десерти, солодкі блюда і закуски. У барі є можливість відпочити в затишній обстановці, послухати музику, розважитися.

**Буфет** здійснює продаж зі споживанням на місці обмеженого асортименту холодних закусок, бутербродів, напоїв, булочних і кондитерських виробів, солодких страв нескладного готування.

Допускається відпуск упакованої продукції на винос, а також реалізація продовольчих товарів. У готелях працюють буфети, обладнані електроплитами, холодильниками й іншим сучасним устаткуванням.

**Їдальня** – це підприємство харчування, що призначене для виготовлення, реалізації й організації споживання на місці різними прошарками населення сніданків, обідів, вечерь, відпуск їх із собою.

#### **б) Місце розташування**

За місцерозташуванням класифікують і ресторани і бари.

У залежності від місця розташування ресторану розрізняють:

- міські ресторани;
- вокзальні ресторани;
- вагони-ресторани;
- ресторани на теплоходах;
- ресторани для автотуристів, що не бажають залишати автомобіль.

**Міські ресторани.** Розташовані в міській зоні і пропонують різноманітний асортимент блюд, закусок, напоїв або спеціалізуються в наданні обідів і вечерь. Працюють в певні години і мають численних клієнтів.

**Вокзальні ресторани.** Розташовані на вокзалах. Працюють цілодобово. Характерний обмежений набір блюд, закусок, напоїв, невисокий рівень цін і відносно швидке обслуговування.

**Вагони-ресторани.** В основному є в потягах далекого прямування і призначені для обслуговування пасажирів, що знаходяться в дорозі. До меню вагонів-ресторанів входять холодні закуски, перші і другі блюда, гарячі напої, комплексні обіди, а також дорожні набори в пакетах, кондитерські вироби, фрукти, соки, мінеральні і фруктові води, що відпускаються офіціантами у всіх вагонах потяга.

**Ресторани на теплоходах.** Призначені для обслуговування пасажирів і туристів на шляху подорожі. Обслуговування здійснюють офіціанти, але може застосовуватися і самообслуговування. На великих



теплоходах може бути декілька ресторанів.

**Ресторани для автотуристів, що не бажають залишати автомобіль.** Розташовані біля шосе. З метою економії часу клієнтів обслуговують прямо в машині офіціанти, що під'їжджають до них на роликівих ковзанах. Такий вид ресторанів розповсюджений у США.

Бари можна класифікувати в залежності від їхнього розташування в готельному будинку:

- вестибюльний бар;
- ресторанний бар;
- допоміжний бар;
- банкетний бар;
- бар при басейні;
- міні-бари.

**Вестибюльний бар** – розташовують у приміщеннях вестибюльної групи; він є зручним місцем для зустрічей і бесід.

**Ресторанний бар** – традиційно привабливий елемент інтер'єру ресторану.

**Допоміжний бар** являє собою торговий намет, розташований в глибині готельного будинку, на поверсі. У великих готелях їх може бути декілька. Тут зосереджують запаси вина, пива й інших напоїв для обслуговування гостей безпосередньо в номерах.

**Банкетний бар** розташовують у банкетному залі; використовують винятково для обслуговування банкетів і конференцій. Як правило, банкетний бар має великий запас дорогих і популярних сортів вина, напоїв, пива.

**Бар при басейні.** Більшість готелів високої комфортності (не тільки курортних) мають у структурі бар, що розташований біля басейну.

**Міні-бари** – маленькі бари з холодильником у гостьових кімнатах. Призначені для забезпечення гостей напоями в будь-який час доби. Запаси напоїв у барах-міні-панах поповнюються щодня, а вартість випитого додатково включається в загальний рахунок.

#### **в) Контингент клієнтів (гостей), що обслуговуються.**

У залежності від цього критерію виділяють підприємства харчування:

- загальнодоступні;
- пов'язані з обслуговуванням визначеного контингенту клієнтів.

Оскільки ресторани, кафе, бари в складі готельних комплексів призначені для першочергового обслуговування гостей, у більшості випадків вони є загальнодоступними.

Підприємства ж харчування в складі готелів-клубів, пансіонатів обслуговують тільки своїх гостей.

### **г) Асортимент продукції (спеціалізація)**

У залежності від розмаїття асортименту пропонованої продукції, насамперед, можна виділити дві великі категорії підприємств харчування:

- 1) повносервісні;
- 2) спеціалізовані.

Серед типів підприємств харчування повносервісними в більшості випадків можуть бути тільки ресторани і кафе, оскільки вони пропонують широкий вибір закусок, блюд, хлібобулочних і борошняних кондитерських виробів, різних напоїв.

У меню повносервісних ресторанів і кафе висока частка фірмових і замовлених блюд, що відносять до розряду блюд «високої кухні» (фр. Haute cuisine). Для повносервісних ресторанів характерний дуже високий рівень обслуговування: метрдотель зустрічає і саджає гостя за стіл, старший офіціант дає поради з приводу страв, пояснює, у чому особливі якості страв, він радить, яке вино краще підходить до страв, які замовляють.

Оформлення повносервісних ресторанів має відповідати настрою, який ресторан ставить за мету створити. Їжа, обслуговування й атмосфера – усе це в комплексі залишає незабутнє враження.

Спеціалізація підприємств харчування може бути різною: від широкої спеціалізації на стравах визначеної кухні (французької, італійської, китайської і т.д.) до вузької спеціалізації по одному чи декількох найменуваннях блюд. На готуванні одного головного блюда спеціалізуються звичайно підприємства швидкого обслуговування, що пропонують:

- гамбургери (McDonald's, Burger King, Wendy's);
- піцу (Pizza Hut, Domino, Little Ceasar);
- морепродукти (Red Lobster, John Silver's);
- блюда з курчат (KFC, Church's);
- біфштекси (Sizzler, Ponderosa, Bonanza);
- сандвічі (Subway).

Розглянута ознака класифікації підприємств харчування носить дуже умовний характер, у зв'язку з чим той самий ресторан може бути

одночасно і повносервісним і спеціалізованим. Наприклад, спеціалізуючись на блюдах французької кухні, ресторан одночасно пропонує широкий асортимент їх найменувань.

#### **д) Місткість**

Місткість може складати:

- для ресторанів від 50 до 500 місць,
- кафе – від 50 до 150 місць,
- їдалень – 50, 100, 200, 500 і більше місць і т.д.

#### **є) Форма обслуговування**

Щодо застосовуваних форм обслуговування підприємства харчування поділяють на:

- підприємства самообслуговування;
- підприємства з частковим обслуговуванням офіціантами;
- підприємства з повним обслуговуванням офіціантами;
- підприємства з обслуговуванням буфетниками.

#### **е) Час функціонування**

За часом функціонування підприємства харчування бувають:

- постійно діючі;
- сезонні;
- ті, що працюють в денний і вечірній час;
- ті, що працюють в нічний час (нічні бари).

#### **ж) Рівень обслуговування**

За рівнем обслуговування підприємства харчування підрозділяють на наступні категорії:

- «люкс»;
- вища;
- перша;
- друга;
- третя.

#### **Умови харчування і методи обслуговування**

При організації обслуговування в ресторанах готельних комплексів пропонують наступні **умови харчування**:

- 1) повний пансіон, тобто триразове харчування (сніданок, обід і вечеря) – full board (FB);
- 2) напівпансіон, тобто дворазове харчування (сніданок плюс обід чи вечеря) – half board (HB);

3) тільки сніданок, тобто одноразове харчування – bed and breakfast (BB).

Особливі умови харчування створюють в готелях, що працюють у системі клубного відпочинку (крім триразового харчування, протягом усього дня пропонують великий вибір безкоштовних закусок, алкогольних і інших напоїв) – all inclusive (усе включено у вартість).

У залежності від того, чи входить вартість харчування поряд з розміщенням у готельний тариф, розрізняють дві основні **системи обслуговування**:

- *за європейським планом* (european plan, EP). Являє собою готельний тариф, що обумовлений на основі вартості розміщення без урахування харчування. У цьому випадку точний час прибуття клієнта до готелю не є принциповим, оскільки не потрібно додаткових витрат готелю;

- *за американським планом* (american plan, AP). До готельного тарифу входить вартість триразового харчування. Виділяють також модифікований американський план (modified american plan, MAP) і континентальний план (continental plan), при якому туристи можуть вибрати номер у комплексі відповідно з дворазовим і одноразовим харчуванням.

Використання американського плану готельного обслуговування вимагає обліку ряду організаційних моментів. Так, у даному випадку надзвичайно важливою є точна фіксація часу приїзду і від'їзду клієнтів, тому що від цього залежить здійснення звичних розрахунків. З цією метою на реєстраційних картках і готельних рахунках (крім часу прибуття і вибуття) проставляються спеціальні «коди харчування». Наприклад, код «У» означає, що клієнт прибув у готель до сніданку. Відповідно за часом у день прибуття, він встиг одержати повне триразове харчування. «L» — прибув до ланчу, тобто одержав дворазове харчування, «D» — тільки вечеря, і «R» — у день приїзду тільки номер без харчування. Використовують ще код «SL» (sleep — ночівля) — клієнт прибув пізно ввечері, — який власне кажучи рівносильний коду «R».

Подібного роду інформацію, яку містять в кодах, враховують при остаточному розрахунку. Аналогічні коди використовують і при реєстрації часу від'їзду: «У» — відбув після сніданку, «L» — після обіду, «D» — після вечері, специфічний код «BB» — відбув до сніданку, тобто, в день від'їзду харчування не одержував.

В усіх готелях особливої уваги надають сервісу сніданків, з яких починається день гостей, і від їх організації багато в чому залежить, чи буде початок дня для гостей гарним чи поганим. На відміну від обіду і

вечері, на сніданок приходять практично всі гості, що проживають у готелі. У цьому зв'язку необхідно надати увагу наступним моментам:

- приміщення, в якому організують сніданок, має бути чистим і добре провітреним;
- незважаючи на ранній час (сніданок може починатися вже з 6.00 години), співробітники мають бути бадьорими і виявляти активність;
- має бути забезпечений безперебійний процес обслуговування.

Розрізняють наступні *види сніданків*:

- континентальний сніданок;
- розширений сніданок;
- англійський сніданок;
- американський сніданок;
- сніданок із шампанським. (Час надання цього сніданку – з 10.00 до 11.30. Передбачають: каву, чай, алкогольні напої (шампанське, вино), невеликі холодні закуски і гарячі блюда, супи, салати, десерти. Форма пропозиції — буфет. Сніданок із шампанським подають, як правило, за офіційним приводом.

6. Пізній сніданок. Час надання – 10.00-14.00. Використовують складені елементи, що входять як до сніданку, так і до обіду: гарячі і холодні напої, булочки, олія, джем, ковбаса, сир, супи, гарячі м'ясні блюда, десерти. Форма пропозиції – буфет. Представляє альтернативу сніданку й обіду.

При організації сніданків, обіду і вечері використовують різні **методи обслуговування**:

- обслуговування “а ля карт”;
- “а парт”;
- “табльдот”;
- шведський стіл;
- буфетне обслуговування.

### **4.3. Система і структура управління туризмом**

Система управління організацією з позиції системного підходу може бути визначена як:

- 1) концептуальна, якщо її розглядають як модель системи управління;
- 2) емпірична, якщо розглядають конкретну організацію;

- 3) штучна, бо створили і використовують люди;
- 4) «людино-машинна» («людино - комп'ютерна»), бо до контуру управління підключена автоматизована інформаційна система;
- 5) замкнута чи відкрита (залежно від вирішуваних завдань і використаної для цього інформації) – лише внутрішньою чи пов'язаною з навколишнім середовищем;
- б) тимчасова, бо вона періодично підпадає формальним чи неформальним змінам.

Стосовно системи туризму, слід зазначити, що це сукупність і єдність відносин і явищ, що відбуваються в туризмі. Кібернетична модель управління туризмом і її складові підсистеми зображені на рис. 4.5.



Де X – «вхід» - ресурси; M – вплив зовнішнього середовища на систему управління; K – вплив системи управління на зовнішнє середовище; Y – «вихід» - задоволення споживача туристських послуг як ефективне функціонування системи управління туризмом

Рис. 4.5 – Кібернетична модель управління туризмом

Управляти туристською структурою – означає оптимально розподілити мету, завдання і ресурси між структурними підрозділами і працівниками організації. В структурі управління туризмом виділяють: ланки, рівні управління туризмом і зв'язки – горизонтальні і вертикальні.

Ланки управління туризмом зображені на рис. 4.6.

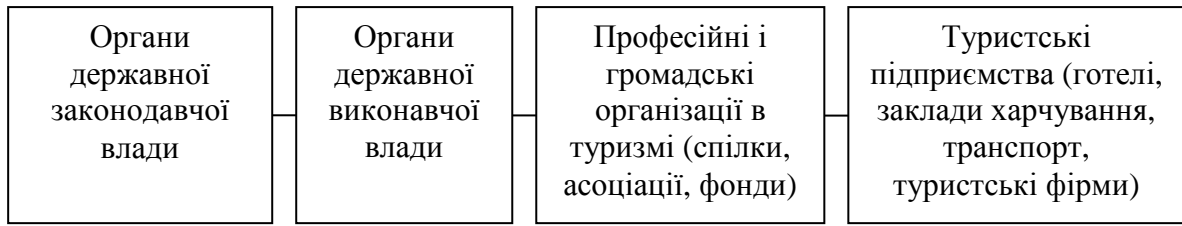


Рис. 4.6 - Ланки управління туризмом

Пірамідальна структура управління туризмом зображена на рис.4.7.

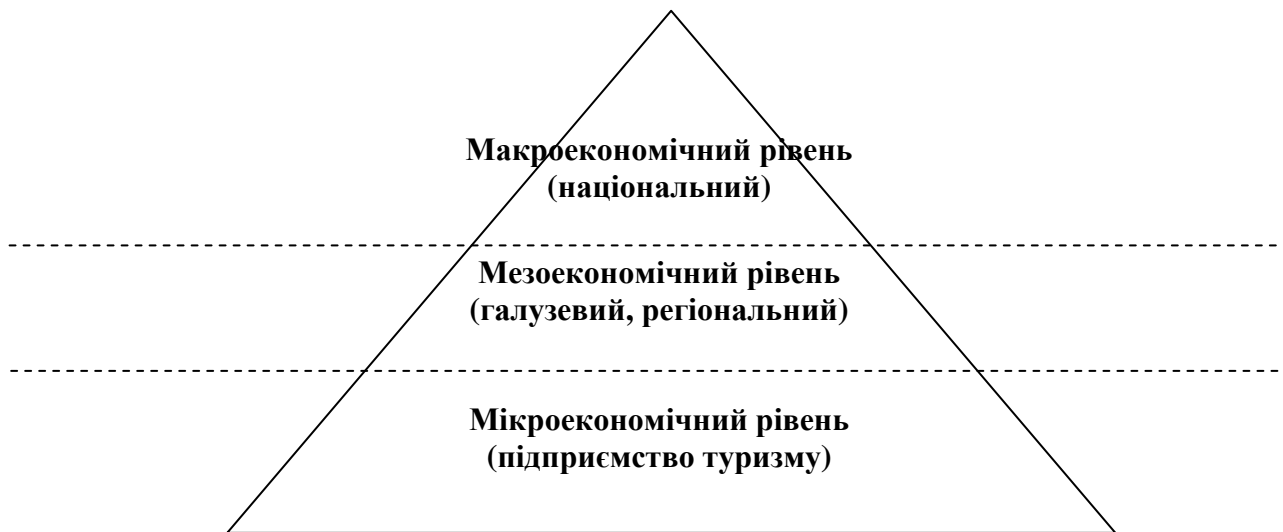


Рис. 4.7 – Ієрархічна структура управління туризмом

Більш детально організаційні структури управління туризмом розглянемо далі.

### Контрольні запитання:

- 4.1. Назвіть основні складові індустрії гостинності.
- 4.2. Охарактеризуйте основні періоди розвитку світового готельного господарства:
  - а) стародавній період;
  - б) період середньовіччя;
  - в) нові часи.
- 4.3. Охарактеризуйте основні етапи розвитку індустрії гостинності в Україні.
- 4.4. Дайте характеристику розвитку сучасного готельного господарства у світі.
- 4.5. Які системи класифікації засобів розміщення Вам відомі?
- 4.6. Назвіть основні типи закладів розміщення.
- 4.7. Як класифікуються готельні номери у світовій практиці?

- 4.8. Розкрийте поняття «послуга», «обслуговування».
- 4.9. Назвіть основні види послуг гостинності.
- 4.10. Охарактеризуйте готельну послугу як складову сфери послуг.
- 4.11. Назвіть і охарактеризуйте основні етапи процесу надання готельних послуг.
- 4.12. Розкрийте особливості готельних послуг.
- 4.13. Охарактеризуйте послугу харчування як складову сфери послуг.
- 4.14. За якими критеріями класифікують підприємства харчування?
- 4.15. Назвіть і охарактеризуйте основні етапи процесу надання послуг харчування.
- 4.16. Розкрийте особливості послуг харчування.
- 4.17. Назвіть і охарактеризуйте основні показники якості послуг.
- 4.18. Розкрийте основні проблеми управління готельними підприємствами.
- 4.19. У чому полягають проблеми управління підприємствами харчування?
- 4.20. Що таке «стандартизація послуг»? Якими документами її регламентують?



## ТЕМА 5. ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

*5.1. Поняття «планування». Його місце серед функцій управління.*

*5.2. Методи розробки планів.*

*5.3. Планування розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства.*

### 5.1. Поняття «планування». Його місце серед функцій управління

**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, проспектів, 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, а також 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.

У процесі внутрішньофірмового планування слід враховувати такі основні підходи:

- відображення взаємозв'язків між виробничою, збутовою й обслуговуючою діяльністю фірми;
- ієрархія планів — від стратегічних до індивідуальних;
- наявність та якість планової документації, потреба здійснення процесу планування від керівництва фірмою до робочого місця, і навпаки.

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

- наявність своєчасної та повної інформації щодо загальноєкономічних 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.

Функція менеджменту, тобто планування, дає відповідь на такі запитання:

1. В якому стані нині перебуває фірма? Тобто, менеджери мають

оцінити сильні та слабкі аспекти організації в галузі фінансів, маркетингу, виробництва, інноваційної політики, трудових ресурсів.

2. Куди ми прагнемо рухатися? Чого фірма бажає досягти? При цьому слід враховувати перешкоди навколишнього середовища (конкуренція, споживачі, політичні фактори, економічні умови, соціальні та культурні зміни).

3. Яким чином фірма намагається досягти поставлених цілей? Тобто, хто за що несе відповідальність?

Отже, планування – це один з інструментів, за допомогою якого менеджери формують єдиний напрям зусиль колективу на досягнення цілей організації. Кінцева мета планування полягає в моделюванні майбутнього стану підприємства, а також визначенні шляхів та засобів досягнення цього стану.

Цілі організації конкретизують її подальшу діяльність і мають відповідати таким вимогам:

- 1) бути конкретними, чітко визначеними і підлягати визначенню;
- 2) мати різну тривалість дії:
  - оперативний, поточний – до одного року;
  - середньотермінові – від одного до п'яти років;
  - довготермінові – від п'яти до десяти років;
  - перспективні – на невизначений період, та спрямовані на майбутнє, необмежені в часі;
- 3) бути реальними (чого можна досягти з наявними організаційними ресурсами);
- 4) не мають виникати суперечності між ними, а навпаки, вони мають взаємодоповнювати одна одну.

Управління за цілями орієнтується на досягнення сукупностей цілей та завдань, що стоять перед організацією. Тому кожен керівник від вищої ланки до нижчої має мати чіткі цілі в межах його повноважень. Процес планування за цілями відбувається у чотири етапи:

- 1) визначення повноважень і обов'язків усіх керівників підприємства;
- 2) розробка цілей менеджменту в межах установлених повноважень;
- 3) складання реальних планів досягнення визначених цілей;
- 4) установлення контролю, здійснення аналізу, оцінювання роботи та її результатів кожного менеджера підрозділів.

Концепція управління за цілями передбачає:

- використання творчого потенціалу колективу. На цей фактор орієнтовано кінцеві результати фірми;
- наявність сильної волі;

- організація має мати 4 – 6 основних цілей;
- ключові результати фірми визначають за такими трьома показниками:

1) комерційна діяльність (обіг фірми, покриття витрат, постійні та тимчасові витрати виробництва, доля на ринку збуту, рентабельність і платоспроможність фірми, використання капіталу);

2) функціональна діяльність фірми (кількість та якість виробленої продукції, використання проектних або виробничих потужностей, сировини, матеріалів, енергії);

3) некомерційна діяльність фірми (ефективність роботи персоналу, мотивація працівників, співробітництво з іншими організаціями, досвід роботи працівників, імідж підприємства).

Управління за цілями починається з аналізу того, що розроблено на певний момент, з перспективного майбутнього, і які корегування слід внести під час реалізації цілей. Наступним кроком є складання декларацій. Декларація – це документ, що має індивідуальні й колективні цілі працівників організації та підрозділів. Усі цілі, сформовані в декларації, класифікуються за такими напрямками:

- кінцевий результат фірми (наприклад, випуск певного обсягу продукції або надання послуг);
- на здійснення певного виду роботи або ділянки роботи (наприклад, удосконалення технології);
- на досягнення певного стану об'єкта управління (наприклад, підвищення кваліфікації).

Декларація дає змогу визначити конкретних осіб, відповідальних за справу, обов'язки кожного, персональну відповідальність, створення необхідних умов для виконання мети, сформованої в декларації, заохочення переможцям.

Позитивними ознаками управління з цілями вважаються:

- поліпшення ефективності роботи організації за рахунок того, що кожен має чітке уявлення щодо своєї цілі та цілі організації;
- підвищення мотивації до роботи як результат участі в реалізації цілі;
- покращання стосунків між керівництвом та підлеглими;
- удосконалення системи контролю і оцінювання роботи кожного члена організації.

Негативними ознаками управління за цілями є:

- неефективність такої системи управління на тих підприємствах, де, як правило, цілі ставлять представники вищої ланки, не

заохочуючи до їх постановки та вирішення менеджерів середньої та нижньої ланок;

- неефективність такої системи у разі, якщо немає особистої мотивації;
- брак необхідної інформації;
- неналежний стан контролю в організації;
- неефективність такої системи на тих підприємствах, де немає ініціативи, а також коли є бюрократичний стиль управління;
- неефективність системи, якщо керівництво концентрує увагу на досягненні короткотермінових і поточних результатів фірми та не оцінює довготермінові цілі.

Далі розглянемо поняття стратегії, елементи та рівні стратегії.

**Стратегія** – це модель узагальнення дій, необхідних для досягнення поставлених цілей на перспективу шляхом координування і розподілу ресурсів фірми, тобто розробка стратегії фірми полягає в розробленні планів досягнення цілей, в якому передбачені можливості фірми. Під час розробки стратегії фірми користуються певними показниками. У практиці менеджменту якісні показники називають орієнтирами, а кількісні – завданнями. Між орієнтирами, цілями та завданнями є тісний взаємозв'язок.

Вибір стратегії на основі вивчення елементів стратегії. Вирізняють дев'ять елементів стратегії, поєднавши які можна визначити, наскільки вдало підприємство концентрує та використовує ресурси. Зазначимо їх перелік та стисло охарактеризуємо.

1. Корпоративна місія, що визначається ясністю її стратегії.
2. Конкурентні переваги формулюються чітко з визначенням цінових та нецінових чинників.
3. Культура та компетентність управління визначаються такими чинниками: ставлення до підприємницького ризику, проблеми якості, прагнення вести справу на професійному рівні, ставлення до персоналу підприємства, покупців, роботи, успіхів і невдач.
4. Ринки визначаються географічними чинниками й особливостями застосування продукції.
5. Ресурси – це інвестиції та поточні витрати.
6. Програми розвитку пов'язують з діловою активністю і, зокрема, інвестиційною політикою.
7. Продукція має відповідати структурі запитів споживачів.
8. Організація справи характеризується способом поділу підприємства на підрозділи.

9. Структурні зміни – придбання або продаж підприємств. Стратегія є детальним всеохоплюючим комплексним планом, який розробляють на перспективу і має сприяти досягненню місії організації та цілей, що її конкретизують. Стратегію розробляє та формує вище керівництво (top management), але її реалізація передбачає участь усіх рівнів управління, а інформаційне забезпечення з метою затвердження стратегії, створюють працівники, які виробляють продукцію або надають послуги.

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 ефективною 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** – це, насамперед, 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.

У сучасному менеджменті розрізняють такі фактори, що визначають стратегію будь-якої організації:

- місія організації, яку має корегувати менеджер фірми під впливом змін попиту та пропозиції фірми на її продукцію та послуги;
- діяльність конкурентів;
- характер виробленої продукції й особливості її збуту;
- диференціація продукції, процеси інтеграції;
- наявність ресурсів, які має фірма (матеріальні, фінансові, кадрові, інформаційні);
- потенціал розвитку організації (інноваційна політика, масштаби діяльності);
- компетентність, культура управління (внутрішній клімат у колективі);
- ступінь розвитку діяльності організації;
- здібність бути лідером збоку вищого керівництва.

На сучасному етапі розвитку менеджменту визначають різні причини, у зв'язку з якими стратегія фірми зазнає фіаско на стадії реалізації. Основними з них є:

- ігнорування на етапі визначення політики та її реалізації, можливих труднощів (насамперед, технічних і соціальних);
- зовнішні фактори, що не контролюються (конкуренти);
- нечітка постановка цілей, недостатня відповідальність і компетентність менеджерів, яким доручено реалізацію програми;
- слабка координація діяльності з реалізації запланованих заходів;
- брак взаємозв'язку між стратегічними й оперативними планами;
- помилки у виборі відповідальних керівників;
- недостатність знань і здібностей співробітників;
- неправильне розуміння збоку оперативного керівництва персоналу загальної політики підприємства;
- відсутність підтримки або протидія збоку підлеглих;
- недостатня поінформованість;

- недостатній авторитет керівництва;
- низький рівень контролю;
- занижена оцінка;
- неправильний розподіл ресурсів;
- невідповідність організаційної структури і стилю управління;
- несумісність культурно-ціннісних нормативних можливостей підприємницької діяльності фірми.

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.

Види стратегії. У сучасному менеджменті розробляють різні стратегії фірми залежно від конкретних ситуацій та обраних цілей.

1. Портфельна стратегія пов'язана з придбанням цінних паперів у нових галузях або поступовим виходом з певних галузей.
2. Фундаментальну стратегію використовують з метою визначення діяльності певного підрозділу організації в рамках місії фірми. Тобто, функціональна стратегія зводиться до орієнтації підрозділів у певному напрямі.
3. Конкурентна стратегія полягає в тому, що організація намагається отримати певні переваги на ринку стосовно своїх конкурентів. Розвитку цієї стратегії велику увагу приділив Л. Портер у своїй праці «Конкурентна стратегія». Він виокремив п'ять складових конкуренції, що впливають на прибутковість фірми:
  - поява нових конкурентів;
  - загроза появи на ринку товарів-аналогів (тобто замінників);
  - можливості покупців;
  - можливості постачальників;
  - конкуренція між компаніями, що вже завоювали ринок. Мета конкурентної стратегії полягає в зміні правил на користь своєї компанії.
4. Загальнокорпоративна (універсальна) стратегія. У межах цієї стратегії вирізняють базові стратегії:
  - лідерство у зменшенні витрат виробництва;
  - диференціація продукту;
  - фокусування, тобто процес намагання фірми в певному сегменті



ринку скоротити витрати виробництва або розширити диверсифікацію виробництва (розширення різноманітної продукції).

Після вибору загальної стратегії бізнесу починається етап її реалізації. Важливим механізмом стратегії є розробка планів та орієнтирів розвитку: тактики, політики, процедур і правил.

Місія організації – супер завдання, сутність бізнесу, головна мета існування та глобальна причина, що спонукає займатися саме цим видом діяльності. Тобто, це вибір галузі, визначення номенклатури й асортименту продукції, робіт або послуг, вибір ринку та шляхів просування товару, напрями інвестиційної діяльності, розподіл прибутку тощо.

Цілі розробляють з метою забезпечення місії та підпорядковуються їй. Місія визначає напрями й орієнтири для розвитку організації, забезпечує правовий статус фірми. Усі перспективні плани й наслідки діяльності є похідними від її місії.

У межах загальної місії розрізняють такі компоненти:

- вибір зовнішнього середовища організації;
- основні цілі, завдання, ринки, технології та ін.;
- персонал, вимоги до нього, принципи набору та розстановки кадрів.

## 5.2. Методи розробки планів

Нині є декілька способів складання планів, або методів планування: балансовий, нормативний і математично-статистичний.

**Балансовий метод** ґрунтується на взаємозв'язку ресурсів, які мають бути в організації, та їх потребою в межах планового періоду. Якщо ресурсів у порівнянні з потребами недостатньо, то доводиться вишукувати додаткові джерела, які б дозволили покрити дефіцит.

Якщо ж ресурсів є в надлишку, то необхідно розв'язувати зворотну проблему – розширювати їх споживання або позбавлятися від надлишку.

Балансовий метод реалізують через складання системи балансів – матеріально – речових, вартісних і трудових. Баланс – це двостороння бюджетна таблиця, в лівій частині якої відображають джерела ресурсів, а в правій – їх розподіл (таблиця 5.1).

В основі такої таблиці лежить балансова рівність, суть якої полягає в тому, що сума залишків ресурсів на початок періоду та їх надходження із внутрішніх і зовнішніх джерел має дорівнювати сумі їх витрат (поточного споживання та продажу «на стороні») і залишку на кінець періоду.

Важливу роль тут відіграє досягнення їх оптимальної структури, яка б забезпечувала найбільшу ефективність діяльності організації.

Таблиця 5.1 – Бюджетна таблиця

| Джерела ресурсів               | Розподіл ресурсів             |
|--------------------------------|-------------------------------|
| 1. Залишок на початок періоду. | 1. Поточне споживання.        |
| 2. Внутрішні надходження.      | 2. Реалізація на сторону.     |
| 3. Внутрішня економія.         | 3. Залишок на кінець періоду. |
| 4. Резерви.                    | 4. Резерви.                   |
| <b>Всього</b>                  | <b>Всього</b>                 |
| <b>Баланс</b>                  | <b>Баланс</b>                 |

Другий метод планування – це *нормативний метод*. Суть його в тому, що в основу планових завдань на певний період закладають норми витрат різних ресурсів на одиницю продукції (сировини, матеріалів, обладнання, робочого часу, грошових засобів тощо). Таким чином, нормативний метод планування використовують як самостійно, так і в ролі допоміжного щодо балансового методу.

Норми та нормативи, які використовують в плануванні, можуть бути натуральними, вартісними і погодинними.

Третю групу методів планування складають *математичні*, які зводяться до оптимізаційних розрахунків на основі різного роду моделей. До найпростіших моделей належать статистичні, наприклад, кореляційні, які відображають взаємозв'язок двох змінних величин.

Методи лінійного програмування дозволяють на основі вирішення системи рівнянь і нерівностей визначити їх оптимальні величини у взаємозв'язку. Це допомагає за заданим критерієм вибрати найбільш оптимальний варіант функціонування або розвитку об'єкта управління, щоб забезпечити максимальний прибуток, зменшити витрати тощо.

### 5.3. Планування розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства

Ринок готельно-ресторанної індустрії є складовою ринку товарів і послуг народного споживання та являє собою сукупність грошових і товарно-послугових відносин. Ці відносини на ринку виявляються у формі взаємодії між споживчим попитом і пропозицією готельних та інших послуг, запропонованих готельними комплексами.

Обсяги попиту й пропозиції визначають рівнем розвитку вироб-

ництва й надання послуг, а також розміром грошових доходів населення.

Ринок готельно-ресторанної індустрії в умовах розвитку ринкових відносин розвивається нединамічно. У таких умовах виникають тимчасові або довготермінові диспропорції між пропозицією й попитом. Пропозиції ринку готельно-ресторанних послуг перебувають під впливом таких факторів, як прагнення підприємств до збільшення обсягу виручки від реалізації продукції й послуг, зменшення грошових доходів середнього класу населення, зниження продуктивності праці й заробітної плати, скорочення фондів накопичення й споживання і інше.

Відповідність між загальним обсягом пропозиції й платоспроможним попитом населення на внутрішньому ринку країни передбачає таку ж відповідність і на ринку готельно-ресторанної індустрії. З метою вивчення цієї відповідності слід систематично й цілеспрямовано досліджувати обсяги попиту й можливості ринку.

Вивчення обсягу попиту на послуги підприємств готельно-ресторанного бізнесу є також досить важливим моментом при прогнозуванні їх стратегічного розвитку. Попит, який є основним елементом ринку готельних послуг, формують на основі ряду факторів: потреби людини у відпочинку, пізнанні, спілкуванні тощо. При цьому спонукальний мотив до перебування в підприємствах готельної чи ресторанної сфери може бути обмеженим або, навпаки, стимульованим. Саме від цього залежать обсяг і структура попиту.

Виділяють дві категорії факторів, вплив яких або стимулює, або знижує попит:

### **1. Об'єктивні фактори:**

- розміри доходу населення й національного доходу;
- демографічні;
- вплив середовища;
- культурні.

### **2. Суб'єктивні фактори:**

- психологічні основи побажань споживачів;
- звички споживачів;
- традиції;
- мода тощо.

Аналіз і дослідження зазначених факторів мають бути предметом вивчення при прогнозуванні розвитку підприємств, тому що саме від них залежить формування нових ринків збуту послуг, підготовка пропозицій нових видів послуг, впровадження нових видів готельного продукту. При дослідженні попиту на готельно-ресторанні послуги застосовують різні

методи: комерційні, регіональні, дедуктивні, статистично-математичні й прогностичні.

**Комерційні** методи дослідження попиту на ринку готельно-ресторанних послуг включають методи спостережень, письмового й усного опитування.

**Регіональні** методи засновані на аналізі географічного розташування визначних пам'яток і місць зосередження постійного проживання туристів, які є основним контингентом споживачів готельно-ресторанних послуг.

**Дедуктивні** методи призначені для виявлення мотиваційних дій громадян щодо відвідування тих чи інших територій. Вони передбачають комплексне використання статистичних методів дослідження поїздок і виявлення їх мотивів.

**Статистично-математичні** методи призначені для обробки й синтезу статистичної інформації, проведення факторного та кореляційного аналізу тощо.

**Прогностичні** методи оцінки попиту базуються на екстраполяції й вивченні динаміки показників.

Значну допомогу при вивченні попиту, оцінці тенденції щодо розвитку з метою прогнозування розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу можуть надати публікації основних результатів соціологічних досліджень. Так, наприклад, попередні соціологічні дослідження зарубіжних авторів показали, що активність населення найбільш розвинених країн світу залежить в основному від таких факторів, як ступінь урбанізації середовища, тобто інтенсивності й напруженості життя на роботі та в побуті, а також від національно-етнічних параметрів, доходів на душу населення, освітнього цензу і вікової приналежності.

Вивчення зарубіжної літератури з питань прогнозування попиту на готельно-ресторанні послуги вказує на необхідність звужувати коло досліджуваних факторів, які впливають на мінливість попиту. Це зумовлене не лише трудомісткістю обробки отриманої інформації, але й коректністю поведінки щодо респондентів, які іноді не мають змоги відповісти на всі запитання з тих чи інших причин.

За допомогою анкетування, що є універсальним методом вивчення всіх видів попиту, можна отримати надзвичайно корисну інформацію для: дослідження ринку збуту продукції й надання послуг; аналізу конкретних переваг підприємства щодо зовнішнього, безпосереднього та внутрішнього середовищ; формування планів розвитку; удосконалення планів підвищення якості виготовленої продукції та надання послуг; складення планів ресурсного забезпечення та організаційно-технічного розвитку підприємства.

Залежно від спрямованості включених до анкети запитань, виду анкети (закрита, відкрита), отримують дані, які іншим шляхом одержати просто неможливо, а тому складення анкет і проведення анкетування набувають особливого значення.

Вивчаючи ринок реалізації продукту й послуг підприємств готельно-ресторанного бізнесу до анкети найдоцільніше включати такі питання, як:

- вік та стать респондентів;
- мета приїзду й тривалість перебування в обстежуваному регіоні;
- пріоритети при обранні цін;
- оцінка окремих видів послуг, які надають підприємства і інше.

Для характеристики обсягу продажу товарів у торгівлі, товарів та продукції в закладах ресторанного господарства в процесі обліку, аналізу і планування, використовують наступні показники товарообігу:

1) обсяг товарообігу у фактичних цінах відповідних років;

2) фізичний обсяг товарообігу, який характеризує обсяг реалізованих товарів у порівняльних цінах;

3) умовний товарообіг у закладі ресторанного господарства, який характеризує вартісну оцінку обсягу реалізації продукції й товарів з урахуванням трудомісткості виробництва та реалізації продукції власного виробництва.

Для попередньої оцінки ступеня виконання плану товарообігу в звітному році та визначення очікуваної бази товарообігу для подальшого розрахунку його обсягу у плановому році належить обчислювати так званий *очікуваний товарообіг* у звітному році (табл. 5.2).

Планування товарообігу підприємств торгівлі та закладів ресторанного господарства на плановий рік здійснюють наступними основними методами, наведеними в табл. 5.3.

У закладах ресторанного господарства визначення планового товарообороту методом прямих розрахунків базується на обґрунтуванні виробничої програми та складанні плану постачання сировини і товарів. Алгоритм розрахунку товарообороту закладів ресторанного господарства на основі даних виробничої програми наведений у табл. 5.4.

*Виробнича програма закладу ресторанного господарства* становить план випуску продукції в натуральному виразі: обідньої продукції – у стравах, іншої продукції власного виробництва – в одиницях, властивих тому чи іншому виду виробів кулінарної або кондитерської продукції (штуках, кілограмах, ін.).

Розробку виробничої програми доцільно здійснювати окремо з основної (обідньої) продукції та іншої продукції власного виробництва.

Таблиця 5.2 – Методи розрахунку очікуваного товарообігу підприємств торгівлі та закладів ресторанного господарства

| Метод розрахунку | Алгоритм розрахунку   |
|------------------|---|
| I                | $TO_o = TO_{зв(9міс)} + TO_{пл.(4кв.)}$ <p>де <math>TO_o</math> – очікуваний товарообіг за звітний рік, грн.;<br/> <math>TO_{зв(9міс)}</math> – товарообіг підприємства за 9 місяців звітного року, грн.;<br/> <math>TO_{пл.(4кв.)}</math> – плановий товарообіг підприємства на 4-й квартал звітного року, грн.</p>  |
| II               | $TO_o = \frac{TO_{зв(9міс)} \times 100}{ПВ_{ТО_{мін(9міс)}}$ <p>де <math>ПВ_{ТО_{мін(9міс)}}</math> – питома вага товарообігу підприємства за 9 місяців у загальному обсязі товарообігу за минулий рік, %</p>   |
| III              | $TO_o = \frac{TO_{мін} \times \bar{T}_p}{100}$ <p>де <math>TO_{мін}</math> – товарообіг за минулий рік, грн.;<br/> <math>\bar{T}_p</math> – середньорічний темп росту товарообігу за минулі роки, %;</p> $\bar{T}_p = \sqrt{\frac{TO_n}{TO_б}}$ <p>де <math>TO_n</math> – товарообіг за n-й рік, грн.;<br/> <math>TO_б</math> – товарообіг за базовий рік (1-й рік у динамічному ряді), грн.;<br/> n – кількість років динамічного ряду за досліджуваний період</p> |

Таблиця 5.3 – Методи розрахунку торгівлі та закладів товарообігу підприємств ресторанного господарства

| Метод планування                                | Сутність методу   | Алгоритм розрахунку  |
|---|---|--|
| Програмно-цільовий:<br>• у точці беззбитковості | Розрахунок обсягу товарообігу, що дозволяє забезпечити беззбитковість діяльності  | $TO_б = \frac{B_n}{P_{к.д} - P_{з.в}} \cdot 100$ <p>де <math>TO_б</math> – товарообіг, що забезпечує беззбитковість діяльності підприємства, грн.;<br/> <math>B_n</math> – постійні витрати, грн.;<br/> <math>P_{к.д}</math> – рівень комерційного доходу, %;<br/> <math>P_{з.в}</math> – рівень змінних витрат, %</p> |
| • у точці цільового прибутку                    | Розрахунок товарообігу підприємства, що дозволяє отримати цільовий прибуток (мінімальний, нормальний, максимальний, необхідний) | $TO_{цїл} = \frac{B_n + П_{цїл}}{P_{к.д} - P_{з.в}} \cdot 100$ <p>де <math>TO_{цїл}</math> – товарообіг, що забезпечує отримання підприємством цільового прибутку, грн.;<br/> <math>B_n</math> – постійні витрати, грн.;<br/> <math>П_{цїл}</math> – цільовий прибуток, грн.;</p>                                      |

Продовження табл. 5.3

| 1   | 2  | 3  |
|---|--|--|
|   |  | $R_{к.д}$ – рівень комерційного доходу, %;<br>$R_{з.в}$ – рівень змінних витрат, %   |
| Прямої розрахунків*                               | Передбачає врахування ціни та обсягу реалізації товарів (продукції закладу ресторанного господарства) підприємства у плановому році, визначених на основі маркетингових досліджень | $TO_{пл.} = K_1 * Ц_1 + K_2 * Ц_2 + \dots + K_i * Ц_i$ ,<br>де $K_i$ – кількість продажу товарів (продукції закладу ресторанного господарства) $i$ -го виду чи групи у плановому році, страв;<br>$Ц_i$ – планова ціна на $i$ -й вид чи групу товарів (продукції закладу ресторанного господарства). грн.   |
| Економіко-статистичний (розрахунково-аналітичний) | Базується на вивченні тенденції зміни товарообігу за 3-5 попередніх років та екстраполяції цієї тенденції за допомогою визначення середньорічного темпу росту на плановий рік      | $TO_{пл.} = \frac{TO_{зв} \times \bar{T}_p}{100}$ ,<br>де $TO_{пл.}$ – товарообіг у плановому році, грн.;<br>$TO_{зв}$ – очікуваний товарообіг у звітному році, грн.;<br>$\bar{T}_p$ – середньорічний темп росту товарообігу, %  |
| Факторно-аналітичний                              | Базується на перенесенні основної тенденції зміни товарообігу за попередні роки та врахуванні впливу основних факторів на товарообіг у плановому році                              | $TO_{пл.} = \frac{TO_{зв} \times \bar{T}_p}{100} \pm \Delta TO_{\phi}$ ,<br>де $TO_{пл.}$ – товарообіг у плановому році, грн.;<br>$TO_{зв}$ – очікуваний товарообіг у звітному році, грн.;<br>$\Delta TO_{\phi}$ – зміна товарообіг під впливом факторів, грн.   |
| Балансовий  | Розрахунок товарообігу, виходячи з можливих обсягів закупівлі товарів (сировини) та іммобілізації товарних запасів   | $TO_{пл.} = Z_{п.р} + H_m - Z_{к.р} - B_{ін}$ ,<br>де $Z_{п.р}$ – запаси товарів (Сировини і товарів у закладі ресторанного господарства) на початок планового року, грн.;<br>$H_m$ – планове надходження товарів (сировини) за рік, грн.;<br>$Z_{к.р}$ – запаси товарів (сировини) на кінець планового року, грн.;<br>$B_{ін}$ – планове вибуття товарів (сировини і товарів закладу ресторанного господарства) за інших причин, грн. |
| Нормативний:<br>• у торгівлі                      | Розраховують на підставі нормативів товарообігу на одиницю торговельної площі та її фактичної наявності  | $TO_{пл.} = H_{мо1кв.м} * S_m$ ,<br>де $H_{мо1кв.м}$ – норматив товарообігу на 1 кв.м торговельної площі, грн.;<br>$S_m$ – торговельна площа підприємства, м <sup>2</sup>  |

Продовження табл. 5.3

| 1                                   | 2   | 3   |
|-------------------------------------|---|---|
| • у ресторанному господарстві       | Розраховують на підставі рекомендованих нормативів раціональних норм споживання окремих видів харчових продуктів для певних контингентів споживачів (відповідно до інтенсивності їх праці) у день у різних регіонах країни залежно від сезону | $TO_{пл.} = TO_{д} \cdot Ч \cdot Д + TO_{гурт},$ <p>де <math>TO_{д}</math> – односторонній товарообіг на одного споживача у плановому році, грн.;</p> <p><math>Ч</math> – чисельність осіб, що харчуватимуться за день у плановому році, осіб;</p> <p><math>Д</math> – кількість днів роботи підприємства у плановому році;</p> <p><math>TO_{гурт}</math> – гуртовий товарообіг у плановому періоді, грн.</p> $TO_{д} = \sum_{i=1}^m (H_i \cdot Ц_{pi} \cdot K + \frac{H_i \cdot Ц_{pi} \cdot k \cdot n_{ц.i}}{100}),$ <p>де <math>H_i</math> – рекомендована раціональна норма споживання <math>i</math>-го харчового продукту на одну особу в день, г;</p> <p><math>Ц_{pi}</math> – роздільна ціна <math>i</math>-го продукту, грн.;</p> <p><math>K</math> – регіональний поправочний коефіцієнт споживання продуктів;</p> <p><math>n_{ц.i}</math> – рівень націнки закладу ресторанного господарства на <math>i</math>-й продукт, %;</p> <p><math>m</math> – кількість товарів чи товарних груп у складі виробничої програми закладу</p> |
| Трудовий                            | Базується на використанні інформації про планову чисельність торгово-оперативного (виробничого - у закладі ресторанного господарства) персоналу   | $TO_{пл.} = Ч_{ТОП} \cdot (B_{\phi} + \Delta B_{\phi}) \cdot Д,$ <p>де <math>Ч_{ТОП}</math> – планова середньооблікова чисельність торговельно-оперативного персоналу в торгівлі (виробничого персоналу в ресторанному господарстві) в еквіваленті повної зайнятості, осіб;</p> <p><math>B_{\phi}</math> – середньодобовий товарообіг на одного працівника у плановому році, грн./особу;</p> <p><math>\Delta B_{\phi}</math> – можливі резерви зростання виробітку на одного працівника, грн./особу;</p> <p><math>Д</math> – кількість робочих днів у плановому році</p>  |
| Економіко-математичного моделювання | Розрахунок товарообігу з урахуванням впливу сукупності найбільш вагомих факторів у плановому році   | $TO_{пл.} = f(x_1, x_2, x_3, \dots, x_n),$ <p>де <math>x_1, x_2, x_3, \dots, x_n</math> – множина факторів впливу на товарообіг з урахуванням факторів із найбільшим коефіцієнтом кореляції</p>   |



Таблиця 5.4- Показники виробничої програми закладів ресторанного господарства

| Показники   | Призначення показників  | Алгоритм розрахунку   |
|---|---|---|
| 1   | 2   | 3   |
| Обсяг випуску продукції ресторанного господарства за планом:<br>• для закладів зі сформованим контингентом споживачів (у сфері туристичної індустрії для лікувальних, профілактичних та оздоровлювальних закладів: сонаторіїв, профілакторіїв, будинків відпочинку, таборів, ін.) | Дозволяє обчислити кількість страв у закладах                               | $K_c = \text{Ч}_{\text{сф.}} * K_{\text{ст.1спож.}} * D,$<br>де $\text{Ч}_{\text{сф.}}$ - чисельність сформованого контингенту споживачів закладу, осіб;<br>$K_{\text{ст.1спож.}}$ - середня кількість страв на 1 споживача за день згідно з раціоном харчування (планового меню);<br>$D$ - кількість днів роботи підприємства за рік   |
| • для загальнодоступних закладів, де чисельність споживачів коливається   |   | $K_c = \text{ВПр} * K_{\text{в.п.}}$<br>Де ВПр - можлива виробнича потужність у плановому році, страв;<br>$K_{\text{в.п}}$ - коефіцієнт використання виробничої потужності, визначений з урахуванням пропускної спроможності торгового залу, коефіцієнта споживання страв та інших факторів виробництва у плановому році, од.   |
| • для закладів ресторанного господарства при готельних (туристичних) комплексах   |   | $K_c = \text{Ч}_{\text{з.р}} * K_1 + \text{Ч} + K_2,$<br>де $\text{Ч}_{\text{з.р}}$ - чисельність мешканців у засобах розміщення за день, осіб;<br>$\text{Ч}$ - чисельність споживачів всього, включаючи відвідувачів зі сторони та мешканців засобу розміщення, осіб; *<br>$K_1$ - середня кількість страв на 1 мешканця засобу розміщення за день, згідно з попередніх умов сплачених послуг розміщення (сніданок, напівпансіон);<br>$K_2$ - середня кількість страв на 1 споживача за вільним вибором.   |
| Виробнича потужність кухні  | Характеризує випуск перших страв у закладі ресторанного господарства за рік | $\text{ВПр} = \frac{(T_k - П) * \epsilon_{\text{заг.}} * K}{\text{Ц}_{\text{пр}} * \epsilon_{\text{ст.}}},$<br>де ВПр - виробнича потужність кухні, страв;<br>$T_k$ - тривалість роботи кухні за зміну, хв;<br>$П$ - тривалість організаційно-технічних простоїв за зміну, хв;<br>$\epsilon_{\text{заг}}$ - загальна ємність варильних котлів та іншого посуду, л;<br>$K$ - коефіцієнт заповнення котлів та іншого посуду;<br>$\text{Ц}_{\text{пр}}$ - тривалість циклу приготування першої страви, хв;<br>$\epsilon_{\text{ст}}$ - ємність однієї першої страви, л |

Продовження табл. 5.4

| 1  | 2  | 3  |
|--|--|--|
| Пропускна спроможність закладу ресторанного господарства | Характеризує кількість споживачів, що обслужені закладом ресторанного господарства за рік                  | $PC_p = \frac{M * D * T_n}{t_0},$ <p>де <math>PC_p</math> - пропускна спроможність закладу ресторанного господарства, осіб;<br/> <math>M</math> - кількість місць у торговому залі;<br/> <math>T_n</math> - тривалість роботи закладу ресторанного господарства за день, год;<br/> <math>D</math> - кількість робочих днів за рік;<br/> <math>t_0</math> - середня тривалість обслуговування одного споживача, год;</p> $PC_d = \frac{P_k * T_z * K}{H * t_0},$ <p>де <math>PC_d</math> - пропускна спроможність закладу ресторанного господарства за день, осіб;<br/> <math>P_k</math> - корисна площа залу, м<sup>2</sup>;<br/> <math>T_z</math> - тривалість роботи залу в день, хв;<br/> <math>K</math> - коефіцієнт заповнення залу з урахуванням інтенсивності потоку відвідувачів (протягом дня);<br/> <math>H</math> - норма площі на одне місце, м<sup>2</sup>;<br/> <math>t_0</math> - середня тривалість прийому їжі одним споживачем, хв.</p> $PC_o = \frac{TO}{D * B_{1cn} * K},$ <p>де <math>TO</math> - роздрібний товарообіг закладу ресторанного господарства за день, грн;<br/> <math>B_{1cn}</math> - покупки на 1 споживача;<br/> <math>D</math> - кількість робочих днів за рік;<br/> <math>K</math> - коефіцієнт частоти покупки</p> |
| Обіговість місця в торговому залі                        | Характеризує кількість обслужених споживачів на одному місці у торговельному залі за період                | $O_m = \frac{K}{M}$ <p>де <math>O_m</math> - обіговість місця у торговому залі, разів;<br/> <math>K</math> - кількість обслужених споживачів, осіб;<br/> <math>M</math> - кількість місць у залі</p>   |
| Коефіцієнт обіговості місця                              | Характеризує ступінь використання пропускної спроможності торгового залу закладу ресторанного господарства | $K_o = \frac{O_\phi}{O_p}$ <p>де <math>K_o</math> - коефіцієнт обіговості місця;<br/> <math>O_\phi</math> - обіговість місця фактична, разів;<br/> <math>O_p</math> - обіговість місця розрахункова, разів.</p>  |

Аналогічний підхід застосовують і при плануванні діяльності готельних закладів.

***Контрольні запитання:***

- 5.1. Що таке «планування», «цілі управління» та їх основна роль?*
- 5.2. Дайте характеристику основним принципам і методам функції планування.*
- 5.3. Що таке «управління за цілями»? Які етапи даного процесу?*
- 5.4. За якими ознаками класифікують плани?*
- 5.5. Дайте характеристику основних видів планів.*

## ТЕМА 6. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ І ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

### *6.1. Організація як об'єкт управління.*

*6.1.1. Сутність організації. Формальні й неформальні організації.*

*6.1.2. Види організації.*

*6.1.3. Характеристики організації.*

*6.1.4. Внутрішні складові організації та їх взаємозв'язок.*

*6.1.5. Моделі організації як об'єктів управління.*

### *6.2. Організаційно-функціональна структура сучасних підприємств готельно-ресторанного господарства.*

*6.2.1. Поняття та класифікація організаційних структур управління.*

*6.2.2. Формування організаційних структур управління.*

*6.2.2.1. Етапи формування організаційних структур управління.*

*6.2.2.2. Основні вимоги до організаційних структур управління.*

*6.2.2.3. Методи побудови та вдосконалення організаційних структур.*

*6.2.3. Організаційні структури управління в індустрії гостинності.*

*6.2.4. Типи організаційних структур управління в готелях.*

### **6.1. Організація як об'єкт управління**

#### **6.1.1. Сутність організації. Формальні й неформальні організації**

Існує багато визначень поняття «організація».

М.Акофф, Ф.Емері пропонують таке визначення: **«Організація – соціальна група людей, в якій існує функціональний розподіл праці, спрямований на досягнення загальної мети»**.

П.Пітере, Р.Уотермен так визначають це поняття: **«Організація – це розумна система свідомо скоординованих видів діяльності, яка не має зайвих елементів»**.

Автори підручника «Основи менеджменту» Б.М. Андрушків і О.Є. Кузьмін під терміном **«організація»** розуміють групу людей, діяльність яких координують (свідомо чи спонтанно) для досягнення певної мети, а організації із статусом юридичної особи називають підприємствами або фірмами.

Поєднавши зазначені три вимоги, Л.І Нечаюк та Н.О. Нечаюк запропонували таке визначення: **«Організація» – це група людей різної**

чисельності й кваліфікації, діяльність яких координується для досягнення однієї або кількох цілей».

За Л.І.Федуловою термін «організація» походить від грецького ὄργανον, що означає поєднання, побудову, об'єднання чогось або когось в єдине ціле; приведення до строгої системи.

За визначенням Б. Карлофа, «**Організація** – це інструмент координації трудових внесків різних людей для досягнення загальної мети».

Суспільство складається з великої множини різноманітних організацій, з якими пов'язані всі прояви людського життя. Організації можуть бути різними за характером і метою діяльності, за формою власності, мати комерційну й некомерційну спрямованість, але всі вони діють на основі певних правил і процедур.

У вітчизняному законодавстві організації, що володіють певним майновим комплексом для здійснення підприємницької діяльності та мають статус юридичної особи, називають підприємствами. Тому поняття «організація», «підприємство», «фірма» надалі використовуватимуть як взаємозамінні.

**Організація** – це соціальне утворення (група людей) з певними межами, що функціонує на відносно постійних засадах і свідомо координує свою діяльність для досягнення спільної мети.

Отже, організаціями є фірми (економічні суб'єкти), профспілки, політичні партії, університети, неприбуткові організації, державні установи чи органи місцевого самоврядування й безліч інших «одиниць координації, які мають певні межі й функціонують для досягнення мети або кількох цілей, що їх поділяють її члени-учасники».

З визначення організації Л.І.Федуловою виділено три основні вимоги, які потрібні для її створення.

- певна кількість учасників.
- ступінь ідентифікації всіх учасників з цілями організації, які впливають з інтересів її засновників (власників).
- формальна структура владних відносин, ієрархія, що характеризується певною складністю.

У той же час автори Дикань Н.В., Нечаюк Л.І і Нечаюк Н.О. зазначають, що для того, 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.

### 6.1.2. Види організацій

Будь-яку формальну організацію (незалежно від її конкретного призначення), можна описати з допомогою низки параметрів, найважливішими серед яких є цільове призначення, організаційно-правова форма та галузево-функціональний вид діяльності. Відповідно до цього всю розмаїтість організацій поділяють на певні групи, які є однорідними за тією чи іншою ознакою (табл.6.1).

Таблиця 6.1 – Класифікація організацій за різними ознаками

| Класифікаційні ознаки:                    | Види організацій   |
|---|--|
| 1. Мета й характер діяльності             | Комерційні<br>Некомерційні   |
| 2. Форма власності майна                  | Приватні<br>Колективні<br>Державні   |
| 3. Правовий статус і форма господарювання | Одноосібні<br>Кооперативні<br>Господарські товариства                                |
| 4. Галузево-функціональний вид діяльності | Промислові<br>Сільськогосподарські<br>Будівельні<br>Торговельні<br>Банківські та ін. |
| 5. Розмір за чисельністю працівників      | Малі<br>Середні<br>Великі  |

Найбільш важливою серед наведених ознак є класифікація організацій за правовим статусом і формою господарювання.

*Одноосібне підприємство* є власністю однієї особи або родини. Воно відповідає за свої зобов'язання усім своїм майном чи капіталом. Таке підприємство може бути зареєстрованим як самостійне або як філія іншого. Форму одноосібних мають здебільшого підприємства з невеликою кількістю працівників.

*Кооперативні підприємства (кооперативи)* – добровільні об'єднання громадян, які створені з метою спільного ведення господарської або іншої діяльності. Характерною їхньою ознакою є особиста участь кожного члена колективу в діяльності, використання власного або орендованого майна.

*Господарські товариства* являють собою об'єднання підприємців з певною залежністю від характеру інтеграції осіб чи капіталу, а також

мірою відповідальності за свої зобов'язання. До них належать: повні; з обмеженою відповідальністю; командитні; акціонерні.

Характерні особливості та відмінні риси різних організаційно-правових форм підприємницької діяльності наведені в таблиці 6.2.

Таблиця 6.2 – Порівняльна характеристика основних елементів механізму функціонування різних організаційно-правових форм підприємницької діяльності

| Елемент механізму  | Одноосібне володіння  | Товариство (партнерство)  | Корпорація (акціонерне товариство)  |
|--|---|---|---|
| Ставлення до власності й порядок розподілу прибутку (доходу) і збитків | Один приватний власник, якому належать усе майно й доходи, цілком відповідає особистим майном перед кредиторами | Права власності і обов'язки закріплені в установчому договорі. Розподіл доходів потребує узгодження з партнерами. Кожен партнер може цілком відповідати за борги товариства | Існує приватна колективна власність корпорації. Права та обов'язки акціонерів фіксуються у статуті корпорації. Доходи і збитки від господарської діяльності розподіляються пропорційно до кількості належних акціонерам акцій |
| Керівництво (управління)   | За бажанням власника  | За узгодженням між партнерами. Вищим органом управління товариством є загальні збори учасників  | Вищим органом є загальні збори акціонерів, які обирають правління на чолі з головою, спостережну раду та ревізійну комісію  |
| Можливості інвестування  | Обмежені розмірами капіталу Власника. Із зовнішніх джерел доступний лише кредит                                 | Те саме, що і для одноосібного володіння  | Можливості для інвестування є широкими. Здійснюються за рахунок нерозподіленого прибутку, емісії цінних паперів і банківських кредитів  |
| Інформація про бізнес  | Обов'язкові реєстрація та подання щоквартального звіту до органу статистики й податкової інспекції              | Те саме, що і для одноосібного володіння  | Офіційну інформацію надають акціонерам. Щорічно проводять ревізію та аналіз господарської діяльності. Складають звіт. Щоквартально подають звітність органам статистики та податкової інспекції                               |
| Припинення діяльності  | За бажанням власника  | За згодою партнерів   | Термін дії необмежений, якщо корпорація не ліквідується (відповідно до законодавства)   |

З-поміж суб'єктів господарської діяльності особливо виокремлюють малі підприємства, що складають основу малого бізнесу. Згідно із законодавством України до них належать підприємства з такою кількістю



працівників:

- у промисловості й будівництві – до 200 осіб;
- в інших галузях виробничої сфери – до 50 осіб;
- у науці й науковому обслуговуванні – до 100 осіб;
- в галузях невиробничої сфери – до 25 осіб;
- у роздрібній торгівлі – до 15 осіб.

Підприємства або фірми мають право на добровільних засадах об'єднувати свою науково-технічну, виробничу, комерційну та інші види діяльності, якщо це не суперечить чинному законодавству.

### 6.1.3. Характеристики організацій

Усі складні організації, незалежно від специфіки їхньої діяльності, мають спільні характеристики. Розглянемо найголовніші з них.

– **Наявність ресурсів**, що необхідні для досягнення цілей організації. Кожна організація має вміти виділити з усіх видів ресурсів, які вона використовує у своїй діяльності, найважливіші, що забезпечить їй перевагу серед конкурентів. Це може бути досконала технологія або унікальний матеріал. У постіндустріальну епоху особливого значення набувають нематеріальні, інформаційні ресурси, які закладають підвалини для прийняття рішень щодо залучення інших видів ресурсів.

Чим унікальнішими є ресурси, що використовуються організацією, тим більше шансів вона має на успіх. При обмеженості ресурсів, держава може здійснювати регулювання їх використання через надання дозвільних ліцензій.

– **Залежність від зовнішнього середовища**. Організація є відкритою системою, що перебуває під впливом різних зовнішніх чинників (економічних, політичних, соціокультурних, науково-технологічних тощо). Значний вплив на її діяльність мають споживачі, постачальники та конкуренти, органи державної влади, засоби масової інформації).

– **Наявність розподілу праці**. Розподіл праці між співробітниками дає їм змогу виконувати свої функції більш кваліфіковано та з меншими зусиллями, що в цілому сприяє зниженню витрат організації. Розподіл праці може бути:

- *горизонтальним* (поділ праці за окремими складовими, що забезпечує в цілому виготовлення певної продукції чи виконання певної роботи). Цей розподіл праці зумовлює утворення в організації підрозділів, що спеціалізуються на різних видах діяльності;
- *вертикальним* (розподіл праці, який відділяє безпосереднє

виконання роботи від роботи з координування діяльності виконавців.) За цією ознакою найчастіше виділяють три рівні управління. До найнижчого (технічного) рівня належать менеджери, які керують переважно робітниками. Це – бригадири, майстри, начальники змін, виробничих дільниць тощо. Середній рівень – найбільш численний. До нього входять менеджери, що відповідальні за перебіг виробничих процесів у підрозділах, що складаються з кількох структурних одиниць; сюди входять і менеджери штабних і функціональних служб апарату управління, а також керівники допоміжних та обслуговуючих виробництв, цільових програм і проектів. Вищий рівень – це адміністрація підприємства, яка здійснює загальне стратегічне керівництво. На цьому рівні зайнято всього 3–7 % загального управлінського персоналу.

– **Необхідність управління.** Для того, щоб організація могла досягти поставлених цілей, необхідно скоординувати роботу залучених до процесу реалізації цілей працівників. Тому управління є надзвичайно важливим видом діяльності для будь-якої організації. За словами А. Файоля, «керувати – означає вести підприємство до його мети, максимально використовуючи наявні ресурси». П. Друкер зазначав, що «управління – це особливий вид діяльності, який перетворює неорганізований натовп в ефективну, цілеспрямовану і продуктивну групу». Призначення управління – внести в управлінську роботу якомога більше системності, порядку, передбачуваності, логіки, постійності в тому мінливому середовищі, в якому працює керівник.

#### **6.1.4. Внутрішні складові організації та їх взаємозв'язок**

Відповідно до системного підходу до управління, організація, як відкрита система, функціонує й розвивається завдяки наявності в ній певних елементів, які дають змогу своєчасно і адекватно реагувати на сигнали зовнішнього оточення. Ці елементи і являють собою її внутрішнє середовище. Воно формується під впливом різних факторів. З одного боку – це особливості ринку, вимогам якого внутрішнє середовище має відповідати, з другого – розміри організації. Великі підприємства з тисячами працівників вимагають зовсім іншого управління, ніж підприємства малого бізнесу. Корпорація ІВМ успішна як організація не тому, що вона велика, скоріше навпаки: вона така завдяки ефективній системі управління; вона працює, не втрачаючи гнучкості, залишаючись близькою до своїх клієнтів так само, як і малі фірми.

Діяльність будь-якої організації має бути підпорядкована завданню

забезпечити ефективне господарювання, яке вирішується по-різному за однакових умов. Тому можна стверджувати, що внутрішнє середовище організації створюється її керівниками відповідно до їхніх уявлень про спроможність системи бути життєздатною й досягати поставлених цілей у конкретному оточенні.

Відомі різні підходи до структуривання внутрішнього середовища організацій. Найчастіше в ньому виокремлюють п'ять змінних, до яких належать: цілі організації, її структура, технологія, завдання й люди, що здійснюють виконання завдань за допомогою відповідної технології в межах створеної структури з метою досягнення поставлених цілей.

Разом з тим, Р. Дафт описує внутрішнє середовище як сукупність організаційної структури, технології виробництва з усією матеріально-технічною базою та корпоративної культури, вважаючи останню здатною найбільшою мірою формувати конкурентні переваги фірми. Представники сучасної російської школи управління вважають, що це структура організації, її ресурси та культура, або ширше – структура, рівень розподілу праці і організаційні комунікації, а також кадровий склад організації і трудові й технологічні процеси, які використовуються для перетворення ресурсів у необхідний суспільству продукт. Доцільно об'єднати існуючі підходи, виділивши ті складові, які найбільше впливають на ефективність системи управління організацією і, завдяки своїй адекватності, забезпечують її успіх або ж через невідповідність спричиняють невдачу.

Для цього розглянемо концептуальну модель існування організації. Як відкрита система, вона забезпечує свою життєздатність вмінням так перетворювати наявні ресурси, які вона отримує із зовнішнього середовища, щоб готовий продукт (вироби, послуги, ідеї) позитивно сприймався суб'єктами зовнішнього середовища й мав у них попит.

Проектує процес перетворення ресурсів у готовий продукт і забезпечує його функціонування система менеджменту, яка орієнтується у своїй роботі на такі ключові завдання:

- визначення цілей організації;
- формування під обрані цілі організаційної структури, що уможливить ефективну взаємодію всіх членів організації відповідно до тих функцій, які вони виконуватимуть, забезпечуючи досягнення мети;
- залучення до процесу перетворення тієї технології, яка гарантуватиме оптимальне співвідношення витрат ресурсів і результату;
- добір персоналу й формування для нього дієвих мотиваційних переваг, які б поєднували прагнення людей досягти власних цілей з

необхідністю працювати з належною віддачею задля досягнення організаційної мети.

Незалежно від сфери діяльності, складу і структури зовнішнього середовища, ці завдання є обов'язковими для керівної системи будь-якої організації. Завдяки їх вирішенню й формується її внутрішнє середовище.

Узагальнюючи різні підходи до визначення внутрішньої структури організації, можна зробити висновок, що основними її елементами є:

- мета організації;
- організаційна структура;
- система технологій;
- кадровий склад і організаційна культура.

Розглянемо ці елементи детальніше та визначимо, яким чином вони між собою пов'язані.

Будь-якій усвідомленій діяльності людей дає поштовх мета (ціль). Ціль – це бажаний стан об'єкта або бажаний кінцевий результат діяльності. Цілі організації визначаються у вигляді ідеальної моделі стану системи в майбутньому, можливість досягнення якої оцінюється менеджерами з урахуванням різних чинників, починаючи від особистих (рівень професіоналізму, співвідношення мотивів і стимулів) і закінчуючи тими, які впливають і впливатимуть на функціонування системи з боку зовнішнього середовища. Останнє зумовлене ресурсними та інституційними обмеженнями, у рамках яких можливе досягнення цілей.

Цілі різних організацій можуть бути подібними або істотно різнитися. Так, для підприємства, що працює на комерційних засадах, важливою метою є отримання прибутку, а для неприбуткових організацій – вирішення в рамках встановленого бюджету тих проблем, заради яких вони створюються.

Як правило, організації ставлять і реалізують не одну ціль, а кілька, які є важливими для їхнього функціонування й розвитку. Це можуть бути цілі, що розраховані на перспективу або короткотермінові, вони можуть стосуватися вирішення економічних, технічних або соціальних завдань, бути пріоритетними або другорядними тощо.

Для того, щоб забезпечити досягнення цілей організації, необхідно відповідним чином координувати діяльність її елементів (підрозділів, окремих людей). Отже, зважаючи на поставлені цілі, організація вибудовує свою структуру.

Структура організації – це сукупність елементів і взаємозв'язків між ними, що дає змогу найефективніше перетворювати вхідні ресурси в завершальний продукт і досягати поставлених цілей.

Структура є начебто кісткою організації, об'єднуючи окремі її елементи, які вступають у стосунки між собою, проявляючи свої властивості.

Формування організаційної структури, вибір певного її типу зумовлюється багатьма чинниками. Це і специфіка діяльності підприємства, яка вимагає виконання тих чи інших видів робіт, і технологія, що застосовується для перетворення ресурсів у кінцевий продукт, і масштаби діяльності.

Структура організації має у своїй основі розподіл праці, який ніколи не буває випадковим, а ґрунтується на тому, що кожен вид роботи доручають тим фахівцям, які можуть виконати її краще, ніж інші працівники з погляду інтересів даної організації. Такий розподіл праці називають спеціалізованим і може стосуватися роботи з людьми, роботи з машинами та з інформацією. Залежно від виду робіт, які лежать в основі розподілу праці відповідно йдеться про структуру управління, виробничу структуру й організаційну структуру.

Розподіл завдань, що пов'язані з машинами, устаткуванням, інструментами, сировиною та іншими засобами праці формує виробничу структуру підприємства. Вона більшою мірою, ніж перераховані вище фактори, залежить від обраного типу технології і являє собою групування конкретних завдань у межах виробничих підрозділів (цехів, дільниць), які між собою пов'язані єдиним ланцюжком.

Поряд із горизонтальним розподілом праці для організації є не менш важливим забезпечення раціонального вертикального розподілу праці. Це дає змогу визначити кількість рівнів управління, побудувати управлінську вертикаль і сформувати скалярні ланцюги (ланцюги команд), за якими має здійснюватися керівництво або надходити інформація на вищі рівні управління. У даному разі уже йтиметься про структуру апарату управління організацією. Структура апарату управління являє собою форму розподілу влади й відповідальності між управлінськими працівниками й сукупність формальних стосунків між ними з приводу цього розподілу.

Об'єднувальну роль щодо розглянутих вище структур відіграє організаційна структура управління. Під час її побудови передусім визначаються функції, які має здійснювати персонал даної організації. Якщо масштаби діяльності організації великі, то працівники, які виконують роботу в межах однієї функції, об'єднуються у спеціалізовані відділи. Залежно від масштабів діяльності фірми ці функції можуть бути або ширшими (включати в себе споріднені види робіт, наприклад, фінанси

й бухгалтерський облік), або спеціалізованими. Вибір функціональних сфер багато в чому зумовлює можливість успішної діяльності організації. Тому завдання менеджера полягає в тому, щоб створити таку організаційну структуру, яка краще від інших відповідатиме вимогам функціональної спеціалізації і даватиме змогу організації ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно й раціонально розподіляти і спрямовувати зусилля своїх співробітників, а також задовольняти потреби клієнтів і досягати своїх цілей з високою ефективністю.

Як зазначалося вище, структура організації великою мірою залежить від того, на якій технології базується процес перетворення ресурсів на готову продукцію. Для багатьох підприємств технологія є основним чинником, що зумовлює її конкурентні переваги.

Технологія – це спосіб перетворення вхідних елементів (матеріалів, сировини, інформації тощо) на вихідні (продукти, послуги).

Основною характеристикою технології у сучасному світі стає її мінливість. Так, у сфері інформаційних технологій зміни відбуваються навіть протягом кількох місяців. Проте деякі технології є досить консервативними щодо змін. І. Ансофф виокремив три рівні мінливості технології, які впливають на діяльність організації:

- стабільна технологія, яка в основному залишається незмінною протягом усього життєвого циклу попиту (наприклад, виготовлення консервів та інших продуктів харчування традиційного асортименту);
- плідна технологія, яка у своїй основі залишається тривалий час, але постійно вдосконалюється (наприклад, гнучкі автоматизовані системи, роторні лінії, що застосовуються в машинобудуванні і здатні до значного переналагоджування робочої частини при незмінній основі; комп'ютерні технології, зокрема, програмне забезпечення Microsoft Office, кожна наступна версія якого забезпечує ширші можливості);
- мінлива технологія, коли в період життєвого циклу попиту з'являються нові базові технології (наприклад, телевізори, залишаючись неодмінним атрибутом житла, пережили кілька поколінь базових технологій – від лампових до цифрових).

При цьому можна виокремити такі основні результати зміни технології, які впливають на стан внутрішнього середовища організації:

- використання нової технології забезпечить випуск конкурентоспроможної продукції (як за якістю, так і за витратами на її виготовлення). Отже, організація має відчутти момент, коли існуюча технологія вичерпала свої можливості, і своєчасно змінити її, щоб не

ослабити свої конкурентні позиції;

- запровадження нової технології вимагатиме від працівників, що її обслуговують, нових знань. Це зумовить необхідність їх навчання чи перепідготовки. Деякі працівники можуть опиратися таким змінам і тому організація може зіткнутися з дефіцитом кадрів;
- нова технологія може значно змінити склад і способи вирішення управлінських завдань, що зумовить потребу в перерозподілі функцій та зміні організаційної структури.

Британська дослідниця Дж. Вудворд поділила технології на три групи:

■ Технології індивідуального, дрібносерійного та індивідуального (одиничного) виробництва.

■ Технології масового або крупносерійного виробництва.

■ Технології безперервного виробництва.

Кожна із цих технологій має свою сферу застосування, де вона є найефективнішою. Так, перша – ефективна в разі, коли для споживача головним критерієм є якість і унікальність товару; друга – коли домінуючим критерієм є якість і дешевизна, а унікальність на останньому місці; третя – коли потрібно безперервно виготовляти однаковий за характеристиками продукт у великих обсягах (крекінг нафти, виробництво електроенергії тощо).

Кожна із названих технологій вимагає відповідної організаційної структури, яка спирається на можливості централізації і децентралізації, різної норми керованості під час виконання однотипних, часто повторюваних операцій (як у масовому виробництві) і різнотипних робіт (як в індивідуальному чи дрібносерійному) тощо.

Дещо інший підхід до класифікації технологій в американського соціолога Дж. Томпсона. Він за основу брав не повторюваність і технологію виконання операцій, які пов'язані із предметами чи засобами праці, а швидше, технологію вирішення управлінських завдань, що поєднані з людьми та інформацією. Дж. Томпсон виокремлював:

■ Багатоланкові технології, що характеризуються серією взаємопов'язаних завдань, які слід виконувати послідовно (наприклад, складання автомобіля).

■ Посередницькі технології, в основі яких лежать зустрічі людей, що бажають бути взаємозалежними. Така технологія передбачає, що окремі підрозділи організації мають відносну самостійність виконання робіт, оскільки вони виконують завдання, які не перетинаються між собою. Прикладом може бути діяльність відділень банків, які, зв'язуючи

вкладників із позичальниками, черпають фінансові ресурси з одного джерела, але не взаємодіють одне з одним.

■ Інтенсивні технології, які характеризуються багатосторонніми обопільними зв'язками між виконавцями з метою уточнення виконуваної роботи. Тому, наприклад, у лікарнях на так званих п'ятихвилинках розглядають складні випадки лікування пацієнтів, за необхідності скликають консилиум тощо.

Якщо розглядати зв'язок між технологією і структурою організації з урахуванням цієї класифікації, то зрозуміло, що при посередницьких технологіях координувати діяльність різних підрозділів досить легко, оскільки вони не є взаємозалежними. Необхідно лише розробити стандартні процедури, правила та інструкції, які забезпечували б однакові показники виконання робочих завдань у всіх підрозділах. Узгоджувати ж роботу послідовно взаємозалежних підрозділів під час використання багатоланкових технологій складніше, оскільки потрібно враховувати інтереси всіх підрозділів під час надходження ресурсів і їх проходження виробничими стадіями. Найскладніше координувати діяльність обопільно залежних відділів. У цьому разі необхідно створювати спеціальні інтеграційні механізми, проводити узгоджувальні наради для щоденної координації дій. Прикладом може бути технологія розробки нового продукту і просування його на ринок. Реалізація цього завдання потребує постійної координації діяльності різних підрозділів, починаючи від розробки продукту й закінчуючи обслуговуванням покупців цього продукту.

Отже, наведена характеристика наявних технологій дає змогу менеджерам спроектувати ту організаційну структуру, яка найкращим чином враховуватиме особливості застосовуваної на підприємстві технології і найефективніше її обслуговуватиме.

Стрижнем внутрішнього середовища організації є людські ресурси. Люди, які працюють в організаціях, поведуться в суспільстві й на роботі по-різному, залежно від складного поєднання індивідуальних рис, особливостей організаційного оточення та обставин зовнішнього середовища. Дуже часто наявність індивідуальних рис, що у своїй сукупності можуть формувати потенційно активного працівника, здатного виконувати роботу з високою продуктивністю й результативністю, не гарантує його активної поведінки в певному організаційному оточенні, яке не заохочує ініціативу й підприємливість. І навпаки, людина із середніми здібностями може у відповідному організаційному оточенні прагнути до розвитку й поліпшувати результати своєї діяльності. Отже, робоча група



впливає на людей в організації, формує певні норми поведінки, створює певні ціннісні орієнтири й зумовлює ставлення людей до роботи.

У мінливому зовнішньому середовищі організація має бути максимально гнучкою, а це можливо не лише завдяки змінам, ініційованим керівництвом, а й за рахунок формування певної організаційної (корпоративної) культури. Організаційна культура є складною композицією важливих припущень, які часто не підлягають формулюванню, бездоказово приймаються й поділяються всіма членами колективу. Це дає змогу забезпечувати гармонізацію колективних та індивідуальних інтересів працівників, мобілізувати їхню ініціативу, виховувати відданість організації, поліпшувати процес комунікації, поведінку. Організаційна культура визначає межі, в яких можливе виважене прийняття рішень на будь-якому ієрархічному рівні, використання ресурсів організації в цілому, відповідальність, напрями розвитку, регламентує управлінську діяльність, сприяє ідентифікації працівників з організацією.

Формування і зміни організаційної культури відбуваються під впливом багатьох факторів. Які саме образи та об'єкти втілюватимуть культуру компанії, вирішують її керівники. Отже, свідомі цілеспрямовані зусилля керівників підприємства дають змогу сформувати в ньому таку організаційну культуру, яка буде адекватною оточенню фірми і сприятиме реалізації її стратегії. Таким чином, формування організаційної культури є логічним завершенням роботи менеджерів підприємства з іншими, розглянутими вище компонентами внутрішнього середовища, своєрідним «відображенням» їхніх змін і вдосконалення.

Підсумовуючи вищесказане, можна зробити висновок, що взаємозв'язок внутрішніх складових організації є обопільним і досить непростим. Зміна в одному елементі обов'язково вимагатиме зміни ще в одному чи декількох інших елементах, причому не завжди в бажаному напрямі. Так, упровадження нової технології супроводжується зростанням вимог до компетенції працівників, що її обслуговуватимуть. Виникає потреба у фахівцях з новим комплексом знань, що спричиняє зміну структури персоналу й повноважень окремих працівників. Це може негативно вплинути на поведінку працівників, вони чинитимуть опір нововведенням. До початківців ставитимуться насторожено, психологічний клімат погіршиться, продуктивність праці впаде. Роль «буфера» в даному разі може відіграти висока організаційна культура, яка, завдяки спільній системі цінностей, забезпечить взаєморозуміння між керівниками й підлеглими. Високий рівень корпоративної культури сприяє успішній

реалізації навіть складної за масштабами і спрямованістю стратегії, а низький її рівень ускладнюватиме реалізацію і простої, традиційної для підприємства стратегії.

Отже, основою потенціалу організації цілком справедливо можна вважати організаційну культуру. Саме вона дає змогу вирізнити одну організацію від іншої; саме з урахуванням філософії, на якій вона ґрунтується, формуються мета й завдання організації; завдяки зусиллям, що закладені у її основні цінності, члени організації згуртовуються й мобілізують свої зусилля у складний час і постійно готові до сприйняття нового (як у сфері технологій, так і в принципах і методах роботи) у відносно спокійний період; завдяки високій організаційній культурі можлива така децентралізація управління, яка забезпечує гнучкість і оперативність фірми, краще використання її ресурсів, творчого потенціалу працівників, а також можливостей, що їх надає зовнішнє середовище. Модель внутрішнього середовища підприємства з виділенням організаційної культури як ключового й завершального його елементу зображена на рис. 6.1.

Завдання менеджера полягає у формуванні внутрішнього середовища організації таким чином, щоб забезпечити найбільшу відповідність між його елементами. Це створить умови для найкращого використання ресурсів підприємства і його спроможності своєчасно відгукуватися на вимоги зовнішнього середовища, вносити необхідні зміни, коли виникають нові обставини, що супроводжують його діяльність.

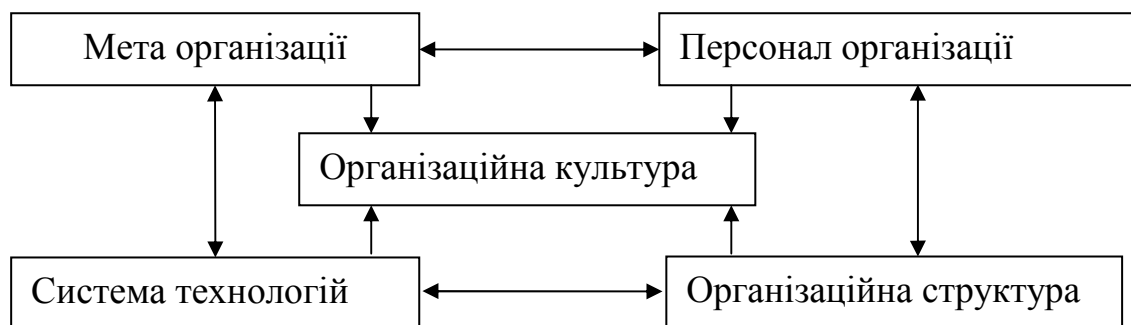


Рис. 6.1 – Модель внутрішнього середовища організації

### 6.1.5. Моделі організацій як об'єктів управління

У теорії організацій виокремлюють *чотири типи моделей* організації як об'єктів управління. Кожна з них відображає ту чи іншу теоретичну концепцію, що описує сутність самих організацій, роль і функції

менеджменту і критерії, що застосовуються для оцінки ефективності їхньої діяльності.

- **Модель механістичної конструкції організації.** Вона сформувалася на базі школи наукового менеджменту. Засновник цього напрямку Ф. Тейлор розглядав ефективність з погляду факторів часу й руху. Обов'язковою умовою функціонування вискоефективної організації він вважав раціональний розподіл праці між виконавцями з наступним групуванням робіт в єдине ціле, причому кожен елемент роботи має бути оптимально спроектованим. Ще далі пішов у цьому напрямі М. Вебер, який запропонував у ролі найефективнішої форми організації раціональну бюрократію. Він розглядав підприємство як механізм, що складений із комбінації основних виробничих чинників: засобів виробництва, робочої сили, матеріалів. Метою підприємства є максимізація прибутку й рентабельності. Для досягнення цього необхідно оптимально використовувати всі види ресурсів. Тому менеджмент організації має орієнтуватися передусім на оперативне управління, за допомогою якого оптимізують структуру виробничих факторів і всього процесу виробництва. Відповідно до цього оцінку ефективності функціонування організації здійснюють за економічним показником (відношення обсягу випущеної продукції до використаних ресурсів).

Механістична модель організації дає змогу встановити техніко-економічні зв'язки й залежність різних чинників виробництва, і це є її сильною стороною. Водночас у ній недостатньо враховують роль і значення людського фактора в ефективній роботі організації, а базою вважають такі положення школи наукового менеджменту, які критично оцінює сучасна наука і практика. Це, наприклад, пріоритетна орієнтація на великі організації; завоювання позицій на ринку, головним чином, за рахунок зниження витрат, а не зростання прибутків; широке використання аналітичних методів, результати яких нерідко важко й навіть неможливо використовувати на практиці; прагнення до збереження стабільності (консерватизм); загальний контроль і нагляд за якістю й виконанням планових завдань; уявлення про вищих керівників як про людей, що «мудріші, ніж ринок». Такий вузький погляд на управління й ефективність, оцінювану тільки за економічними результатами, обмежує використання механістичної моделі організації.

- **Модель організації як колективу, що сформований за принципом поділу праці.** В основу її покладені теорії людських стосунків і поведінкових наук (Е. Мейо, Д. Макгрегор, Ч. Барнард та ін.). Ця модель передбачає, що найважливіший чинник продуктивності на підприємстві —

людина. Тому елементами моделі є такі складові, як увага до працівників, їхня мотивація, комунікації, лояльність, участь у прийнятті рішень. Іншими словами, моделюється система підтримки людських стосунків усередині організації. При цьому особливої уваги надають стилю управління і його впливу на показники продуктивності й задоволеності працівників своєю роботою. Перевагу віддають демократичному стилю, що забезпечує найповніше розкриття здібностей членів організації за рахунок залучення їх не лише до виконання, а й до розроблення управлінських рішень.

Основні завдання менеджерів за цих умов полягають в організації і управлінні персоналом, що в результаті має забезпечити досягнення мети підприємства. При цьому організація забезпечує відповідні структури, регулює відносини між працівниками й координує процеси, що необхідні для виконання поставлених завдань; керування ж означає особистий і конкретний вплив на співробітників, який необхідний для своєчасного прийняття рішень і успішної реалізації намічених планів. Якщо всі внутрішні процеси, пов'язані з персоналом, скеровані належним чином, в організації не виникає проблем з досягненням завдань щодо випуску продукції, прибутку тощо. За критерій успішності роботи в даній моделі приймають підвищення ефективності організації за рахунок удосконалювання її людських ресурсів. Такий підхід вимагає розроблення спеціальних методів, що дають змогу оцінювати якість праці й виявляти внутрішні процеси, які потребують уживання заходів з метою підвищення її продуктивності.

Недоліком цієї моделі є те, що в ході пошуку резервів підвищення ефективності організації обмежуються лише одним внутрішнім чинником — людським ресурсом і йому підпорядковують усі інші фактори виробництва. Як і в механістичній моделі, керівна система тут зорієнтована на аналіз внутрішніх факторів організації і не враховує умов зовнішнього середовища.

Отже, і перша, і друга моделі розглядали організацію як «закриту систему», на ефективність функціонування якої не впливає зовнішнє середовище. Мабуть саме ці обмеження спричинили необхідність розробки нових моделей організацій, для яких характерна їхня «відкритість», тобто врахування того, що внутрішню динаміку організації формують під впливом зовнішніх подій.

- **Модель організації як складної відкритої ієрархічної системи.** В її основу покладено загальну теорію систем (А. Чандлером, П. Лоуренсом, Дж. Лоршем); головна ідея полягає у визнанні взаємозв'язків і

взаємозалежностей елементів, підсистем і всієї системи в цілому із зовнішнім середовищем. Відповідно до цих теоретичних положень організацію розглядають в єдності її складових частин, що нерозривно пов'язані із зовнішнім світом. Ключові фактори її успіху перебувають у двох сферах: зовнішній (з якої вона одержує всі види ресурсів, вбираючи інформацію) і внутрішній (сильні і слабкі сторони якої створюють ті чи інші передумови для перетворення ресурсів у продукцію й послуги).

У цій моделі головним напрямом діяльності менеджерів стає стратегічне управління, оскільки поведінка організації в умовах, коли всі взаємопов'язані підприємства діють за власним сценарієм, не може бути об'єктом точного прогнозування і планування. Ефективність організації при цьому оцінюють як системну доцільність, яка враховує її здатність до саморегулювання, самоорганізації і досягнення цілей при зміні зовнішніх умов. У центрі уваги під час оцінки ефективності опиняються так звані «входи» до системи, тобто ресурси, які одержують з навколишнього середовища. При цьому не беруть до уваги ситуацію, за якої підтримка безперервного потоку ресурсів в організації може призводити до погіршення ступеня досягнення її цілей.

Оцінюючи досконалість цієї моделі, необхідно враховувати, що, попри велике значення зовнішнього середовища, воно лише встановлює правила гри. Реально визначає рівень системної ефективності будь-якої організації її внутрішнє середовище, що формується під впливом управлінських рішень, які приймає керівництво.

- **Модель організації, що реалізує концепцію заінтересованих груп.** Ця модель (вона формується з 1980-х років) ґрунтується на теоретичній концепції заінтересованих груп, відповідно до якої організації мають враховувати різні інтереси партнерів, коло яких може бути досить широким. Підприємства розглядають як суспільні утворення, у діяльності яких заінтересовані різні групи (як усередині, так і поза ними). Взаємозв'язок підприємств полягає в тому, що вони для колективного, заснованого на розподілі праці, виробництва товарів і послуг використовують ресурси, що надані постачальниками, інтереси яких своєю чергою задовольняються продукцією підприємств. Таким чином, цілі підприємств тлумачаться не стільки в плані виробництва і збуту якихось продуктів і одержання прибутку, скільки з позицій задоволення різних запитів, пов'язаних з ними груп: споживачів, постачальників, конкурентів, інвесторів, суспільства в цілому. Межі їхніх інтересів встановлюють там, де перевищення вартості послуг, що здобуваються організацією, врівноважується її ресурсними витратами. Такий підхід практично означає

прийняття за основу стратегії обмеженої оптимізації, завдяки якій досягнення однієї мети організації лімітується вимогою досягти й інші цілі на прийнятному рівні. Це приводить до необхідності дотримання тривалого балансу між різними за значенням цілями (наприклад, обсяг продажу, прибуток, доходи, інтереси персоналу й місцевих органів влади, захист навколишнього середовища тощо).

Суспільне значення підприємства підсилює роль і вплив на його роботу соціальних норм і цінностей, культурних і моральних установок як усередині системи, так і в стосунках із зовнішнім середовищем. У зв'язку з цим головними функціями менеджменту стають: досягнення високої продуктивності й ефективності шляхом зміцнення духу співробітництва й залучення працівників до справ організації, а також постійного балансування інтересів основних груп зацікавлених осіб, необхідного для зміцнення позицій підприємства в суспільстві.

Визначення ефективності в цих умовах базується на виборі цінностей і визначенні політичної орієнтації організації. Тому поряд з використанням критеріїв соціально-економічної ефективності робота організації оцінюється й за такими напрямками, як політика поєднання власних інтересів з інтересами партнерів по бізнесу, а також відповідність соціально-культурної політики нормам і цінностям колективу й суспільства в цілому.

Характерні риси розглянутих моделей організацій представлені в табл. 6.3.

Таблиця 6.3 – Характеристика моделей організацій

|                                     |                                   |  |                            |   |
|-------------------------------------|-----------------------------------|--|----------------------------|---|
| Назва моделі                        | Механістична організація          | Організація як колектив, побудований на поділі праці             | Складна ієрархічна система | Організація, що реалізує концепцію заінтересованих груп           |
| Тип моделі                          | Закрита система                   | Закрита система  | Відкрита система           | Відкрита система  |
| Теоретична база                     | Школа наукового менеджменту       | Школи людських стосунків і поведінкових груп                     | Загальна теорія систем     | Теорія балансу інтересів заінтересованих груп                     |
| Основний вид діяльності менеджменту | Оперативне керування виробництвом | Організація і керування працею                                   | Стратегічне керування      | Забезпечення співробітництва й переговорного процесу з партнерами |
| Критерії ефективності               | Відношення результатів до витрат  | Економічна ефективність з урахуванням факторів управління працею | Системна доцільність       | Соціально-економічна й політична орієнтація (баланс інтересів)    |

Аналіз показує, що в реальній дійсності немає організацій, які функціонували б цілком відповідно до якоїсь однієї моделі. Найчастіше в них спостерігають процес еволюційного переходу від одних пріоритетів до інших. Наприклад, від моделі закритого типу з орієнтацією на оптимальне використання ресурсів до моделі, що являє собою відкриту систему, результати діяльності якої визначають за системним ефектом. У такому разі організація оцінюватиме ефективність за критеріями, що рекомендовані обома моделями.

У діяльності багатьох організацій (особливо великих) можна відзначити наявність елементів усіх чотирьох базисних концепцій, кожен з яких використовують там і тією мірою, де й наскільки це диктують ситуаційні умови, що враховують вплив сукупності зовнішніх і внутрішніх факторів.

## **6.2. Організаційно - функціональна структура сучасних підприємств готельно - ресторанного господарства**

### **6.2.1. Поняття та класифікація організаційних структур управління**

Будь-яке підприємство готельно-ресторанного бізнесу являє собою деяку систему чи сукупність пов'язаних між собою елементів, що діють як єдине ціле при вирішенні завдань і досягненні окресленої мети. Для ефективного управління підприємством готельно-ресторанного бізнесу необхідно, щоб усі управлінські рішення, що обумовлені необхідністю задоволення потреб гостей (відвідувачів) спиралися на фіксовану управлінську ієрархію. Управлінська праця в сфері гостинності розділена, передусім, за рахунок побудови і використання вірної організаційної структури управління.

Організаційна структура підприємства виступає органічною єдністю організаційної структури виробництва й організаційної структури управління, насамперед, по лінії виробничої організації, яка поза такою єдністю взагалі немислима.

Виникаючи з необхідності управління спільною працею багатьох працівників, виробнича організація безпосередньо визначає, породжує кістяк управлінської системи: обраний варіант організаційно-виробничої структури є основою початкової схеми структури управління.

Структура є формою організації елементів підприємства як системи. Структура будь-якого підприємства відображає упорядковане розташування його елементів і форму їхнього взаємозв'язку,

перетворюючи діючу структуру в систему. Структуризації завжди піддаються системи, що виступають об'єктом вивчення й управління суб'єктом, що господарює. Об'єктом структуризації виступає також і сама система управління (структура системи управління). Остання являє собою взаємозв'язок і взаємодію керуючої та керованої підсистем, кожна з яких має своє впорядковане розташування елементів і форму їхнього взаємозв'язку. Так, структуру керуючої підсистеми (суб'єкт управління) можна розглядати як функціонально відособлені одиниці апарату управління (відділ, підрозділ), що є ланками структурного ланцюжка управління. Відповідна сукупність цих ланок, сформована на принципах функціонального розподілу управлінської праці, по горизонталі складає щабель управління.

Організаційна структура необхідна для управління різноманітними видами діяльності підприємства, в той час аналіз переваг і недоліків різних підходів до побудови системи управління дає змогу зробити правильний вибір на користь конкретної організаційної структури з урахуванням стану ринку і стратегії підприємства. Залежно від двох основних типів умов діяльності підприємства (стабільних і мінливих) ефективними є два типи організаційної структури управління: традиційна – механістична й органічна – ринкова.

Традиційна структура передбачає жорсткий розподіл управлінської діяльності за функціями, підрозділами й посадами. Вона заснована на широкому застосуванні регламентуючих документів і передбачає суворе дотримання ієрархічної субординації в стосунках «начальник – підлеглий». Найважливішого значення надають повноваженням і відповідальності посад, а не кваліфікації і досвіду персоналу.

На противагу цьому органічна модель структури ґрунтується на зміні мети, завдань, визначених окремим працівникам залежно від змін обстановки. Для неї характерні система повноважень і відповідальності, окреслена в загальному; мережна і горизонтальна (а не строго ієрархічна) структура контролю, влади й комунікацій; прагнення до особистих узгоджень завдань підприємства і шляхів виконання їх, а не складання інструкцій, наказів; пріоритет кваліфікації та досвіду в організаційно-виробничій діяльності і таке інше.

Традиційним виробничим структурам відповідають такі організаційні форми управління: лінійні, функціональні й змішані. Традиційна структура, заснована на традиційному поділі управлінської праці, обов'язків і прав, має недолік, який виявляється в тому, що кожна спеціалізована ланка зацікавлена у виконанні тільки своєї функції, у



досягненні своєї мети.

Організаційна структура – це одночасно спосіб і форма об'єднання людей для здійснення спільної для них виробничої і управлінської мети. У менеджменті розрізняють виробничу структуру фірми і структуру системи управління нею. Структура за допомогою відповідної сукупності відносин і зв'язків усередині колективу забезпечує єднання всіх її складових, стійке існування й стабільне функціонування підприємницької справи. Організаційна структура фірми документально фіксується в графічних схемах структури, штатних розкладах персоналу, положеннях про підрозділи апарату управління, посадових інструкціях окремих виконавців.

У сучасній навчальній літературі організаційну структуру визначають як формальні правила, що розроблені менеджерами для:

- 1) поділу праці й розподілу офіційних обов'язків серед окремих співробітників і груп;
- 2) визначення сфери контролю керуючих і підпорядкованості в організації;
- 3) координації всіх функцій для того, щоб організація могла діяти як єдине ціле.

Для обговорення різних видів організаційних структур менеджери використовують зовнішнє оформлення своїх уявлень у вигляді структурних схем організації, що показують, як розподілено працівників та обов'язки і де проходять канали комунікації та лінії підпорядкованості.

Організаційна структура дає змогу працівникам усвідомити своє місце в організації, завдяки чому вони спільно можуть працювати над досягненням мети компанії. Крім того, структура – це єдиний спосіб перейти від стратегічних планів до дії. Без будь-якої структури неможлива координація дій співробітників і найкращі плани ніколи не зможуть бути виконані.

## **6.2.2. Формування організаційних структур управління**

### **6.2.2.1. Етапи формування організаційних структур управління**

Результативність підприємницької і невід'ємної її органічної складової – управлінської діяльності, багато в чому залежить від вибору організаційної структури підприємства, що найбільшою мірою відповідає вимогам сфери господарської діяльності, на яку орієнтована фірма.

Формування організаційної структури управління в загальному вигляді є процесом закріплення тих чи інших функцій, прав і

відповідальності за персоналом фірми. Цей процес можна умовно поділити на три головних етапи.

**Перший етап** – визначення характеру виконуваної роботи або аналіз існуючої управлінської структури. Організація поділяється по горизонталі на широкі блоки, що відповідають важливим напрямам діяльності з реалізації стратегії. Для виконання цього завдання корисно розподілити процес на етапи та підвиди робіт. Наприклад, визначення завдань, розрахунок необхідного обсягу робіт для розв'язання поставлених завдань, виявлення марної роботи і дублювання, розроблення самого процесу діяльності, перевірка.

**Другий етап** – організаційне проектування. У процесі організаційного проектування структури фірми визначають: систему мети, спільної для фірми і для кожного її підрозділу; склад, взаємозв'язок і підпорядкованість підрозділів і служб; схема лінійних і організаційних відносин та зв'язків між підрозділами; кількість і склад працівників апарату управління в підрозділах, їхній взаємозв'язок і підпорядкованість; розподіл повноважень і відповідальності між підрозділами; порядок прийняття рішень за різних завдань управління; порядок і послідовність формування, збору, збереження, обробки й видачі інформації; рівень керованості виробничими управлінськими підрозділами; ступінь централізації та децентралізації управління; регламентація управлінської діяльності.

Не зайве підкреслити, що організаційні проекти мають цілком охоплювати управлінську діяльність. У діючих фірмах розробці організаційного проекту передують детальне обстеження сформованої системи управління, виявлення проблем і визначення напрямів подальшого розвитку. Організаційні проекти для нових фірм створюються, базуючись на аналізі реальної ринкової та виробничо-економічної ситуації, аналогів подібних і вже існуючих структур.

Комплексний організаційний проект фірми складається з таких розділів: загальна характеристика фірми; виробнича структура; структура і штати адміністрації; організаційні проекти виробничих підрозділів і допоміжних служб; технологія управління; методи управління; функціональні підсистеми з реалізації конкретних функцій управління; зв'язки фірми із зовнішнім середовищем; виробнича програма; розрахунок чисельності персоналу фірми; принципові рішення з організації матеріально – технічного забезпечення виробництва; розміщення основних і допоміжних виробництв; етапи створення і розвитку фірми; перелік об'єктів, що підлягають будівництву, придбанню, оренді; розрахунок

обсягів інвестицій на визначені періоди; економічна ефективність організаційного проекту в цілому.

Розділ комплексного організаційного проекту підприємства «Виробнича структура» включає: розрахунок необхідних виробничих потужностей; обґрунтування структури виробничих і допоміжних підрозділів; визначення потреби в засобах механізації і технологічному устаткуванні; розрахунок кількості працівників за професіями та кваліфікацією; аналіз рівня спеціалізації виробничих підрозділів; кооперацію фірми із зовнішніми постачальниками.

**Третій етап** – класифікація позицій менеджменту, побудова на цій основі логічних груп управління. На цьому етапі визначають посадові обов'язки (завдання та функції) і доручається виконання їх конкретним особам. В організаціях, діяльність яких значною мірою пов'язана з технологією, розробляються конкретні завдання і закріплюються за безпосередніми виконавцями, відповідальними за їхнє виконання. На даному етапі важливо, щоб елементи управління були згруповані за видами виконуваної роботи, а не за іншими критеріями (наприклад, навколо керівників, які мають авторитет). Цей принцип відомий як принцип орієнтації.

Розподіл виробничих обов'язків і формування логічних груп має привести до створення функціональних підрозділів, іншими словами, колективів людей, які виконують визначену роботу під єдиним керівництвом начальника підрозділу.

Якість організаційних структур будь-якого типу значною мірою визначається тим, наскільки при їхньому формуванні дотримано системного підходу, тобто врахування всіх факторів, що впливають на об'єкт і орган управління; оптимального поєднання централізованого керівництва і самоврядування на місцях; чіткого визначення функцій, обов'язків і прав кожної зі складових частин проектованої структури; максимального скорочення часу проходження інформації від вищого керівництва до безпосереднього виконавця; створення механізму швидкого реагування організації на зміни у виробництві й попиті на продукцію; надання повноважень на вирішення питань у кожному конкретному випадку тому підрозділу, що має у своєму розпорядженні найбільшу інформацію з даного питання; широкого застосування колективних форм організації управління; пристосування окремих підрозділів апарату управління до всієї системи і системи в цілому до зовнішнього середовища.

### 6.2.2.2. Основні вимоги до організаційних структур управління

Розробляючи організаційну структуру, необхідно орієнтуватися на такі основні вимоги.

**Спрямованість на досягнення мети.** Оскільки мета є характеристикою будь-якої організації, структура управління має сприяти її досягненню. Це досягається завдяки встановленню прав і повної відповідальності кожної управлінської ланки за досягнення поставлених перед нею завдань, ланок одного рівня управління з реалізації мети вищого рівня, раціонального розподілу та кооперації праці між ланками і рівнями управління.

**Перспективність** виражають у тому, що в об'єкті управління не можуть вирішувати лише питання оперативного характеру; необхідна робота над визначенням стратегії, що пов'язана з майбутнім розвитком виробництва та управління. З цією метою в організаційній структурі необхідно передбачити блок перспективного, стратегічного управління, відокремивши його від блоку оперативного й поточного управління.

**Здатність до розвитку.** Необхідність розвитку організаційної структури зумовлюється тенденцією постійного вдосконалення виробництва, зміною зовнішніх умов, появою диспропорцій у системі управління. За таких умов організаційна структура має бути достатньо еластичною, здатною до сприйняття коригуючих дій. На практиці це може досягатися за допомогою створення тимчасових цільових груп (підрозділів), служб розвитку тощо.

**Узгодженість інтересів.** Унаслідок глибокого поділу праці з'являються підрозділи, виникають різноманітні та суперечливі інтереси учасників процесу управління. Наприклад, інтереси працівників механічного цеху не збігаються з інтересами працівників складального цеху. Перші, прагнучи до підвищення ефективності роботи свого цеху, зацікавлені в скороченні номенклатури й збільшенні розмірів партій виробів, скороченні кількості переналадок обладнання і т. ін., що призводить до збільшення обсягів незакінченого виробництва, його некомплектності. Працівники складального виробництва зацікавлені у вчасному забезпеченні процесу складання всім необхідним. Причому постачання деталей складальних одиниць комплектуючих виробів мають здійснювати в потрібних обсягах у міру необхідності без невиправданих запасів, що вимагає значних складських приміщень та додаткових витрат. Суперечності можуть бути не лише між цехами, а й всередині одного колективу, між постачальниками й споживачами продукції тощо.

Отже, в організаційних структурах має бути механізм, котрий дозволяв би вчасно розв'язувати суперечності, досягати розумних компромісів. Цього можна досягти за допомогою впровадження до структури юридичної та соціальної служб.

**Індивідуалізація.** Кожне підприємство унікальне в тому розумінні, що має особливості, що зумовлені існуючим складом кадрів, обладнанням, формальними й неформальними управлінськими зв'язками та багатьма іншими рисами. Тому розробка й здійснення заходів з удосконалення організаційної структури має впливати з їхніх особливостей. У зв'язку з цим будь-які загальні рекомендації можуть бути використані лише як орієнтири.

**Ефективність.** Організаційна структура має сприяти найбільш раціональному здійсненню процесів управління, підвищенню продуктивності праці управлінських працівників при виконанні ними необхідних функцій. Економічність може досягатися за допомогою різноманітних заходів, зокрема створенням підрозділів, завданням яких є проведення аналізу діючої організаційної структури, функціонального та ієрархічного поділу праці, організації процесів управління тощо.

Важливо зрозуміти й запам'ятати, що розроблена і створена структура не може бути завжди постійною. Організації, які успішно працюють, регулярно оцінюють ступінь адекватності своїх організаційних структур внутрішнім та зовнішнім умовам і в міру потреби змінюють їх. Вибір організаційної форми ґрунтується на глибокому аналізі господарської діяльності підприємства, ступеня його самостійності. При зміні параметрів діяльності (новий продукт, нові ринки тощо) керівництво підприємства може створити іншу організаційну структуру. Найбільшого поширення набувають варіанти організаційних структур, орієнтовані на такі фактори: виконувані функції, товар або асортимент, ринки покупців, регіони обслуговування тощо.

### **6.2.2.3. Методи побудови та вдосконалення організаційних структур**

У теорії та практиці менеджменту виділяють такі методи побудови організаційних структур.

#### **Метод поділу за функціями**

Формування управлінської одиниці здійснюють за функціями підприємства. Це означає, що для таких функцій, як постачання, виробництво, маркетинг, фінансова, кадрова та ін., є своя управлінська одиниця. Кожна така одиниця централізовано виконує свої функції на рівні

всього підприємства, включно з внутрішніми підрозділами й окремими філіалами. На кожному підприємстві є свої організаційні назви основних функцій. Наприклад, на деяких підприємствах функції постачання і виробництва здійснюються управлінською одиницею, яка називається управлінням виробництвом.

На малих підприємствах технічне управління може забезпечувати здійснення функцій виробництва, постачання, кадрів або функція постачання і реалізації здійснюється одиницею під назвою комерційне управління. На великих підприємствах такий поділ буває рідко, оскільки там за кожною функцією створюється своя управлінська одиниця.

Загалом можна сказати, що з урахуванням специфіки кожного підприємства відділи та служби управління поділяються на такі *головні групи*: технічні, допоміжні, комерційні, економічні, адміністративні та функції управління соціальним розвитком виробничого колективу.

У процесі формування підрозділів управлінських одиниць використовуються ті ж методи або інші, що відповідають конкретним умовам і меті.

Безперечно, що характер діяльності підприємства, його мета і стратегія визначають характер функцій та кількість їх. Наприклад, одержання прибутку вимагає вивчення ринку і конкурентів. Для поліпшення якості продукції необхідно проводити технічні дослідження.

*Переваги* методу поділу за функціями такі:

- виділення відносної важливості кожної управлінської функції;
- використання спеціалізації та її переваг;
- високий ступінь узгодженості й контролю в межах однієї конкретної функції та можливість єдиного підходу до розв'язання будь-якої проблеми, що пов'язана з цією функцією.

*Недоліками* цього методу можна вважати:

- ускладнення узгодженості й координації між різними функціональними менеджерами;
- ускладнення централізованого контролю за управлінськими функціями, особливо якщо вони розподілені в різних географічних районах;
- розширення сфер управлінської функції ускладнює підбір відповідного керівника, оскільки він має володіти широкою спеціалізацією, що, в свою чергу, ускладнює його службове просування.

При використанні методу поділу за функціями, необхідно враховувати й вирішувати названі проблеми, виходячи з конкретних умов

відповідного підприємства. Таким чином, усі структурні підрозділи органу управління об'єднують в ланцюг головних груп.

Перша – структурні підрозділи об'єктів управління. Головна проблема при цьому полягає в тому, щоб не вийти за межі керованості, з одного боку, і не створити карликових підрозділів для управління невеликою кількістю об'єктів – з іншого.

Друга – головні функціональні структурні підрозділи (планування, контроль).

Третя – група підрозділів, що забезпечують здійснення міжгалузевих, господарських функцій (постачання, збут, фінанси, кадри та ін.).

Четверта – допоміжні та обслуговуючі підрозділи (канцелярія, архів тощо).

П'ята – керівництво, його заступники, президія, рада тощо.

### **Метод розподілу за продукцією, яку випускають**

Практикується підприємствами, котрі спеціалізуються на виробництві різноманітних видів продукції з використанням різноманітної сировини та обладнання.

Розподіл за номенклатурою товарів залежить від технологічних, транспортних і функціональних можливостей. Таким чином, кожна управлінська одиниця спеціалізується на відповідному товарі або групі товарів. Така одиниця здійснює функції виробництва, постачання, реалізації, фінансування тощо, але незалежно від інших управлінських одиниць. Такий же метод використовують для формування підрозділів усередині даних одиниць і, особливо, для формування збутових відділень.

Головні *переваги* методу:

- ефективне виконання та якість виробництва;
- координація, узгодженість;
- використання переваг спеціалізації.

*Недоліки*:

- незалежність однієї одиниці від інших веде до дублювання функцій та ускладнює їхню діяльність;
- не використовуються переваги спеціалізації на рівні всього підприємства;
- вузька спеціалізація керівника управлінської одиниці ускладнює управління ним різноманітними функціями одиниці.

### **Метод розподілу за групами (категоріями) споживачів**

Його використовують на підприємствах, що мають справу з різними групами споживачів. Кожна управлінська одиниця спеціалізується на відповідній групі споживачів і здійснює необхідні функції. Найчастіше цей

метод застосовують для формування управлінських підрозділів, які здійснюють такі функції, як постачання, розробка продукції, її виробництво, реклама, реалізація тощо, відповідно до вимог кожної групи споживачів.

*Переваги:*

- забезпечує ефективний збут готової продукції підприємства;
- дає змогу набирати фахівців і планувати їхню роботу відповідно до вимог будь-якої групи споживачів;
- координувати дії в межах однієї одиниці.

*Недоліки:*

- складність координації діяльності різних управлінських одиниць;
- неможливість використання переваг однієї функції тощо.

**Метод поділу за етапами виробництва**

Застосовують його на виробничих підприємствах, де процес виготовлення продукції відбувається у кілька етапів. Це дає можливість формування для кожного етапу відповідної управлінської одиниці, що виконує всі необхідні функції, незалежно від іншої одиниці.

*Переваги:*

- такий метод дає змогу найбільш повно використати можливості працівників, обладнання, удосконалити процес виробництва;
- дає змогу координувати діяльність у межах конкретного етапу.

У процесі будь-якого етапу без безпосереднього контролю виявляється неякісна робота попереднього етапу.

*Недоліки:*

- вузька координація діяльності управлінських одиниць різних етапів через взаємозалежність етапів.

Вузька спеціалізація керівника одиниці ускладнює для нього управління всіма функціями.

**Метод поділу за робочими змінами**

На багатьох підприємствах із різних причин використовують змінний режим роботи. Управлінські функції робочих змін відрізняються одна від однієї більшою чи меншою мірою. Робота поділяється на денні, вечірні та нічні зміни. Очолюють роботу начальники зміни, котрі підпорядковуються генеральному директору. Адміністратори кожної зміни мають свої функції і програму роботи, котрі можуть відрізнитися від інших управлінських одиниць, що залежить від специфічних умов роботи зміни та вимог. Цей метод використовують при організації управління виробництвом.

**Метод поділу за географічним положенням**

Згідно з цим методом кожне підприємство або філію конкретного



підприємства розглядають як незалежну управлінську одиницю, що здійснює всі необхідні функції. Адміністративний поділ та розподіл робіт здійснюють з урахуванням внутрішніх умов, без втручання центрального керівництва, крім випадків, коли рішення окремих питань входить до компетенції самої центральної адміністрації. Такими питаннями можуть бути: постачання, фінансування, реклама тощо.

*Перевагами* цього методу є:

- організація робіт з урахуванням місцевих умов;
- самостійність філій, відсутність бюрократичних перешкод;
- сприяння просуванню керівників філій на більш високі посади.

Це найбільш вдалий метод при розробці робіт за географічними районами.

Проте крайнощі при застосуванні цього методу ведуть до дроблення функцій підприємства за філіями, що є причиною послаблення координації діяльності, зменшення ролі центрального апарату та його повноважень.

#### **Метод комбінованого підходу**

У міру збільшення організації та розширення управлінських функцій, зростання масштабу діяльності застосування якогось одного методу стає недостатнім. У такому разі використовують різні методи. При цьому використовують переваги кожного методу і, в міру можливості, уникають його недоліків, що забезпечує найбільш ефективне функціонування організаційної структури управління.

Наприклад, поряд із використанням методу поділу на етапи виробництва такі функції, як фінансова та постачання, перебувають у компетенції центральної адміністрації, котра розв'язує їх на рівні всього підприємства. Більшість сучасних фірм при формуванні організаційної структури управління використовують різноманітні методи побудови, що дає змогу уникнути недоліків кожного методу, ефективно використовувати їхні переваги та проявляти гнучкість при подальшому коригуванні мети і стратегії підприємства, зміні умов існування фірми тощо.

Різнманітність та складність організаційних структур, факторів та умов, що їх визначають, об'єктивно зумовлюють існування різноманітних методів удосконалення останніх. Найбільш відомі такі методи.

**Експертний метод** полягає в попередньому дослідженні діючої структури управління, виявленні її слабких місць. З цією метою проводять діагностичне обстеження системи управління, щоб вивчити її стан на основі порівняння фактичних значень відповідних показників з нормативними і плановими значеннями їх. Аналіз цих показників дає змогу встановлювати недоліки резервів у діяльності системи управління,

поставити їм точний діагноз. Як правило, цю роботу супроводжують проведенням так званого прогностичного аналізу, завдання якого полягає у вивченні поведінки діючої системи в динаміці, виявленні тенденцій її зміни, а також у поясненні причин, що зумовили ці зміни.

Експертний метод у практиці вдосконалення організаційних структур використовують досить широко. Це пояснюють недостатнім розвитком кількісних методів аналізу, недоліками нормативної бази тощо. Перевагою експертного методу є оперативність отримання результатів аналізу та розробка рекомендацій щодо усунення недоліків організаційних структур.

**Метод порівняння та аналогії** полягає у використанні при вдосконаленні організації управління елементів механізму управління, організаційних форм та рішень, котрі виправдали себе на практиці на підприємствах із подібними умовами (розмір, тип виробництва, складність продукції тощо). Цей метод передбачає розробку та вдосконалення типових структур управління, норм керованості, типового складу функцій управління, різноманітних розрахункових формул для визначення нормативів чисельності управлінського апарату. Він найбільш поширений у практиці галузевих підприємств, об'єднань. Широке використання методу привело до уніфікації організаційних структур управління на підприємствах галузей, упорядкування штатних розкладів, регламентації адміністративно-управлінської діяльності, що є позитивним. Разом з тим, цей метод орієнтує на постійний склад функцій управління, ставить жорсткі обмеження у виборі організаційних структур.

Зміст методу полягає у виділенні груп однорідних підприємств, яких визначають на основі обсягів і складності робіт з управління. Для кожної групи розробляють типову організаційну структуру та інші типові рішення щодо побудови апарату управління.

**Метод структуризації мети** ґрунтується на уявленні про виробничо-господарську організацію як багатоцільову систему. Метод передбачає структуризацію мети (завдань) організації за відповідними ознаками, які є основою для виділення видів діяльності, складу управлінських робіт. Групування управлінських робіт за визначеними правилами дає можливість визначити структурні підрозділи та орієнтувати їхню діяльність на досягнення конкретної виробничо-господарської мети.

**Метод організаційного моделювання** ґрунтується на використанні відповідних формалізованих уявлень (моделей) об'єкта і структури управління. Серед групи методів організаційного моделювання найбільш відомий метод, в основі якого лежить декомпозиція інформаційного

процесу виконання управлінських робіт. Відповідно до цього методу у виробничих процесах виділяють місця, де необхідний управлінський вплив. Далі встановлюють характер та періодичність цих впливів, склад і обсяг інформації, необхідні технічні засоби та інші складові процесу управління.

Розробка процесів управління відбувається з урахуванням нормативних вимог до організації їх. На основі характеристики розроблених процесів управління (їхні періодичність, трудомісткість тощо) визначають кількість працівників, їхню підпорядкованість у процесі виконання управлінських робіт, склад підрозділів апарату управління.

До методів організаційного моделювання слід віднести ті, в яких використовують параметричні залежності об'єкта і суб'єкта управління. Сутність цих методів полягає у встановленні зв'язків параметрів системи управління й виробничо-технічних факторів, у визначенні спрямованості дій та міцності цих зв'язків. Особливістю параметричного методу є дослідження кількісних характеристик для опису системи управління та її структури.

Вибір конкретного методу проведення робіт з удосконалення організаційної структури управління залежить від характеру проблем, що стоять перед підприємством, наявності ресурсів, кваліфікованих виконавців, міри обґрунтованості нормативної та методичної бази й інших умов. На практиці, як правило, використовують поєднання розглянутих методів, котрі доповнюють один одного. Наприклад, використання методу структуризації мети часто передбачає залучення експертів, аналітичної інформації. З іншого боку, використання експертного методу при вдосконаленні структури управління не виключає застосування типових рішень, аналогів, що себе виправдали на практиці.

### **6.2.3. Організаційні структури управління в індустрії гостинності**

Роботу підприємства індустрії гостинності характеризують різні види взаємовідносин (зв'язків) між його працівниками (персоналом і менеджментом), а також структурними підрозділами (відділами). Такі зв'язки як процес реалізують у вигляді функцій управління, а як явище – у вигляді організаційних структур управління.

Під **організаційною структурою управління** підприємством індустрії гостинності слід розуміти склад і форми взаємозв'язків між керівними працівниками підприємства (менеджерами різних рівнів), що виконують функції управління для досягнення стратегічних цілей

підприємства. Організаційна структура управління забезпечує підприємство відповідною базою для планування, організації, виконання і контролю робіт.

В організаційній структурі управління готелю виділяються рівні управління, ланки (відділи) і зв'язки.

До *ланок управління* підприємств індустрії гостинності належать структурні підрозділи; менеджери, що виконують функції управління, забезпечують регулювання і координацію діяльності декількох структурних підрозділів; окремі спеціалісти; зв'язки між окремими відділами (підрозділами) – мають горизонтальний характер.

*Рівень управління* — це сукупність ланок управління, що займають певний ієрархічний рівень у системі управління готелем. Рівні управління знаходяться у вертикальному підпорядкуванні один одному і включають адміністрацію (керівників вищого рівня), менеджерів служб та керівників окремих відділів. Типову структуру управління в готелях характеризують трьома рівнями (рис. 6.2): інституційним (вищим), управлінським (середнім), технічним (нижчим).

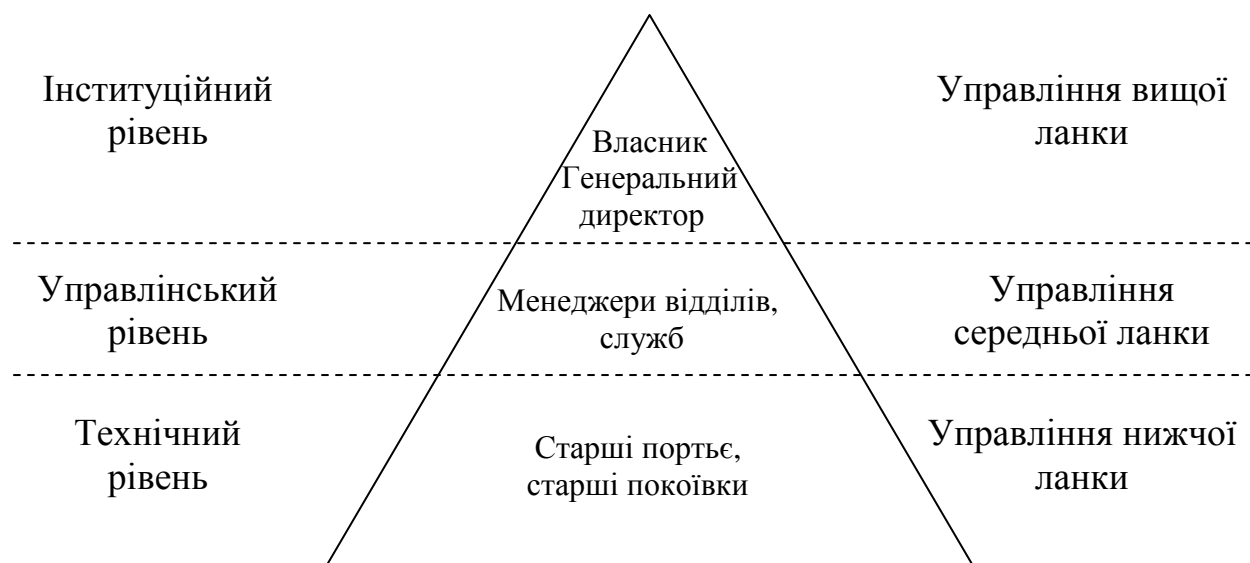


Рис. 6.2 – Рівні управління готельним підприємством

*Ланка управління* — відокремлений орган, наділений функціями управління, визначеною відповідальністю за виконання функцій. Ланками у готелях є служби, відділи, підприємства, що надають додаткові послуги, окремі особи. Визначення повноважень, розподіл функцій і обов'язків, зв'язки між персоналом готелю будуються на офіційній і неформальній основі.

За характером виконання виробничих функцій співробітники готелю

поділяються на обслуговуючий персонал та службовців. Обслуговуючий персонал безпосередньо надає послуг клієнтам та забезпечує обслуговування приміщень готелю прилеглої території (прибирання, ремонт приміщень і обладнання та ін.). До обслуговуючого персоналу, що забезпечує обслуговування приміщень, належить молодший обслуговуючий персонал – прибиральники, двірники, електрики, столярі та ін. Службовці здійснюють управління, вивчення виробничого процесу, моніторинг ринку, вдосконалюють технології, здійснюють юридичні, фінансово-бухгалтерські та інші функції.

В організаційній структурі готелів можна виділити основні служби, типові для більшості готелів, допоміжні та додаткові. До основних служб належать – служба прийому і розміщення, служба бронювання, служба обслуговування номерів, служба громадського харчування, фінансова, комерційна, інженерно-експлуатаційна служби. Допоміжні служби забезпечують функціонування основних служб, урізноманітнюють готельні послуги. Серед допоміжних служб виділяються – пральня, хімчистка, майстерня з ремонту взуття, одягу і ін. Додаткові служби надають платні послуги – бізнес-центр, спортивно-оздоровчий центр, перукарня, косметичний кабінет, торгові кіоски, відділення зв'язку, солярій і ін.

Необхідно зазначити, що в сучасних умовах широкої спеціалізації, диверсифікації готельного продукту, різних розмірів та категорії готельних підприємств не існує ідеальної і єдиної моделі управління готелями. Вибір моделі організаційно-функціональної структури управління визначають конкретними особливостями позиціонування на ринку готельного підприємства і має спрямовуватись згідно з необхідністю оптимального задоволення попиту клієнтів.

Організаційна структура у готельних підприємствах залежить від їхніх розмірів і типу. У великих готелях організаційна структура розгалужена і забезпечує можливість оптимального управління різними функціональними напрямками. У готелях низької та середньої місткості передбачений мінімальний набір служб, що забезпечують пропозицію основних готельних послуг. Наприклад, лише у структурі великих готельних комплексів служби бронювання, обслуговування, фінансово-бухгалтерська, комерційна, інженерно - експлуатаційна і маркетингова представлені окремими структурними підрозділами. У малих і середніх готелях функції бронювання і обслуговування клієнтів виконують окремі співробітники служби прийому та розміщення. Аналогічна ситуація у позиціонуванні інших служб.

Служби в готелях (в залежності від здійснення безпосередньої

взаємодії з клієнтами) умовно можна поділити на дві категорії – контактні, персонал яких має безпосередню взаємодію з клієнтами, та безконтактні, у функціонуванні яких не здійснюється безпосередня взаємодія з клієнтами. У готельній індустрії такий поділ служб має важливе значення, оскільки визначає підходи в управлінні та організації роботи керівників служб та регламентує вимоги щодо персоналу. Зокрема, головними вимогами, що ставляться до персоналу контактних служб є:

- привабливий зовнішній вигляд, що забезпечується відповідною зачіскою, макіяжем, одягом, прикрасами і ін.;
- знання етики і психології спілкування;
- комунікабельність;
- знання іноземних мов;
- обмеження у віці (для персоналу рецепції вік до 30 років).

**Інституційний рівень** управління готельним підприємством уособлює власник готелю, генеральний директор, або голова ради директорів (наглядова рада). Вище керівництво ділять на два підрівні: загальне керівництво – представлене власником готелю і уповноваженим власником керівництвом. Форма власності у невеликих готелях найчастіше представлена одноосібним володінням, у великих готелях, готельних ланцюгах – акціонерною формою власності.

Вищий рівень приймає загальні рішення стратегічного характеру, координує роботу керівників відділів, менеджерів служб. Стратегічні завдання готельних підприємств, які визначають та вирішують їхні власники стосуються орієнтації підприємства на обслуговування певного сегмента ринку готельних послуг, модернізації та диверсифікації послуг, участі у корпоративних формах економічної діяльності, цінової політики і ін. Від вирішення категорії загальних питань залежить розташування готелю, його категорія, місткість, архітектура, обладнання, підбір персоналу.

Генеральний директор – особа, яка уповноважена власником готелю і делегує його завдання для управлінського рівня у конкретні управлінські рішення. Водночас, генеральний директор виконує функції посередника між власником – з одного боку, і гостями – з іншого. Окрім цього, він обґрунтовує загальні напрямки політики готельного підприємства, фінансову політику відображену у визначенні лімітів витрат на утримання персоналу, адміністративні та господарські потреби, відповідальний за прийняття рішень щодо орієнтування закладу розміщення на обраний сегмент ринку. Генеральний директор вирішує питання закупівельної політики: визначає підприємства – постачальники ресурсів, визначає

пріоритетних постачальників. Вище керівництво також вирішує питання запровадження системи розрахунків з клієнтами, політику тарифів, систему маркетингових досліджень ринку.

У великих готелях із значною кількістю персоналу управлінська структура вищою ланкою може включати посаду *заступника генерального директора*, який відповідає за прийняття оперативних рішень, здійснює постійний контроль за технологічним процесом, тому зобов'язаний якнайдовше протягом робочого часу перебувати на підприємстві. Він має більш тісні стосунки з клієнтами, зобов'язаний вирішувати проблеми, що пов'язані з обслуговуванням гостей.

В окремих великих готелях для забезпечення цілодобового контролю адміністрації за функціонуванням підприємства виділяють посаду *виконавчого директора*.

**Управлінський рівень** у закладах гостинності забезпечує реалізацію політики підприємства, розробленої керівниками вищого рівня управління, відповідає за надходження, уточнення, розподіл завдань у підрозділах, здійснює контроль за ходом їх виконання. На менеджерів відділів покладені широкі обов'язки і велика відповідальність у прийнятті рішень. Окрім реалізації загальних поставлених завдань у конкретні управлінські рішення, менеджери відділів вирішують проблеми оптимізації технологічного процесу згідно з новітніми методами роботи, кадрової роботи у відділі, матеріально-технічного забезпечення, взаємодії з іншими структурними підрозділами готелю. У великих готелях цей рівень може включати 5-6 заступників директора (менеджерів відділів) та 10-15 менеджерів служб. До керівників середнього рівня належать менеджери служби громадського харчування, розміщення, фінансового, технічного, комерційного відділів та ін.

*Менеджер з питань громадського харчування* здійснює управління рестораном та іншими формами гастрономічних закладів, що функціонують у готелі. Йому безпосередньо підпорядковується шеф-повар, метрдотель, менеджер банкетного обслуговування, старший офіціант.

*Менеджеру з розміщення* підпорядковуються менеджери основних готельних служб – бронювання, приймання та поселення, господарської служби.

*Менеджер фінансового відділу* управляє роботою головного бухгалтера, менеджера господарської служби, оператора комп'ютера, завідуючого відділом заробітної плати.

*Менеджер технічного відділу* очолює інженерно-експлуатаційний відділ. У готелях посаду менеджера технічного відділу називають по-

різному – головний інженер, директор з технічної експлуатації і ін. Йому підпорядковуються: старший майстер, завідувачі майстернями з ремонту обладнання, системи опалення, техніки безпеки, холодильних установок, меблів і ін.

*Менеджеру комерційного відділу* підпорядковується менеджер з питань матеріально-технічного постачання, менеджер обслуговування конгресів, менеджер з реклами і ін.

**Технічний рівень управління** представлений керівниками нижчої ланки управління, які здійснюють керування безпосередньо обслуговуючим персоналом. У готелях до цієї категорії належать керівники виробничих ланок, які відповідають за розподіл завдань серед виконавців, контролюють їх виконання, водночас самі приймають участь у виробничому процесі.

Керівники всіх відділів у готелях (окрім функції управління) виконують функції виконання доручень керівників вищого рівня. Частка виконавчої функції зростає з пониженням рівня управління. Не виконує доручень лише власник готелю. Виконання доручень (згідно з витраченим часом), як свідчить моніторинг, на вищому рівні займає близько 10 %, на середньому – 50 %, нижчому – близько 70 % загального часу менеджерів. Решта часу менеджери витрачають на прийняття рішень з управління.

**Зв'язки** забезпечують взаємодію і координацію і між елементами структури управління готельним підприємством. Згідно з характером відносин елементів структури, зв'язки поділяють на вертикальні й горизонтальні.

*Горизонтальні зв'язки* відображають стосунки з кооперації і узгодження дій між рівноправними елементами одного ієрархічного рівня управління. Наприклад, такий характер взаємодії здійснюється між менеджерами служб готельного підприємства з проблем узгодження спільних дій у технологічному процесі. У структурі управління готельними підприємствами згідно з характером управлінських рішень розрізняють лінійні та функціональні зв'язки (рис. 6.3).



Рис. 6.3 – Приклад горизонтальної форми розподілу управлінської праці в готелі



*Вертикальні зв'язки* забезпечують процес управління і підпорядкування. Так, наприклад, зв'язок між генеральним директором і менеджером певної служби (рис. 6.4).

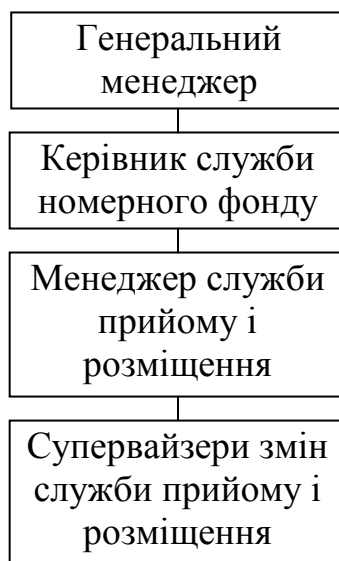


Рис. 6.4 – Приклад вертикальної форми розподілу управлінської праці в готелі

Ці зв'язки виникають при ієрархічній побудові системи управління, наявності чіткої організації рівня управління готельним підприємством, кожен з яких характеризується власними цілями.

*Лінійні зв'язки* відображають передачу управлінської інформації загального характеру необхідної для виконання із підпорядкуванням у всіх питаннях нижчих підрозділів вищим. Ця система проста і ефективна. Якщо проблеми нескладні, рішення можуть приймати самостійно в підрозділах.

*Функціональні зв'язки* поєднують з підпорядкуванням нижчих підрозділів ряду функціональних підрозділів, які професійно вирішують окремі функції управління готелем, пов'язані з фінансами, плануванням, технологією і ін. Ці зв'язки забезпечують передачу змістовно обґрунтованої управлінської інформації. Оскільки джерел інформації одночасно може бути декілька, виникають проблеми неузгодженості дій окремих функціональних підрозділів.

#### **6.2.4. Типи організаційних структур управління в готелях**

##### ***Лінійна організаційна структура управління***

Лінійний тип організаційної структури управління в готелі відображає лінійні форми зв'язку між ланками управління; весь комплекс

функцій управління та формування управлінських рішень зосереджується у лінійного менеджера. Лінійний менеджер повністю відповідальний за функціонування всього готелю (невеликого за розмірами) або його структурних підрозділів (великого за розмірами). Кожен підлеглий підрозділу безпосередньо підпорядковується лише одному керівнику, через якого надходять усі управлінські рішення (рис. 6.5). Вищий орган (керівник) не має права віддавати розпорядження обслуговуючому персоналу, оминаючи їхнього безпосереднього керівника, тобто, реалізується принцип єдиноначальства. На цій основі створюється ієрархія системи управління, наприклад: керівник дільниці – менеджер служби – директор підприємства. Окремі спеціалісти допомагають лінійному керівнику отримати та аналізувати інформацію, виробляти управлінські рішення, але самі вказівок та інструкцій керованому об'єкту не дають.

Лінійній структурі управління властива простота, чіткість, узгодженість дій виконавців, оперативність, водночас – менша гнучкість в адаптації до мінливого ринку готельних послуг. Кожен керівник має широку повноту влади, проте незначні можливості вирішення проблем, що базуються на глибоких спеціалізованих знаннях (табл. 6.4).

З досвіду управління лінійну організаційну структуру використовують, насамперед, у малих за розмірами закладах розміщення, що надають основні та незначний обсяг додаткових послуг (однорідний продукт) при відсутності широких зв'язків у кооперації.

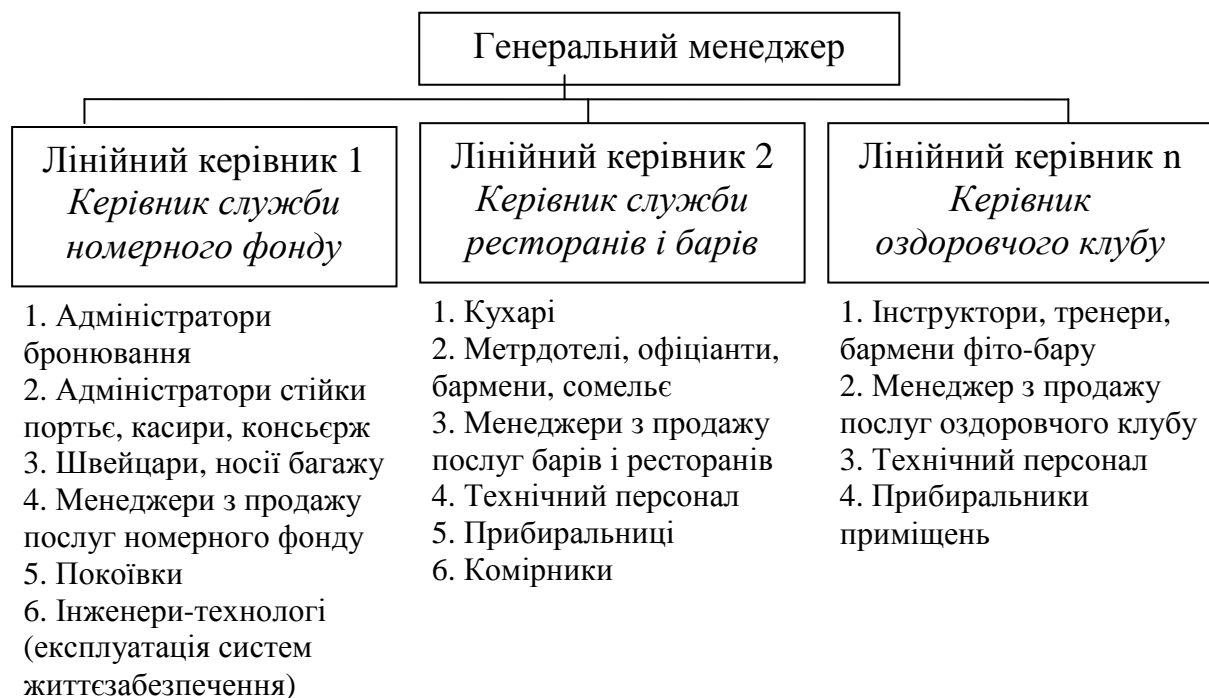


Рис. 6.5 – Приклад побудови лінійної структури управління готелем

Таблиця 6.4 – Переваги та недоліки лінійної організаційної структури управління

| Переваги  | Недоліки   |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Чіткі і прості зв'язки між підрозділами (один канал зв'язків).</li> <li>2. Єдність і чіткість розпоряджень.</li> <li>3. Чітка відповідальність керівника за результати діяльності очолюваного ним підрозділу.</li> <li>4. Оперативність у прийнятті рішень.</li> <li>5. Отримання виконавцями пов'язаних між собою розпоряджень і завдань, що забезпечені ресурсами.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Високі вимоги до керівника, який мусить мати різнобічні знання і досвід з усіх функцій управління та сфер діяльності, що водночас обмежує можливості керівника ефективно управляти організацією.</li> <li>2. Перевантаження інформацією, великий потік документації, безліч контактів з підлеглими, вищими та суміжними організаціями.</li> <li>3. Відсутність спеціалістів з окремих функцій управління і планування.</li> <li>4. Невідповідність до зростаючих вимог сучасного виробництва.</li> </ol> |

### **Функціональна організаційна структура управління**

Суть функціональної структури управління полягає у виконанні окремих функцій спеціалізованими органами управління та окремими спеціалістами, які наділені значними управлінськими повноваженнями. В організації управління готелями найчастіше спеціалісти одного профілю об'єднуються в структурні підрозділи (відділи) (наприклад, відділи: маркетингу, прийому та розміщення, фінансів, комерційний та ін.). Таким чином, загальне завдання управління готелем (починаючи від середнього рівня) – поділяти за функціональним критерієм. Звідси й походить назва – функціональна структура управління (рис.6.6).

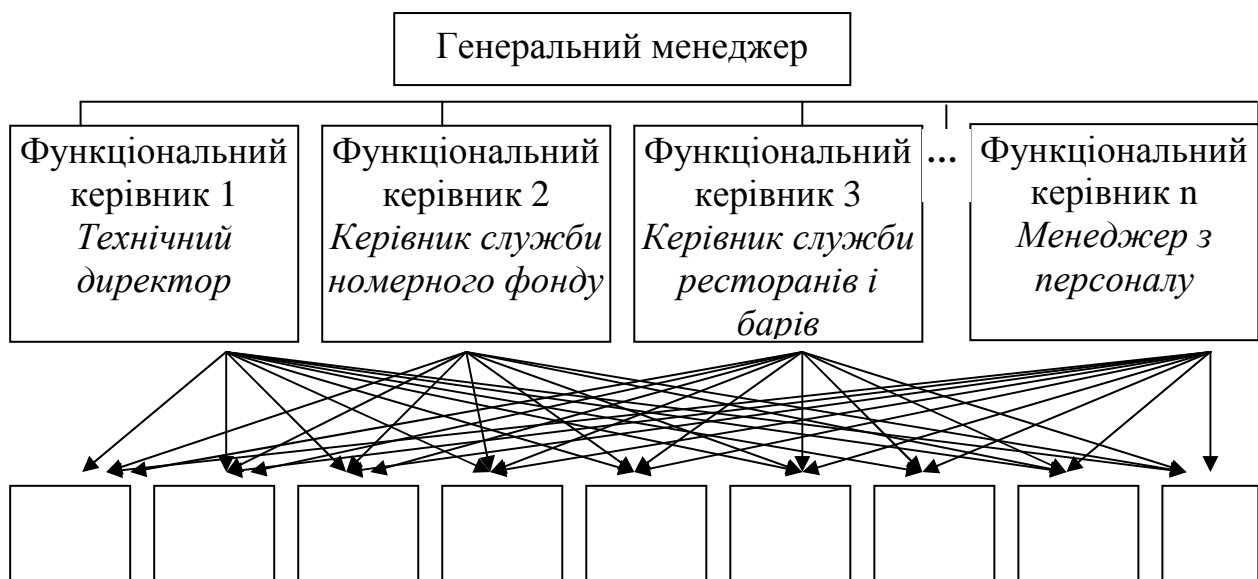


Рис. 6.6 – Приклад побудови функціональної структури управління готелем

Таблиця 6.5 – Переваги та недоліки функціональної організаційної структури управління

| Переваги  | Недоліки  |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока компетентність спеціалістів, які відповідають за здійснення конкретних функцій.</li> <li>2. Розширення можливостей лінійних керівників з питань стратегічного управління виробництвом шляхом передачі ряду функцій спеціалізованим ланкам.</li> <li>3. Створює можливість централізованого контролю стратегічних результатів.</li> <li>4. Відповідність структури до стратегії.</li> <li>5. Підвищує ефективність управління там, де завдання є повсякденними та повторюваними.</li> <li>6. Швидко реагує на потреби практики створення нових функціональних служб.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Труднощі у підтримуванні постійних взаємозв'язків між різними функціональними службами.</li> <li>2. Відсутність взаєморозуміння та єдності дій між працівниками функціональних служб різних виробничих відділень готелю.</li> <li>3. Зменшення рівня відповідальності виконавців за роботу через подвійне підпорядкування.</li> <li>4. Порушення принципу єдиноначальності;</li> <li>5. Виникнення проблем функціональної координації, можливість міжфункціонального суперництва, конфліктів.</li> <li>6. Формування вузької точки зору менеджменту та вироблення дрібних, часткових рішень.</li> <li>7. Перенесення відповідальності за прибуток на вищі рівні управління.</li> <li>8. Випадки нераціонального визначення пріоритетів організації функціональними спеціалістами.</li> <li>9. Функціональна короткозорість часто спрацьовує проти дієвого підприємництва, пристосування до змін.</li> </ol> |

При функціональній структурі управління ролі управлінських менеджерів, які мусять мати універсальну підготовку і виконувати всі функції управління, виконує штат спеціалістів з високою компетенцією у певній сфері, які відповідають за конкретний напрямок управління.

Функціональна спеціалізація апарату управління значно підвищує результативність діяльності готельного підприємства. Цю модель управління використовують в умовах швидкого збільшення обсягів виробництва та його ускладнення, появи нових видів послуг та обслуговування у готельних комплексах.

### ***Лінійно-функціональна (комбінована) структура управління***

Лінійно-функціональну (комбіновану) структуру управління готелем створюють із спеціалізованих ланок (змін, бригад) при кожному лінійному керівнику (рис.6.7).



Рис. 6.7 – Приклад побудови лінійно-функціональної структури управління готелем

Ця модель допомагає керівникам готелю вивчати і приймати рішення щодо проблем, які виникають, концентрувати увагу на поточній діяльності. Комбінований тип управління усуває недоліки лінійного і функціонального типів структур управління. У цій структурі управління функціональні ланки позбавлені права безпосереднього впливу на виконавців. Вони готують рішення для лінійного керівника, який здійснює прямий адміністративний вплив на виконавців. Передбачається, що першому (лінійному) керівнику у виробленні конкретних питань і підготовці відповідних рішень, програм, планів допомагає спеціальний апарат, що складається з функціональних підрозділів (відділів, груп).

Роль функціональних органів (служб) залежить від масштабів господарської діяльності та структури управління готелем. При лінійно-

функціональній структурі управління має переваги лінійна організація, але з підвищенням рівня управління зростає роль функціонального управління (табл. 6.6). Якщо в межах управління невеликих структурних ланок його роль незначна, проте в масштабі управління підприємством роль функціональних органів значна. Функціональні служби забезпечують весь обсяг технічної підготовки виробництва, готують варіанти вирішення завдань, що пов'язані з управлінням процесом виробництва, звільняють лінійних керівників від планування, фінансових розрахунків і та ін.

Комбіновані структури забезпечують такий розподіл праці, за якого лінійні ланки управління мають приймати рішення і контролювати, а функціональні – консультувати, інформувати, організовувати, планувати.

Таблиця 6.6 – Переваги та недоліки лінійно-функціональної організаційної структури управління

| Переваги  | Недоліки   |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вивільнення головного лінійного керівника від детального вивчення виробничих завдань і управлінських проблем.</li> <li>2. Професіональне опрацювання, дослідження та аналіз управлінських рішень у готелі завдяки використанню досвіду висококваліфікованих спеціалістів.</li> <li>3. Можливість залучення для вивчення і вдосконалення технологічного процесу послуг експертів, консультантів, науковців, спеціалістів-практиків.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Тенденції до надмірної централізації прийняття управлінських рішень.</li> <li>2. Відсутність тісного взаємозв'язку і взаємодії на горизонтальному рівні між структурними підрозділами готелю.</li> <li>3. Ускладнена реалізація технологічних нововведень без залучення керівників вищої ланки.</li> </ol> |

### *Дивізійні структури управління*

Це структури, формування яких відбувається за рахунок відокремлення на рівні виробництва послуг (обслуговування) за яким-небудь критерієм (готельним продуктом, групам споживачів, ринкам збуту і т.д.), а також концентрації функцій управління на конкретних ділянках чи сферах, причому центром уваги є найбільш прибуткова сфера.

Продуктовий тип передбачає створення у структурі готелю самостійних господарських ланок, що орієнтовані на виробництво окремих готельних послуг, ринок або категорію споживачів. У такій організації управління структурні підрозділи, які називаються центром (центр прибутку, центр реалізації, центр інвестицій) мають свої підрозділи (служби, бригади, зміни), виробництва, збут, планування і ін. У підпорядкуванні адміністрації готелю перебувають служби (відділи, підрозділи), які координують загальні для закладу питання

функціонування (рис.6.8). Така децентралізація в управлінні забезпечує високу гнучкість у стратегії кожного господарського підрозділу підприємства, зумовлює звільнення керівника готелю від управління конкретними процесами і дає йому можливість зосереджуватись на загальній стратегії функціонування підприємства.

Продуктова організаційна структура характерна для готельних комплексів із складною функціональною структурою виробничої організації. Окрім основних послуг у системі підприємства надається ряд додаткових послуг спеціалізованими підрозділами. Така організаційна структура управління характерна для курортних, туристських готельних комплексів (табл. 6.7).

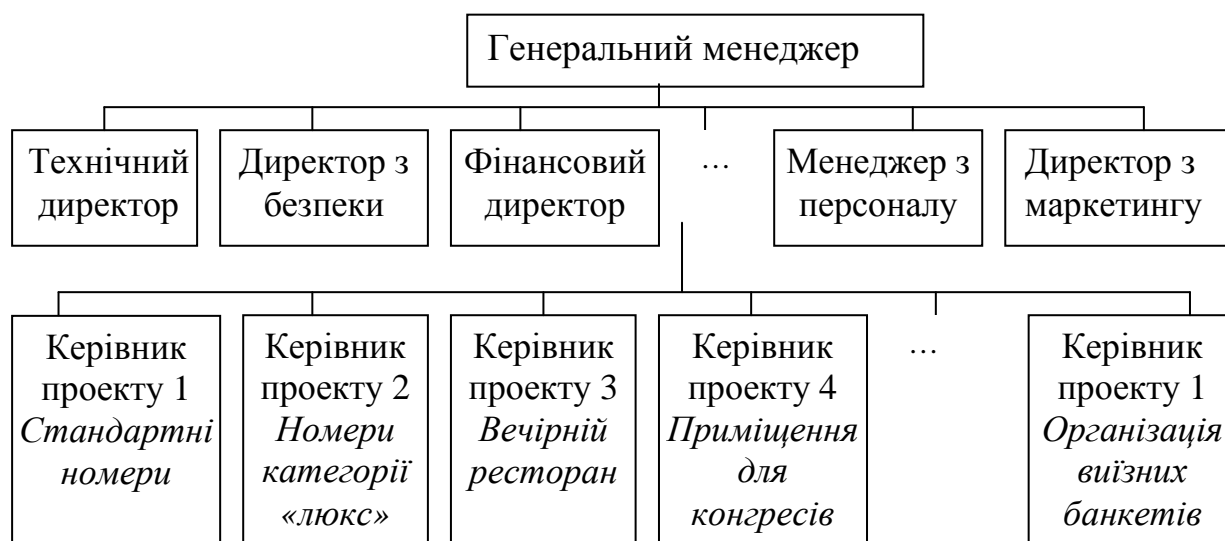


Рис. 6.8 – Приклад побудови дивізійної продуктової структури управління готелем

Таблиця 6.7 – Переваги та недоліки продуктової організаційної структури управління

| Переваги  | Недоліки  |
|---|---|
| 1. Створення логічних і дієвих засобів децентралізації влади.<br>2. Чітка система підзвітності менеджерів підрозділів за прибутки (збитки).<br>3. Здатність швидко реагувати на зміну умов конкуренції, технології, попиту.<br>4. Покращення координації функцій підрозділів. | 1. Збільшуються витрати на утримання персоналу.<br>2. Проблема встановлення оптимального рівня децентралізації.<br>3. Автономія підрозділів може блокувати досягнення вигод стратегічного поєднання.<br>4. Випадки надмірної конкуренції між підрозділами за ресурси та увагу готельного комплексу. |

На практиці застосовують також дивізійні структури управління, що орієнтовані на споживача (рис. 6.9).



Рис. 6.9 – Приклад побудови дивізійної структури управління, що орієнтована на споживача

Таблиця 6.8 – Переваги та недоліки дивізійної структури управління, що орієнтована на споживача

| Переваги  | Недоліки   |
|---|--|
| 1. Можливість найбільш ефективного й повного дослідження і задоволення потреб тих чи інших категорій споживачів.<br>2. Диференціація за ознакою найбільш прибуткової групи споживачів дозволяє сконцентруватися на найбільш повному задоволенні її вимог, а також найбільш ефективно формувати клієнтську базу та управляти нею.<br>3. Можливість ведення окремого обліку, збуту, постачання і ін. за кожною окремою групою споживачів. | 1. Складність побудови самої структури управління.<br>2. Необхідність наявності в організації значної кількості компетентних висококваліфікованих фахівців.<br>3. Існує вірогідність зниження якості обслуговування менш прибуткових категорій споживачів. |

### ***Матричний тип організаційної структури управління***

Матрична структура управління в зв'язку з особливостями своєї побудови, орієнтації на конкретний проект чи програму найбільш характерна і найчастіше застосовується в промисловості. У сфері послуг таку організаційну структуру майже не використовують. Однак побудова і використання матричного типу організаційної структури рекомендують при розробці і втіленні нових готельних продуктів, реалізації програм підвищення якості обслуговування, організації заходів з підвищення кваліфікації персоналу і т.д.

Матричний тип структури управління використовують у готелях, продукт яких має відносно нетривалий життєвий цикл і часто змінюється, тобто підприємствам необхідно мати високу гнучкість у виробництві та стратегії. При такій структурі формують тимчасові групи спеціалістів, до яких скеровують персонал і необхідні ресурси з функціональних відділів.



У матричній структурі управління в процесі визначення горизонтальних зв'язків необхідні:

- підбір і призначення керівника програми (проекту), його заступників в окремих підрозділах згідно зі структурою програми;
- визначення та призначення відповідальних виконавців у кожному спеціалізованому відділі;
- організація спеціалізованої служби управління програмою.

Для забезпечення діяльності в межах матричної структури управління необхідно здійснити зміни в організаційній структурі: створити у готельному комплексі спеціалізовані цільові підрозділи, які б об'єднували провідних спеціалістів для спільного вироблення основних ідей програми.

При матричній структурі управління керівник програми працює безпосередньо з підпорядкованими йому спеціалістами, які водночас несуть відповідальність перед лінійними керівниками (рис 6.10).

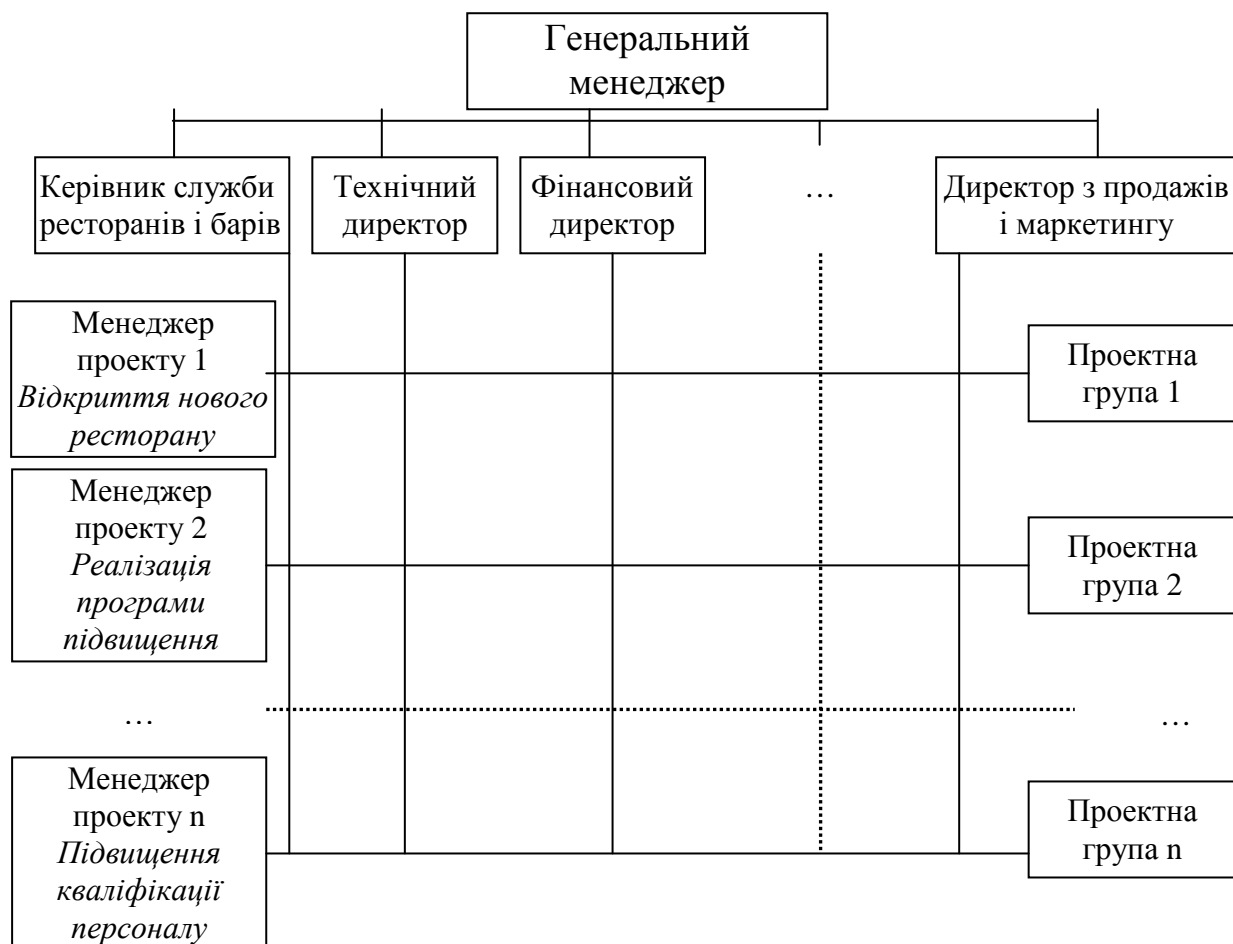


Рис. 6.10 – Приклад побудови матричної структури управління готелем

Він визначає термін і обсяги виконання в конкретній програмі, а лінійні керівники приймають рішення про виконавців певних функцій.

Після виконання завдань керівник програми, ресурси і персонал повертаються до своєї служби (підрозділу). Завдяки гнучкості ця структура управління дозволяє прискорювати впровадження нововведень.

Проблеми, які виникають при визначенні пріоритетних завдань і розподілу часу роботи персоналу над проектами, можуть порушувати стабільність функціонування готелю та утруднювати досягнення його довготермінових цілей. З метою забезпечення координації виконання функцій згідно з матричною структурою, центр управління програмами має пов'язувати виконання управлінських процедур окремими підрозділами (службами).

Матричні структури управління, які доповнюють організаційну структуру управління новими елементами, відкрили якісно новий напрям у розвитку найбільш активних та динамічних проблемно-цільових організаційних форм управління, що спрямовані на піднесення творчої ініціативи керівників і спеціалістів і виявлення можливостей значного підвищення ефективності обслуговування (табл. 6.9).

Таблиця 6.9 – Переваги та недоліки матричного типу організаційної структури управління

| Переваги  | Недоліки  |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Достатня увага кожному із стратегічних пріоритетів готельного підприємства.</li> <li>2. Можливість одночасного впровадження різних типів стратегічної ініціативи.</li> <li>3. Створення умов для прийняття рішення за критерієм найбільшої вигоди для організації.</li> <li>4. Заохочення кооперації, координації споріднених видів технологічних процесів.</li> <li>5. Значна активізація діяльності керівників і працівників управлінського апарату.</li> <li>6. Розподіл функцій управління між керівниками, відповідальними за забезпечення високих кінцевих результатів (керівники проектних груп), та керівниками функціональних підрозділів.</li> <li>7. Забезпечення гнучкості та оперативності маневрування ресурсами при виконанні кількох програм у межах готелю.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Труднощі в утриманні балансу між двома лініями влади.</li> <li>2. Можливість нераціональних витрат часу на комунікації.</li> <li>3. Труднощі оперативного вирішення проблем у зв'язку з різними підходами значної кількості керівників.</li> <li>4. Сприяння розвитку організаційної бюрократії та послаблення дієвого підприємництва.</li> <li>5. Значні розміри та складність комунікаційного процесу.</li> </ol> |

Структури, що орієнтовані на послуги або впровадження нових готельних технологій, що використовують кращі готельні ланцюги – одна з новітніх схем організації управління. Вона стосується об'єднання у поточному процесі виробництва і збуту освоєних рентабельних продуктів готельно-ресторанного виробничого процесу в групу поточного

виробництва, а розробка нових продуктів і технологій у – пошукову групу. Остання відповідає за проект до моменту визначення його комерційної реалізації. У пошуковій групі забезпечують дослідне виробництво, і новий продукт використовують на ринку цих послуг.

### **Контрольні запитання:**

- 6.1. Охарактеризуйте лінійно-функціональну структуру управління готельним підприємством. Назвіть її переваги й недоліки.
- 6.2. Дайте характеристику лінійної організаційної структури управління готельним підприємством. Назвіть її переваги й недоліки.
- 6.3. Дайте характеристику функціональної організаційної структури управління готельним підприємством. Назвіть її переваги й недоліки.
- 6.4. Як здійснюється організаційна побудова служб готелю?
- 6.5. Охарактеризуйте основні функції підрозділів готелю.
- 6.6. Розкрийте функції і вимоги до служб готелю.
- 6.7. Охарактеризуйте структуру просторової організації технологічних процесів у готелі.
- 6.8. Визначте види основних технологічних процесів готельних послуг.
- 6.9. Охарактеризуйте види технологічних циклів: а) основного; б) допо-міжного; в) обслуговуючого.
- 6.10. Як здійснюють організаційну побудову служб підприємств харчування?
- 6.11. Охарактеризуйте основні функції підрозділів закладів харчування.
- 6.12. Розкрийте функції і вимоги до служб закладів харчування.
- 6.13. Охарактеризуйте структуру просторової організації технологічних процесів на підприємствах харчування.
- 6.14. Визначте види основних технологічних процесів послуг харчування.
- 6.15. Які етапи виділяють у процесі формування організаційних структур управління?
- 6.16. Чи будь-яке схематичне зображення організаційних структур можна назвати органіграмою?
- 6.17. Які види організаційних структур застосовуються у ресторанному бізнесі?
- 6.18. Якими є позитивні і негативні сторони лінійно-штабної, дивізійної та матричної організаційних структур?
- 6.19. Дайте визначення вертикальних, горизонтальних, лінійних зв'язків.
- 6.20. Назвіть переваги і недоліки централізації і децентралізації управління.

## **ТЕМА 7. МОТИВАЦІЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В ТУРИЗМІ**

*7.1. Мотивація в готельно-ресторанному господарстві: визначення, сутність, розвиток, концепції.*

*7.2. Теорії мотивації персоналу.*

*7.2.1. Змістовні теорії мотивації.*

*7.2.2. Процесійні теорії мотивації.*

*7.3. Менеджмент мотивації персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства.*

*7.3.1. Методи й інструменти мотивації персоналу.*

*7.4.2. Розробка системи мотивації персоналу на прикладі готельного підприємства.*

### **7.1. Мотивація в готельно-ресторанному господарстві: визначення, сутність, розвиток, концепції**

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.

Таким чином, планування, організація, мотивація та контроль – втілення основних функцій менеджера (рис. 7.1).

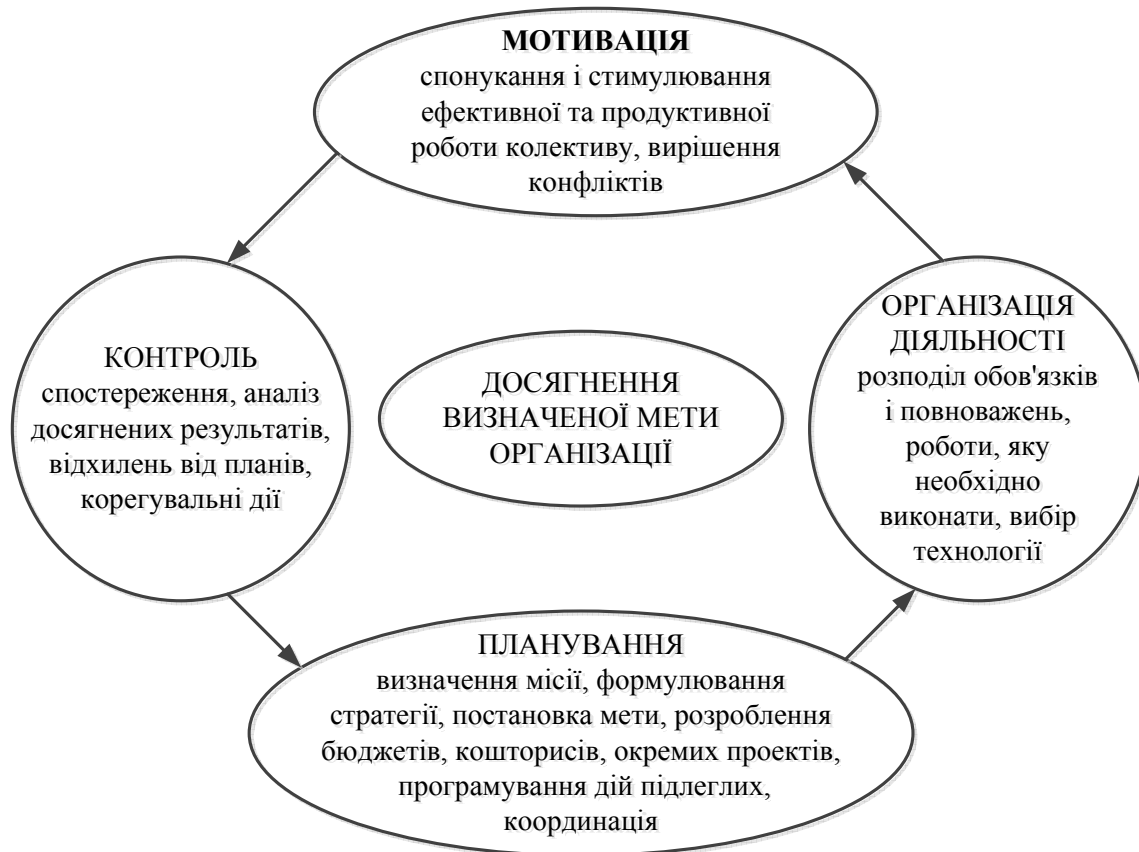


Рис. 7.1 – Види діяльності менеджера

Мотивація як рушійна сила поведінки будь-якої особистості до останнього часу не була самостійним об'єктом дослідження. Значний внесок у розвиток теорії й практики мотивації належить таким зарубіжним вченим, як Ф. Тейлор, Ф. Гілберт й Л. Гілберт, Г. Емерсон, М. Фоллет, а також О. Шелдон, А. Файоль, Е. Мейо та іншим вченим. До українських вчених, які займалися вивченням зазначеного вище питання можна віднести М. Волинського (вважав за необхідне поліпшувати фізичні, моральні та інтелектуальні умови існування людини), М. Туган-Барановського та інших.

Так, 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.

Починаючи з початку ХХ ст., умовно можна виділити наступні **етапи у розвитку теоретичних поглядів щодо мотивації**.

*Етап 1.* Пов'язаний з виникненням «школи наукового управління» (1885-1920 рр.), коли на зміну розпливчастим і досить суперечливим загальним принципам управління такими засновниками школи, як Ф. Тейлор, Г. Френк, Ф. Гілберт і М. Гантт, запропонували наукову систему знань про форми і методи раціональної організації виробництва та праці (операції ручної праці, стимулювання трудового внеску, нормування праці).

Проте з розвитком продуктивних сил, зростанням суспільного багатства та «соціалізації» суспільного виробництва стало очевидним, що простий «пряник» не завжди спонукає до ефективної праці, що примусило вчених і фахівців шукати нові шляхи для вирішення проблеми мотивації.

*Етап 2.* Пов'язаний із школою «людських стосунків» (1930 – 1950 рр). Її автором є американський соціолог Е. Мейо, який встановив, що участь робітників у виробництві є не лише техніко-економічним процесом з метою отримання заробітку, але й складним соціально-психологічним процесом. Школа рекомендувала застосовувати прийоми управління людськими взаєминами шляхом впливу безпосередніх керівників на підлеглих та забезпечення широких можливостей для спілкування в процесі роботи.

*Етап 3.* Датують 60-70-ми роками ХХ ст. Уява про мотивацію, її природу та механізм дії збагатилися тоді цілим рядом змістових, процесійних теорій мотивації трудової діяльності. Важливим є виникнення в цей період теорії «співучасті», запропонованої американським соціологом Д. Мак-Грегором. Учений обґрунтував також «теорію Х» і «теорію Y», які узагальнили типові враження керівників про ставлення працівників до роботи. «Теорія Х» виходить із того, що пересічний індивід є лінивим і прагне на роботі уникати трудових зусиль, тому його треба жорстко контролювати й примушувати. Основа «теорії Y» – пересічний працівник за відповідної підготовки й належних умов здатний брати на себе відповідальність, виявляти творчий підхід і винахідливість.

*Етап 4.* Пов'язаний з переоцінкою ролі й місця людини в суспільному виробництві, з новою «ідеологією» менеджменту, реформуванням виробничого менеджменту в менеджмент «людських ресурсів».

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.

Отже, 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.

Основні визначення поняття мотивації наведені в табл. 7.1.

Отже **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.

Радикальні зміни в політичній, економічній, соціальних сферах в Україні, технічний прогрес, привели до зміни ставлення до праці й повсякденної життєдіяльності людини. З метою активізації діяльності працівників та стимулювання їх праці в менеджменті готельно-ресторанного бізнесу використовують функцію мотивації.

**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.

Таблиця 7.1 – Сукупність поглядів на визначення мотивації

| Автор  | Визначення   |
|--|--|
| <i>Мескон М. Х.</i>  | <i>Мотивація</i> – процес стимулювання самого себе й інших на діяльність, що спрямована на досягнення індивідуальних і загальних цілей організації   |
| <i>Дж. Уокер</i>   | <i>Мотивація</i> – свого роду мистецтво або процес формування і підтримки поведінки, що працює на досягнення певних цілей  |
| <i>Владимирова Л.П.</i>  | Мотивація – це стан особистості, що визначає ступінь активності й спрямованості дій людини в конкретній ситуації. Стимулювання – засіб, за допомогою якого можна здійснювати мотивування   |
| <i>Верхоглазенко В.</i>  | <i>Мотивація</i> – внутрішній психічний механізм людини, що забезпечує впізнання предмета, що відповідає потребам і впливає на поведінку щодо присвоєння цього предмета (якщо він відповідає потребам)   |
| <i>Епифанов А.А.</i>   | <i>Мотивація трудової діяльності</i> – це спонукання людини до досягнення трудової мети організації за допомогою внутрішньо особистісних і зовнішніх факторів  |
| <i>Румянцева З. П.,<br/>Соломатин Н. А.</i>                                    | <i>Мотивація</i> – це діяльність, що має за мету активізувати людей, які працюють в організації, і спонукати їх ефективно трудитися для виконання цілей, поставлених у планах  |
| <i>Кабушкін Н. І.</i>  | <i>Мотивація</i> – робота менеджера, направлена на активізацію співробітників фірми в плані підвищення ефективності їх праці для досягнення як особистих цілей, так і цілей фірми  |
| <i>Нечаюк Л. І.,<br/>Нечаюк Н. О.</i>  | <i>Мотивація</i> – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають її поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, що орієнтована на досягнення особистих цілей і цілей організації; сукупність усіх мотивів, які мають вплив на поведінку людини |
| <i>Елканова Д. И.,<br/>Осипов Д. А.,<br/>Романов В. В.,<br/>Сорокина Е. В.</i> | <i>Мотивація</i> – це система певних заходів, які стимулюють працівників організації до виконання поставлених керівництвом завдань і цілей з більшим бажанням  |
| <i>ru.wikipedia.org</i>  | <i>Мотивація</i> – спонукання до дії; динамічний процес фізіологічного й психологічного плану, що керує поведінкою людини, визначає його спрямованість, організованість, активність й стійкість; здатність людини діяльно задовольняти свої потреби  |

Гнучкість мотиваційної структури особистості, з одного боку, визначає складності керування поведінкою людини з погляду можливостей прогнозування результатів тих або інших управлінських впливів, а з іншого, – створює можливості для зміни мотиваційної структури працівника в позитивному напрямку.



Основними елементами мотиваційного процесу виступають:

- **суб'єкти й об'єкти мотивації, система соціальних факторів**, що визначають економічну поведінку людей (творчість, мотиви, потреби, стимули, установки, ціннісні орієнтації, інтереси й мета);

- **зовнішні мотиватори, або стимули**, економічної поведінки соціально-політичні умови, фінансова й податкова політика, законодавчо-правові, житлово-побутові й сімейні умови, духовне середовище, природно-географічне середовище та ін.

Для характеристики поняття «мотивації» необхідно визначити сутність основних категорій, які безпосередньо стосуються змісту й логіки поведінки людей в процесі трудової діяльності.

**Потреби** – це те, що неминує виникає й супроводжує людину на її життєвому шляху, те, що є спільним для різних людей й водночас виявляється індивідуальним для кожної людини.

Значна роль потреб полягає в тому, що вони спонукають людей до дії. Характер походження потреб – досить складний, проте в їх основі лежать такі визначальні причини:

- 1) фізіологічного характеру (людина як жива істота потребує певних умов і засобів до існування);

- 2) результат суспільного існування.

Потреби класифікують за наступними **критеріями**:

- *за природою* – первинні (фізіологічні) й вторинні (психологічні, які усвідомлюються з досвідом);

- *за суб'єктом виявом* (особисті, групові, колективні, суспільні);

- *за кількісною визначеністю й можливістю задоволення* – абсолютні, дійсні, платоспроможні, задоволені;

- *за характером і причиною виникнення* – матеріальні, трудові, статусні.

Діяльність людини виступає основним фактором формування особистих потреб, і чим ширшою й багатограннішою є діяльність людини, тим різноманітнішими є її потреби і тим повніше вони задовольняються.

Залежно від кількісної визначеності й можливостей щодо задоволення сукупність **потреб** поділяють на:

- **абсолютні** потреби – виявляються лише у бажанні володіти певними товарами чи користуватися певними послугами;

- **дійсні** – формуються в межах досягнутого рівня виробництва;

- **платоспроможні** – визначаються реальними можливостями споживачів;

• **задоволені** – такі, що фактично задовольняються наявними благами та послугами.

Між зазначеними видами потреб існує певний взаємозв'язок. Так, абсолютні потреби під впливом розвитку продуктивних сил і науково-технічного прогресу перетворюються на дійсні. Останні внаслідок участі населення в суспільному виробництві і поділу суспільного продукту набувають форми платоспроможного попиту, який у подальшому задовольняється на ринку товарів та послуг.

Потреби у свідомості людини перетворюються на інтерес або **мотив**, який і спонукає людину до певної цільової дії. Проте слід зазначити, що за однакової потреби у різних людей виникають неоднакові мотиви й дії. Мотиви мають неоднозначний вплив на дії людей. Однакові мотиви у різних людей спричиняють неоднакові дії й, навпаки, ідентичні дії можуть зумовлюватися різними мотивами.

Потреби суспільства спонукають людей до діяльності, породжують у них відповідні інтереси: інтереси суспільства, колективу й особи. Задоволення особистих потреб і інтересів є умовою отримання прибутку підприємством і національного доходу суспільством.

Поряд з категоріями «мотив» й «інтерес» широко використовують термін «стимул».

**Стимул** – спонукання до дії (матеріальне, моральне тощо), яке має цільову спрямованість.

**Стимулювання** – процес використання конкретних засобів на користь людини й підприємства, один із способів, за допомогою якого здійснюється мотивація трудової діяльності. Чим вищою є якість робочої сили, досконалішими трудові відносини, тим меншою є потреба в стимулюванні як способі управління персоналом.

Мотивацію, аналізовану як процес, можна представити у вигляді ряду послідовних етапів:

1. Виникнення потреби.
2. Пошук шляхів забезпечення потреби, яку можна задовольнити, придушити або просто не зауважувати.
3. Визначення цілей (напрямків) дії.
4. Реалізація дії.
5. Одержання винагороди за реалізацію дії.
6. Ліквідація потреби.

Слід зазначити, що саме мотивація виступає одним з ключових факторів ефективності віддачі трудових ресурсів. За даними досліджень, впровадження ефективної системи мотивації на підприємстві сприяє

підвищенню продуктивності праці в середньому на 30 %.

Дослідження природи мотивації допомагає менеджерам зрозуміти, якими мотивами керуються люди щодо певних дій, що саме впливає на вибір ними способу дій і чому вони дотримуються його впродовж певного часу.

## 7.2. Теорії мотивації персоналу

Оскільки мотивація – результат взаємодії індивіда та ситуації, *концепції мотивації* можна поділити на дві групи:

1. *змістові теорії*, які засновані на виявленні внутрішніх потреб, що змушують людей діяти саме так, а не інакше; винагорода – певна цінність для людини, здатна вдовольнити потребу. Теорії даної групи розрізняються певним розподілом потреб, що змушують людей до дії;

2. *процесуальні теорії*, що концентрують увагу на визначенні процесів, які обумовлюють конкретну поведінку, забезпечуючи бажані результати.

Мета всіх мотиваційних теорій – намагання найбільш точно і повно прогнозувати поведінку людей, проте єдиної всебічної теорії мотивації не існує. Вибір тих чи інших підходів і методів обумовлюється конкретними ситуаціями й особливостями організації. Безперечно, мотивація сьогодні є головним інструментом організаційної влади, найвпливовішим сучасним засобом узгодження індивідуальних і організаційних цілей, забезпечуючи часто більш економічний ефект, ніж технологічні нововведення.

### 7.2.1. Змістовні теорії мотивації

Під *мотиваційною теорією змісту* розуміють групу теорій мотивацій, які наголошують на аналізі основних потреб людини, базуючись на припущенні, що існують внутрішні мотиви, які спонукають індивіда до дій.

До мотиваційних теорій змісту належать:

- *теорія ієрархії потреб за А. Маслоу;*
- *теорія потреб К. Альдерфера;*
- *теорія Х– Y Мак-Грегора;*
- *двофакторна теорія Герцберга;*
- *теорія трьох потреб Мак-Клеланда.*

Зазначені теорії зосереджені на дослідженні потреб людей в організації та допомагають менеджерам зрозуміти, яким чином ці потреби можуть бути задоволені на робочому місці.

Основні розробки мотиваційних теорій змісту належать до 50-их років ХХ ст. Нові теоретичні концепції мотивації, що з'явилися в подальшому, базуються передусім на мотиваційних теоріях змісту. Крім того, менеджери-практики нині достатньо часто й успішно використовують зазначені теорії для усвідомлення потреб своїх співробітників, пояснення їх внутрішніх мотивів для спрямування енергії та пріоритетів на досягнення цілей організації в цілому.

### ***Ієрархія потреб за А. Маслоу***

*Ієрархія потреб за А. Маслоу* – це концепція мотивації, автор якої американський вчений **А. Г. Маслоу**.



***Абрахам Гарольд Маслоу (Maslow, Abraham Harold)***  
***(1908–1970 рр.)***

американський психолог

*Народився в Нью-Йорку 01 квітня 1908 р. Закінчив Сіті-Коледж Нью-Йорка й Вісконсинський університет. Викладав психологію у Вісконсинському університеті, Бруклінському коледжі й університеті Брандейса. В 1967-1968 Маслоу обирався президентом Американської психологічної асоціації. Основні ідеї Маслоу викладені в роботі «Мотивація й особистість» (Motivation and Personality), опублікованій в 1954 р. На противагу детерміністським навчанням, фрейдизму й біхевіоризму Маслоу підкреслював роль волі й здатності людини до самоактуалізації.*

*Згідно з Маслоу, людська природа включає певну ієрархію потреб, які мають генетичне походження. Багато з людей не догадуються про їхнє існування, і їх незадоволення приведе до емоційних розладів і патології. Здоровий індивід постійно просувається в напрямку зрілості й самоактуалізації. До найбільш глибоких потреб віднесено фізіологічні – потреби в повітрі, воді, їжі, укритті, сні й відтворенні. За ними йдуть потреби в безпеці й захисті. Відчувши себе в безпеці, людина прагне задовольнити спрагу любові, самоповаги й поваги з боку навколишніх, приналежності до певної соціальної групи. Крім основних потреб, існують потреби вищого рівня – правда, порядок, справедливість, краса, єдність, легкість досягнення мети й самодостатність. Маслоу написав більше 100 статей. За його другою книгою «До психології буття» (Towards A Psychology of Being), що вийшла в 1962 р., пішли інші – «Релігії, цінності й граничні переживання» (Religions, Values, and Peak Experiences, 1964), «Евпсихичне керування» (Eupsychian Management, 1965) й «Психологія науки» (The Psychology of Science, 1966). Помер Маслоу в Менло-Парк (шт. Каліфорнія) 8 червня 1970 р.*

А. Маслоу класифікував потреби індивіда з урахуванням їх пріоритетності, наголошуючи, що потреби вищого рівня можуть

обумовлювати поведінку тільки тією мірою, якою вже задоволено потреби нижчого рівня. А. Маслоу висунув гіпотезу, відповідно до якої потреби кожної людини можуть бути об'єднаними в наступні п'ять груп:

1. *Фізіологічні потреби* – голод, жадоба, сон, інші базові потреби людини.

2. *Потреба безпеки* – намагання досягти рівня безпеки та захисту від фізичних і емоційних травм.

3. *Потреби в любові (афіліації)* – повага ровесників, друзів, намагання бути частиною групи, бути коханим. У межах роботи – добрі стосунки з колегами, участь у командній роботі та позитивні взаємозв'язки з керівництвом.

4. *Потреби в самоповазі* – самоповага, автономія, досягнення успіху, статус, визнання, повага.

5. *Потреби в самоактуалізації* – потяг до творчого особистого зростання і розвитку, реалізації власних потенційних можливостей.

Зазначені групи потреб універсальні та властиві всім людям, утворюючи ієрархічну структуру, яку можна представити у вигляді піраміди (рис. 7.2).

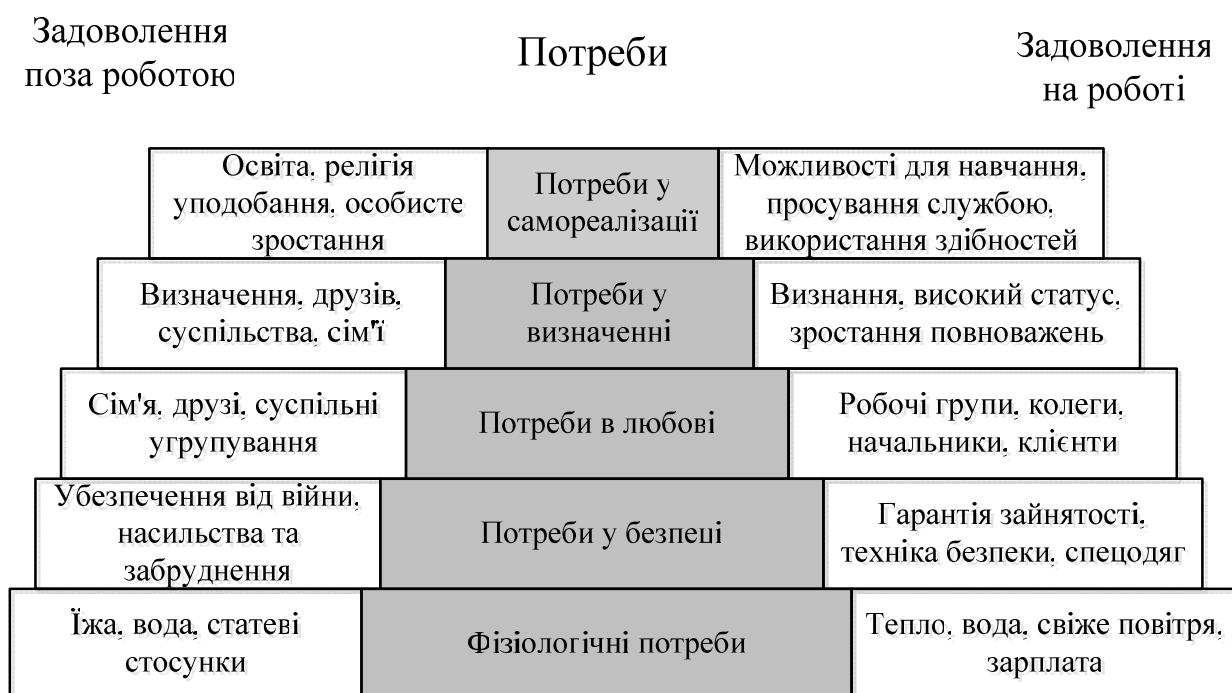


Рис. 7.2 – Ієрархія потреб за А. Маслоу

Маслоу сформулював фундаментальні допущення щодо людської природи, які становлять основу його теорії:

1) Люди – суть істоти, потреби яких ніколи не можуть бути задоволені;

2) Стан часткового або повного незадоволення потреб спонукує людину до дії (згідно з Маслоу, «кращий спосіб спонукати кого-небудь до пошуку любові – відмовити йому в ній»);

Існує ієрархія потреб, в якій основні потреби більш низького рівня перебувають на нижніх щаблях, а потреби більш високого рівня – на самому верху.

Поведінка людини, зазвичай, обумовлюється його найсильнішою на певний момент потребою. Коли відбувається задоволення потреб нижчого рівня, починає домінувати група потреб вищого рівня. Таким чином, потреба, що вже задоволена, перестає визначати поведінку, не діє як чинник мотивації, поведінка обумовлюється потребами наступного рівня. Маслоу зробив припущення, що середня людина задовольняє свої потреби приблизно в наступному ступені: 85% – фізіологічні, 70% – безпека й захист, 50% – любов і приналежність, 40% – самоповага й 10% – самоактуалізація.

Необхідно зазначити, що, незважаючи на широке визнання і поширеність, концепція Маслоу не набула експериментального підтвердження. Проте експерименти довели, що ієрархія потреб індивіда динамічна в часі. Часто, навіть за умов незначного задоволення однієї потреби, відбувається актуалізація наступної.

Для того щоб мотивувати конкретну людину, керівник має дати їй можливість задовольнити її найважливіші потреби за допомогою такого образу дій, що сприяє досягненню цілей всієї організації.

Українським менеджерам необхідно знати, що в більшості випадків у зв'язку з низьким рівнем життя в країні, з одного боку, і з високим рівнем освіти, з іншого, їм необхідно мотивувати підлеглих, використовуючи всі рівні потреб в комплексі. За допомогою лише економічних стимулів задовольняються потреби нижчих рівнів.

Рекомендації щодо задоволення потреб вищих рівнів наведені в табл. 7.2.

Основний внесок теорії Маслоу – усвідомлення, що поведінку людини в будь-який момент часу визначають сукупністю (набором) потреб, які домінують у певний момент часу. Ці потреби можуть бути сумісними, а їх задоволення може відбуватися водночас. В іншому разі, коли потреби несумісні, задовольняється одна потреба, інша – ігнорується.

Таблиця 7.2 – Рекомендації щодо задоволення потреб вищих рівнів

| Соціальні потреби   | Потреби в повазі  | Потреби в самовираженні   |
|---|---|---|
| 1. Створення в колективах почуття єдиної команди.<br>2. Планування роботи так, щоб співробітники могли спілкуватися.<br>3. Проведення періодичних нарад з підлеглими.<br>4. Збереження неформальних груп у колективі за умов, якщо вони не наносять організації збитку.<br>5. Створення умов для соціальної активності працівників поза її рамками. | 1. Пропозиція підлеглим змістовної роботи.<br>2. Забезпечення підлеглим позитивного зворотного зв'язку з досягнутими результатами.<br>3. Висока оцінка й заохочення досягнутих підлеглими результатами.<br>Залучення підлеглих до формулювання цілей і вироблення рішень.<br>4. Делегування підлеглим додаткових прав й повноважень.<br>5. Просування підлеглих службовими «сходами».<br>6. Забезпечення навчання й перепідготовки, що підвищує рівень компетенції. | 1. Забезпечення підлеглим можливості для навчання й розвитку, які дозволили б повністю використовувати їх потенціал.<br>2. Надання підлеглим складної й важливої роботи, що вимагає від них повної віддачі.<br>3. Заохочення й розвиток у підлеглих творчих здатностей. |

Жодна організація не може сподіватися на підвищення мотивації своїх працівників, на їх задоволення працею і, відповідно, на їх активність і ефективність, якщо керівництво не звертає уваги, які потреби на цей момент є актуальними і для робочих груп, і для окремих працівників. При цьому програми мотивації працівників мають бути достатньо гнучкими, щоб враховувати індивідуальні відмінності та динаміку змін пріоритетів у сукупності потреб.

Основним недоліком теорії А. Маслоу вважають те, що в ній не враховані індивідуальні особливості людини.

Теорія ієрархії потреб не знайшла одностайної підтримки, тому були запропоновані деякі модифікації до неї.

### ***Теорія потреб Клейтона Альдерфера (модель «існування-взаємозв'язки-зростання»)***

Найвідоміше вдосконалення теорії ієрархії потреб А. Маслоу запропонував психолог Йельського університету **Клейтон Альдерфер (Clayton Alderfer)**. Головною ідеєю теорії Альдерфера є існування системи потреб, на яку спираються люди в своїх мотиваціях.

Система потреб за К. Альдерфером включає три категорії, які групують за критерієм зменшення визначеності (конкретності):

1. *Потреби існування* – потреби фізичного здоров'я та добробуту.

2. *Потреби взаємозв'язків* – потреби мати задовільні стосунки з іншими людьми.

3. *Потреби зростання* – потреби розвивати внутрішній потенціал особистості, персонального зростання та підвищення компетентності.

Рух від однієї потреби до іншої може здійснюватися не тільки в ієрархічній послідовності, а й вгору, і донизу залежно від здатності індивіда задовольняти потреби. Рух нагору за рівнями потреб Альдерфера називає *процесом задоволення*, а процес руху вниз – процесом *фрустрації*.

Кожен індивід водночас може мати кілька домінуючих потреб, однак якщо потреби вищого рівня не задовольняються, збільшується ступінь впливу на індивіда потреб нижчих рівнів. Так, працівник, який не може задовольнити потребу у персональному зростанні, може зупинитися на нижчих за рівнем соціальних потребах.

Початкові літери англійських назв визначених груп потреб (*existence, relatedness, growth*) дали назву теорії мотивації К. Альдерфера – **ERG-теорія**.

Порівняно з теорією А. Маслоу, ERG-теорія в цілому, більшою мірою враховує різноманітність індивідуальних характеристик. Культурні відмінності, особливості виховання, освіта можуть мати першочергове значення на визначення пріоритетності тієї чи іншої групи потреб. Так, наприклад, у японців соціальні потреби домінують над іншими.

### **«Теорія Х-У» Дугласа МакГрегора**

**Дуглас МакГрегор (Douglas McGregor)**  
**1906–1964**

американський соціолог, доктор філософії



*Народився в 1906 р. Одержав ступінь доктора філософії в Гарвардському університеті й згодом протягом декількох років працював там же викладачем, а в 1937 р. перейшов до Масачусетського технологічного інституту, де став одним з організаторів відділення виробничих відносин і працював до 1948 року. Того ж року став ректором Antioch College і займав цю посаду до 1954 року. Цього року він повернувся в МТІ як перший професор-стипендіат Слоуна й працював там до самої смерті в 1964 році.*

*На початку 50-х років ХХ ст. Мак-Грегор вперше сформулював свої ідеї про управління, які в 1960 р. були опубліковані в його головній праці «The Human Side of Enterprise» («Людська сторона підприємства»).*

«Теорія Х-У» Дугласа Мак-Грегора – дві взаємопов'язані концепції Д. МакГрегора, який вважав, що стосунки між менеджерами та підлеглими, підходи до управління базуються на двох протилежних



системах припущень і визначень щодо природи людини: принципово негативних (*теорія Х*) і принципово позитивних (*теорія У*).

Теорія Х зумовлює авторитарний підхід, пряме регулювання та жорсткий контроль.

Теорія У відрізняється позитивним і активним використанням цілеспрямованості та власних мотивацій працівників завдяки широкій участі всіх членів організації в процесах підготовки й прийняття рішень, наділенням працівників більшими повноваженнями. Відповідний управлінський підхід розрахований на тих, хто відрізняється самодисципліною, ініціативою, амбітними спрямуваннями та готовністю брати на себе відповідальність. Якщо вирішити протиріччя між умовами праці й бажанням людини працювати, праця стане ефективнішою.

Таблиця 7.3 – Основні положення теорії Х і теорії У

| <i>Теорія Х</i>   | <i>Теорія У:</i>  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– Середній індивід має вроджену неприязнь до праці та мірою можливості уникає її.</li> <li>– Більшість людей ставляться до роботи з антипатією.</li> <li>– Середня людина надає перевагу тому, аби нею керували.</li> <li>– Працівники потребують постійного примушення, жорсткого та постійного контролю; мотивація їх діяльності базується на страху перед можливим покаранням.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Фізичні та розумові зусилля індивідів такі ж природні, як гра чи відпочинок.</li> <li>– Людина, яка прагне до цілей, які вона поділяє, демонструє ефективне самоуправління та самоконтроль.</li> <li>– За певних умов середній індивід не тільки бере на себе відповідальність, а й готовий виконувати додаткові зобов'язання.</li> <li>– Більшість працівників спроможні проявити відносно високий рівень творчості, винахідливості й майстерності.</li> <li>– В умовах сучасного індустріального життя інтелектуальний потенціал середнього індивіда використовується далеко не повністю.</li> </ul> |

Менеджер, за теорією Д. Мак-Грегора, базуючись на відповідних припущеннях про природу мотивації, має визначати стиль управління: авторитарного – в першому випадку, чи демократичного – в іншому. Сам же автор теорії був переконаний у більшій валідності теорії У і був пропагандистом ідей широкої участі всіх членів організації в процесах підготовки й прийняття рішень, наділення співробітників більшою відповідальністю й можливістю ризикувати, а також указував на важливість оптимальних групових відносин як фактора індивідуальної мотивації.

Ясність і простота «Теорія Х–У» викликала широке визнання й

одночасно широку критику за спрощений погляд на проблему.

### **Двофакторна теорія Ф. Герцберга**

Двофакторна теорія мотивації Ф. Герцберга – теорія мотивації, розроблена американським психологом Фредеріком Герцбергом. Відповідно до зазначеної теорії ієрархія потреб складається з:

– **мотиваторів** (потреб вищого рівня), що підвищують задоволення роботою: творчість, визнання, кар'єрне просування;

– **гігієнічних чинників** (потреб нижчого рівня), що впливають на відсутність задоволення або навіть обумовлюють незадоволення роботою (політика компанії, нормальні взаємини між працівниками, умови праці, зарплата). Такі чинники є похідними від хиб роботи і зовнішніх умов.

За Ф. Герцбергом, гігієнічні чинники праці є необхідними, але недостатніми передумовами ефективної мотивації. Коли чинники гігієни слабкі – робота незадовільна. Проте хороші гігієнічні умови лише зменшують дискомфорт і не спричиняють підвищення задоволення людей і мотивації до праці.



**Фредерік Герцберг (Herzberg, Frederick Irving)**  
(1923 – 2000 рр.)

професор менеджменту, психолог

*Народився 17 квітня 1923 р. у США. Вивчав психологію, спеціалізувався на питаннях психічного здоров'я в промисловості. В своїх дослідженнях основну увагу приділяв людській мотивації у виробничих ситуаціях, її впливу на задоволеність індивіда роботою і на його психічний стан здоров'я. Випробовував сильний вплив свого іудаїстсько-християнських кореня, що пояснює його часті й великі посилання на Біблію. Основні роботи – «The Motivation to Work» (Разом з Б. Мауснером і Б. Шнайдерманом) (1959), «Work and the Nature of Man» (1966). Професор менеджменту в Університеті Юти. Був популярним консультантом у 1970-х р.р. Помер 19.01.2000 р.*

Мотиватори безпосередньо впливають на задоволення роботою. Герцберг вважав, що за відсутності мотиваторів працівник ставиться до праці нейтрально, але якщо вони наявні – його заохочують до праці, яка приносить задоволення. Таким чином, мотивація та задоволення роботою збільшується від нейтрального виміру до позитивного. Автор теорії стверджував, що чинники, які обумовлюють задоволення або незадоволення роботою, не є протилежними та не можуть вимірюватися за однією шкалою. Кожний з них змінюється у власному діапазоні: гігієнічні – від «незадоволення» до «нейтральної позиції», а мотиватори від

«нейтральної позиції» до «задоволення» (рис. 7.3).

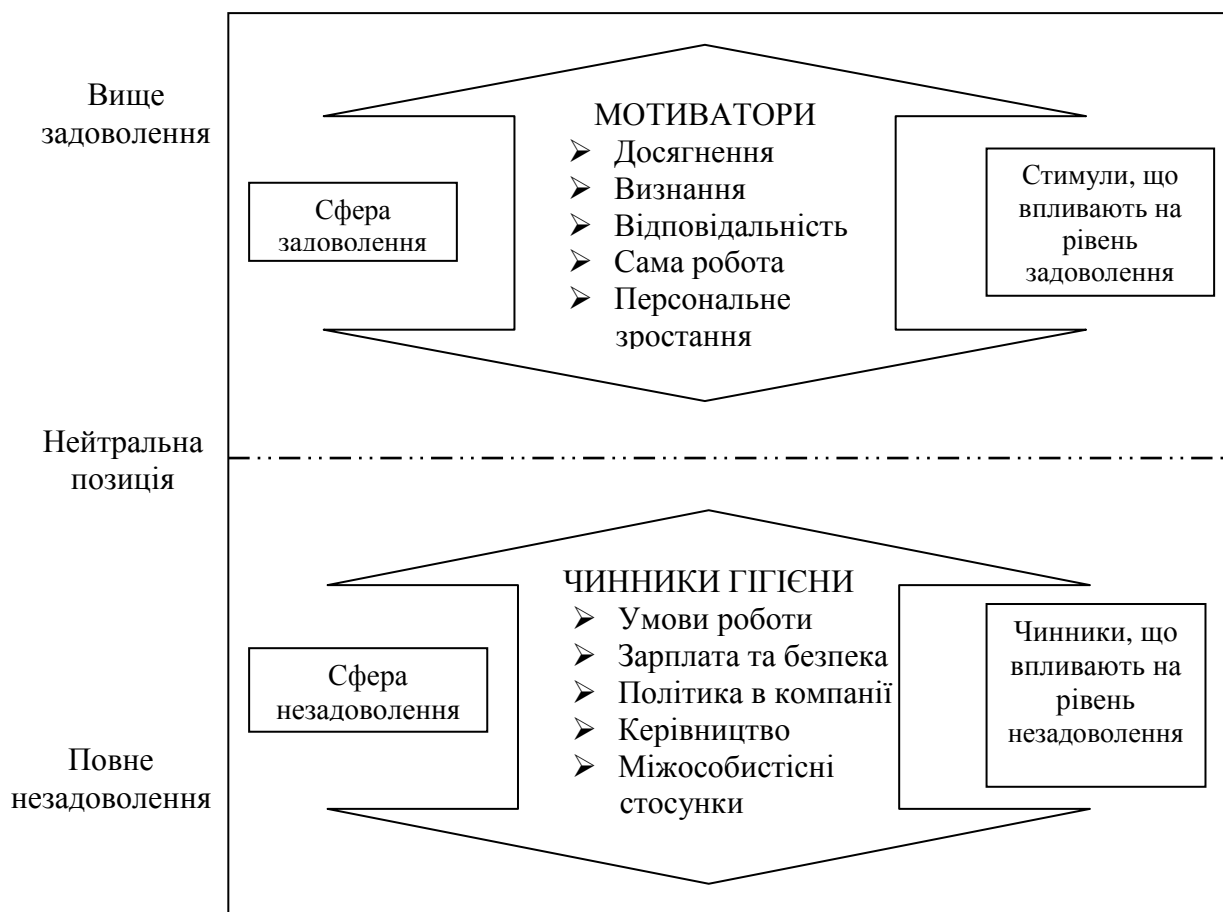


Рис. 7.3 – Теорія двох факторів Ф. Герцберга

Теорія Герцберга як поєднання мотиваційних і гігієнічних чинників лежить в основі найбільш значущих теоретичних положень про психологічний або мотиваційний підхід в організації роботи.

### ***Теорія набутих потреб Мак-Клеланда***

Теорія мотивації Девіда Мак-Клеланда, **теорія набутих потреб**, передбачає, що окремі типи потреб людина набуває впродовж життя. Зазвичай розрізняють такі види потреб:

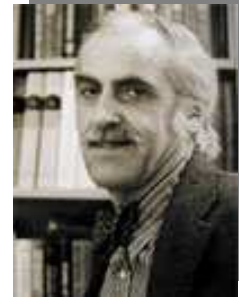
1. **потреби досягнення** – бажання вирішити складні завдання, опанувати складними навиками, бути найкращим, досягти успіху, перевершити досягнення інших;

2. **потреби належності** – бажання бути визнаним, належним до групи, налагодити особисті взаємини в колективі, уникати конфліктів;

3. **потреби влади** – бажання впливати на інших, контролювати їх дії, нести за них відповідальність, отримати владу над іншими людьми.

*Девід Кларенс Мак-Клеланд (McClelland, David C.)*  
(1917–1998 рр.)

американський психолог



*Народився 20 травня 1917 р. у м. Маунт-Вернон, шт. Нью-Йорк. По закінченні середньої школи вступив до Макьюррей-коледжу в м. Джексонвіль, шт. Іллінойс, де зайнявся вивченням мов, у першу чергу – німецької. У 1938 р. успішно закінчив Університет Уеслі зі ступенем бакалавра психології. Магістерський ступінь здобув рік по тому в Університеті шт. Міссурі, а докторську – в 1941 р. в Йелі; у 1956 р. став професором у Гарварді, де пропрацював 30 років. У 1987 р. пішов у відставку й прийняв пропозицію обійняти посаду почесного професора в Бостонському університеті, на якій перебував до кінця своїх днів.*

Формування потреб, згідно зі згаданою вище теорією, починається з дитинства. Надалі працівники, які мають розвинуті потреби в досягненнях, за одних і тих самих умов працюють ретельніше та сумлінніше, ніж ті, хто не має таких потреб.

До об'єктивних і суб'єктивних факторів і обставин, що впливають на мотиваційну структуру особистості працівника, відносять:

- реальні життєві й виробничі умови, які спричиняють стійкість або динаміку домінуючих мотивів;
- структуру й спрямованість життєвої позиції особистості, її світогляду, ціннісних орієнтацій та установок;
- базисні характеристики особистості, що залежать від тимчасових фаз і стану її життєвого, трудового й сімейного циклів;
- різноманітні соціальні інститути й організації, що регулюють і визначають основні параметри життєвого і трудового шляхів особистості на всіх стадіях;
- інтелектуальний потенціал, функціональні здатності й енергетичні можливості особистості, що визначають вектор її домагань і досягнень;
- якісні характеристики виробничо-економічних, матеріально-технічних і організаційно-нормативних умов праці;
- ситуативні обставини, що складаються в просторово-тимчасових межах і гранях конкретного соціально-виробничого середовища й системи спілкування.

Теорію Мак-Клеланда від інших теорій потреб відрізняють ідеї про властиві людям уявлення щодо можливих дій, які забезпечують успіх у відповідних ситуаціях. Важливим досягненням цієї теорії мотивації є також висновок щодо можливості розвитку за допомогою спеціалізованих програм навчання відповідних мотиваційних потреб у працівників.

## 7.2.2. Процесійні теорії мотивації

*Процесійні теорії* мотивації не заперечують існування потреб, але наголошують, що поведінку людей в організації визначають не тільки потребами.

Згідно з процесійним підходом, поведінку працівника в організації разом з потребами обумовлюють:

- 1) сприйняття працівником даної конкретної ситуації;
- 2) очікування працівника, що пов'язані з даною конкретною ситуацією;
- 3) оцінка працівником можливих наслідків обраного типу поведінки.

До основних процесійних теорій мотивації відносять:

- *теорію справедливості С. Адамса;*
- *теорію очікувань В. Врума;*
- *модель Портера-Лоулера;*
- *теорію постановки цілей Локі;*
- *мотиваційну теорію підкріплення.*

### ***Теорія справедливості***

Відповідно до *теорії справедливості* в мотивації співробітників, висунутої в 1963 р. **Джоном Стейсі Адамсом** (*John Stacey Adams*) [29], спеціалістом з поведінкової психології й психології роботи з персоналом, мотивує соціальна справедливість у винагороді, яку вони сподіваються отримати за свою діяльність. Теорія вивчає усвідомлення індивіда щодо справедливого ставлення вищого менеджменту до нього порівняно зі ставленням до інших працівників організації. Теорія припускає, що, індивідуально оцінюючи винагороди за власну працю та досягнення, працівники намагаються забезпечити втілення принципів соціальної рівності.

Відповідно до теорії справедливості, працівники оцінюють ставлення до себе менеджменту як чесне та неупереджене, якщо вважають, що отримали за свої зусилля винагороду, що дорівнює оплаті праці інших працівників за таку саму роботу або за ті самі результати. Рівність винагороди оцінюють відповідно до співвідношення «витрати – результати».

Витрати працівника – це освіта, досвід, зусилля та здібності, а результат складається із заробітної плати, визнання, пільг, просування службою та інших вигод. Своє індивідуальне співвідношення «витрати –

результати» працівник порівнює з аналогічними співвідношеннями інших членів колективу або певних середніх значень, що властиві цьому колективу. Відчуття справедливості виникає тоді, коли індивідуальне співвідношення «витрати – результати» приблизно дорівнює відповідним співвідношенням інших. За умов неврівноваженого співвідношення виникає відчуття несправедливості, яке призводить до суперечок між працівниками та мотивує їх до врівноваження ситуації.

До найпоширеніших шляхів врівноваження ситуації та усунення нерівності є:

- **Зміна «результату».** Наприклад, індивід приймає рішення щодо необхідності збільшення винагород (вимагатиме більшу зарплату, службовий автомобіль і ін.). Аналогічно може діяти цілий колектив, наполягаючи, щоб оплата та умови праці його членів дорівнювали якимось визначеним показникам.

- **Зміна «витрат».** Працівник може намагатися зменшити затрати, що докладаються для отримання результату. Наприклад, індивід може зменшити інтенсивність праці, вирішуючи в робочий час особисті завдання і проблеми.

- **Зміна «уявлень».** Дослідження доводять, що коли неможлива зміна «результату» та «витрат», позитивний вплив може здійснити корегування уявлень індивіда про справедливу винагороду. Це можна досягти шляхом штучного підвищення статусу індивіда, його професійним визнанням менеджментом.

- **Звільнення з роботи.** Кардинальне рішення, яке може прийняти індивід для усунення нерівності.

Таким чином, відносна винагорода працівників впливає на їхню мотивацію не менше, ніж індивідуальна абсолютна винагорода. Завдання менеджерів – підтримувати у працівників відчуття справедливості збалансованим. Необхідно зауважити, що в межах теорії справедливості не беруть до уваги складову процесу досягнення результату, хоча на практиці екстремальні умови можуть суттєво впливати на оцінку результатів.

### ***Теорія очікувань***

Один з найбільш відомих учених серед авторів теорії очікувань – **Віктор Врум (Victor Vroom)**.

Відповідно до *теорії очікувань* поведінка людини обумовлена переконаннями щодо дій, які надалі можуть забезпечити найбільш позитивні результати, а ефективна мотивація базується на оцінці співвідношення *зусиль* індивіда задля досягнення результатів, самими

результатами та цінністю цих результатів для індивіда. Таким чином, мотивація пов'язана з планомірним, раціональним процесом вибору та оцінки альтернатив можливої поведінки.

Ключовими елементами теорії очікувань є:

**Результат** – будь-який наслідок поведінки людини (наприклад, заробітна плата, кар'єрне просування, звільнення, задоволення досягненнями, професійне визнання, стрес).

**Валентність** – оцінка, що визначає ступінь переваги, наданої людиною відповідному результату. Ця оцінка має суб'єктивний характер, її значення може змінюватися від  $-1$  (дуже небажано) до  $+1$  (дуже бажано).

**Очікування результату** – суб'єктивно визначена вірогідність досягнення результату, якщо будуть здійснені відповідні дії.

Виділяють наступні види очікувань:

- **очікування щодо взаємозв'язку між зусиллями**, які докладають для отримання результату, і безпосередньо самим результатом. Таке сподівання позначають парою «зусилля» → «результат». Суб'єктивна характеристика очікування – вірогідність успішного завершення завдання – отримання результату за умов прикладання відповідних зусиль. Значення вірогідності змінюється від 0 до 1. Якщо індивід не визначився, чи може він отримати результат якісно та вчасно, то відповідне значення вірогідності дорівнює 0. Значення вірогідності дорівнює 1, якщо індивід абсолютно впевнений в успішності своїх дій задля досягнення результату;

- **очікування щодо вірогідного взаємозв'язку між двома можливими наслідками** (наприклад, між отриманим результатом і винагородою). Наслідок, який може обумовити інші наслідки, називають результатом першого рівня, а обумовлені ними наслідки – результатами другого рівня. Результати першого рівня безпосередньо пов'язані з діяльністю. Вони можуть бути безпосередньо оцінені кількісними чи якісними показниками або виражені через порівняння з результатами інших працівників організації. Результати другого рівня пов'язані з потребами індивіда. Очікування другого виду позначають парою «результат» → «винагорода», яку називають *інструментальністю*. Значення інструментальності змінюється від  $-1$  (негативна кореляція) до  $+1$  (позитивна кореляція); за відсутності зв'язку між результатом і винагородою інструментальність дорівнює 0.

Різниця між видами очікувань обумовлена відповідними припущеннями:

- очікування 1-го виду пов'язані з власними усвідомленнями індивіда щодо його можливостей досягти необхідного результату, з його

вірою у свої сили, свій талант;

– очікування 2-го виду свідчать про сподівання індивіда, що його діяльність приведе до результатів, значущих для його власних потреб. Суттєво залежать від прийнятої в цій організації системи мотивації.

Основні елементи і взаємозв'язки теорії очікувань наведені на рис. 7.4.

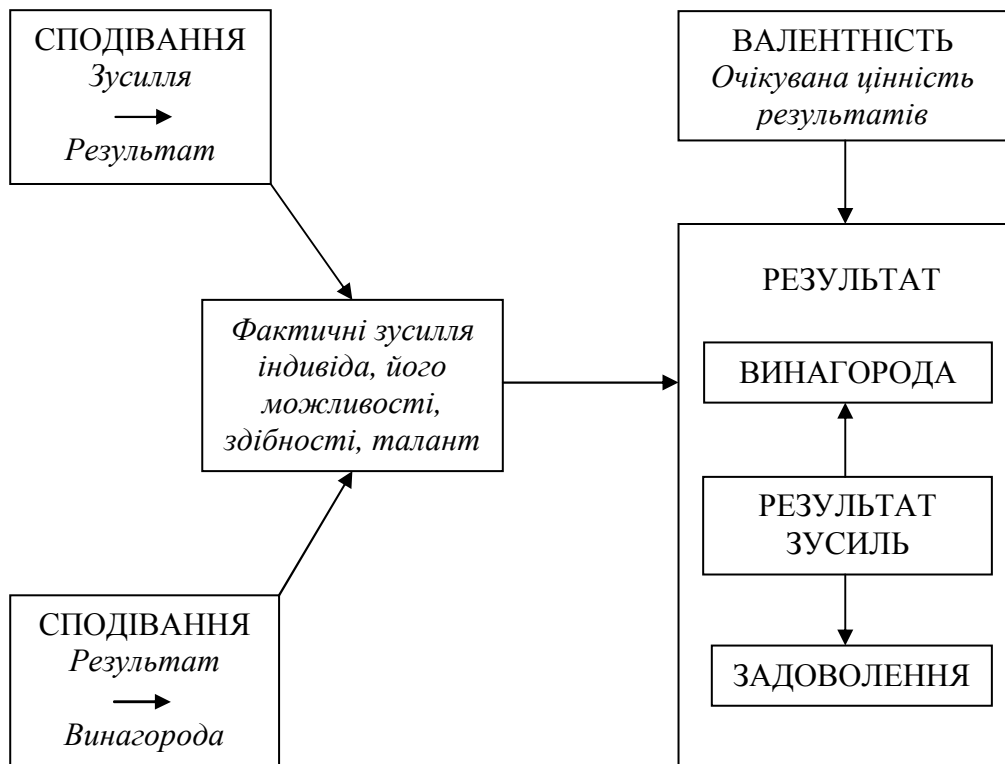


Рис. 7.4 – Основні елементи і взаємозв'язки теорії очікувань

Теорія очікувань не намагається розглянути окремі типи потреб або винагород за роботу, а тільки зазначає, що вони існують і різняться для кожної окремої людини.

Мотивацію або стимулювання до дій можна представити у вигляді формули 7.1.

$$M = (З \rightarrow РЕЗ) \cdot (РЕЗ \rightarrow ВИН) \cdot В, \quad (7.1)$$

де  $M$  – мотивація,

$З \rightarrow РЕЗ$  – сподівання, що зусилля, докладені до виконання завдання, призведуть до успішного результату;

$РЕЗ \rightarrow ВИН$  – сподівання, що успішне виконання завдання та отриманий результат, призведуть до бажаної винагороди;

$В$  – валентність, цінність (привабливість) бажаного результату для індивіда, який виконує завдання.



У загальному виді **формула мотивації за теорією очікувань** має наступний вигляд:

$$\text{Мотивація} = \text{Витрати} - \text{Результат} \times \text{Результат} - \text{Винагорода} \times \text{Цінність винагорода} \quad (7.2)$$

**Значення теорії сподівання для менеджерів.** До сфери відповідальності менеджера входить сприяння підлеглим у їхніх зусиллях із забезпечення своїх потреб і водночас досягнення загальних цілей компанії. Менеджери мають намагатися знайти відповідність між здібностями / можливостями підлеглих і вимогами робочих завдань, створити всі можливості та надати необхідні ресурси для досягнення результатів, надати кожному однакової можливості отримання винагород. Головне – розробити систему, яка відповідала б можливостям і потребам працівників. Таким чином, теорію сподівання на практиці найчастіше використовують для діагностики проблем низької мотивації працівників, вибору працівника для виконання відповідного завдання.

Сила прагнення до одержання винагороди або іншої мети (виконавча мотивація) залежить від:

- **цінності винагороди** («бажаності»);
- **досяжності винагороди** (реальності одержання винагороди, «цінності очікувань»).

### ***Мотиваційна модель Портера – Лоулера***

Комплексну модель мотивації, що об'єднала теорію сподівань Віктора Врума та теорію справедливості Стейсі Адамса, модель ***Лаймана Портера (Lynan Porter)*** й ***Едварда Лоулера (Edward Lawler)*** визначає співвідношення між винагородою і результатом та описує механізм виробничої поведінки персоналу:

- у разі недооцінки своєї діяльності працівник зменшуватиме свої зусилля;
- у разі переоцінки своєї діяльності працівник, найімовірніше, не тільки збереже обсяг докладених зусиль, а й може його збільшити.

Американські дослідники Портер і Лоулер визначили п'ять змінних, які впливають на мотивацію працівників:

- зусилля;
- сприйняття;
- результати;
- винагорода;
- ступінь задоволення.

Результати діяльності працівника залежать від трьох змінних:

- докладених зусиль;
- здібностей працівника та його індивідуальних особливостей (сприйняття самої діяльності);
- визнання працівником своєї ролі та значущості в організації.

Також у відповідності до мотиваційної моделі Портера–Лоулера (рис. 7.5) результативна діяльність обумовлює задоволення потреб працівника, тоді як задоволення потреб веде до результативної діяльності.

Працівник задовольняє свої потреби через отримання винагород, які можуть бути і внутрішніми, і зовнішніми. До внутрішніх належать відчуття задоволення від зробленого, самоповаги, професійної компетентності. До зовнішніх – похвала керівництва, премія, кар’єрне просування. Задоволення потреб працівника відбувається з урахуванням справедливості отриманих зовнішніх і внутрішніх винагород. Рівень зусиль кожного працівника визначають можливістю отримання відповідної винагороди, цінність якої усвідомлюється суто індивідуально.

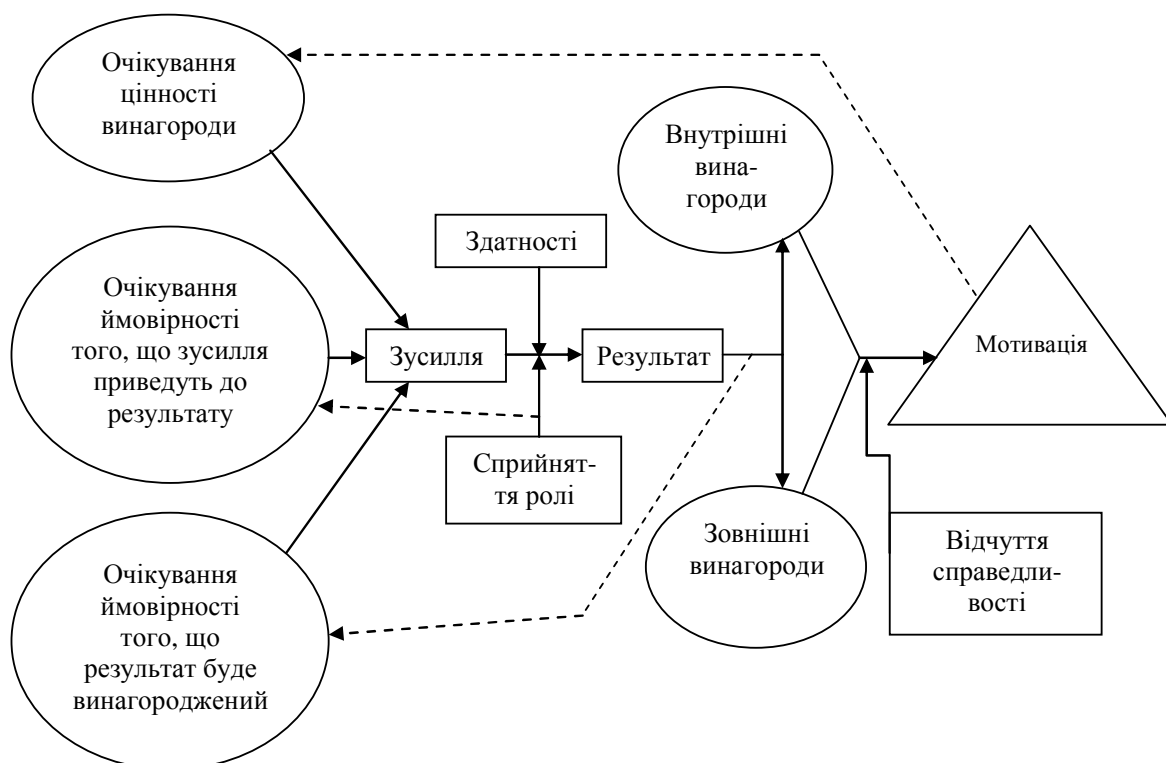


Рис. 7.5 – Модель Портера – Лоулера

### ***Теорія постановки цілей***

Теорія постановки цілей народилася і розвивалася переважно в США як один з прикладів регіональної моделі управління персоналом. Один з її авторів – **Едвін Локі** (*Edwin Locke*).

Систему управління через постановку цілей (*Management by Objectives – MBO*) вперше описав *Пітер Друкер*.

Відповідно до *теорії постановки цілей Локі* працівники суб'єктивно тією чи іншою мірою сприймають цілі організації як свої власні та намагаються зробити все для її досягнення. Працівники отримують задоволення від якісного виконання роботи.

Теорія мотивації на основі постановки цілей пропонує п'ять принципів підвищення мотивації працівників:

1. *Ціль має бути конкретною.* Працівники краще розуміють, що від них вимагають, і, відповідно, більше концентруються, коли перед ними ставлять конкретні завдання. Конкретність цілей полягає також у тому, що мають бути точно визначені критерії та показники, які можна визначити, виміряти, порівняти з відповідними діями чи результатами.

2. *Цілі мають бути достатньо складними.* Складність завдань наче кидає виклик працівнику, його професійній майстерності і природним здібностям, тим самим надихаючи його на більш віддану роботу.

3. *Ціль має бути сприйнята працівником,* це є передумовою того, що він намагатиметься досягти її. Сприйняття цілі залежить від багатьох чинників, у тому числі – від авторитету керівника, який ставить відповідну ціль, впливу оточуючих, системи винагород, духу суперництва, віри у можливість досягнення. Крім того, сприйняття цілі залежить від ступеня залучення працівників до процесу розробки та постановки цілей.

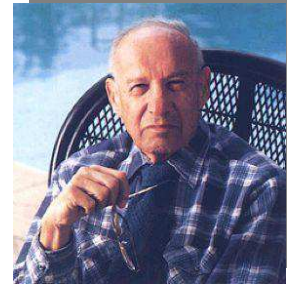
4. *Процес досягнення цілей передбачає необхідність запровадження зворотного зв'язку,* що підтверджує правильність вибраної стратегії і необхідність її подальшого дотримання або обумовлює необхідність внесення до неї змін і коректив. Джерелом забезпечення ефективного зворотного зв'язку можуть бути безпосередньо сама діяльність, самомоніторинг працівника, його керівники, колеги. Зворотний зв'язок необхідний незалежно від ступеня складності цілей і від того, хто саме їх ставить.

5. *Працівники мають постійно отримувати інформацію про результати діяльності,* що дають змогу оцінювати прогрес, а за необхідності – мати можливість переглядати цілі.

Таким чином, відповідно до мотиваційної теорії постановки цілей, рішення індивіда, чи працювати задля досягнення цілей, є важливим джерелом його мотивації. Цілі узагальнюють вплив на поведінку працівника, обумовлений характеристиками завдань, мотивами, стилем керівництва, чітким зворотним зв'язком про результати діяльності.

**Пітер Фердинанд Друкер (Drucker, Peter Ferdinand)  
(1909 – 2005)**

американський учений австрійського походження; економіст,  
публіцист, педагог, один із самих впливових теоретиків  
менеджменту ХХ століття



*Народився у Відні 19 листопада 1909 р. В 1920-х роках переїхав до Німеччини, учився в Гамбурзі, потім у Франкфурті. Викладав менеджмент в Університеті Нью-Йорка з 1950 по 1971 р. З 1971 по 2005 р. був професором з Соціальної науки й менеджменту в Університеті Клермонта. Починаючи з 1939 р. написав 39 книг, а також сотні статей в «The Wall Street Journal» і «Harvard Business Review». Сформував теорію про глобальний ринок. Автор концепції «інформаційного працівника» Продовжував професійну діяльність до самої смерті – 11 листопада 2005 р. в каліфорнійському місті Клермонт.*

На припущенні, що найбільш ефективною є ситуація, коли працівники беруть участь у постановці цілей, базується система управління через постановку цілей, яка є широко відомим прикладом практичного використання теорії постановки цілей.

До складнощів впровадження в практику теорії постановки цілей можна віднести:

1. Визначення співвідношення кількісних і якісних показників, що характеризують цілі організації.
2. Суперечливість і навіть взаємовиключеність деяких цілей.
3. Упровадження мотиваційних програм на основі постановки цілей у масштабах цілої організації потребує чималих часових витрат і управлінських зусиль.
4. Найефективніше застосування мотиваційних програм на основі постановки цілей для не інтелектуальної, фізичної праці.

***Мотиваційна теорія підкріплення***

*Мотиваційна теорія підкріплення* розглядає взаємозв'язок між поведінкою та її наслідками, зосереджуючись на зміні або модифікації поведінки індивіда в процесі праці через відповідне застосування системи винагород або покарання, за рахунок чого досягається повтор або зміна певної моделі поведінки.

Теоретичною основою мотиваційної теорії підкріплення є висновки американського вченого **Б.Ф. Скіннера (B.F. Skinner)**, відповідно до яких дії та зусилля, що заохочуються, повторюються знов і знов: індивід звикає до тієї моделі поведінки, що веде до позитивних наслідків, і намагається

уникати дій, що можуть спричинити небажані наслідки. Можна використовувати і позитивні, і негативні заохочувальні заходи, щоб досягти бажаної поведінки персоналу. У разі позитивної мотивації працівник за свої дії отримує відповідну винагороду, тоді як негативна мотивація потребує від працівника зміни поведінки, щоб у майбутньому уникнути небажаних наслідків.



**Б'єррес Фредерік Скіннер (Burrhus Frederic Skinner)**  
(1904 – 1990 рр.)

американський психолог, винахідник і письменник

Народився 20 березня 1904 р. у Саскуеханне, шт. Пенсільванія. Закінчив коледж Гамільтон. В 1948 р. видав роман «Walden Two». В 1931 р. одержав докторський ступінь з психології в Гарвардському університеті, де залишився проводити дослідження до 1936 р. В 1936 р. переїжджає до Міннеаполіса викладати в Міннесотському університеті. З 1945 р. викладав в університеті Індіани, а в 1948 р. – став професором Гарвардського університету. Основна праця – «The Behavior of Organisms», 1938. Помер від лейкемії 18 серпня 1990 у Кембриджі, шт. Массачусетс. Був одним з найбільш впливових психологів ХХ ст.; одержав багато професійних нагород, удостоївся безпрецедентної честі: прижиттєвого занесення до почесного списку осіб, що вирізнялися за видатний внесок у психологію Американської асоціації психологів (American Psychological Association, 1990).

**Підкріплення** – сукупність організаційних заходів, що спричиняють повторення певної поведінки або її заборону. Можна вирізнити наступні найбільш поширені інструменти підкріплення:

- позитивне підкріплення;
- відмова від нотацій;
- скасування винагороди;
- покарання.

Кожний інструмент підкріплення – наслідок приємної або неприємної події, що викликана певною поведінкою особи.

Підкріплення необхідної моделі поведінки буде найбільш стійкою, якщо:

- підкріплення відбувається відразу після реакції;
- існує досвід багатократного підкріплення;
- розмір підкріплення (нагороди чи покарання) достатньо великий.

Таким чином, мотиваційні програми забезпечують необхідні стимули для того, щоб спонукати індивіда робити те, що необхідно (рис. 7.6).

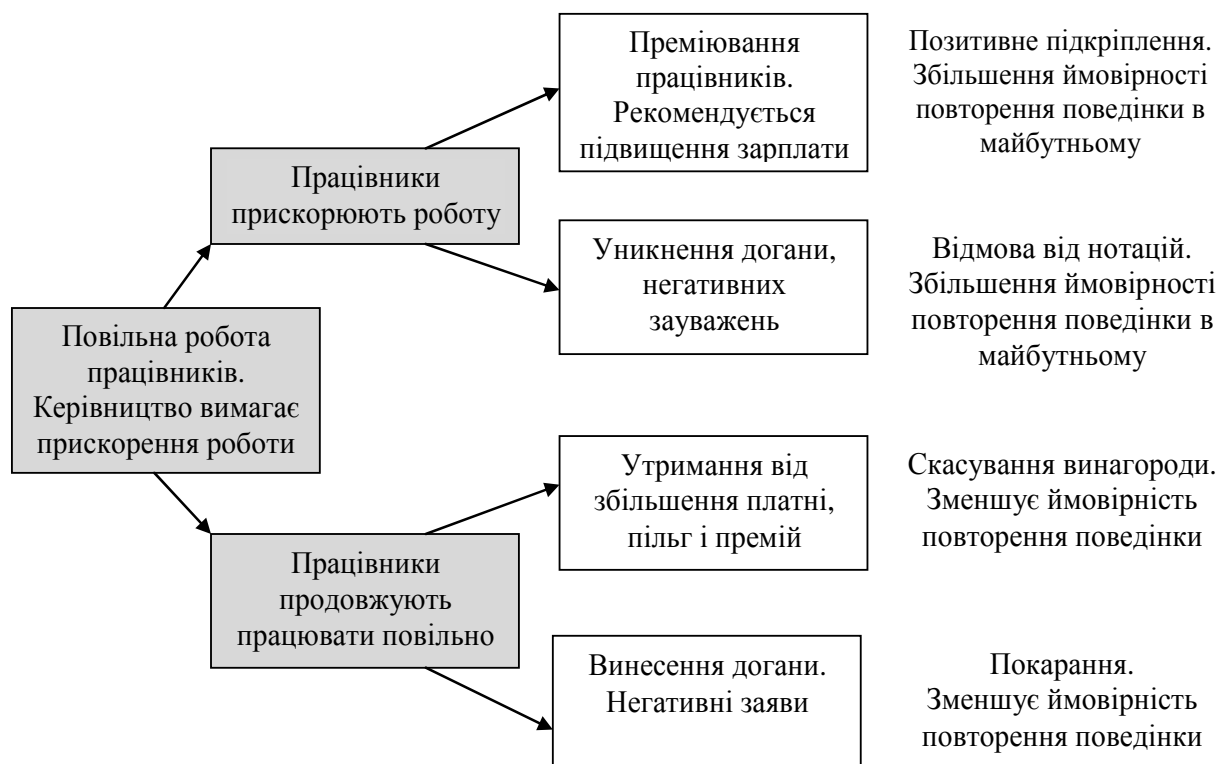


Рис. 7.6 – Мотиваційна теорія підкріплення

Більшість досліджень теорії підкріплення мотивації зазначають, що термін застосування підкріплення суттєво впливає на швидкість навчання працівників певній поведінці.

**Термін застосування підкріплення** – частота надання підкріплення або інтервали часу, через які воно застосовується. Цей термін визначають так, щоб максимізувати вплив на поведінку працівників на робочому місці. При цьому вирізняють:

1. **Постійне підкріплення** – кожний випадок бажаної поведінки супроводжує винагорода.
2. **Періодичне підкріплення:**
  - через визначені інтервали часу;
  - за визначений обсяг роботи;
  - через невизначені інтервали часу;
  - за невизначений обсяг роботи.

Застосування різних термінів підкріплення наведено в табл. 7.4.

Під час застосування **постійного підкріплення** винагороджують кожний випадок бажаної поведінки. Постійне підкріплення ефективне на ранніх стадіях навчання новим типам робочої поведінки.

Таблиця 7.4 – Застосування різних термінів підкріплення

| Графік застосування заохочення   | Природа підкріплення   | Вплив на поведінку після застосування  | Вплив на поведінку в разі незастосування | Приклади                                |
|--|--|--|--|---|
| <b>Постійне</b>  | Винагороду призначають після кожного випадку бажаної поведінки                   | Швидке навчання новому типу поведінки  | Швидке погіршення ситуації               | Похвала, подяка                         |
| <b>Через визначені інтервали часу</b>                                  | Винагороду призначають після визначеного інтервалу часу                          | Середні та непостійні показники діяльності та поведінки                          | Швидке погіршення ситуації               | Щотижнева оплата                        |
| <b>За визначений обсяг роботи або випадків бездоганної поведінки</b>   | Винагороду призначають після отримання визначеного обсягу результатів діяльності | Швидко приводить до дуже високих і стабільних показників діяльності та поведінки | Швидке погіршення ситуації               | Підрядна оплата                         |
| <b>Через невизначені інтервали часу</b>                                | Інтервал часу для призначення винагороди не визначають                           | Помірно ефективні та стабільні показники діяльності й поведінки                  | Повільне погіршення ситуації             | Винагороди сплачують у невизначений час |
| <b>За невизначений обсяг роботи або випадків бездоганної поведінки</b> | Винагороду призначають за невизначений обсяг результатів діяльності              | Дуже високі показники діяльності та поведінки                                    | Повільне погіршення ситуації             | Винагорода за наслідками інспекцій      |

**Застосування періодичного підкріплення.** У реальності часто буває неможливо позитивно підкріплювати кожний правильний прояв поведінки. Тоді застосовують періодичне підкріплення, тобто винагороду призначають лише в певних випадках правильної поведінки.

Постійне підкріплення – найефективніше для запровадження нових типів поведінки, а періодичне – для підтримки тривалого існування певного типу поведінки. Найвпливовішим вважають застосування підкріплення за невизначену кількість випадків прояву правильної поведінки, бо таким чином вона підтримується тривалий час через постійне очікування можливої винагороди.

Можна запропонувати такі практичні рекомендації для впровадження мотиваційних програм підкріплення в організації:

1. Необхідно визначити та деталізувати бажану модель поведінки.
2. Правильна модель поведінки потребує регулярного підкріплення.
3. Небажану чи неправильну поведінку доцільно ігнорувати, застосовуючи покарання лише за умови регулярного повторення або у випадках, які можуть обумовити дуже серйозні негативні наслідки.
4. Необхідно уникати затримок у підкріпленні правильної поведінки, щоб зберігався тісний часовий зв'язок між поведінкою та заохоченням.
5. Доцільно визначити схему підкріплення та вид заохочення відповідно до індивідуальних особливостей працівника та поточної ситуації.
6. Навіть після встановлення необхідної стійкої моделі поведінки існує необхідність подальшого підкріплення.

Теорію підкріплення широко використовують для розробки та впровадження мотиваційних програм. Проте сучасні компанії очікують від персоналу більшого, ніж передбачені реакції та накопичений досвід.

Зазначені моделі мотивації, що запропоновані в рамках змістовного й процесуального підходів, присвячені опису факторів, що спричинені формуванням намірів до дії, й практично не зачіпають питання здійснення цих намірів, хоча з позиції соціального управління цей аспект мотивації є вирішальним. У цьому сенсі доцільно виділити найважливіші складові трудової мотивації:

- 1) **мотивація вибору** – характеризує ті мотиваційні тенденції, які обумовлені схильністю працівника до тих чи інших варіантів трудового поведіння;
- 2) **мотивація дії** – характеризує ті мотиваційні тенденції, які спрямовані на реалізацію намірів.

### **7.3. Менеджмент мотивації персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства**

Одне з основних завдань будь-якого менеджера полягає в тому, щоб повною мірою задіяти в робочому процесі весь потенціал працівників підприємства.

При розробці ефективної системи мотивації співробітників, відбувається підвищення продуктивності та, як наслідок, прибутковості діяльності компанії.

Для розуміння *методу мотивації*, що необхідний для побудови



системи, важливо зрозуміти основні **мотивуючі фактори**:

- *внутрішня мотивація* – *зовнішня мотивація* (показник спрямованості мотивації співробітника);
- *інтерес до процесу обслуговування гостей результатам праці, задоволення від роботи й спілкування з гостями готелю й колегами*;
- *творчість* (мотивація творчого самовираження й самореалізації, новаторство);
- *спілкування* – орієнтація на спілкування з цікавими й впливовими людьми;
- *доручення до команди*;
- *допомога гостям і колегам* (мотивація альтруїстичної поведінки, співпереживання й емоційного контакту);
- *служіння суспільству* (мотивація моральної самоповаги, служіння суспільству, романтизм);
- *визнання* – мотивація визнання колег, клієнтів, партнерів, а також індустрії в цілому (марнославство);
- *орієнтація на самоствердження, реалізацію своїх здатностей, підвищення статусу*;
- *гроші* (матеріальна забезпеченість);
- *зв'язки* – мотивація не грошової форми забезпечення матеріального й соціального благополуччя, пошук підтримки, заступництва;
- *наслідування традицій* (наслідування сформованої традиції, очікувань близьких, обставин);
- *збереження здоров'я* (мотивація економії витрат інтелектуальних і фізичних ресурсів, запобігання новизни й неспокою).

Актуальність дослідження стимулювання мотивації праці полягає в тому, що сьогодні мотивування праці персоналу трактується як стратегічний засіб досягнення конкурентних переваг підприємства на ринку.

Стимулювання праці – основа мотивації трудової активності людини. Цілеспрямоване застосування по відношенню до людини стимулів для впливу на її зусилля, старання, наполегливість, добросовісність, цілеспрямованість у справі вирішення завдань, що стоять перед готельним підприємством, і включення відповідних мотивів називають **стимулюванням**.

Стимулювання праці виконує економічну, соціальну й моральну функції. Стимулювання може бути як зовнішнім так і внутрішнім.

Прийоми самостимулювання (внутрішнього стимулювання) включають самопереконавання, самонавіювання і самоохвалення.

**Стимули** поділяють на:

– **матеріальні:**

- 1) *грошові*: заробітна плата, премії і т.д.;
- 2) *негрошові*: путівки, лікування, транспорт та ін.;

– **нематеріальні:**

- 1) *соціальні*: престижність праці, можливість професійного росту;
- 2) *моральні*: повага з боку друзів, родичів, нагороди;
- 3) *творчі*: можливості самовдосконалення, самореалізація.

Розрізняють наступні **види стимулювання**:

– *моральне* – виражають у виникненні в працівника почуття внутрішнього задоволення від результатів своєї роботи;

– *соціальне* – різновид стимулювання, яке виражається у зміні соціального статусу працівника.

Однією з найважливіших форм мотивації праці на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу є матеріальне стимулювання. Система матеріальних стимулів праці ґрунтується на різноманітних спонукальних мотивах, які доповнюють один одного й підпорядковані меті щодо створення матеріальної зацікавленості у здійсненні трудової діяльності.

Матеріальне стимулювання реалізують, насамперед, через зміцнення та розвиток особистісних матеріальних стимулів, основна форма яких – оплата праці.

Оплата праці співробітників готельно-ресторанного бізнесу складається з основної заробітної плати й додаткової. Основну заробітну плату працівника визначають тарифними ставками, розцінками, посадовими окладами. Рівень додаткової оплати праці встановлюють згідно з кінцевими результатами діяльності підприємства.

Враховуючи структуру робочої сили та зміст праці підприємств готельно-ресторанного бізнесу, доцільно використовувати наступні принципи матеріального стимулювання:

- зростання заробітної плати залежно від підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності підприємств;
- диференціація заробітної плати залежно від певної групи працівників, умов праці та трудових досягнень;
- можливість підвищення заробітної плати за виконання особливих видів робіт, тобто найбільш відповідальних, важливих і потрібних у процесі надання послуг;

- перспектива зростання заробітної плати на кожному робочому місці;
- матеріальне заохочення.

Отже, вдосконалення механізму мотивації праці персоналу підприємств індустрії гостинності полягає в застосуванні різних видів стимулювання, в тому числі – матеріальних, використовуючи заходи похвали, непередбачуваних і нерегулярних заохочень, поваги та уваги до працівників, формуючи у них почуття переможців – шляхом використання методів й інструментів мотивації.

### 7.3.1. Методи й інструменти мотивації персоналу

Розробка ефективних методів мотивації й оцінки персоналу – одне з найважливіших завдань сучасного менеджменту. Різноманіття теоретичних підходів створює непросту ситуацію для керівників служб управління персоналом підприємств готельно-ресторанного господарства. Від правильного вибору методу оцінки залежить успішність системи стимулювання, ступінь задоволеності працівників і, в остаточному підсумку, економічні показники підприємства і цілому.

З метою побудування ефективної системи мотивації підприємств готельно-ресторанного бізнесу, окупності витрат на її розробку, пов'язаних з її впровадженням, ростом продуктивності, професіоналізму та якості праці, необхідно використовувати наступні **принципи**:

- *об'єктивність* – розмір винагороди працівника треба визначати на основі об'єктивної оцінки результатів його праці та їх значимості для підприємства; при цьому оцінка має бути орієнтована не на конкретного працівника, а на результати його праці;

- *прозорість* – працівник мусить знати, яку винагороду він одержить залежно від результатів своєї праці; необхідний ясний зв'язок між критеріями оплати праці й цілями готельної компанії;

- *адекватність* – винагорода має бути адекватною внеску кожного працівника до загального результату діяльності всього колективу, його досвіду й рівня кваліфікації;

- *своєчасність* – винагорода має впливати якнайшвидше за досягненням результату;

- *значимість* – винагорода має бути значущою для співробітника й відповідати його очікуванням;

- *справедливість* – правила визначення винагороди мають бути зрозумілі кожному співробітнику й бути справедливими, у тому числі з

його погляду.

Сучасна наукова література та спеціалізовані Інтернет-джерела з тематики *HR* (скорочення від англ. *human resources* – «людські ресурси») до популярних нині відносять наступні **методи побудування ефективної системи мотивації персоналу в компанії:**

- *збалансована система показників (Balance Scorecard, BSC);*
- *підбір ідентичних робіт/посад для порівняння (Job matching)* – опис посадових позицій, які розглянуті у відповідності до штатного розкладу, що дозволяє порівнювати певну посаду в структурі компанії з аналогічними посадами в інших компаніях;
- *модель компетенції й ключові показники ефективності діяльності;*
- *управління за цілями* (скорочення від англ. *Management by objectives, MBO*);
- *грейдування* (гармонізація окладів / метод Хея).

### ***Система збалансованих показників***

*Система збалансованих показників (Balanced Scorecard)* – система стратегічного планування й менеджменту, що дозволяє створювати чіткий план оперативної діяльності підрозділів компанії на основі стратегічних цілей і оцінювати ефективність діяльності з точки зору реалізації стратегії за допомогою ключових показників ефективності.

Новий підхід до стратегічного управління був розроблений у 1990 р. доктором **Робертом Капланом (Robert D. Kaplan)** й **Девідом Нортонем (David P. Norton)** (Гарвардська бізнес-школа, США). Розробники системи стверджують, що ринкова вартість підприємства дедалі більше залежить від нематеріальних активів, – інтелектуального потенціалу компанії, інновацій, ринкової репутації – з метою управління якими й було розроблено зазначену систему.

Причина високої ефективності цієї технології управління полягає в реалізації *головного принципу BSC* – управляти тільки тим, що можна виміряти (мети можна досягти тільки в тому випадку, коли існують показники, які піддаються числовому вимірюванню).

*BSC* робить акцент на нефінансових показниках, даючи можливість оцінити такі, які здавалось би неможливо виміряти, аспекти діяльності як рівень лояльності клієнтів чи інноваційний потенціал компанії.

Автори системи запропонували основні напрямки оцінки ефективності, які відповідають на найбільш важливі для успішної діяльності компанії **питання:**

1. Фінанси (яке уявлення про компанію в акціонерів та інвесторів?).
2. Клієнти (якою компанію бачать покупці її продуктів?).
3. Бізнес-процеси (які бізнес-процеси потребують оптимізації, на яких організаціях варто зосередитись, а від яких відмовитися?).
4. Навчання і зростання (можливості зростання й розвитку компанії та її працівників) (рис. 7.6).



Рис. 7.6 – Основні напрямки оцінки ефективності за BSC

Побудова BSC для окремо взятої компанії включає в себе ряд елементів:

1. Карту стратегічних задач, які логічно пов'язані із стратегічними цілями.
2. Карту збалансованих показників (кількість вимірюючих ефективність бізнес-процесів, точку досягнення цілі і терміни, в які потрібно її досягнути).
3. Цільові проекти (інвестиції, навчання тощо), які забезпечують введення необхідних змін.
4. «Панелі інструментів» керівників різних рівнів для контролю і оцінки діяльності.

«Панель інструментів» менеджера кожного рівня включає ті показники, якими він оперує в своїй діяльності (наприклад, для топ-менеджера – показники вартості компанії, ефективності використання капіталу, ефективності інвестицій і т.д.).

Побудову BSC виконують таким чином, щоб завдання і показники менеджерів більш високого рівня в інтегрованому вигляді відображали завдання і показники менеджерів більш низького рівня організаційної структури.

У 1999 р. журнал *Fortune*, бажаючи в'яснити причини невдач топ-менеджерів, опублікував результати власного дослідження, проведеного серед керівників компаній. Як виявилось, тільки 10% компаній успішно реалізують власну стратегію й досягають поставлених цілей. Причиною більшості невдач є низька якість самих стратегій, а численні помилки в їх реалізації – в першу чергу, неузгодженість стратегічних планів з щоденною діяльністю працівників компаній.

Згідно з даними дослідження *Harvard Business School* серед 937 світових компаній із переліку Global-1000 є такі причини провалу втілення стратегій:

1. Неправильна реалізація стратегічних цілей компанії.
2. Персонал не знає або не пов'язує стратегічні цілі компанії із своєю діяльністю.
3. Розподіл ресурсів в планах бюджетів не має зв'язку з реалізацією стратегічних цілей компанії.
4. Контроль діяльності охоплює далеко не всі важливі для ведення бізнесу показники.
5. Мотивація працівників направлена на забезпечення поточних фінансових показників.
6. Програми розвитку бізнесу не враховують фактор реалізації стратегії компанії.

Проект побудови BSC – не просто проект створення системи вимірників. BSC організовує дії компанії на шляху до стратегічних цілей. Досвід створення системи в компаніях дозволяє описати типовий механізм розробки та імплементації BSC.

Проект розробки включає в себе такі **етапи**:

1. *Формалізування мети.* Потрібно зрозуміти й узгодити загальні завдання, які стоять перед компанією (наприклад, мета компанії – 150%-ве зростання вартості бізнесу на протязі року).
2. *Визначення перспективи і напрямків показників.* Потрібно визначити напрямки діяльності компанії, які необхідні для реалізації її

стратегічних цілей. Так, можна використати запропоновану Нортонем і Капланом схему напрямів показників (рис. 7.6), або можна використати індивідуальний підхід і визначити необхідні напрямки діяльності для кожної окремо взятої компанії.

3. *Визначення завдань*, які потрібно виконати для досягнення цілей і розподілити їх за напрямками діяльності. На цьому етапі відбувається подальше уточнення завдань, виконання яких веде до досягнення основної цілі.

4. *Встановлення причинно-наслідкових зв'язків і факторів впливу між цілями і завданнями*. Потрібно з'ясувати, як впливає виконання тих чи інших завдань на досягнення цілі. З'ясування факторів впливу допомагає звести завдання і цілі до єдиної системи і завершує етап створення Карти стратегічних завдань.

5. *Визначення вимірювання цілей*. Ступінь виконання кожного стратегічного завдання, чи загальної мети мають вимірюватись показниками, мають виражатись в цифрах. Кожний з показників ефективності має нормативне значення, яке показує, що мета може буде досягнута в необхідні терміни.

**Приклад.** У розділі «Клієнти» необхідно встановити показники і їх нормативні значення:

1. *Розвиток поточного ринку*. Основний показник – частка ринку і/або її приріст за певний період (нормативне значення росту – 6% / рік).

2. *Підвищення вартості бренду*. Основний показник – величина брендової премії (нормативний показник – частка брендової премії складає 18% від вартості продукту).

6. *Розробити програми з питань досягнення цілей і завдань. Узгодити з менеджерами*. Цільові програми розробляють для уможливлення змін у найбільш проблемних сферах діяльності компанії, де показники неможливо суттєво покращити в рамках управління поточною діяльністю. Цільові програми формуються наступним чином:

1. Виявляються проблемні місця в ланцюгу стратегічних завдань.
2. Пошук стратегічних ініціатив.
3. Вибір пріоритетів і цільових програм.
4. Організація і контроль за ходом виконання цільових програм.

**Приклад.** Однією з найменш ефективних сфер діяльності компанії є система дистрибуції, при тому, що створення системи ефективною дистрибуції – одна з критичних умов для реалізації стратегічної цілі компанії. В такому випадку стратегічним завданням буде підвищення поширення продуктів одному із регіонів, а стратегічною ініціативою –

розширення мережі складів готової продукції. Визначають розмір інвестицій, які необхідні для реалізації цільової програми.

7. *Інтегрувати BSC до системи управління.* На основі розроблених показників розподіляють людські та фінансові ресурси, встановлюють зони відповідальності за виконання завдань. BSC інтегрується в планово-бюджетну систему компанії і в управлінську звітність. Для кожного відповідального працівника формуються Панелі інструментів менеджерів, які включають в себе необхідні для контролю за виконанням завдання показники.

*Приклад.* Показник «Витрати на доставку продукції» впливає на бюджет транспортного відділу, постійно вимірюється і враховується планово-економічним відділом і впливає на суму премії керівника транспортного відділу.

8. *Імплементация.* Реалізується план змін і система управління компанією починає функціонувати на основі розробленої концепції BSC.

9. *Переглянути.* Система збалансованих показників не може розвиватися разом з підприємством. Виконання завдань і зміни на ринку потребують проведення аналізу і корекції BSC компанії. Перегляд і корекція BSC, в залежності від швидкості змін в організації, проводять в середньому раз на рік.

*Фактори успішного запровадження Balanced Scorecard:*

1. Введення змін в компанії має проходити під керівництвом топ-менеджерів. Необхідна постійна участь виконавчого керівництва, активна ініціатива і підтримка.

2. Запровадження BSC потребує постійних зусиль, спрямованих на реалізацію стратегії і цілей компанії.

3. Реалізація стратегії має стати загальним завданням для всіх працівників. Кожен працівник має розуміти, в чому полягає мета його дій в рамках загальної цілі компанії. Персонал мусить бути добре проінформованим і відповідно підготовленим за допомогою тренінгів та семінарів. Крім того, слід винагороджувати ініціативу, виражену в діях, що спрямовані на створення власної системи показників.

Як і традиційні системи, BSC містить фінансові показники як одні з основних критеріїв оцінки результатів діяльності організації, але підкреслює важливість показників нефінансового характеру, що оцінюють задоволеність покупців і акціонерів, ефективність внутрішніх бізнес-процесів, потенціал співробітників з метою забезпечення довгострокового фінансового успіху компанії.



Проекції Каплана і Нортон («Фінанси», «Маркетинг», «Персонал», «Бізнес-процеси») являють собою швидше організаційну структуру, ніж обмежену схему. Ніщо не заважає компаніям (залежно від конкретної ситуації) доповнити модель додатковими таблицями, хоча істотна перевага BSC – її концентрованість й якість представлення інформації. BSC ефективно управляє такими ключовими процесами, як:

- 1) переведення бачення в стратегії;
- 2) комунікація і зв'язок;
- 3) бізнес-планування;
- 4) зворотний зв'язок і зміцнення знань стратегічного управління.

BSC – сучасний інструмент стратегічного планування, який дає змогу власникам та менеджерам уникнути розриву між стратегічними цілями бізнесу й оперативним управлінням. Одна з головних переваг системи – ефективне використання матеріальних активів разом з мобілізацію активів нематеріальних, що виступає для підприємства вагомим джерелом підвищення ефективності й конкурентоспроможності всього бізнесу. У зв'язку з цим, розробки щодо формування й використання зазначеної концепції в системах управління підприємств в Україні мають перспективне значення й заслуговують на увагу з боку науковців і практиків.

### ***Керування за цілями***

*Керування за цілями (Management by Objectives, MBO)* – систематичний і організований підхід, що дозволяє керівникам сконцентруватися на цілях і досягати найкращих результатів у бізнесі.

Мета – це передбачення в мисленні результату бізнес-діяльності. Постійні цілі співробітників відповідають на запитання: «Що поліпшити в існуючих бізнес-процесах?» Тимчасові цілі співробітників відповідають на запитання: «Як досягти постійних цілей?» або «Які процеси потрібно створити, щоб виконувати постійні цілі?»

Керування за цілями – метод управлінської діяльності, що прогнозує передбачення результатів діяльності (*KPI*) і планування шляхів їх досягнення (завдання, проекти).

Концепція керування за цілями вперше згадана її автором Пітером Друкером («*The Practice of Management*», 1954).

Переклад *Management by Objectives*, як «керування за цілями» і «керування за завданнями», спричиняє ряд непорозумінь. У своїх книгах Друкер пише саме про керування на основі поставлених цілей, хоча очевидно, що цілі недосяжні без реалізації завдань, що необхідні для їх

досягнення. Тому співробітнику можна поставити як цілі, так і завдання, але необхідно постійно контролювати хід їх виконання.

Мета за визначенням перебуває «поза дією» співробітник, який може виконати завдання, що ведуть до досягнення мети або результату, але на 100% гарантувати, що результат буде отриманий, ніхто не може.

Відповідно до висновків П. Друкера, менеджери мають уникати «пасток часу» будучи залученими у дії дня, забувати виконувати завдання, що спрямовані на досягнення результатів – цілей.

#### **П'ять базових принципів МВО:**

1. Цілі розробляють не тільки для організації, але й для кожного її співробітника. Причому цілі співробітників мають прямо впливати із цілей організації.

2. Цілі розробляються «зверху вниз» для забезпечення зв'язку зі стратегією й «знизу нагору» для досягнення релевантності до співробітника.

3. Участь у прийнятті рішень. Процедура розробки цілей для співробітника – це процес його спільної творчості з безпосереднім керівником. У системі МВО цілі не просто «спускаються зверху», їх спільно розробляють начальник і підлеглі. У ході обговорення і керівник, і підлеглий починають краще розуміти, що саме необхідно робити та яким чином.

4. Оцінка проробленої роботи й постійний зворотний зв'язок.

5. Всі цілі мають відповідати правилу «SMART», тоді їх можна використовувати для побудови ефективної системи мотивації персоналу.

**SMART** (від англ. *Smart* – розумний) – термін, утворений шляхом визначення п'яти властивостей «гарних» - «розумних» цілей:

*Specific* – конкретна й зрозуміла;

*Measurable* – вимірник, тобто оцінюючий відсоток виконання – *KPI*;

*Achievable* – напружена, але досяжна – реалістична;

*Relevant* – у зоні відповідальності й впливу співробітника на 100%;

*Time bounded* – обмежена в часі.

Критерії SMART належать одній з найбільш популярних концепцій сучасного менеджменту – «Керування за цілями» або *Goal management*.

П. Друкер дав основну базу для зародження сучасної концепції «керування за цілями» – **Системи KPI**, завданням якої виступає визначення потрібних для бізнесу моделей ключових показників ефективності (виконання поставлених цілей).

За даними численних досліджень, в яких брали участь керівники й співробітники більше 1000 компаній з усього світу:

- 5 % співробітників завжди працюють добре;
- 7 % співробітників завжди погано;
- для ефективної роботи інших 88 % завжди потрібна постановка правильних цілей і завдань, з обов'язковим контролем за ходом їх виконання. Підсилити інтерес співробітників до індивідуальних результатів для їх досягнення, можна шляхом прив'язки їх до грошової винагороди.

### ***Система мотивації на основі KPI***

Збіг інтересів співробітників у роботі з інтересами компанії передбачає розробку й впровадження системи мотивації персоналу, що базується на ключових показниках діяльності. Така система складається з наступних підсистем:

- матеріальна мотивація;
- нематеріальна мотивація;
- персональна відповідальність і контроль.

Підсистема *матеріальної мотивації* містить у собі стимули, які спрямовані на задоволення матеріальних потреб і містить у собі:

- премії й матеріальні заохочення співробітників;
- базові оклади;
- наявність соціального пакета.

Підсистема *нематеріальної мотивації* складається з:

- кар'єрного росту;
- професійного росту й розвитку.

Для створення підсистеми *відповідальності й контролю*, розробляють комплекс ключових показників діяльності компанії й виробляють їх «прив'язку» до керівників підрозділів і кінцевих виконавців. Створення такої системи необхідно, щоб фокусувати роботу кожного співробітника на досягнення поставлених цілей. Ефективність роботи цієї підсистеми підсилюється, якщо досягнення цілей буде стимульовано за допомогою інших складових цієї системи.

Таким чином, найбільш складним, незрозумілим і маловивченим зі сказаного залишається комплекс ключових показників діяльності компанії – *Key Performance Indicators* – **KPI**.

Технологія мотивації, що базується на системі ключових показників діяльності компанії, одержала достатнє поширення на підприємствах

Західної Європи й США і є дещо новою для країн пострадянського простору. Ситуація з використанням різного роду індикаторів діяльності компанії, описана раніше, підтвердилася результатами застосування KPI й BSC. На жаль, в Україні такі дослідження навіть не проводилися. Лише фахівці з 23% опитаних російських компаній підтвердили використання методології керування й мотивації за KPI й BSC. При цьому очевидна новизна розробки й впровадження цієї методології на російському ринку – 70% компаній, що використовують KPI й BSC, відзначили, що використовують технологію менше 1 року. Проте близько 20 % компаній, які прийняли участь в опитуваннях і, що не використовують на сьогодні систему керування по KPI й BSC, планують її застосування в найближчому майбутньому (період до 1 року).

Причини використання KPI й BSC для стратегічного керування (планування) – прагнення до одержання конкурентних переваг за рахунок використання передових технологій у виробництві й керуванні, а також для підвищення ефективності роботи підприємства (табл. 7.5).

Таблиця 7.5 – Причини застосування KPI й BSC

| Показник  | Значення, % |
|---|-------------|
| Необхідність упровадження сучасних технологій, що підтвердили заможність й ефективність   | 60          |
| Потреба в якісній й оперативній інформації для прийняття керуючих рішень з «випередженням» виникнення негативних наслідків  | 60          |
| Необхідність отримання комплексних оцінок результатів діяльності – розширення інформаційної бази для аналізу досягнення стратегічних цілей й корегування стратегії підприємства | 50          |
| Необхідність удосконалення системи заохочень й компенсацій  | 30          |
| Зниження кількості використовуваних звітів і паперового документообігу  | 20          |

У компаніях використовують збалансований спосіб виміру результативності роботи на основі в середньому 10-20 показників, за 3-5 окремими напрямками. Розробкою системи KPI й BSC, а також впровадженням автоматизованої системи управління по KPI й BSC в опитаних компаніях займаються, як правило, власні фахівці.

Сьогодні вже не треба нікого переконувати в тому, що однією з складових успіху компанії є вміння планувати свій розвиток. При цьому основним напрямком планування залишається завдання створення й реалізації стратегії розвитку.

Все це вимагає побудови організації, діяльність якої базується на таких принципах:

1. Трансформування стратегії на оперативний рівень.
2. Побудова організації у відповідності зі стратегією.
3. Реалізація стратегії стає щоденною роботою всього персоналу.
4. Розробка й реалізація стратегії стає безперервним процесом.

Зміни реалізуються через сильне, ефективне лідерство.

Для більшості компаній стратегія – це декларативна заява її топ-менеджерів, що одержала схвалення з боку власників бізнесу. При цьому саме практична реалізація стратегічних планів компанії стає для неї самим серйозним випробуванням. Для реалізації стратегічних цілей з найменшими витратами й у максимально короткий термін топ-менеджмент компанії має скоординувати безліч окремих заходів і дій співробітників.

Ключові показники ефективності діяльності мають базуватися на методології BSC. Така система показників дозволяє класифікувати й оцінювати співробітників за їх місцем й важливістю в компанії. Побудову даної системи можна умовно поділити на два рівні:

1. *побудова системи ключових показників діяльності.* Для цього необхідно побудувати дерево цілей компанії, визначивши склад ключових показників діяльності, як для підрозділів, так і для співробітників; потім визначити критерії й процедури оцінки досягнення поставлених показників;

2. *виділення й класифікація ключових позицій співробітників для наступної розробки системи премій або бонусів.*

Саме тут і починається взаємозв'язок KPI й BSC. Стратегія, цілі й завдання перетворюються людьми, керівниками, персоналом, для яких необхідні своєрідні маяки, що вказують шлях на горизонтальному рівні й дають можливість контролю правильності обраного шляху по вертикалі. Набір ключових показників дозволяє компанії перевести її бачення стратегії в нову, зручну форму, що розкриває стратегію через цілі й показники.

За тією ж схемою (рівнями) формують і **підсистему матеріальних показників:**

1. *створення системи преміювання з врахуванням розроблених ключових показників,* що ґрунтується на розподілі преміального фонду залежно від досягнення поставлених цілей перед підрозділом (співробітником);

2. *розподіл окладів і соціальних пакетів залежно від бонусу співробітника* – його цінності для даної організації з погляду бізнес-цілей і

набору функцій його посади.

Розробку й впровадження **підсистеми нематеріальної мотивації** можна умовно поділити на наступні складові:

- *система кар'єрного росту* – містить у собі вимоги до позицій, критерії просування по вертикалі й горизонталі, побудову «дерева» кар'єрного росту для співробітників;

- *система професійного навчання й розвитку* – для співробітників готують плани розвитку, що включають програму навчання й одержання необхідних професійних навичок, які спрямовані на підвищення, з одного боку, свого статусу в компанії й, з іншого, - зацікавленості компанії у високому рівні кваліфікації співробітника;

- *корпоративна культура компанії* – містить у собі систему норм і цінностей, властивих компанії, а також трансляцію норм і цінностей співробітникам.

Для формування системи мотивації на базі КРІ необхідно переконатися в наявності передумов для її впровадження:

- наявна система оплати недостатньо стимулює співробітників;
- перед компанією постають нові завдання, для вирішення яких необхідно підвищити зацікавленість співробітників у кінцевому результаті;
- при виконанні функцій співробітники орієнтовані тільки на виконання поточних операцій і прагнуть уникнути відповідальності за невиконання досягнення стратегічних цілей.

### **Покрокова реалізація системи мотивації на базі КРІ:**

*Крок перший.* Передбачає проведення діагностики існуючої системи керування персоналом. Створюючи систему мотивації треба знати всі елементи системи керування, їх взаємозв'язок і взаємний вплив. Необхідне визначення з цілями й з'ясувати очікування власників і керівників компанії.

*Крок другий.* Формування окремого проекту. Навіть за умови його формальності, якщо мова йде про впровадження системи мотивації в окремо взятому департаменті, але учасники дійства мають розуміти важливість моменту. Проекту мають відповідати обов'язкові атрибути: робоча група, календарний план, проміжні й кінцеві результати, винагорода.

*Крок третій.* Формалізація стратегічних цілей компанії, їх декомпозиція на нижні рівні, а саме:

- проведення стратегічних сесій із власниками, топ-менеджментом, ключовими фахівцями; формалізація загальної бізнес-стратегії;
- визначення й узгодження функціональних стратегій (або політик),

формування «дерева» цілей.

*Крок четвертий.* Після підготовчого етапу, викладеного в попередніх кроках, необхідно розробити ключові показники результативності діяльності. Виділяють та описують бізнес-процеси. Закріплюють їх за їх «власниками» (формують матрицю відповідальності). Деталізують стратегічні цілі компанії до бізнес-процесів. Визначаємо один, два, три показники для оцінки результативності виконання бізнес-процесів.

*Крок п'ятий.* Певні показники необхідно навчитися вимірювати. Для цього використовують знайомий з наукової організації праці метод нормування. Проводять хронометраж, збір статистичної інформації, розробляють нормативи. Перед затвердженням нормативів проводять дослідний розрахунок показників, оцінюють їх фактичне значення, визначають цільові значення показників з урахуванням бізнес-стратегії.

*Шостий крок.* Впровадження системи мотивації персоналу:

- додання показникам конкретних значень;
- розробка системи оплати праці з обліком КРІ;
- тестовий розрахунок заробітної плати за розробленою системою на базі показників попередніх періодів.
- доведення персоналу цілей, показників і самої системи.

*Сьомий крок.* Існує ймовірність того, що на етапі становлення не все як треба, враховано й перелічено. Можливе корегування показників, їх значення. (за умов попередження персоналу). Люди мають розуміти й підтримувати пропоновану систему. Інакше не уникнути «тихого саботажу» або навіть повного неприйняття й відмови працювати.

При створенні системи КРІ важливо, щоб використовувані показники були зрозумілі всім співробітникам, що беруть участь у процесі. Звичайно задіяні в конкретній угоді або проекті люди зосереджені лише на своїй ділянці робіт, по-різному розуміють ефективність операції й практично ніколи не розуміють значення й місце угоди в структурі цілей компанії. Одні концентруються на своєчасності підготовки документів, інші – на підписанні контракту, треті – на зниженні витрат і т.д. КРІ дозволяє звести подання про те, як потрібно функціонувати, зокрема виконувати проект, до єдиного розуміння, додати цільову спрямованість діяльності співробітників і підрозділів. Загальна для всіх система координат дозволяє орієнтуватися в процесі й говорити на одній мові всім його учасникам. Її відсутність серйозно гальмує роботу компанії як злагодженого механізму, оскільки співробітники витрачають дуже багато сил і часу на те, щоб на неформальному рівні домовитися й досягти

загального розуміння.

Першою і найбільш значимою умовою застосування методики виміру ефективності є усвідомлення керівництвом компанії необхідності цього кроку. Друга умова – наявність добре розвинутої інформаційної системи. На такій основі вже можна впроваджувати аналітичну систему, що підтримує використання КРІ.

Після того як показники визначені, методика розрахунків розроблена й забезпечена даними, інформаційні облікові системи впроваджені, систему виміру ефективності необхідно вмонтувати в процеси. Тут не може бути шаблонів, тому при побудові системи подібного класу неминучий інтерактивний підхід: спочатку роблять пробний проект, який потім поліпшують. Для переважної більшості компаній, які приділяють належну увагу власній ефективності й внутрішній організації, впровадження подібної методики лише справа часу.

При успішному впровадженні в систему мотивації на базі ключових показників ефективності є ряд переваг:

- мотивація співробітників прямо пов'язана з досягненням бізнес-цілей компанії;
- ефект від впровадження системи може бути обмірюваний і полічений, у тому числі, у фінансових показниках;
- за допомогою даної системи можна стимулювати співробітників з «різними видами» потреб, застосовуючи матеріальні й нематеріальні стимули.

### ***Грейдування як інструмент мотивації персоналу***

***Грейдування*** (від англ. *grade* – «розташовувати по ступенях, ранжувати») - «Хей-метод», «метод направляючих профільних таблиць Хея» (*The Hay Chart Profile Method*).

Вперше цей термін вжив американський учений ***Едвард Хей*** (*Edward N. Hay*). На початку 60-х років ХХ століття він розробив універсальну модель тарифної сітки, що базується на двох аспектах: аналізі роботи й її оцінці. З тих пір методика Хея неодноразово варіювалася, доповнювалася, але суть її залишилася незмінною: грейди необхідні в першу чергу як інструмент упорядкування базових окладів співробітників.

Запропонований Хеєм уніфікований підхід на основі факторної системи оцінки посад дозволяє зрозуміти відносну цінність кожної роботи, кожної посади, що допомагає визначити «ринкову вартість» посади й





вибудувати прозору, справедливу систему оплати праці, знизити плинність кадрів, оптимізувати чисельність персоналу. Крім того, керівництво одержує порівнянні дані з різних компаній.

Проте теорія свідчить, що нічого принципово нового в технології грейдингу немає. Першим законодавчим актом, що вводив у Російській імперії ранжирування державних службовців з ієрархічною градацією, був затверджений Петром I в 1722 році «*Табель про ранги*» та поширений на всіх державних службовців: військових, статських (цивільних) і придворних.

Надалі підхід, що полягав у вибудовуванні груп різнорідних посад (відповідно до певної ієрархії), застосовувався дуже часто (на транспорті, в органах юстиції, у вугільній промисловості і т. д. ). Більше того, у деяких з них (наприклад, на залізничному транспорті) його дотепер використовують (у тому числі застосовують знаки розходження на форменому одязі).

Грейдування переслідує наступні **цілі**:

- 1) систематизацію найменувань усіх посад компанії;
- 2) установлення чітких меж вартості всіх посад компанії;
- 3) створення простого, зрозумілого, прозорого й справедливого інструмента для нарахування зарплати;
- 4) розробка системи оцінки праці персоналу компанії;
- 5) створення ґрунту для планування розвитку співробітників компанії;
- 6) впровадження єдиного підходу до циклу прийому, ротації й звільнення персоналу компанії.

В основі грейдування посад лежать такі **принципи**:

- 1) *економічна обґрунтованість* – зв'язок з результатами компанії;
- 2) *ясність і прозорість* – об'єктивність системи, її зрозумілість для всіх категорій персоналу;
- 3) *справедливість* – при більшому впливі на результат компанії співробітник одержує більшу винагороду;
- 4) *однорідність* – відповідність винагород співробітників, що роблять однаковий вплив на результат;
- 5) *ринкова конкурентоспроможність* – створення конкурентних переваг компанії для залучення висококваліфікованих фахівців.

Процедура грейдування досить затратна. Для її проведення потрібні ресурси, а саме:

- 1) *інформація* (стратегія, мета й плани компанії; організаційна структура підприємства; каталог посад і посадові інструкції; аналіз

заробітної плати сектора й т.п.);

2) *люди* (експертна комісія в складі 10-15 чоловік: топ-менеджмент, керівники середньої ланки, співробітник відділу управління персоналом; можливе залучення зовнішнього консультанта);

3) *фінанси* (зарплата членів експертної комісії, а також витрати на навчання й послуги консалтингових агентств);

4) *час* (у середньому 1 - 1,5 року на розробку й впровадження).

Важливо відзначити, що перед масштабним впровадженням системи у всій компанії бажано провести пілотне впровадження в декількох напрямках / відділах з метою апробації й внесення коректив, якщо буде потреба в таких.

### **Основні етапи роботи над грейдинговою системою**

Грейдування можна проводити з використанням розроблених самостійно індивідуальних факторів або ж факторів «Хей-методу», що передбачає:

- 1) створення експертної групи й ініціація проекту;
- 2) аналіз організаційної структури компанії (рівні управління, напрямку й піднапрямку бізнесу);
- 3) опис основних бізнес-процесів організації з метою уточнення організаційної структури, виділення посад і їх опису – проводять на наступних рівнях:
  - *стратегічний* – підприємство в цілому;
  - *тактичний* – підприємство в сукупності складових його підрозділів;
  - *оперативний* – підрозділ у сукупності з розв'язуваними для них завдань;
  - *функціональний* – підрозділ у сукупності функцій, які реалізовані для вирішення завдань;
  - *організаційно-функціональний* – об'єднання функцій у посаді;
  - *процедурний* – опис конкретних дій (процедур) співробітника для виконання конкретних функцій у рамках конкретних завдань;
- 4) складання / перегляд посадових інструкцій, уточнення вимог до вакантних посад;
- 5) розробка єдиних значимих для компанії факторів оцінки всіх посад, опис факторів;
- 6) узгодження, коректування й твердження виділених факторів з вищим керівництвом;
- 7) виявлення пріоритетності факторів – два варіанти:
  - приписування кожному факторові певної кількості балів – питома

вага (чим вище пріоритетність, тим більше балів). При цьому сума балів за всіма факторами дорівнює заздалегідь застереженій константі (наприклад, 1000);

– аналогічно попередньому, тільки сума споконвічно не обмежується константою;

8) створення єдиних вимірювальних шкал по кожному фактору (рівні прояву та їх опису) з урахуванням специфіки організації;

9) оцінка всіх посад компанії експертною групою;

10) формування грейдів:

– ранжирування посад за кількістю набраних балів (з можливою розбивкою на рівні (наприклад, А, Б, В...) або групи (топи, керівники відділів, висококваліфіковані фахівці, фахівці, виконавці);

– визначення меж і кількості грейдів.

11) оцінка середньоринкової вартості всіх посад компанії (самостійно / незалежними консультантами);

12) визначення різниці в оплаті всередині грейду (фіксована / змінна частини залежно від «вилки» для конкретної позиції – мінімальна, максимальна й еталонна зарплата);

13) документальне закріплення грейдингової системи оплати праці на рівні компанії;

14) роз'яснення сутності системи всім співробітникам компанії;

15) впровадження розробленої системи, корекція в міру потреби.

До основних **факторів**, які використовують в «Хей-методі» оцінки посад можна віднести:

1) *знання* – знання, навички й здатності, що необхідні для прийняттого виконання завдань посади (мають на увазі не тільки утворення, але й всі інші придбані раніше знання):

– *професійні / предметні знання* – знання практичних і теоретичних процедур, спеціалізованих підходів, теоретичних моделей професійних дисциплін, вимірювані по глибині й широті;

– *складність і розмаїтість* – аналітичні й концептуальні навички, які необхідні для виконання робіт із планування, організації, консультуванню, інтеграції, координації, розробці й керуванню підлеглими;

– *навички взаємодії з людьми* – ступінь взаємодії співробітника з колегами, командами, клієнтами, громадськістю.

2) *творчий потенціал / вирішення проблем* – міра оригінального, інноваційного мислення, за допомогою якого людина може створювати нові результати. Показує рівень самостійності мислення його незалежності

від прийнятих стандартів і правил;

3) *відповідальність* – ступінь, у якій посада має прямий вплив на кінцеві результати (з урахуванням важливості цих результатів для компанії).

У деяких випадках, крім описаних вище трьох факторів, використовують четвертий: *умови роботи*. Даний фактор дозволяє враховувати екстраординарні робочі умови. Вважають, що грамотне використання системи формування окладів сприяє підвищенню ефективності використання фонду оплати праці на 10-50%.

При стандартизованій системі співробітники розуміють, за що вони одержують гроші, чому саме так і що потрібно для переходу на інший кар'єрний щабель.

Спрощено **алгоритм процедури грейдування** має наступний вигляд:

1. Вибір експертів і вироблення компенсаційних факторів.
2. Розміщення пріоритетності факторів.
3. Створення вимірювальних шкал.
4. Оцінка посади за факторами у балах.
5. Формування грейдів.
6. Визначення різниці в оплаті по грейду.
7. Оцінка ефективності розробленої системи.

У процесі розміщення пріоритетності факторів враховують знаходження її на тім або іншому етапі свого розвитку: у кожного етапу свої пріоритети. Універсальної вимірювальної шкали не існує. Тому саме тут фахівцю по роботі з персоналом прийдеться докласти максимум своїх творчих зусиль. Для створення повноцінної, діючої вимірювальної шкали обов'язковою умовою є попередній аналіз бізнес-процесів і бажаним – опис компетенції. Та сама компетенція / функція в різних компаніях буде мати й різне значення.

Оцінка посади за факторами – справа комісії експертів. Кожному фактору надають значення в балах. Можна вирахувати середнє арифметичне оцінок експертів, можна погодити оцінки на робочій нараді. У деяких компаніях робота експертів носить підготовчий характер, а остаточне рішення приймає генеральний або комерційний директор.

Формування грейдів передбачає визначення їх:

- *кількості* (як правило, це буває 6-11 груп позицій);
- *якості* (тобто позначення їх «рамок», наприклад, виконавці – 11-8 грейд; фахівці – 7-5 грейд; фахівці висококваліфіковані – 6-4 грейд; керівники відділів – 4-3 грейд; «топи» – 2-1 грейд).

Коли мова йде про визначення різниці в оплаті за грейдом, треба вибудувати складний графік, що демонструє зв'язок окладу із цінністю для компанії співробітника й визначальний «коридор» більшої частини окладів. Безсумнівна перевага графіка полягає в тім, що відразу ж проявляються «зони ризику»: всі оклади, які перебувають вище або нижче коридору свідчать про те, що, швидше за все, ці співробітники пере- або недомотивовані. Виходить, ці оклади можуть бути скоректовані. Недолік графіка полягає у відомій складності, особливо для фахівців з «чисто гуманітарною» освітою.

Ключовий момент: оцінка ефективності розробленої системи грейдування або, попросту, навіщо ми все це робили? На початковому етапі впровадження можливе невдоволення, і це нормально, хоча б через те, що зміни завжди викликають опір. Якщо все було зроблено правильно, то після другої виплати зарплати ситуація трохи стабілізується: ті, хто вважає, що з ними обійшлися по справедливості, підтримають нововведення, ті ж, хто буде вважати себе скривдженими або підуть, або будуть шукати шляхи підвищення своєї ефективності. Деяка частина незадоволених і не йде, і не міняє свого поведження, стаючи джерелом напруженості в компанії. З ними треба працювати: роз'яснити, спільно розробляти варіанти подолання проблеми, попереджати – залежно від ситуації й цінності для організації конкретного співробітника.

Слід зазначити, що грейдування – це частина матеріальної мотивації персоналу.

Проте, при впровадженні системи грейдування виявились певні **складності**:

1. *Вибір методу оцінки праці* – на практикумі розглядають чотири: методи класифікації, ранжирування, бальної оцінки й факторного порівняння. Кожний має свої достоїнства й недоліки. При цьому замахнувшись на самі об'єктивні методи можна зіткнутися з високою трудомісткістю збору й обробки інформації.

2. *Відсутність підтримки керівництва* – цю проблему треба б позиціювати першою, оскільки найчастіше трапляються ситуації, коли «топи» декларують бажання побудувати справедливу й ефективну систему управління персоналом (мода на методику, очікування чарівної таблетки), а от вкладатися в цю роботу готові не завжди. І мова тут зовсім не про гроші.

3. *Слабка робоча група* – для консультантів це, до речі, не сама більша проблема – проект може бути успішно реалізований і зданий у робочому стані. Однак ступінь усвідомленості, з якою працюють учасники

робочої групи, на пряму впливає на працездатність системи.

4. *Трудове законодавство України* – яке має захищати працівників, у цьому випадку працює не зовсім правильно. У всякому разі є маса нюансів, через які систему грейдів не завжди виходить оформити в повній відповідності із Кодексом законів про працю України.

5. *Антикомплексний підхід* – це коли грейди використовують тільки для оптимізації системи оплати праці.

6. *Відмова від автоматизації системи.*

7. *Вибір неправильного підходу до адміністрування.*

8. *Недостатнє навчання методикам оцінки й адміністрування системи на різних рівнях усіх експертів і керівників.*

9. *Недостатні заходи щодо роз'яснення системи й інформуванню персоналу.*

10. *Відсутність заходів реагування щодо змін на ринку праці.*

Не рекомендовані грейди наступним компаніям:

– з малою чисельністю (у більшості випадків проект окупиться, в разі, коли в компанії буде більше 200 чоловік);

– з більшою кількістю однотипних посад (якщо у вас два рівні керівництва й сотні однотипних грабарів);

– з дужою структурою, що швидко змінюється (у цьому випадку потрібно мати талановите адміністрування й розвиток системи, які в більшості випадків вимагає дуже класних внутрішніх консультантів);

– з високою часткою трудових династій.

Щодо готельних підприємств, то сьогодні використання грейдингової системи набуває популярності. Так, один з найбільших готельних комплексів України - «Ялта-Інтурист» використовує грейдування в системі мотивації свого персоналу. Застосування зазначеною компанією грейдування на прикладі посади покоївки Служби готельного господарства наведено в табл. 7.6.

Успішне використання системи грейдів готелем «Ялта-Інтурист» свідчить про ефективність даної системи мотивації персоналу й може бути рекомендована для впровадження в діяльність інших підприємств туристичної галузі.

Найбільш ефективні способи мотивації персоналу підприємств готельно-ресторанного бізнесу наведені на рис. 7.8.

Таблиця 7.6 – Приклад застосування грейдування в системі мотивації співробітників готельного комплексу

| Сфера                    | Зміст  | грейд   |
|--------------------------|--|---|
|                          |  | G   |
| 1                        | 2  | 3   |
| Спорт і здоров'я         | Користування тренажерним залом   | пільговий абонемент на користування тренажерним залом                   |
|                          | Користування пляжем  | безкоштовне користування пляжем (сектори для співробітників 7,8)        |
|                          | Масаж «Нуга-Бест»  | пільгова вартість, один сеанс 20 грн.                                   |
|                          | Матеріальна допомога на оздоровлення при виході в щорічну основну відпустку  | на строк не менш 14 днів у розмірі мінімальної з/плати                  |
|                          | Матеріальна допомога на лікування на підставі висновку про ступінь важкості захворювання, виданого головним лікарем ГК | 1-а ступінь 250 грн.;<br>2-а ступінь 500 грн.;<br>3-я ступінь 1000 грн. |
|                          | Послуги медцентру й процедурного кабінету, включаючи ЕКГ   | без оплати  |
|                          | Відвідування басейну   | заборонене  |
| F&B                      | Компенсація на харчування в їдальні. «Високий» сезон – три прийоми їжі; «низький» сезон - обід                         | 7 грн./один прийом їжі  |
|                          | Харчування на шведській лінії  | заборонене  |
|                          | Харчування в Кабаре Г/К  | заборонене  |
| Навчання                 | Зовнішнє навчання, зовнішні професійні тренінги  | зовнішнє навчання не передбачене  |
|                          | Внутрішні курси вивчення англійської мови  | можливість навчання в групі 7-15 чол.                                   |
|                          | Внутрішнє навчання   | відповідно до трьохрівневої системи навчання                            |
|                          | Навчання й оплата обов'язкових технічних іспитів і мінімумів   | відповідно до нормативних вимог   |
| Додаткові пільги й блага | Безкоштовне уніформове взуття  | відповідно до займаної посади   |
|                          | Безкоштовна уніформа   | відповідно до займаної посади   |
|                          | Прання уніформи  | без оплати  |
|                          | Мобільний зв'язок  | у випадках, якщо передбачений займаною посадою                          |
|                          | Відрядження й відрядні витрати   | оплачуються згідно із затвердженим бюджетом                             |
|                          | Додаткові відпустки  | відповідно до чинного законодавства                                     |
|                          | Прання особистого одягу  | не передбачений   |

Продовження табл. 7.6

| 1                                       | 2   | 3  |
|---|---|--|
| Додаткові пільги й блага                | Транспортні послуги   | розвезення співробітників відповідно до графіка  |
|   | Надання місця для проживання (можливість надання вирішується індивідуально, відповідно до чинного законодавства та затвердженого переліку співробітників) | місце в гуртожитку на час «високого» сезону  |
| Премії                                  | Премія за стаж роботи в ГК  | 35 років – у розмірі 500 грн.; 25 років – 400 грн.; 20 років – 300 грн.; 15 років – 200 грн. |
|   | Премія до Дня туризму, працівникам, що проробили більше 8 місяців і не мають дисциплінарних стягнень  | при виконанні плану з прибутку, в сумі до 100% місячного окладу                              |
|   | Премії за результатами виконаних робіт  | згідно із Положенням про преміювання   |
|   | По досягненню 50-річного ювілею   | у розмірі 400 грн.   |
| Турбота про співробітника і його родину | Матеріальна допомога на оздоровлення дітей співробітників у літню пору із частковим відшкодуванням вартості путівки                                       | в пришкольні табори – 600 грн.; в оздоровчі табори – 900 грн.                                |
|   | Матеріальна допомога співробітникам, що вперше вступають у шлюб   | пропрацювавши не менш одного року у розмірі двох мінімальних з/плат                          |
|   | Пляж для родичів (2 пропуски на одного співробітника)   | безкоштовне користування пляжем (сектори для співробітників 7,8)                             |
|   | Матеріальна допомога родичам (матері, батькові, чоловікові, дружині, братові, сестрі, дочці, синові) на поховання померлого співробітника                 | у розмірі п'яти мінімальних заробітних плат  |
|   | Матеріальна допомога співробітникам на поховання найближчих родичів (мати, батько, чоловік, дружина, брат, сестра, дочка, син)                            | у розмірі трьох мінімальних заробітних плат  |

Використання зазначених методів має здійснюватися на основі відповідних **інструментів**, що дозволяють обґрунтовано й об'єктивно заохочувати персонал готелю, а саме:

- *ключових оціночних показників діяльності (Key Performance Objectives, KPO);*
- *методу бальних оцінок і факторного порівняння (метод Хея), застосовуваний для побудови тарифних схем;*
- *методів оцінки й атестації персоналу;*
- *використання нормативів праці.*



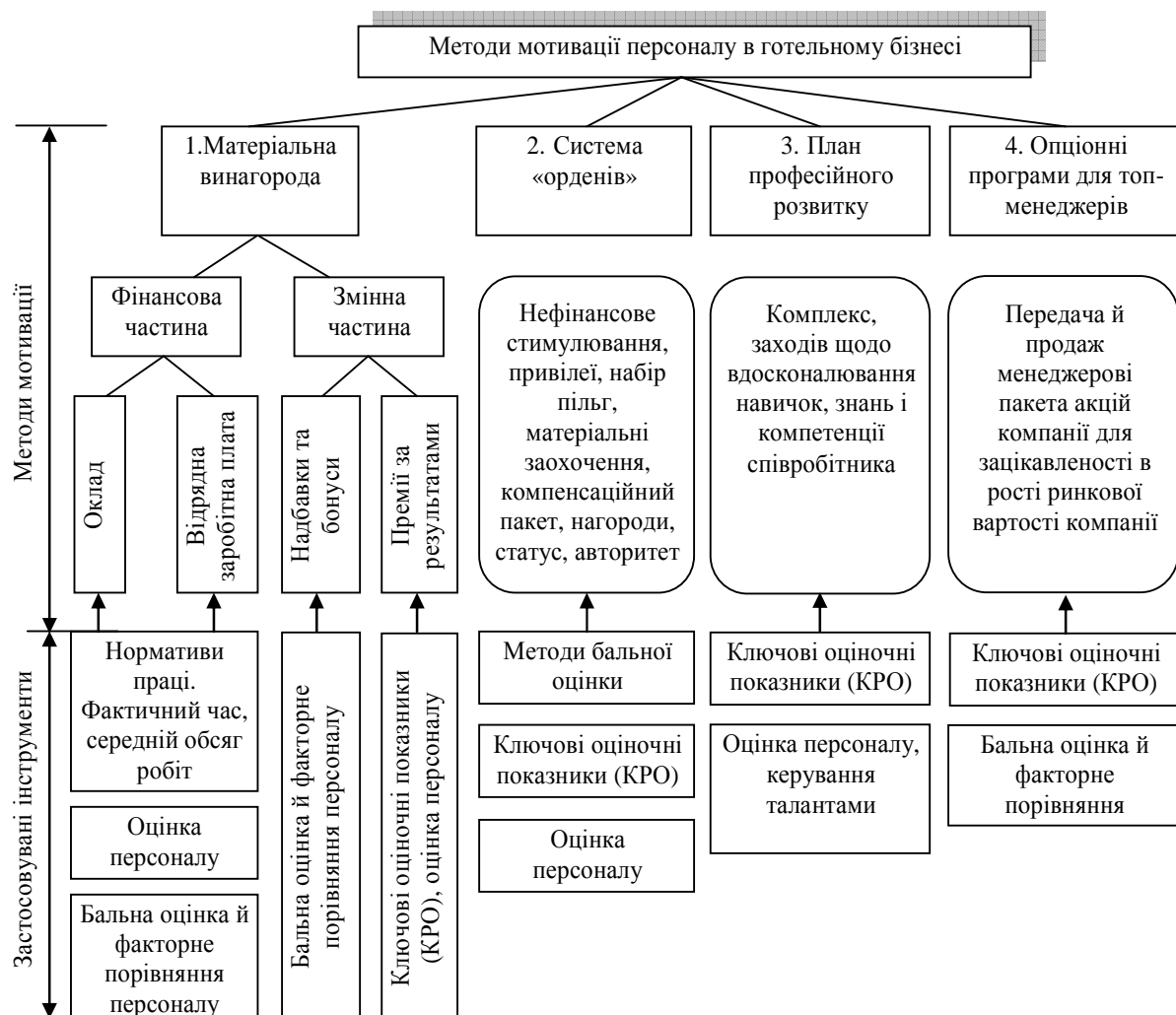


Рис. 7.8 – Основні методи мотивації, які використовують в готельно-ресторанному бізнесі

### ***Використання матеріальних методів стимулювання (фінансова винагорода)***

Сутність застосування матеріальної винагороди як способу мотивації полягає у виплаті за підсумками роботи у звітному періоді грошового постачання працівнику готелю.

Розрізняють наступні **виплати персоналу** за підсумками звітного періоду:

- *фіксовані* (оклади й виплати за відрядними нормативами);
- *премії за результати праці*;
- *надбавки й бонуси за професіоналізм, статус і лояльність*.

Фіксована частина винагороди, що передбачена в трудовому договорі із працівником, може бути сформована як за рахунок окладу, так і за рахунок відрядної зарплати. Розмір окладу визначений штатним розкладом компанії й фактично відпрацьованим часом; розмір щомісячної

винагороди за відрядною системою оплати праці – фактично виконана співробітником, наприклад кількістю виконаних нормо-годин.

До системи матеріальної винагороди має входити й змінна його частина, що залежить від різних факторів. Наявність змінної частини винагороди є основним мотиватором для діяльності персоналу. Навіть для нещодавно прийнятого на роботу співробітника привабливий для нього розмір окладу буде рушійною силою тільки на якийсь час (рекомендоване використання «плаваючої» системи винагороди).

Змінна частина грошової винагороди прив'язана до результатів і якості діяльності працівника, його здатності, компетенції в здійсненні окремих довірених йому операцій бізнес-процесів. Змінна частина винагороди може складатися як з винагороди за результати праці, так і із усіляких надбавок і бонусів: за лояльність співробітника, його ранг і специфіку посади, значимість для компанії і її стратегії. У загальному вигляді розрахунок сукупної винагороди співробітнику за такої системи винагороди можна розрахувати за наступною формулою:

$$СД = БВ + ПВП + ПВК + ПН, \quad (7.3)$$

де СД – сукупні виплати працівнику за певний період;

БВ – базові й гарантовані працівникові виплати за тарифною схемою (оклад за відпрацьований час і кваліфікацію);

ПВП – змінні виплати, що залежать від результатів праці, індивідуального виконання встановлених персональних планів, бюджетів і показників або статусу й значимості співробітника для компанії;

ПВК – змінні виплати, що залежать від результатів діяльності підрозділу, і які виплачують за досягнення стратегічних цілей (наприклад, збільшення частки ринку тощо);

ПН – змінні надбавки й бонуси, які виплачують за особливі умови й професіоналізм співробітника, а також за результати виконання особливо важливих робіт, доручень, проектів.

Побудова тарифних схем для виплати фіксованої частини винагороди працівнику проводять через оцінку праці з використанням наступних методів:

1. *Метод класифікації* передбачає розробку всіх видів праці в департаменті готелю на категорії, певних правил класифікації для кожної категорії праці за рядом факторів (наприклад, складності виконуваної роботи, обсягу необхідних знань, відповідальності тощо). Далі, на основі експертної оцінки, існуючі посади, що описані відповідними посадовими інструкціями, розподіляють по категоріях.

2. **Метод ранжирування** – розміщення всіх посад відповідно до їх значимості щодо одного ключового фактора праці (наприклад, складності виконуваної роботи). Такий рейтинг посад не враховує інші фактори, наприклад, необхідний обсяг знань для виконання роботи. Однак простота й нетрудомісткість використання даного методу, дозволяють його ефективно використовувати в компаніях з невеликим колективом.

3. **Метод бальної оцінки** передбачає надання посадам бала, який кількісно характеризує їх з погляду значимості щодо виділеного фактора (наприклад, необхідного обсягу знань).

4. **Метод факторного порівняння** вимагає проведення бальної оцінки посад за декількома факторами праці (наприклад, знанням, періодом навчання (входження в посаду), фізичними зусиллями, розумовими зусиллями, необхідними ініціативами, самостійності в прийнятті рішень, комунікабельності тощо). У результаті виходить кількісний рейтинг усіх видів праці й посад у готелі.

Таким чином, для вибору оптимального методу побудови тарифних схем, у готельному бізнесі можна скористатися аналізом основних їх характеристик (для фіксованої частини винагороди працівнику) (табл. 7.7).

Таблиця 7.7 – Характеристика методів побудови тарифних схем

| Назва методу                       | Переваги застосування  | Недоліки застосування  | Характеристики департаменту готелю для застосування методу   |
|------------------------------------|--|--|--|
| <i>Метод класифікації</i>          | Простота використання; низькі витрати на впровадження; зрозумілість для керівників | Висока суб'єктивність при оцінці   | Чисельність персоналу у відділі до 7 чоловік; рівень диверсифікованості й диференціації праці низький  |
| <i>Метод ранжирування</i>          | Простота використання; низькі витрати на впровадження; швидкість впровадження      | Не дає оцінити відносну цінність праці; використовується для готелів з невеликою чисельністю персоналу | Чисельність персоналу у відділі до 15 чоловік; рівень диверсифікованості й диференціації праці низький |
| <i>Метод бальної оцінки</i>        | Об'єктивність  | Високі витрати на впровадження; висока трудомісткість, пов'язана з постійним переглядом шкал           | Чисельність персоналу 30-100 чоловік; рівень диверсифікованості й диференціації праці середній         |
| <i>Метод факторного порівняння</i> | Об'єктивність  | Високі витрати на впровадження; висока трудомісткість  | Чисельність персоналу понад 100 чоловік; рівень диверсифікованості й диференціації праці високий       |

При визначенні розмірів окладів необхідно оцінити важливість даної позиції для компанії й оплачуваний обсяг часу.

Використання методу бальних оцінок залежно від значимості функцій, довірених даним посадам, дасть наступні переваги менеджменту готельної компанії:

- дозволить обґрунтувати розміри винагороди залежно від важливості, умов праці, розумових і фізичних зусиль, відповідальності, ініціативності, ступеня самостійності в прийнятті рішень, необхідного обсягу комунікації, необхідних для конкретної штатної позиції;

- дозволить сформувати в колективі дух спортивного суперництва, прагнення до самовдосконалення й власного розвитку працівників завдяки чіткому опису необхідних навичок, професійних і ділових якостей співробітника, необхідних для заняття їм відповідної позиції в компанії. Завдяки оцінці персоналу кандидати розвивають ті якості й удосконалюють ті навички, які їм необхідні для кар'єрного росту. У цьому випадку опис і ранжирування штатних позицій на основі бальної оцінки факторів значимості є сильним інструментом мотивації персоналу готелю.

#### ***Використання методів нематеріального стимулювання***

Як показує практика, фінансове стимулювання може мотивувати персонал підприємств готельно-ресторанного бізнесу тільки на певний й досить нетривалий час. Для багатьох працівників компаній немаловажними з погляду мотивації є статусність, набір привілеїв, наявність компенсаційного пакета, можливість самостійно приймати рішення, цікава робота й можливість творчого підходу. Більш ефективним є мотивування персоналу з використанням методів матеріального й нематеріального стимулювання.

Одним з методів нематеріальної мотивації персоналу в готельному бізнесі може бути застосування так званої **системи «орденів»**, суть якої полягає в можливості співробітника одержати за відповідні заслуги перед підприємством набір привілеїв і пільг, що задовольняють його різноманітні потреби, що реалізують відповідні цінності, які він очікує.

Для готельного бізнесу найбільш ефективними можуть бути наступні **методи стимулювання на основі системи «орденів»**:

#### **1) «компенсаційний пакет»:**

- *пільги*, що пов'язані з графіком роботи (наприклад, оплата неробочого часу співробітника, – святкові дні й відпустка, період тимчасової непрацездатності, перерви на обід і відпочинок; надання відповідним категоріям співробітників гнучких графіків роботи й деякої кількості днів у році, в яких вони можуть не працювати), – деякі готелі

додають до традиційної відпустки співробітників, що мають ненормований робочий день (наприклад, відділ продажів), додаткові відпускні дні;

- *матеріальні нефінансові винагороди*: різні подарунки, які фірма робить своїм співробітникам (невеликі сувеніри, більш коштовні подарунки – як символ важливості співробітника для фірми, сімейні подарунки – до дня народження, з нагоди народження дитини тощо), знижки на придбання списаного майна готелю (ліжка, меблі й т.п.), пільгова система розрахунків за придбане майно. Сюди можна віднести також оплату готельною компанією рахунків мобільного телефону працівника, комунальних і орендних витрат, пов'язані із проживанням працівника і його родини, часткову або повну оплату харчування (обідів, пізніх сніданків) у робочий час, субсидування витрат на харчування в ресторанах готелю при зустрічі з партнерами готелю (для менеджерів), оплату транспортних витрат і витрат на бензин при використанні працівником для роботи власного автотранспорту, оплату абонементів на відвідування фітнес-центрів;

2) *персональні пільги й преференції*:

- субсидування за рахунок готелю кредитної ставки на придбання нової квартири;
- додатково оплачувана відпустка;
- путівки на відпочинок для родини співробітника готелю;
- корпоративні заходи – внутрішньофірмові свята, присвячені значимим подіям, на які співробітники мають право запрошувати свої родини;

3) *підвищення й утвердження статусу*:

- заохочення співробітників за бездоганну роботу, згадування в засобах масової інформації, вивішування інформації з фотографією співробітника на спеціальних інформаційних дошках;

- винагороди, які пов'язані зі зміною статусу співробітника: кар'єрне просування, навчання співробітника за рахунок готелю (за яким часто треба підвищення в посаді); запрошення співробітника на готельний форум в якості виступаючого або лектора (тим самим визнання його професійних якостей); пропозиція брати участь у більш цікавому або матеріально вигідному проекті (наприклад, у розробці програми просування нового турпродукту на ринку);

- корпоративні вітання із днем народження й іншими знаменними подіями в житті співробітника й вручення подарунка від імені керівника туристського підприємства;

- можливість професійного й кар'єрного зростання співробітника в

рамках усього готелю або готельної компанії, а не тільки свого підрозділу або спеціальності;

– винагороди, що пов'язані зі зміною працівником робочого місця: зміна технічного оснащення робочого місця співробітника і його заготовачів (перенос робочого місця, виділення окремого кабінету, надання секретаря, додаткового офісного встаткування), а також надання співробітникові службового автомобіля.

Комплексне використання відповідних нефінансових методів стимулювання співробітників можливе із застосуванням пакетних програм мотивації. При їх використанні співробітник одержує можливість вибору з деякої кількості різних винагород того, у чому він максимально зацікавлений на даний момент, при цьому завдання ефективної організації полягає у визначенні оптимального набору пакета послуг для відповідних рангів посад і відповідних талановитих співробітників.

Формування пакета доцільно починати з вивчення потреби персоналу компанії, для чого необхідно використовувати метод анкетування з визначенням значимості для певної категорії співробітників тих або інших елементів соціального пакета. Регулярні опитування й анкетування дозволять створити максимально комфортні умови для персоналу й урахувати їхні потреби, а виходить, максимізувати мотивуючий ефект пропонованих пакетів.

Для системи «орденів» важливо розвивати також нематеріальні фактори стимулювання:

- довіра й делегування повноважень;
- сталий бізнес, що розвивається;
- довгострокові перспективи в кар'єрі;
- можливість реалізовувати власні ідеї й креативне середовище компанії;
- комфортна корпоративна культура;
- визнання професіоналізму власниками готелю або вищестоящих керівників;
- статусність і визнання авторитету;
- упізнаваність іміджу компанії;
- привілеї й нагороди.

При впровадженні системи мотивації необхідно звертати увагу на наступне:

- наявність методики й регламенту оцінки виконання поставлених завдань менеджерами компанії;

– адекватне делегування й закріплення повноважень за виконавцями, необхідне їм для виконання поставлених завдань і запланованих показників діяльності;

– узгодження системи мотивації з менеджерами компанії, її ясність і зрозумілість усім працівникам;

– юридично й документально закріплені методи мотивації для всіх рівнів управління.

Визначення оптимального пакету послуг проводять за алгоритмом (рис. 7.9).

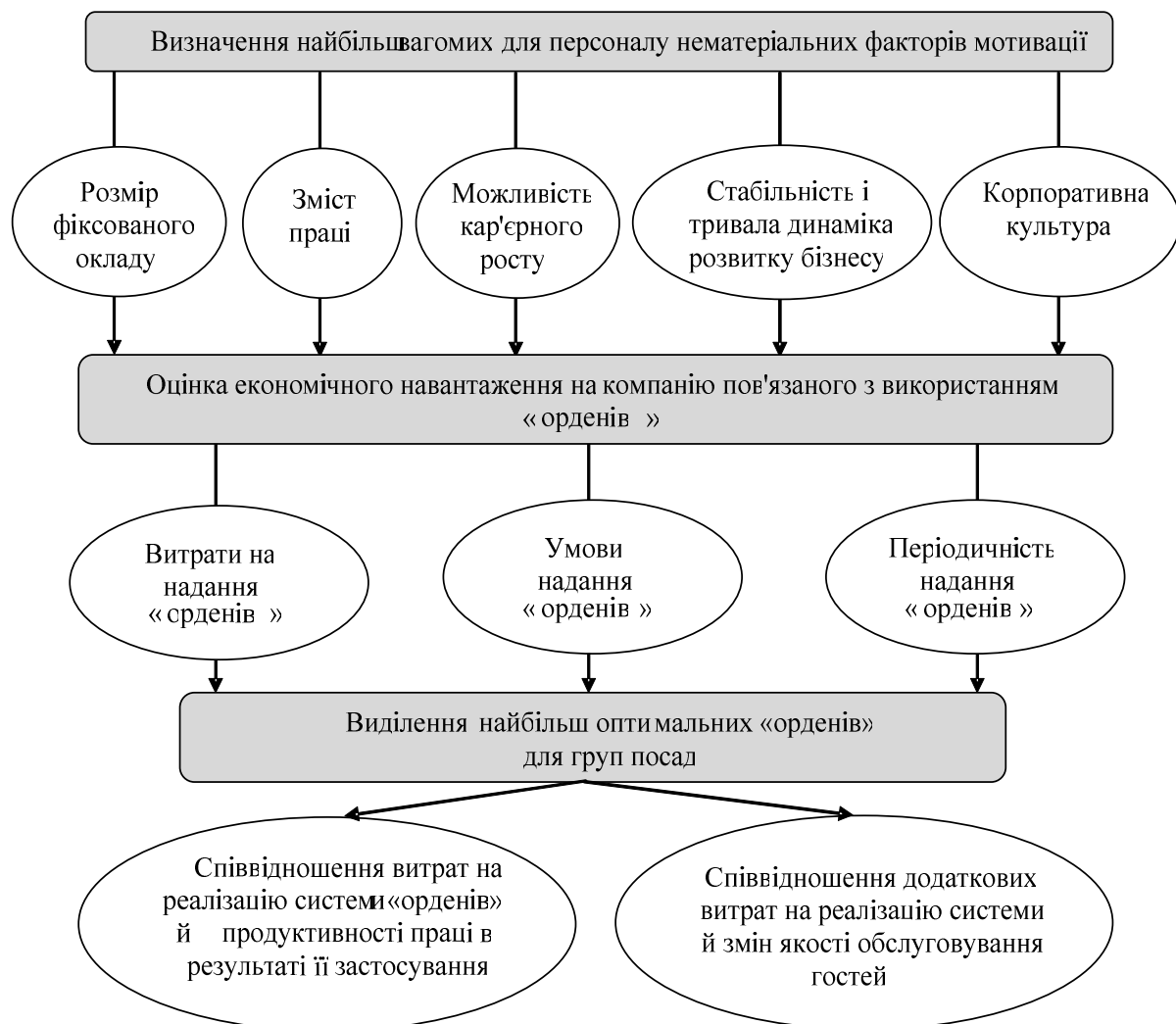


Рис. 7.9 – Алгоритм визначення оптимального мотиваційного пакета для персоналу готельного підприємства

При проектуванні складу пакета послуг доцільно враховувати мотиваційну спрямованість співробітників: якщо одного працівника щонайкраще будуть мотивувати стимули, що підкреслюють його статус (службовий автомобіль, телефон та ін.), то для іншого – більш коштовними будуть стимули, які спрямовані на його розвиток (наприклад, оплата навчання). Природу мотивації в колективі доцільно досліджувати через визначення значимості кожного фактора як у цілому по персоналі, так і по ключових співробітниках за допомогою методів анкетування й тестів.

Аналіз результатів анкетування виробляється за наступними категоріями працівників: лінійні працівники (покоївки, портьє, швейцари, офіціанти), керівники середньої ланки (супервайзери й менеджери змін, менеджери з продажу), керівники вищої ланки (керівники функціональних підрозділів готелю, рада директорів). Вибір інструмента нефінансового стимулювання співробітників залежить від статусу або рангу співробітника в посадовій ієрархії: чим вище ранг і чим цінніше співробітник для компанії, тим більше коштовний соціальний пакет може бути йому наданий. Наприклад, якщо для рядового співробітника це будуть безкоштовні обіди, то для керуючого – надання персонального автомобіля.

Для визначення найбільш оптимального пакета послуг оцінюють зміни витрат на персонал і програми мотивації, а також зміни інтегрального індексу за закріпленими за центром відповідальності ключовими показниками.

Важливо відзначити, що система «орденів» спрямована не тільки на мотивацію співробітників, але й на втримання ключових і талановитих працівників. Крім того, нефінансове стимулювання сприяє згуртованості колективу й зменшенню плинності кадрів. Ще одним достоїнством застосування системи «орденів» є її відносна дешевина в порівнянні із прямим матеріальним стимулюванням.

### ***Комплексний підхід до розробки системи мотивації персоналу***

Для того, щоб співробітники усвідомили свою роль, необхідно чітко позначити зони відповідальності й сформувати нову систему мотивації, яка б відповідала новій схемі роботи. У зв'язку із цим підприємствам готельно-ресторанного господарства рекомендовано використовувати в своїй діяльності **комплексну систему мотивації**, до якої включені наступні елементи:

4) *грейдування посад*, що дозволить чітко розмежувати обов'язки й зони відповідальності, донести до працівників їх нові ролі й необхідні від



них компетенції, встановити ринкові рівні доходів співробітників, створити прозору систему професійного зростання. Підприємство зможе управляти витратами на ФОП і прогнозувати його розмір в рамках фінансової моделі управління у взаємозв'язку зі своїми бізнес-цілями;

5) *система управління ефективністю*. За допомогою даного інструмента можна домогтися підтримки реалізації стратегії за рахунок розподілу цілей і KPI від топ-менеджменту до рівня провідних спеціалістів, орієнтації діяльності співробітників на конкретні результати, усвідомлення нової моделі відносин у системі управління й зміни ролі кожного в досягненні корпоративних результатів;

б) *модель компетенції й корпоративні програми розвитку компетенції*. Розвиток маркетингових компетенцій озброїть редакторів необхідними інструментами впливу на продажі. Люди почнуть мислити по-іншому, стануть більш заповзятливими й креативними;

7) *управління талантами*. Дозволяє виявляти й утримувати ключових людей на ключових посадах, мотивувати їх на високі індивідуальні результати.

Сполучення зазначених HR-інструментів дозволяє ефективно управляти кадровим потенціалом компанії: об'єктивно й справедливо оцінювати працю всіх фахівців і втримувати кращих (рис. 7.10).

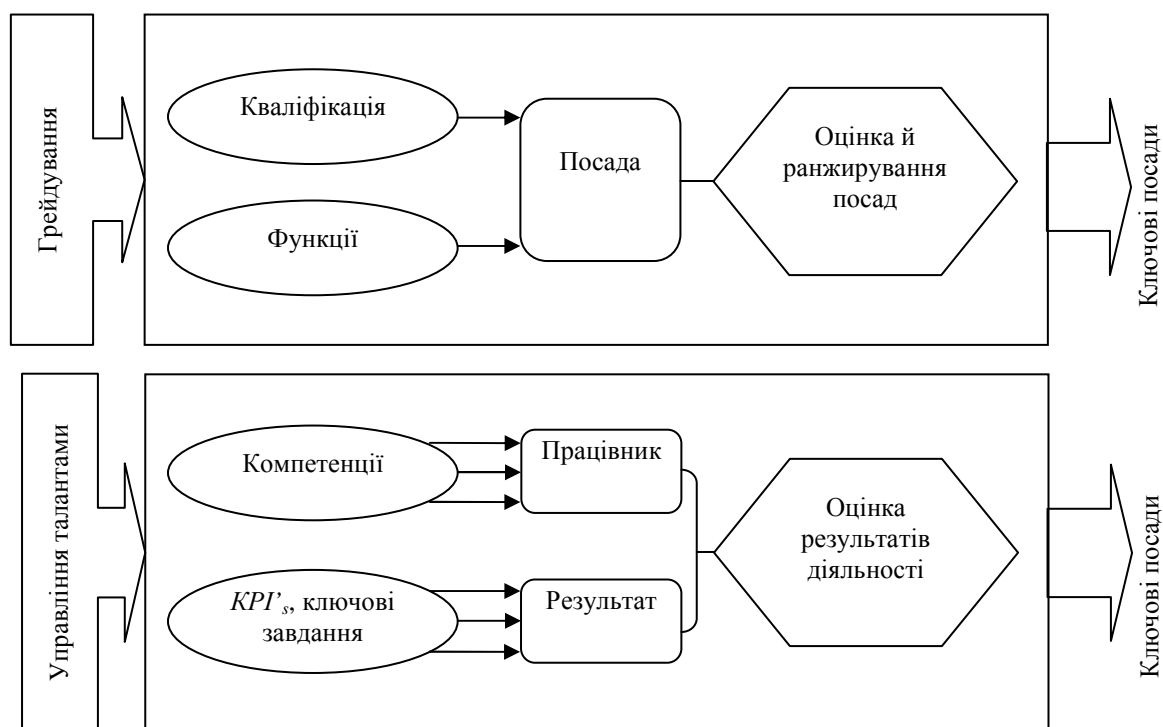


Рис. 7.10 – HR-інструменти, які дозволяють ефективно управляти кадровим потенціалом компанії

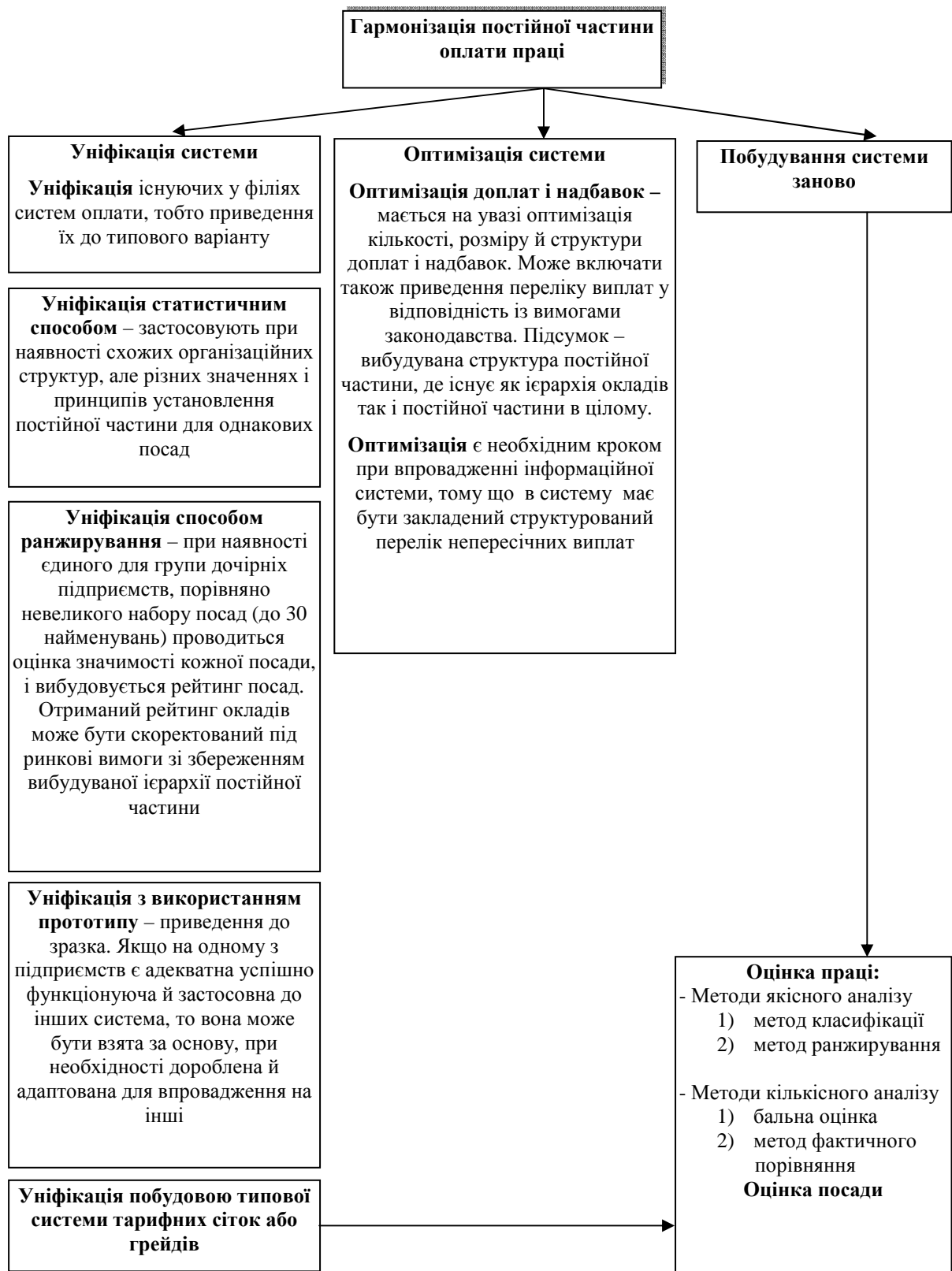


Рис. 7.11 – Гармонізація постійної частини оплати праці

У практиці рішення підприємствами проблем, що пов'язані з гармонізацією постійної частини оплати праці (приведення постійної частини оплати праці до зовні й внутрішньо погодженої й збалансованої

системи окладів, доплат і надбавок) особливого значення набуває тип підприємства, який значною мірою визначає специфіку завдань, які постають перед ним (рис. 7.11).

Так, можна виділити наступні групи у відповідності до особливостей типу підприємства:

*1. Група підприємств із подібною або ідентичною професійною діяльністю:*

- горизонтально інтегровані компанії холдингового типу;
- великі вертикально інтегровані холдингові компанії, з декількома підприємствами в рамках одного виду діяльності, що утворюють ще один, вкладений горизонтальний рівень інтеграції.

Для холдингових структур, портфельно керуючих своїми дочірніми підприємствами, проблема уніфікації не настільки актуальна. Ті компанії, які дотримуються стратегії жорстко централізованого управління, у тому числі й відносно витрат на персонал, зіштовхуються з необхідністю підвищення прозорості й керованості систем оплати дочірніх підприємств. Це означає, що всім їм у тій або іншій формі доводиться займатися уніфікацією або стандартизацією систем оплати дочірніх підприємств.

Уніфікація при цьому проводиться різними способами – це й використання прототипу, і статистичний метод, й уніфікація з використанням ранжирування посад і наступним підстроюванням до ринку. В ситуації з декількома підприємствами побудова для них типової системи тарифних сіток або грейдів також може бути одним зі способів уніфікації.

*2. Окремо взяте підприємство*

Для цієї групи характерна тенденція до оптимізації або спрощення й впорядочення тієї системи, що існує на даний момент. Оптимізація стосується всіх елементів умовно постійної частини, тобто окладів, доплат і надбавок. Потреба в оптимізації виникає, як правило, у двох випадках: – при зміні власника, коли необхідно терміново привести систему в прозорий стан; – при необхідності боротьби зі зловживаннями.

Що стосується галузевої специфіки, тут не спостерігається сильної залежності у тому методі, який обираємо. Проте, можна констатувати наступні тенденції: підприємства, що працюють у фінансовій сфері й сфері послуг, при побудові системи заново обирають грейдування, у той час як гігантські машинобудівні й металургійні концерни воліють заново розробляти систему оплати скоріше в логіку тарифних сіток, ніж грейдів. Вибір саме тарифних сіток у цьому випадку обумовлений наявністю великої кількості робочих професій і застосовуваних до них норм і

стандартів ЕТКС. Якщо говорити про ритейл, побудову нової системи вибирають у тому випадку, коли в рамках однієї компанії об'єднані різні формати й напрямки торгівлі. У супротивному випадку більше підходить варіант уніфікації ранжируванням, тому що стандартний перелік посад у торговельній точці відносно невеликий.

*Пріоритети при виборі методу гармонізації.* Крім грейдування або побудови тарифних сіток, існують й активно використовуються інші методи гармонізації постійної частини оплати праці.

Підприємства віддають перевагу грейдуванню або побудові тарифної системи заново на етапі стабільного функціонування, коли організаційна структура устоялась, і в доступному для огляду майбутньому не плануються які-небудь серйозні зміни й перебудови. Такий вибір говорить про націленість на довгостроковий результат і про готовність проробити витратну як за часом, так і по людських ресурсах роботу.

У випадку, якщо компанія перебуває на порозі організаційних змін, підприємства надають перевагу тимчасовим рішенням (оптимізація або уніфікація існуючих систем оплати). Необхідно відзначити, що, по суті, ці рішення не є тимчасовими, вони можуть виступати в такій якості лише, коли стає зрозуміло, що нову систему так чи інакше прийдеться будувати, але, в силу яких-небудь причин, у цей час це неможливо. У ряді випадків оптимізація або уніфікація являють собою найкращий варіант із погляду сполучення витрат і досягнення результату.

Вибір способу гармонізації постійної частини оплати праці також залежить від наступних параметрів:

- кількості підприємств, на яких необхідно провести гармонізацію (одне або обмаль, одне або кілька напрямків діяльності);
- ступені прозорості існуючої системи (система проста або заплутана);
- ступені гармонійності існуючої системи (наявність внутрішньої логіки й структури);
- стадії розвитку підприємства, наявність тимчасових, фінансових і людських ресурсів (рис. 7.12).

Провести експрес-діагностику й вибрати попередньо підходящий для компанії спосіб гармонізації постійної частини оплати на підприємстві можна за допомогою рис. 7.13.

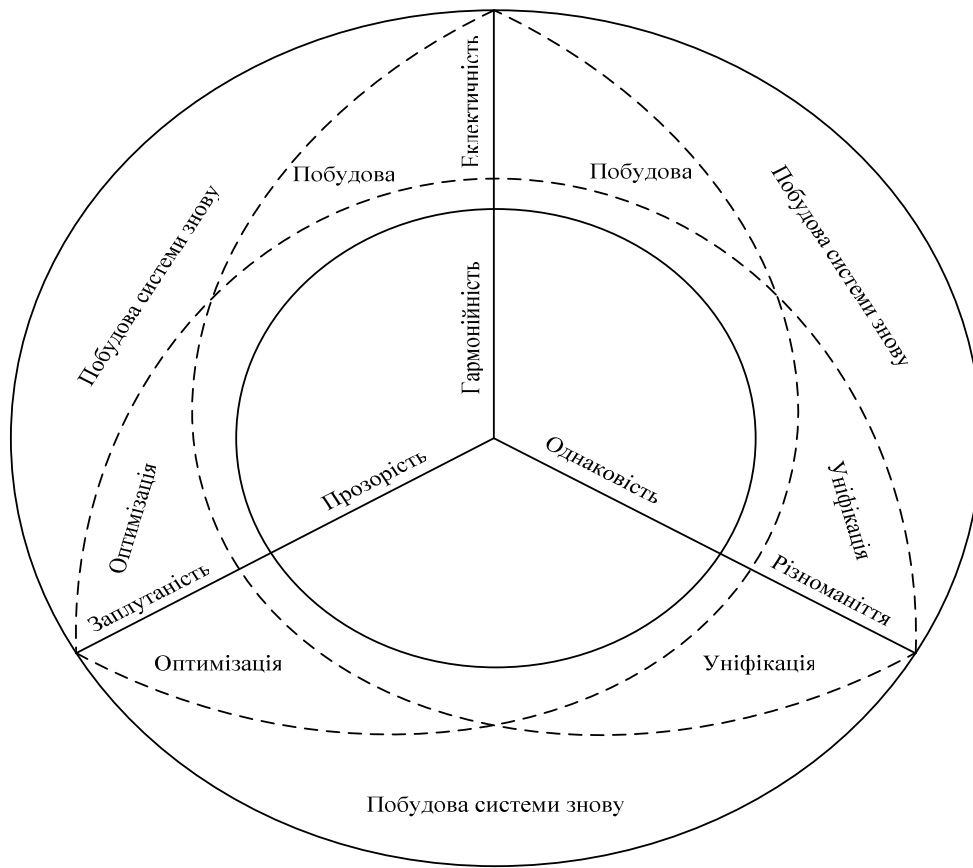


Рис. 7.12 – Пріоритети при виборі методу гармонізації



Рис. 7.13 – Схема експрес-діагностики способу гармонізації постійної частини оплати на підприємстві

Дана експрес-діагностика передбачає відповідь на наступні запитання:

1. *Гармонізація оплати необхідна на окремо взятому підприємстві або на декількох з однаковим видом діяльності?:*

- група підприємств – 2;
- окреме підприємство – 3.

2. *Підприємства перебувають у стадії або напередодні організаційних перетворень?:*

- стадія спокою – 4;
- стадія перетворень – 6.

3. *Підприємство перебуває в стадії або напередодні організаційних перетворень?*

- стадія спокою – 5;
- стадія перетворень – 7.

4. *Є можливість взяти за зразок систему одного з дочірніх підприємств? Системи на підприємствах мають схожу структуру, але різняться в рівнях оплати однакових посад? Перелік посад на підприємствах порівняно невеликий (до 30-ти)? Всі підприємства мають різну або запутану/еклектичну систему?:*

- останній варіант – 8;
- кожної з перших трьох – 6.

5. *Чи є у Вас запас часу (від напівроку до року) на побудову системи, а також можливість виділити для цього завдання людей і фінансування?:*

- усі ресурси є – 8;
- не вистачає ресурсів – 7.

Використання комплексного підходу в розробці системи мотивації персоналу підприємств туристської індустрії сприятиме значному підвищенню ефективності діяльності персоналу.

### **7.3.2. Розробка системи мотивації персоналу на прикладі готельного підприємства**

Як вже було зазначено раніше, мотивація – один з найважливіших факторів, що визначають поведінку людей у трудовому процесі. Її врахування в системі управління персоналом вимагає особливого підходу до розробки відповідних методів і технологій.

На прикладі готелю «N» (категорії \*\*\*) розглянемо технологію побудови системи мотивації співробітників, яка заснована на оцінному принципі особистісних і професійних якостей персоналу.

Отже, з метою побудови оптимальної мотиваційної системи персоналу готелю «N» була зроблена загальна оцінка персоналу в результаті атестації кожного зі співробітників. Для цієї роботи були залучені співробітники служби маркетингу, відділу кадрів, психолог, соціолог, а також керівники й представники всіх підрозділів готелю.

Оцінка персоналу проводилася при використанні наступної формули:

$$C = K_{1,2,3,4...} + P_{1,2,3,4...} + M_{1,2,3,4...} + A_{1,2,3,4...} + B, \quad (7.4)$$

де С – цінність (оцінка) співробітника;

К – середньоарифметична сума балів по окремих категоріях знань – 10 параметрів (параметри даного фактора наведені нижче);

Р – середньоарифметична сума балів по окремих категоріях професійних якостей – 10 параметрів (параметри наведені нижче);

М – середньоарифметична сума балів по окремих категоріях особистісних якостей – 10 параметрів (параметри наведені нижче);

А – середньоарифметична оцінка колег, які оцінюють співробітника безвідносно до окремих його здатностей, а просто як людини, з якою вони працюють, - оцінка 10 чоловік;

В – оцінка безпосереднього керівника за 5-бальною шкалою.

З формули 7.4 видно, що оцінка безпосереднього керівника має велику питому вагу, наприклад, нарівні, з оцінкою 10 колег співробітника.

Атестаційна комісія визначає наступні параметри факторів:

1. «Знання»: основна освіта, додаткова освіта, прагнення підвищувати свій загальноосвітній рівень, знання іноземних мов, навички роботи на комп'ютері, володіння інформаційними технологіями, рівень активності участі в тренінгах, навченість, уміння поставити завдання, ерудованість.

2. «Професійні якості»: вміння працювати в колективі, уміння працювати з клієнтом (знання всього спектра послуг фірми), уміння слухати, прагнення підвищувати свій професійний рівень, уміння виходити зі складних ситуацій, дотримання стандартів обслуговування, уміння відстоювати свою думку, прийняття й підтримка корпоративної культури й цінностей підприємства, націленість на кар'єру в даному готелі.

3. «Особистісні якості»: відкритість, контактність, дружелюбність, хобі, стресостійкість, ініціативність, уміння викладати думки, працездатність, мета в житті, рівень умотивованості.

Кожний з параметрів, що віднесений до особистісних і професійних якостей, а також до фактора «Знання», оцінюють за 5-бальною шкалою, де

5 – найвища оцінка. Далі визначають середньоарифметичний показник за окремими параметрами, який розташований в інтервалі від 1 до 5. Оцінка колег (10 чоловік) і визначення її середньоарифметичного значення проводять за зазначеною схемою, у той же час оцінка безпосереднього керівника виступає як самостійна величина.

Таким чином, є п'ять факторів, що позначені у формулі як «К» (середньоарифметична), Р (середньоарифметична), М (середньоарифметична), А (середньоарифметична) і В, які в сумі визначають цінність співробітника. Найвища оцінка, яку може одержати співробітник, становить 25 балів, а найменша – 5.

Оцінюванню підлягають усі співробітники, причому виділяють наступні категорії:

– *1-ша категорія* – співробітники, яких віднесено до вищого рівня керівництва: керуючий готелем, заступник керуючого, фінансовий директор, директор ресторану й деякі інші;

– *2-га категорія* – керівники підрозділів, їх заступники, старші портьє, метрдотелі, старші офіціанти, психолог, соціолог, інші співробітники, що ставляться до середнього менеджменту;

– *3-тя категорія* – безпосередні виконавці, фахівці – портьє, покоївки, офіціанти, касири, фахівці фінансових та інших підрозділів.

Оцінювання співробітників 1-ї категорії здійснювали за всіма 10-ма параметрами перерахованих вище факторів (знання, особистісні якості й професійні якості).

Оцінювання співробітників 2-ї категорії визначали за будь-якими 8-ма з 10-и параметрів, причому параметри, за якими склали оцінку, співробітник вибирав самостійно.

Оцінювання співробітників 3-ї категорії визначали за будь-якими 5-ма з 10-и параметрів, при цьому кожний самостійно вибирав найкращі.

Оцінка, яку отримав співробітник у результаті атестації, була використана для визначення ефективності застосування певної групи мотивів і стимулів, які застосовні до даного співробітника, а також для розрахунку заробітної плати.

### **Розрахунок заробітної плати співробітників готелю**

Кожний співробітник одержує ту матеріальну винагороду, що, по-перше, відповідає займаній ним посади й штатному розкладу готелю, а по-друге, його віддачі й здатностям, які обумовлені відповідно до прийнятої системи оцінки. Службою маркетингу разом з відділом кадрів готелю була вироблена наступна формула для розрахунку заробітної плати:



$$ЗП = Б + (П_1 + П_2) \times K_1 \times K_2, \quad (7.5)$$

де Б – базовий оклад, як постійна складова зарплати співробітника, розмір якої встановлюють штатним розкладом готелю;

П<sub>1</sub> – персональна надбавка, яку встановлюють кожному співробітнику його безпосереднім керівником (для керуючого готелем ця надбавка була встановлена радою директорів готелю) у рамках затвердженого загального фонду підрозділу на персональні надбавки співробітникам підрозділу;

П<sub>2</sub> – грошова винагорода співробітникам за точність і своєчасність виконання роботи відповідно до посадової інструкції співробітника за певний період часу (премії за результатами роботи за рік, квартал, місяць, участь у прибутку і т.д.);

К<sub>1</sub> – десята частка бала, що отриманий у результаті оцінки співробітника, тобто  $ДО_1 = C \times 0,1$ . Величина даного коефіцієнта перебуває в інтервалі від 0,5 до 2,5;

К<sub>2</sub> – відносний коефіцієнт, що відбиває фактичну ефективність обслуговування клієнтів. Визначають на основі відгуків клієнтів готелю й фінансових результатів, що досягнуті конкретним співробітником. Даний коефіцієнт устанавлюють в інтервалі від 0,7 до 1,4 і визначають атестаційною комісією або безпосереднім начальником. У випадку, якщо безпосередні результати діяльності співробітника виміряти неможливо, даний коефіцієнт прирівнюють до 1.

Підсумок застосування нової технології розрахунку заробітної плати співробітників – підвищення матеріальної зацікавленості в результатах власної праці.

#### *Угруповання співробітників і формування системи мотивації*

Процедура оцінки персоналу дуже важлива, оскільки є запорукою успішної мотивації. Отримані оцінки співробітників стануть основою для виділення груп персоналу, що різняться ступенем мотивованості:

**А** – добре мотивовані, здатні співробітники, що одержали оцінку від 25 до 20 балів;

**В** – мотивовані, але недостатньо здатні співробітники, що одержали оцінку від 19 до 15 балів;

**С** – погано мотивовані й нездатні співробітники, що одержали оцінку від 14 до 10 балів;

**Д** – співробітники, невмотивовані й не здатні до праці, що одержали оцінку від 9 до 5 балів.

Зазначена вище градація співробітників, що заснована на універсальному застосуванні мотивації для готелю в цілому, була здійснена з використанням методу «План Сканлона»

### *План Сканлона*

Сутність плану полягає в тому, що кожний працівник має різні потреби, задовольняти які можна лише за допомогою системи мотивації, яка заснована безпосередньо на природі цих потреб. При цьому простежується відповідність процесів угруповання (градації) співробітників і градації їх потреб. Суть схеми, що розроблена в США в 40-х роках ХХ ст.: якщо обсяг продукції, зроблений певною кількістю співробітників, зростає, це означає скорочення вартості людино-години. У цьому випадку зекономлені засоби можуть стати джерелом додаткових виплат для співробітників (може бути вся сума або більша її частина). Лезьєр (1958) описує досвід американської *Lapointe Machine Tool Company*, що при зрості продуктивності праці розподіляла отриману суму в такий спосіб: 75% - співробітникам і 25% - компанії.

Основна ланка в цій схемі – комітети із продуктивності, які складаються як із працівників, так і з керівників, завдання яких полягає у визначенні критерію контролю. Також вони можуть міняти умови виплат залежно від ситуації. У цих комітетів є реальна сила, що дає можливість співробітникам впливати на своє положення [21]

Завдання *другого етапу* полягає у визначенні тих мотивів і стимулів, які визначають сприйняття співробітником своїх завдань у діяльності готелю в цілому.

Вичерпного переліку мотивів і стимулів не існує. Це зумовлено тим, що будь-яке підприємство будує свою мотиваційну політику, виходячи із власних можливостей і цілей. Одна фірма орієнтується на такі якості співробітників, як амбіційність, прагнення до влади, самовираження, інша – задовольняє матеріальні потреби.

Для готельного бізнесу, як і для будь-якої іншої галузі соціальної сфери, величезне значення має те, що споживачі висувають високі вимоги до стандартів обслуговування й поведженню персоналу при обслуговуванні. Крім того, у даній галузі існує високий рівень конкурентності. Отже співробітник мусить мати всі необхідні інструменти, аби бути у всеозброєнні при зустрічі із клієнтом. Так, можна виділити наступні групи або категорії мотивів і стимулів (табл. 7.8).

Безумовно, зазначені групи мотивації мають різне значення для різних груп співробітників, що мають потреби, домагання й очікування, які приналежні до певних сегментів. Природно, ефективність застосування тієї або іншої групи мотивації до конкретної групи співробітників буде різною.

Для формування оптимальної системи мотивації персоналу в готелі рекомендовано застосовувати механізм ранжирування груп мотивів і стимулів, пропонованих окремим категоріям співробітників. Далі наведений приклад сприйняття окремих груп мотивів співробітниками, що належать до певного сегмента, виявленого в процесі оцінки (атестації).

Таблиця 7.8 – Основні категорії мотивів і стимулів

| № з/п | Група   | Мотиви й стимули  |
|-------|---|---|
| 1     | <i>Матеріальна винагорода</i>                                     | Заробітна плата, участь у прибутках, придбання акцій, матеріальні виплати, виплати за результатами роботи   |
| 2     | <i>Соціальне забезпечення</i>                                     | медичне страхування, пенсійне страхування, соціальні пільги, турбота про дітей та родичів, оздоровчі заходи, особливі умови праці   |
| 3     | <i>Моральна винагорода</i>  | грамоти, цінні подарунки, звання (наприклад, «кращий порт'є місяця», «зірка з продажів у ресторані» тощо), сувеніри, усні заохочення, добрі відносини з колегами та керівниками |
| 4     | <i>Навчання, підвищення кваліфікації</i>                          | тренінги, курси, семінари в межах підприємства та поза ними, адаптація нових співробітників, нові знання  |
| 5     | <i>Групова мотивація</i>  | Місія, корпоративна культура, приналежність команді, соціально-психологічний клімат, відповідність цілям, отримання інформації  |
| 6     | <i>Рівень відповідальності та делегування повноважень</i>         | відповідальність за інших, участь в керуванні, відчуття власної значущості, прояви ініціативності, влада  |
| 7     | <i>Можливість кар'єрного зростання, участь у прийнятті рішень</i> | свобода вибору дій, задоволення власних амбіцій, досягнення більш високого статусу в соціумі, застосування власних знань та досвіду, виправдання сподівань                      |
| 8     | <i>Оцінка праці</i>   | визнання доступних результатів, орієнтація на успіх, задоволеність працею, повага   |

### Приклад

1. Необхідно визначити сегмент, до якого належать співробітники готелю, у такий спосіб:

- займана посада – керівники середньої ланки (наприклад, старший порт'є або начальники відділів);
- вік – від 35 до 45 років;
- стать – чоловіча;
- національність – українець;
- кількість років, пропрацьованих у готелі, - від 5 до 10 років.

2. Припустимо, що оцінка, отримана в результаті атестації даного сегмента співробітників, перебуває в інтервалі від 10 до 20 балів. Отже, кожний співробітник мотивований і має здатності, проте рівень мотивованості й здатностей співробітників різний.

3. Проранжувати ступінь сприйняття співробітниками даної групи тих або інших груп мотивації, рівень якої буде залежати, відповідно, від їх знань, особистісних, професійних якостей або від їхніх потреб, очікувань і домагань. Для цього використати матрицю, надану в

табл. 7.9, де основними параметрами виступають групи мотивів і оцінка конкретного співробітника, а на перетині цих параметрів буде виставлений бал, що визначає ступінь сприйняття. Ранжирування здійснюють за 10-бальною шкалою. Ранжирування здійснюють за системою, спеціально виробленою службою маркетингу готелю на основі різних факторів.

Дане ранжирування є оптимальним для конкретного готелю, так як тут враховані особливості й фактори, що впливають на роботу підприємства в цілому й кожного співробітника окремо. Згадане ранжирування пропонує механізм оцінки застосування тих або інших мотивів відносно співробітників, які мають певні життєві потреби й належить до певного сегмента.

Таблиця 7.9 – Матриця ступеня сприйняття співробітниками окремих мотивів і стимулів

| Оцінка співробітника, що отримана в результаті атестації | Група |    |   |    |   |    |    |   |
|--|-------|----|---|----|---|----|----|---|
|  | 1     | 2  | 3 | 4  | 5 | 6  | 7  | 8 |
| 20 балів   | 5     | 8  | 6 | 9  | 9 | 10 | 10 | 8 |
| 19 балів   | 5     | 9  | 7 | 9  | 8 | 10 | 9  | 8 |
| 18 балів   | 6     | 10 | 7 | 9  | 7 | 10 | 9  | 8 |
| 17 балів   | 6     | 9  | 6 | 10 | 7 | 9  | 9  | 8 |
| 16 балів   | 6     | 9  | 6 | 10 | 7 | 9  | 8  | 7 |
| 15 балів   | 7     | 8  | 5 | 10 | 6 | 8  | 7  | 7 |
| 14 балів   | 7     | 8  | 5 | 8  | 6 | 8  | 7  | 7 |
| 13 балів   | 8     | 7  | 4 | 8  | 6 | 5  | 6  | 7 |
| 12 балів   | 8     | 6  | 4 | 6  | 5 | 3  | 4  | 6 |
| 11 балів   | 9     | 8  | 3 | 4  | 4 | 3  | 3  | 5 |
| 10 балів   | 9     | 5  | 3 | 2  | 3 | 3  | 2  | 4 |

Результати ранжирування дозволяють визначити систему стимулювання на основі мотивів і стимулів, найбільш сприйнятими представниками кожної групи співробітників готелю. Так, для співробітників, що в результаті ранжирування віднесені до певного сегменту й отримавших оцінку при атестації 20 балів, найбільш ефективними мотивами й стимулами є: відповідальність за інших людей, самовираження, участь в управлінні, відчуття значимості, влада, прояв ініціативи, надання волі вибору дій, досягнення більше високого положення в суспільстві, застосування наявних знань і навичок і т.д. У той же час для співробітників даної групи мотиви й стимули матеріального характеру мають найменше із усього переліку мотивів і стимулів значення.

Співробітники, що одержали під час атестації оцінку 10 балів, напроти, дуже сприйнятливі до матеріальних мотивів і стимулів, а от можливість навчання й підвищення знання, кар'єрний ріст і досягнення більш високого положення в суспільстві незначні для них, не відповідають їх рівню вмотивованості і їх здібностей. У такий же спосіб визначають найбільш (найменш) кращі мотиви й стимули всіх інших категорій співробітників. В результаті – визначення повної системи мотивації співробітників. Проте слід зазначити, що в даному прикладі було представлено ранжирування тільки для одного сегмента співробітників.

При формуванні системи мотивації повністю враховують потреби співробітників та їх переваги, що опосередковані приналежністю певному сегменту. Якщо поставити формування системи мотивації в залежність від потреб кожного співробітника, така система стимулювання буде позитивно впливати на ефективність роботи кожного співробітника й усього персоналу в цілому. У готельному бізнесі діяльність підприємства визначають діяльністю кожного його співробітника, а поведження співробітника – його зацікавленістю в роботі. Важливо не тільки визначити ті обов'язки на підприємстві, які співробітник виконує, але й постійно підтримувати в нього стан позитивного сприйняття клієнтів.

Резюмуючи вищесказане, можна стверджувати, що основою системи стимулювання, що складається в готелі, є сукупність потреб, здатностей, професійних і особистісних якостей кожного співробітника. Фірма, виходячи зі своїх матеріальних можливостей і специфіки роботи, може визначити діапазон мотивів і стимулів. Система стимулювання постійно зазнає змін і корегування. Але основним фактором підвищення її ефективності є відповідність надаваних мотивів і стимулів тим очікуванням, перевагам і потребам, які склалися у співробітників у процесі формування їх особистісних, професійних якостей, знань, а також у процесі роботи в готелі.

### **Контрольні запитання:**

- 7.1. Поясніть різницю між змістовими і процесуальними теоріями мотивації.*
- 7.2. У чому полягає сутність теорії «ієрархії потреб» А. Маслоу?*
- 7.3. Виділіть позитивні й негативні риси ERG-теорії.*
- 7.4. У чому полягає особливість теорії Мак-Клеланда?*
- 7.5. Яким чином діє мотивація за теорією очікувань?*
- 7.6. Охарактеризуйте основні зміни, що впливають на мотивацію працівників згідно з моделлю мотивації Портера-Лоулера:*

- 7.7. Назвіть основні принципи підвищення мотивації теорії постановки цілей.
- 7.8. Які інструменти підкріплення можна виділити в мотиваційній теорії підкріплення?
- 7.9. Які методи можна віднести до найбільш придатних щодо використання в мотивуванні персоналу готельно-ресторанних підприємств?
- 7.10. Назвіть основні параметри, які використовують при виборі способу гармонізації постійної частини оплати праці.
- 7.11. У чому полягає сутність методу грейдування? Які переваги надає використання зазначеного методу в діяльності готелю?
- 7.12. Охарактеризуйте методи, які використовують при побудові тарифних сіток?

## ТЕМА 8. КОНТРОЛЬ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

*8.1. Функція контролю в готельно-ресторанному бізнесі.*

*8.2. Зміст, види, принципи та процес здійснення контролю на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу.*

### 8.1. Функція контролю в готельно-ресторанному бізнесі

Контроль у складі функцій менеджменту є логічним продовженням функцій організації й мотивації праці. Він присутній у діяльності підприємства з моменту його заснування й визначення мети.

При визначенні мети необхідно переконатись, чи є можливим її досягнення. Для цього керівники здійснюють функцію контролю з моменту сформування цілей та завдань новостворюваної організації. Відтак контроль є досить важливим фактором в успішному функціонуванні організації. Без контролю розпочинається хаос і об'єднання діяльності будь-яких груп працівників стає неможливим.

Плани розвитку підприємства й визначення його організаційної структури – це, лише так би мовити, креслення майбутньої споруди, створеної керівництвом. Безліч обставин може перешкодити в реалізації задуманого. Зміна законів, соціальних цінностей, технологій, умов конкуренції та інших змінних величин оточуючого середовища можуть перетворити плани, цілком реальні на момент їх формування, через певний час у ніщо. До того ж, навіть найдосконаліші організаційні структури мають недоліки. Спеціалізація й поділ праці можуть зумовити проблеми щодо координації діяльності окремих бригад і робочих груп, а виконуваними ними роботу позбавити мотивації. Ще одним фактором щодо невизначеності, що є постійно присутнім у процесі управління, є кадровий склад підприємства. Люди – не комп'ютери, їх не можна запрограмувати на виконання певного завдання з абсолютною точністю. Помилки й проблеми внутрішньоорганізаційного характеру зплітаються, якщо їх вчасно не виправити, з помилками в оцінці щодо майбутніх умов оточуючого середовища й поведінки людей. Функція контролю – це така функція менеджменту, яка дозволяє виявити проблеми й скорегувати діяльність організації для запобігання виникнення кризових явищ. Саме тому функція контролю є досить важливою в менеджменті підприємств.

Слід зазначити, що хоча контроль є необхідною функцією в

управлінні, проте він (як і влада) передбачає виникнення у працівників, насамперед, негативних емоцій. Для багатьох людей контроль здебільшого асоціюють з обмеженням, примусом, відсутністю самостійності, – всім тим, що пов'язують у свідомості людини з обмеженням прав особи. Через це контроль є такою функцією менеджменту, суть якої, як правило, розуміють невірно. Тому доцільно наголосити не лише на важливості реалізації цієї функції, але й на формі її здійснення на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу.

## **8.2. Зміст, види, принципи та процес здійснення контролю на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу**

Контроль — це вид управлінської діяльності, який забезпечує керівництву підприємств підтвердження щодо вірності його управлінських рішень, а також щодо здійснених ним поточних коректив.

Контроль є обов'язковою функцією менеджменту. Він є заключною стадією управлінського процесу й відіграє роль зв'язуючої ланки між керуючою й керованою системами. Якщо відмежуватись від конкретної сфери контролю, то суть його полягає у спостереженнях за реалізацією планів та програм, використанні одержаної інформації для здійснення коригуючих дій.

Суб'єктами контролю можуть виступати державні й відомчі органи, громадські організації, колективні й колегіальні органи управління, лінійний і функціональний апарат підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Об'єктами контролю є: місія, цілі й стратегія підприємства, виконання виробничих процесів, діяльність структурних підрозділів та окремих виконавців.

Правильне здійснення функції контролю вимагає дотримання єдності трьох його стадій: установлення фактів, їх критична оцінка, пропозиція заходів щодо впливу на керований об'єкт у потрібному напрямі.

Основним завданням контролю є забезпечення досягнення цілей і здійснення місії підприємства. Необхідність контролю як функції менеджменту, визначають такі фактори:

- невизначеність середовища (зміна законів, політики, технології, ринку, складу працівників підприємства тощо);
- небезпека щодо виникнення кризових ситуацій на ринку послуг;



- необхідність досягнення успіху в діяльності підприємства, визначення його складових;
- тиск з боку конкурентів;
- боротьба за опанування ринків збуту готельних послуг і кулінарної продукції.

Контроль є необхідним з огляду на те, що на керований об'єкт діють стихійні фактори й виникає потреба у широкій поінформованості для адекватного реагування на нову ситуацію. Контроль здійснюють для досягнення узгодженості й синхронізації зусиль виконавців, виявлення розбіжностей і протиріч у їхній діяльності. Контроль проводять з метою дотримання законності при здійсненні господарських операцій, виконання певних правил, які регламентують діяльність підприємств і витрачання коштів, сировини та інших ресурсів. Контроль виконує не лише виховну роль, але й профілактично-захисну. Він сприяє збереженню власності, правильному витрачання ресурсів, дотриманню фінансової, виконавської й трудової дисципліни.

Вимоги щодо функції контролю закладені у принципах його здійснення, а саме:

- постійність і оперативність;
- поєднання перевірки зверху й контролю знизу;
- об'єктивність;
- гласність;
- плановість;
- масовість;
- дієвість;
- економічність;
- науковість.

Контроль як функція процесу управління має три види: попередній, поточний і підсумковий.

За формою здійснення всі види контролю є подібними, тому що переслідують одну мету: сприяння досягненню відповідності фактичних результатів запланованим. Види контролю відрізняються, насамперед, за погодинною періодичністю їх здійснення.

**Попередній контроль** проводять з метою підтвердження, що функцію менеджменту «організація» здійснюють у необхідному напрямі. Цей вид контролю називають попереднім тому, що здійснюють до фактичного початку робіт. Попередній контроль здійснюють щодо використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів.

Попереднього контролю використання трудових ресурсів досягають шляхом ретельного аналізу ділових і фахових знань та навичок спеціалістів, необхідні для виконання тих чи інших посадових обов'язків чи виробничих операцій, й відбору найбільш кваліфікованих з них. Попередній контроль рівня освіти, кваліфікації фахівця, якого наймають на роботу, значно підвищує ймовірність залучення та закріплення у складі підприємства компетентних працівників. На багатьох підприємствах попередній контроль трудових ресурсів продовжують і після їх прийняття на роботу, в процесі навчання на курсах підвищення кваліфікації. Навчання дозволяє встановити, яких знань не вистачає керівникам і виконавцям для досягнення необхідного кваліфікаційного рівня.

Створити високоякісну продукцію з поганої сировини неможливо. Тому підприємства готельно-ресторанного бізнесу встановлюють обов'язковий попередній контроль щодо використовуваних ними матеріальних ресурсів. Контроль здійснюють шляхом співставлення показників матеріальних ресурсів, що надходять, з існуючими стандартними вимогами. Один із способів попереднього контролю – обрання надійного постачальника. До методів попереднього контролю матеріальних ресурсів відносять також забезпечення їх запасів на підприємстві на рівні, достатньому для безперебійного функціонування всіх структурних підрозділів.

Найважливішим засобом попереднього контролю фінансових ресурсів виступає бюджет, який дозволяє здійснити функцію планування. Бюджет є механізмом попереднього контролю в тому значенні, що він надає впевненості щодо можливості матеріального забезпечення витрат, здійснюваних в процесі надання готельних послуг і виготовлення кулінарної продукції. Бюджети встановлюють межові значення витрат.

**Поточний контроль** здійснюють безпосередньо в ході виконання виробничих процесів. Найчастіше його об'єктом є діяльність працівників, а він як такий традиційно є прерогативою безпосереднього керівника. Постійна перевірка роботи підлеглих, обговорення виниклих проблем і пропозицій щодо вдосконалення роботи дозволяють виключити відхилення від намічених планів. Адже виникнення відхилень зумовлює значні труднощі для діяльності всього підприємства.

Поточний контроль не проводять в буквальному розумінні водночас з ходом виробничих процесів. Він базується на вирівнюванні фактичних результатів, отриманих після проведених робіт, спрямованих на досягнення бажаних цілей. Таким чином, для здійснення поточного контролю апарату управління необхідний зворотній зв'язок.

**Зворотній зв'язок** – це дані про отримані результати. Система зворотного зв'язку дозволяє керівництву виявити непередбачені проблеми й скоригувати свою лінію поведінки для запобігання відхиленню підприємства від найефективнішого шляху до визначених цілей. Система зворотного зв'язку, як правило, має: 1) мету; 2) характер управлінської необхідності; 3) можливість для перетворення зовнішніх ресурсів на ресурси для внутрішнього споживання; 4) запобігати виникненню значним відхиленням від намічених цілей; 5) коригувати відхилення, які виникають у процесі управління, з метою забезпечення досягнення цілей підприємства.

У межах **заключного контролю** зворотній зв'язок здійснюють після того, як робота виконана, або після завершення контрольованої діяльності. Заключний контроль здійснюють запізно для того, щоб відреагувати на проблеми в момент їх виникнення. Але він має інші важливі завдання:

- **заключний контроль** надає керівництву підприємства інформацію, яку необхідна для планування. Порівнюючи фактично отримані та заплановані результати, керівництво має можливість оцінити, наскільки реалістично були складені плани. Ця процедура дозволяє отримати інформацію про виниклі проблеми і сформувані нові плани з уникненням цих проблем у майбутньому;

- **заключний контроль** сприяє здійсненню функції мотивації. Різноманітні види й форми контролю можуть мати суцільний або вибіркового характеру. Вибірковому контролю, як правило, підлягають ті рішення й розпорядження, для яких терміни виконання не мають великого значення.

На підприємствах готельно-ресторанного бізнесу здійснюють усі три види контролю. Наприклад, попередній контроль здійснюють: відділ кадрів – при прийомі на роботу працівників, підрозділи ресторанів – при отриманні продовольчих товарів та перевірки їх якості. Поточний (вибіркового) контроль діяльності працівників служби обслуговування здійснює завідувачий цим відділом. Заключний контроль виконання планів здійснює планово-економічний відділ підприємства, який їх розробляє.

Процес здійснення контролю – це діяльність об'єднаних у певну структуру суб'єктів контролю (органи контролю, керівники, контролери, громадські організації), спрямована на досягнення поставлених цілей підприємства шляхом реалізації певних завдань із застосуванням відповідних принципів, видів, методів, технічних засобів і технологій контролю.

Суть процесу контролю виражають здійснювані ним заходи:

організаційні, змістовно-технічні й узагальнюючі – коригуючі.

**Організаційні заходи** включають обрання об'єкта контролю та організаційно-методичну підготовку до проведення контролю.

**Змістовно-технологічні заходи** включають розробку плану проведення контролю, обрання методу щодо вивчення контрольованого об'єкта й відповідальних осіб за його проведення.

**Узагальнюючі – коригуючі заходи** передбачають узагальнення, а при необхідності – обговорення в колективі результатів контролю, розробку рішень й оцінку щодо їх виконання.

Для оцінки стану справ, виявлення тенденції і можливих відхилень від плану чи розробленої програми діяльності, суб'єкти контролю використовують певні відносні, вартісні й натуральні показники.

У зв'язку з виникненням у сфері готельно-ресторанного бізнесу України нових форм власності в процесі контролю використовують такі показники, що характеризують розвиток підприємств і перспективи розширення їх діяльності. До таких показників відносять: прибутковість з точки зору власників акціонерного капіталу; обсяг продажу, суму активів, обсяг інвестованого й акціонерного капіталу; прибутковість акцій; кількість сегментів ринку й частка опанованого ринку; конкурентні позиції й перспективи щодо зміцнення ринкових позицій; впровадження нових готельних послуг і продукції; мінімізація фінансового ризику; зростання суми дивідендів; ліквідність підприємства; соціально-психологічний клімат у трудовому колективі тощо.

Для контролю за комерційною діяльністю підприємства використовується таку систему показників, як:

- асортимент продукції й послуг (існуючий, можливий і перспективний);
- ринок реалізації послуг і продукції (обсяг продажу, ціна, прибуток, рівень рентабельності за кожним видом послуг і продукції);
- ємність ринків, перспектива їх розвитку;
- кон'юнктура на кожному з ринків за основними видами послуг і продукції;
- конкурентоспроможність кожного виду послуг і продукції підприємства;
- виробничий потенціал (кількісні, якісні й вартісні показники) щодо виробництва кожного виду продукції надання послуг;
- екологічні наслідки виробництва та реалізації того чи іншого виду продукції і надання послуг;
- реклаमाції на послуги і продукцію підприємства;

- реклама послуг і продукції (характер, вартість, ефективність);
- ефективність маркетингу.

Процес проведення контролю поділяють на певні стадії або етапи.

**На першому етапі** формують цілі, обирають методи й форми контролю, розробляють програму й визначають коло контрольованих питань, безпосередні виконавці контролю, терміни його здійснення, форми звіту про проведену роботу.

**На другому етапі** обирають місця контролю, здійснюють збір облікових даних, матеріалів спостережень й замірів, проводять відповідну обробку одержаної інформації; обчислюються необхідні показники, проводять згрупування даних, складають аналітичні таблиці, графіки і діаграми, які дозволяють розкрити суть справи, провести порівняння й оцінку, спрогнозувати можливі результати.

**Третій етап** – це визначення рівня досягнення бажаних результатів контролю, формулювання висновків і пропозицій щодо змін у діяльності контрольованого об'єкта й здійснення коригуючого впливу на нього.

Сферою функції контролю в менеджменті є, насамперед, бізнесова діяльність та різні форми підприємництва: виробнича (поширюється в основному на виробництво й споживання продукції, надання послуг), комерційна (обмін, розподіл, реалізація), фінансова (обмін вартості, діяльність на фондових біржах, у комерційних банках).

Специфічними сферами контролю можуть виступати зовнішньо-економічна й соціально-культурна діяльність підприємства, діяльність, що пов'язана із захистом навколишнього середовища тощо.

При здійсненні різних видів контролю використовують оцінки, які враховують вимоги зовнішнього середовища (закони, постанови й розпорядження державних органів, профспілок, дії конкурентів, постачальників трудових, матеріально-технічних і фінансових ресурсів, споживачів), а також внутрішнього середовища підприємств (місія й конкретні кінцеві цілі, їх структура й завдання, ресурсне забезпечення).

У практиці підприємств готельно-ресторанного бізнесу застосовують журнальну форму контролю виконання постанов, наказів, рішень, вказівок і розпоряджень. Але за такого способу контролю досить складно виявляти справжні терміни їх виконання і що саме зроблено виконавцями. Деякі підприємства використовують ручні або механізовані картотеки та інші засоби збирання, обробки й надання інформації. Така форма контролю є продуктивнішою, вона вимагає правильної організації діловодства, забезпечує високу оперативність й надійність у роботі апарату управління.

На окремих підприємствах впроваджують й успішно

використовують автоматизовану систему контролю за використанням ресурсів і оцінкою якості роботи працівників. Використання сучасних комп'ютерних засобів для контролю дає значний соціально-економічний ефект: знижується кількість невиконаних завдань, запізнень щодо термінів виконання, зростає виконавська й трудова дисципліна в колективі.

Менеджери підприємств готельно-ресторанного бізнесу на функцію контролю витрачають 35-40% від загального робочого часу. До того ж здійснюють цю функцію часто малоефективно: спостерігаються дублювання й безсистемність – одні ділянки роботи контролюються часто, інші залишаються поза увагою керівників та спеціалістів; для контролю не використовують опрацьовану інформацію та ін.

Розповсюдження інформації про результати контролю відіграє ключову роль в забезпеченні його ефективності. Для того, щоб система контролю діяла ефективно, необхідно обов'язково доводити до відповідних працівників підприємства як встановлені планові завдання, так і досягнуті результати. При цьому інформація має бути точною, надходити вчасно й доводитись до виконавців у такому вигляді, який би дозволяв оперативно прийняти необхідні рішення й здійснити відповідні дії. При цьому встановлені планові завдання мають бути обґрунтованими й зрозумілими працівникам. Це означає, що має бути забезпечений тісний зв'язок між тими, хто встановлює планові завдання, й тими, хто мусить їх виконувати. Основні труднощі на шляху збирання й розповсюдження отриманої інформації пов'язані з комунікаційними проблемами. В той час як частина даних збирається й обробляється на ЕОМ, більша частина інформації все ж має бути обробленою спеціалістами. Присутність фахівця в цьому ланцюгу пов'язана з можливими перекрученнями інформації, на основі якої приймають рішення. Недостовірна інформація відіграє негативну роль у разі, коли потрібна суб'єктивна оцінка.

За останні роки досягнуті значні успіхи з розповсюдження інформації, яка має виключно кількісний характер. Нині менеджер має можливість отримати важливу інформацію в синтезованому вигляді з уже здійсненими необхідними порівняннями.

Проте, менеджери сфери готельно-ресторанного бізнесу досить часто мусять давати особисту оцінку отриманій інформації, інтерпретувати важливість отриманої інформації та встановлювати кореляцію щодо запланованих і фактично досягнутих результатів. При цьому вони мають брати до уваги ризик та інші фактори, що визначають прийняття того чи іншого рішення.

## **Контрольні запитання:**

- 8.1. *Які фактори визначають необхідність здійснення функції контролю?*
- 8.2. *Перелічіть основні принципи контролю.*
- 8.3. *Надайте характеристику основним видам контролю, який здійснюють на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу.*
- 8.4. *Які заходи та етапи передбачає процес контролю?*
- 8.5. *Як використовують сучасні комп'ютерні засоби щодо реалізації функції контролю?*
- 8.6. *Які якості притаманні ефективному контролю?*
- 8.7. *У чому полягає стратегічна спрямованість контролю?*

## **ТЕМА 9. УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ ТУРИСТСЬКОГО ПРОДУКТУ**

*9.1. Основні форми роботи туристських підприємств з організації збуту туристського продукту.*

*9.2. Характеристика основних форм продажу туристського продукту.*

*9.3. Особливості управління збутом туристського продукту.*

### **9.1. Основні форми роботи туристських підприємств з організації збуту туристського продукту**

Збутова політика туристського підприємства – це комплекс маркетингових заходів для планування, реалізації і контролю руху туристського продукту, щоб задовольнити існуючий попит й одержати прибуток. Основною метою реалізації політики збуту менеджментом туристського підприємства є інформування ринку щодо його послуг і забезпечення можливості здійснення покупки в зручному для клієнта місці. Таким чином, збутова політика туристського підприємства завжди спрямована на задоволення потреб туристів у місці, формі й часі придбання турпродукту. При цьому існують два основних фактори, що впливають на формування ефективної політики збуту: з одного боку, це ринковий попит на послуги туристського підприємства – його обсяг, динаміка, структура, географічні характеристики; з іншого боку – ресурсні можливості самого туристського підприємства – інформаційний, кадрові, організаційні, фінансові, управлінські і т.д. Необхідно також враховувати і вплив особливостей збуту конкуруючих туристських підприємств – ефективність політики збуту турфірми має бути не нижчою, ніж у її конкурентів.

При організації збутової політики ключову роль грає рішення питання про ефективну організацію каналів збуту. Канал збуту – це упорядкована сукупність організацій і людей, що залучені до процесу переміщення споживача (гостя) до місця надання послуг. У більш широкому розумінні канал збуту в туризмі – це сукупність суб'єктів, що залучені до процесу надання комплексу туристських послуг.

Збутову політику туристського підприємства мусять розробляти на основі існуючої стратегії маркетингу; вона має бути тісно зв'язана з питаннями формування туристського продукту (пакетів послуг), ціноутворення і маркетингових комунікацій туристського підприємства з



ринком. Процес організації системи збуту туристського підприємства складається з декількох етапів.

**1. Постановка цілей і завдань збуту.** Планування збутової політики прямо залежить від цілей розподілу туристського продукту, якими, наприклад, можуть бути:

- збільшення підприємством своєї частки ринку;
- збільшення обсягу продажів туристських послуг;
- забезпечення лідерських позицій на ринку за обсягом і якістю послуг, що надаються;
- проникнення й освоєння нових сегментів ринку.

У свою чергу, завданнями збутової політики туристського підприємства можуть бути формування переваг споживачів і стимулювання їх до покупок, налагодження контактів і укладання договорів із клієнтами і партнерами ринку і т.п. Для постановки цілей і завдань збуту важливо знати структуру клієнтури туристського підприємства, географічні ринки, що володіють потенціалом, а також організаційну структуру збуту на кожному з цих ринків.

**2. Розробка альтернативних варіантів структури каналів збуту.** Варто визначити максимальне число каналів збуту, що володіють потенціалом продажу послуг туристського підприємства.

Варто пам'ятати, що всі канали збуту, що володіють потенціалом, важливі для підприємства. Однак кожен з них має свої особливості, а також переваги й недоліки.

**3. Визначення числа посередників у системі збуту.** Необхідно розрахувати необхідну для ефективної роботи системи збуту кількість її учасників – туристських операторів, агентів і т.д. – з урахуванням потенціалу даного ринку, його географічних особливостей, а також можливостей самих каналів розподілу. При плануванні етапу важливо враховувати характер взаємин між учасниками збуту на даному ринку для того, щоб не допустити небажаної конкуренції між ними або дублювання функцій, що можуть призвести до виникнення конфліктів і зниження ефективності збуту.

**4. Визначення стратегії збуту.** Існують наступні основні методи охоплення різних ринків і збуту туристських послуг:

а) **стратегія інтенсивного збуту** – туристське підприємство прагне до співробітництва з максимально можливою кількістю посередників, надаючи приблизно однакові умови покупки і реалізації своїх послуг (ціни, комісійна винагорода, умови скасування бронювань і т.п.) посередникам, що працюють з тими самими групами (сегментами) покупців на даному

ринку. Великою перевагою при такому підході є високий ступінь презентації продукту на ринку, доступність його для споживачів і, отже, можливість максимізації обсягу продажів. При цьому, однак, варто пам'ятати, що дана стратегія не дозволяє цілком контролювати весь ринок, а також збутову політику окремих партнерів через їхню велику кількість. Це, у свою чергу, робить скрутним підтримку іміджу продукту підприємства завжди на однаково високому рівні, а також збільшує витрати зі збуту продукту. З цих причин, а також у зв'язку з тим, що на більшості географічних і національних туристських ринків уже давно визначилися компанії-лідери і великі гравці, найбільшого поширення одержала стратегія селективного або виборчого збуту;

б) **стратегія селективного збуту** – припускає, що підприємство навмисно обмежує доступність продукту з метою економії витрат розподілу і концентрації зусиль на цільовій для себе групі споживачів даного ринку. Це дозволяє домагатися необхідного охоплення ринку при більш жорсткому контролі і з меншими, ніж при інтенсивному збуті, витратами. Можливість втрати частини потенційних споживачів у зв'язку з невисокою доступністю продукту при використанні даної стратегії компенсується більш ефективною роботою з невеликим числом великих каналів збуту, що виконують фактично функції оптовика. Їм надаються більш цікаві умови співробітництва з підприємством (більш низькі ціни, блоки місць, м'які штрафні санкції і т.п.) у порівнянні з іншими, менш великими компаніями. Обмежена кількість компаній-посередників на кожному конкретному ринку дозволяє менеджментові з більшою ефективністю контролювати цей ринок і реагувати на будь-які його зміни. При цьому основними критеріями вибору партнерів мають бути масштаб діяльності і частка на ринку кожного з них. Крім того, необхідно, щоб у портфелі партнерів підприємства були представлені компанії, що працюють з різними сегментами споживачів (туристами, бізнесменами, спортивними асоціаціями, промоутерськими компаніями і т.п.), – це забезпечить максимальне охоплення ринку при мінімальному числі компаній-посередників;

в) **стратегія ексклюзивного збуту** – спосіб охоплення ринку підприємством, за якого використовують як посередника на ринку одного туристського оператора або погоджуються надавати йому ексклюзивні умови співробітництва. Така стратегія виправдана у випадку, якщо ринок досить малий і обраний оператор є його консолідатором, а також якщо на ринку відсутні інші серйозні гравці, які здатні конкурувати з обраним. Ефективність стратегії ексклюзивного збуту може бути вищою, якщо

підприємство, надаючи ексклюзивні права на покупку і реалізацію своїх продуктів, зажадає від оператора ринку взаємної ексклюзивності, тобто обіцянки не продавати продукти конкуруючих підприємств.

### **5. Вибір оптимального для даного ринку каналу (системи) збуту.**

Для різних географічних ринків і навіть для окремих їхніх сегментів можливе використання різних каналів і систем збуту. Деякі підприємства, особливо невеликі, можуть зволіти працювати на окремих ринках прямо з клієнтом (фізичними і юридичними особами), інші – через налагоджену систему туристських операторів і агентів, треті (це особливо практикується в середовищі мережевих підприємств) – через власну мережу представників і офісів з продаж. У даний час, однак, туристські підприємства на більшості ринків, як правило, використовують змішані варіанти побудови систем збуту.

Для вибору системи збуту керівнику варто використовувати наступний алгоритм:

а) виявлення особливостей і потреб клієнтів на ринку (чисельність потенційних компаній-клієнтів, їхня концентрація на ринку, перевага індивідуального або групового туризму, ступінь витрат коштів на поїздки, методи оплати, необхідність одержання віз);

б) аналіз ринку (ємність, перспективи розвитку і т.п.);

в) аналіз збутової політики підприємств – конкурентів на даному ринку;

г) порівняння ефективності використання різних варіантів організації збуту і вибір оптимального (здатного генерувати найбільший дохід при мінімальних витратах на його проведення).

**6. Вибір суб'єктів каналу збуту.** При виборі операторів-партнерів на ринку рекомендується оцінювати:

- фінансове становище компанії;
- охоплення ринку в цілому й охоплення цільового для даного підприємства сегмента ринку (важливо, щоб обраний посередник контролював або мав вплив на цільовому ринку збуту);

- організацію компанії і показники діяльності (чисельність персоналу, динаміка показників продажу, фірми-партнери);

- професіоналізм компанії і досвід її роботи на туристському ринку даної країни (негативний або позитивний досвід діяльності компанії на ринку в прийомі й обслуговуванні туристів є в даному випадку для підприємства відображенням її професіоналізму);

- ділову репутацію компанії на ринку і рівень компетенції її перших керівників (наслідки від вибору посередника з поганою репутацією можуть

зашкодити іміджеві підприємства на даному ринку і бути згубними для всього каналу збуту);

- технологію і методи продажу компанії-посередника, тому що співробітництво з учасником каналу збуту, що використовує сучасні і передові технології продажу, найбільш ефективне;

- ступінь агресивності компанії на ринку і плани її розвитку.

7. Організація зворотного зв'язку і мотивації суб'єктів системи збуту. Для ефективного функціонування всієї системи збуту необхідно постійно підтримувати зворотний зв'язок з її учасниками, шукати способи їхньої мотивації. Це можуть бути своєчасна і правильна виплата комісійної винагороди, пошук компромісів при реалізації спільних проектів (наприклад, при розміщенні групового замовлення), фінансова участь підприємства в проектах своїх партнерів (реклама в брошурах і каталогах туроператорів і т.п.).

8. Організація контролю й оцінки діяльності учасників каналів збуту. Критерії оцінки діяльності суб'єктів системи збуту в різних підприємствах можуть розрізнятися. Найбільше часто використовуваними, однак, є:

- обсяг продажу послуг підприємства через даного партнера (кількість турів або розмір виручки);

- витрати підприємства на співробітництво з даним партнером (обсяги знижок, комісія, альтернативні витрати);

- швидкість розрахунків партнера з підприємством за надані послуги;

- частота бронювань (індивідуальної і групових) і реалізації інших спільних проектів;

- імідж оператора на ринку і його динаміка.

Транспортні підприємства, заклади розміщення, об'єкти громадського харчування і розваг, що включаються в індустрію туризму є первинними виробниками туристських послуг. Використовуючи необхідні економічні ресурси, вони створюють послуги, що надходять на ринок для продажу. Кожний виробник визначає для себе найбільш ефективні засоби та заходи їхньої реалізації (тобто канали збуту), за допомогою яких послугу доводять до кінцевого споживача.

Посередницькі особи в туризмі виконують ряд важливих функцій:

а) проводять дослідницьку роботу щодо збору інформації, яка необхідна для планування, розподілу продукції та послуг;

б) стимулюють збут шляхом створення та розповсюдження інформації про товари;

в) установлюють контакти з потенційними покупцями;

г) пристосовують продукт до вимог покупця;

д) проводять переговори з потенційними споживачами;  
е) організовують товарообіг;  
є) фінансують рух товарів каналами розподілу;  
ж) беруть на себе ризик, який пов'язаний з функціонуванням каналу товароруху та ін.

Всі або частина цих функцій може бути взята на себе виробником туристського продукту, при цьому його витрати на організацію та утримання каналів розподілу зростають. Із-за спеціалізації посередницьких організацій вони нерідко виконують перераховані функції каналів розподілу ефективніше.

**Прямі і непрямі канали збуту.** Канали збуту надзвичайно різноманітні. Вони можуть бути простими й складними, довгими й короткими, широкими й вузькими. Канали розповсюдження туристських послуг включають прямий продаж виробником, оптову торгівлю через різноманітні оптово-посередницькі підприємства та організації, реалізацію через роздрібну мережу.

Усе різноманіття способів реалізації товарів і послуг (у тому числі туристських), можна зводити до двох головних базисних типів каналів збуту: прямих і непрямих. Прямі канали забезпечують безпосередній зв'язок виробників зі споживачами, авіакомпаніями, готелями, тематичними парками й іншими суб'єктами туристського ринку. Підприємства індустрії туризму, які здійснюють прямий продаж послуг своїм клієнтам, організовують власні туристські фірми та збут за каталогами і телефонами, а останнім часом – з розвитком телекомунікаційних систем – усе ширше використовують можливості комп'ютерної мережі й електронної пошти для бронювання і надання туристських послуг кінцевим споживачам.

Широке використання прямих каналів збуту пояснюють рядом переваг, що отримують як постачальники, так і їхні клієнти:

- відносна простота. При прямому продажу тільки два суб'єкти - виробник і кінцевий споживач (турист) вступають у відношення купівлі-продажу; участь третіх осіб у реалізації послуги не потрібна. Продавець і покупець легко домовляються між собою щодо предмета і умов угоди, а за необхідності – про внесення до них відповідних змін;
- додаткові можливості збуту. Безпосередній контакт зі споживачем дозволяє постачальнику продати додаткові послуги й оформити бронювання (наприклад, на проїзні документи). Турист же отримує доступ до інформації, що його цікавить (зокрема, про послуги і чинні розцінки на них), із першоджерела;

- гнучкість. Неорганізовані туристи, які самостійно розробляють маршрут і програму подорожі, часто уточнюють їх протягом поїздки. Вони особливо цінують систему прямого збуту, що легко адаптується до мінливих індивідуальних запитів клієнтів і зберігає за ними свободу прийняття рішень:

- власне економічні вигоди. Порівняно з продажем через третіх осіб прямий канал забезпечує виробнику більш високі прибутки у розрахунку на одного покупця або одиницю пропонованого товару (послуги);

- можливість особистого контролю над продажем. Прямий продаж дозволяє знизити для покупця ризик неякісного обслуговування.

Поряд із перевагами канал «постачальник – споживач» має ряд обмежень. Вони пов'язані зі збільшенням витрат виробника на створення і функціонування власної мережі торговельних точок, ростом професіоналізму в роботі туристських фірм. Прямий збут має також труднощі, з якими стикається неорганізований турист у ході підготовки подорожі в сезон «пік» (відсутність вільних місць тощо), і котрі часто залишаються для нього нерозв'язаними без залучення посередника.

Інший базисний канал розподілу – непрямий. Його визначальною ознакою є наявність посередника (посередників) у відношеннях між виробником і споживачем. Всупереч поширеній думці про «паразитизм», посередники виконують важливу функцію – виступають носіями цінної інформації. Їхнє місце в економічній системі цілком позиціонується значенням інформації в сучасному суспільстві, яка дає її власнику уявлення щодо повного спектра наявних можливостей і забезпечує ефективність діяльності підприємства. Високоякісну інформацію важко отримати. При прямому продажу споживач має зв'язатися з усіма виробниками, щоб порівняти варіанти необхідної продукції (послуги) і зробити вдалу покупку. При непрямому розподілі цю роботу виконує посередник. Він застерігає клієнта від виснажливого пошуку та пропонує найбільш вигідні варіанти подорожей контрагентів-виробників.

В аналогічній ситуації знаходиться і виробник, що також виграє від участі посередників в обмінних операціях. Завдяки своїм зв'язкам, досвіду, спеціалізації і розмаху діяльності кваліфіковані посередники й агенти забезпечують широку доступність товару (послуги) і доводять його до споживачів, підвищуючи збутові можливості підприємства. При цьому вони досягають значної економії, скорочуючи кількість прямих контактів і угод. Посередник допомагає знизити обсяг роботи з реалізації та розподілу продукції і, відповідно, загальні витрати.

**Турагенти.** У секторі туризму ключовою ланкою в ланцюжку

«виробник – туроператор (посередник) – споживач» є турагент. Через нього здійснюють продаж частини туристських поїздок, здебільшого – за кордон. В умовах високої насиченості ринку подібними пропозиціями, гострої конкурентної боротьби й обмеженої купівельної спроможності населення, турагенти вирішують найскладніше завдання – залучити клієнта й умовити його поїхати саме в цей тур, а вже потім укласти з ним договір, отримати гроші, оформити паспорт, візи, квиток, видати ваучер, відправити в подорож.

За характером операцій турагент є роздрібним продавцем. Класичний турагент не створює свої власні туристські продукти, а займається їхнім перепродажем. Він реалізує послуги кінцевим споживачам – туристам для їх особистого некомерційного використання.

Турагенти виконують дві головні функції. Відповідно до визначення ЮНВТО, головний напрям їхньої діяльності полягає в наданні інформаційних послуг. Турагенти інформують потенційних покупців про туристські райони, розклад прямування транспорту, варіанти розміщення, розцінки на послуги, складають кошторис витрат на подорож. Робота в прямому контакті з клієнтами, бесіди і консультації, підбір довідкових матеріалів – досить трудомісткі й забирають половину витрат робочого часу. Цей час особливо зростає при продажу турагентами дорогих турів на відпочинок, що розраховані на елітних клієнтів. Друга функція турагента – збут туристських послуг, які надають перевізники, заклади розміщення і харчування та інші підприємства індустрії туризму. Вона поєднує різні посередницькі операції: турагент реалізує квитки на всі види транспорту, бронює місця в готелях та інших закладах розміщення, надає автомобілі в оренду, замовляє екскурсії, оформлює виїзні документи, здійснює страхування туристів, робить обмін валюти, реалізує туристську літературу та сувеніри і т. ін. Крім окремих туристських послуг, турагент реалізує повні, комплексні пакети – тури. Серед перерахованих операцій особливо варто виділити продаж авіаквитків.

Ринок турагентів має ряд характерних рис. Він вирізняється великою кількістю учасників торговельних угод і є прикладом гострої конкурентної боротьби. Турагенти настільки численні завдяки відкритому доступу до ринку. Цю діяльність порівняно просто розпочати. Вона не потребує значних інвестицій і високої кваліфікації. Водночас легкість, з якою відбувається вихід на ринок, часто здається оманливою, оскільки турагенти потерпають від краху через погані управлінські навички і недостатні ресурси.

**Туроператори.** Поряд із роздрібними агентами важливу роль, у

товаропровідному каналі відіграють оптовики. Ці комерційні посередницькі підприємства займаються закупівлею товарів (послуг) і їхнім збутом через мережу роздрібних торговельних підприємств. У сфері туризму найбільш значним оптовим продавцем є туроператор. Він виступає генератором організованого туризму і йому приділяється особливе місце у формуванні ринку туристських послуг.

Головним напрямом діяльності туроператорів стала розробка туристичного продукту, який розрахований на масовий споживчий попит. Оптовики комплектують серійні набори послуг, які реалізують туристам у єдиному пакеті (пекідж-тури) шляхом стандартизації маршрутів подорожей, програм і комплексу обслуговування. За рахунок стандартизації і масовості свого продукту вони досягають зниження витрат обігу, а отже і цін, що дозволяє їм виходити на ринок із конкурентоспроможною пропозицією. На сучасному ринку туристичних послуг відбувається еволюція пекідж-турів у бік зменшення в них комплексу послуг. З одного боку, до подібного туристські фірми змушує гостра конкуренція. У боротьбі за клієнта кожний туроператор намагається встановити більш привабливі ціни. Він виключає з пакетів деякі послуги, створюючи видимість дешевих подорожей. Так, більшість фірм зберігають у складі турів тільки розміщення в готелі за маршрутом і трансфер. Інші послуги (харчування, екскурсії тощо) туристи отримують за додаткову плату під час поїздки. На практиці буває важко розділити турагентські і туроператорські фірми. Як ті, так й інші можуть виконувати і роздрібні, й оптові операції. Туроператори нерідко відкривають представництва, відділення або філії для роздрібної торгівлі туристським продуктом.

З іншого боку, склад пекідж-турів визначають станом споживчого попиту. Фірми змушені враховувати психологію туристів, що вимагають повної свободи у виборі послуг. Звужуючи обов'язковий їх набір, туроператори доводять до мінімуму обмеження на маршруті і тим самим сприяють збільшенню попиту.

З огляду на тенденцію, що намітилася, Рада Європи в 1990 р. прийняла спеціальну Директиву. Так, за Директивою ЄЕС 90/314 СЕЕ від 13.06.1990 р. вживається поняття «послуга, яка включає все», що визначається як сукупність не менше двох елементів з трьох, які реалізують за загальною ціною та включають: а) транспорт; б) проживання; в) інші послуги. Наприклад: пекідж-тур має включати не менше двох компонентів: перевезення і розміщення, або розміщення і розваги, або інші комбінації. Згодом поняття «послуга, що включає все» здобуло назву «пакет послуг» (package tour), а з моменту інтеграційних



процесів у Європі до пакету найчастіше включають саме послуги розміщення та харчування. Туристичні підприємства (туроператори) України до комплексного туру включають послуги розміщення, часткового харчування (сніданок чи напівпансіон) та послуги страхування (які є обов'язкові згідно із законами України «Про туризм» та «Про страхування»).

Незважаючи на «полегшення» пакету послуг, організація турів, як і раніше, залишається процесом складним і трудомістким. У ньому виділяється декілька етапів.

Перед тим, як приступити до формування туристського продукту, туроператор має скласти чітке уявлення про те, на який ринок він збирається вийти з пропозицією, хто стане його головним клієнтом, які мотиви і стимули будуть ними рухати при купівлі запропонованих турів. Для відповіді на ці та інші питання туристичні фірми проводять маркетингові дослідження, що дозволяють окреслити територіальні межі перспективних ринків збуту, виділити соціальний склад клієнтури, установити найбільш привабливі види туризму для конкретного територіального або соціального ринку, визначити кількісні параметри туристичних потоків і т. ін.

Важливим джерелом інформації для туристичної фірми при аналізі й оцінці нею ринкового потенціалу слугують матеріали, які публікуються виробниками туристичних товарів та послуг, статистичні дані, експертні висновки, рекламні оголошення. Непогані результати дають вибіркові маркетингові опитування населення.

Маркетингові дослідження потребують значного обсягу фінансування. На них витрачається від 5 до 15% усіх засобів, що виділяються на розробку нового туру. На першому етапі робіт туристичні фірми надають особливого значення плануванню туристичного продукту на основі попередньої оцінки споживчого попиту, що дозволяє їм знизити комерційний ризик.

На другому етапі туристський продукт набуває більш чіткі обриси. Спираючись на інтереси і запити споживачів, виявлені під час маркетингових досліджень, туроператор приступає до розробки та формування туру. Він, зокрема, визначає: країну подорожі й вид туризму, сезон і тривалість поїздки; маршрут, тобто перелік пунктів, які туристи відвідують під час подорожі; загальну кількість групових та індивідуальних турів; пакет і класність послуг. Другий етап роботи завершується підготовкою серій конкретних турів для наступного обговорення з партнерами.

На третьому етапі туристська фірма вибирає партнерів, веде з ними

переговори, погоджує умови обслуговування туристів і укладає угоди. Пошук учасників для сумісної діяльності не є особливо складним. Постачальники туристських послуг – транспортні компанії, заклади розміщення, підприємства громадського харчування, об'єкти розваг і т. ін. – охоче ідуть на контакт із туроператорами, розраховуючи отримати від них вигідні пропозиції і замовлення. Важливо, щоб партнери були надійними, мали гарні ділові якості й забезпечували високий клас обслуговування за доступними цінами.

Коли партнери обрані, угоди укладені, настає один із найбільш відповідальних етапів розробки туристського продукту – встановлення його продажної ціни. Значним чином саме від цін залежать результати комерційних операцій, а ефективна цінова політика вирішально впливає на всю систему торговельно-виробничої діяльності турфірми.

Після встановлення ціни процес створення туристського продукту підходить до завершення. Туроператору залишається лише включити розроблений тур у свій каталог, щоб забезпечити йому широку рекламу.

Кращою перевіркою якості роботи туроператора є реакція покупця на пропозицію туристської подорожі. Широкий збут означає, що вона відповідає запитам споживачів, а організатор знайшов свою ринкову нішу. В іншому випадку до туру необхідно внести поправки.

Для того, щоб довести туристський продукт до цільової аудиторії, туроператори використовують різні канали розподілу. Вони нерідко мають власні торговельні точки, але класичним і найпоширенішим способом реалізації турів вважаються продажі через турагентства. Туроператор залучає до збуту сформованого ним пакету туристських послуг роздрібних посередників. Частіш за все він створює при собі Центральне турагентство, то входить до його структури в якості самостійного комерційного підрозділу, а також відкриває периферійні турагентства, які розташовуються в інших містах, районах, країнах і регіонах. У сукупності вони утворюють складну збутову мережу.

Співробітництво туроператорів і турагентств приносить вигоду обом сторонам. Наявність у туроператора широкої розгалуженої контрагентської мережі забезпечує йому ріст обсягів продажу туристських поїздок, вихід на нові ринки, у тому числі провінційний ринок виїзного туризму; економію витрат на утримання власного персоналу, оренду приміщень, їхнє обладнання і т. ін. У свою чергу, турагент отримує комісійну винагороду за посередництво в реалізації турів кінцевим споживачам. Розмір її визначається у відсотках до ціни проданого туристського продукту і звичайно складає від 5 до 10%, або певний (сталий) розмір

комісії незалежно від вартості туру. Він може бути збільшений (наприклад, у випадку збуту туристських послуг понад узгоджений обсяг). Комісійні винагороди є головним джерелом прибутків турагентств.

Взаємовідносини оптових і роздрібних туристських фірм часто опосередковуються дрібнооптовими торговцями. Останні зазвичай діють у межах одного регіону.

Традиційно дрібнооптові туристські фірми і турагентства створюють власні мережі дрібних дилерів – агентів з продажу. Вони працюють поза офісами, персонально з індивідуумами і групами населення, знаходять клієнтів серед своїх родичів і знайомих, за рекомендаціями, на службі, вдома та інших місцях.

Агент має володіти рядом обов'язкових якостей, найважливішими серед яких є: рішучість, відсутність остраху звернутися до незнайомої людини, винахідливість, товариськість і комунікабельність, особиста чарівність, спроможність створювати довірчу атмосферу бесіди, надійність і чесність. Між туроператором та турагентом діяльність регулюється умовами агентського договору (агентської угоди).

Слід зазначити, що все розмаїття збутових функцій важко перерахувати, крім того необхідно врахувати особливості їх реалізації кожним виробником чи посередником, що в багатьох випадках визначається такими факторами, як: номенклатура й масштаби виробництва, кількість і географія споживачів, чисельність та інтенсивність каналів розподілу, характер і форми організації каналів руху продукту, імідж виробника та його торговельної мережі тощо.

Канали розподілу – це: 1) сукупність підприємств, організацій або окремих осіб, які приймають на себе чи допомагають передати іншому право власності на конкретний товар чи послуги на шляху від виробника до споживача; 2) шлях, яким товари проходять від виробника до споживача.

Використання каналів розподілу приносить виробникам певні вигоди:

- економію фінансових засобів на розподіл продукції;
- можливість вкладення засобів, що були зекономлені, в основне виробництво;
- продаж продукції більш ефективними способами та методами;
- високу ефективність забезпечення широкої доступності товару та доведення його до цільових ринків;
- скорочення обсягу робіт з розподілу продукції.

Обрані канали безпосередньо впливають на швидкість, час, ефектив-

ність руху продукту під час його доставки від виробника до споживача.

У багаторічній практиці роботи фірм-туроператорів використовуються різноманітні канали реалізації туристичного продукту. Серед них можна виділити такі:

- ◆ створення власних бюро продажу, представництв та філій (торговельні точки);
- ◆ створення посередницької турагентської мережі;
- ◆ створення корпоративної бази для обслуговування (наявність зв'язку з великими організаціями і підприємствами – оптовими споживачами);
- ◆ використання спеціалізованих магазинів (турмагазинів);
- ◆ продаж турів поштою чи за допомогою телемаркету;
- ◆ продаж турів з використанням заходів виставкової індустрії;
- ◆ продаж турів за допомогою інформаційних комп'ютерних мереж.

Якщо говорити узагальнено, то існують дві форми організації збуту туристичного продукту: за допомогою власних бюро продажу і за допомогою використання контрагентської мережі.

В багатьох фірмах канали просування турпродукту комбіновані, тобто є структура і підрозділ власних бюро продажу і є також контрагентська мережа.

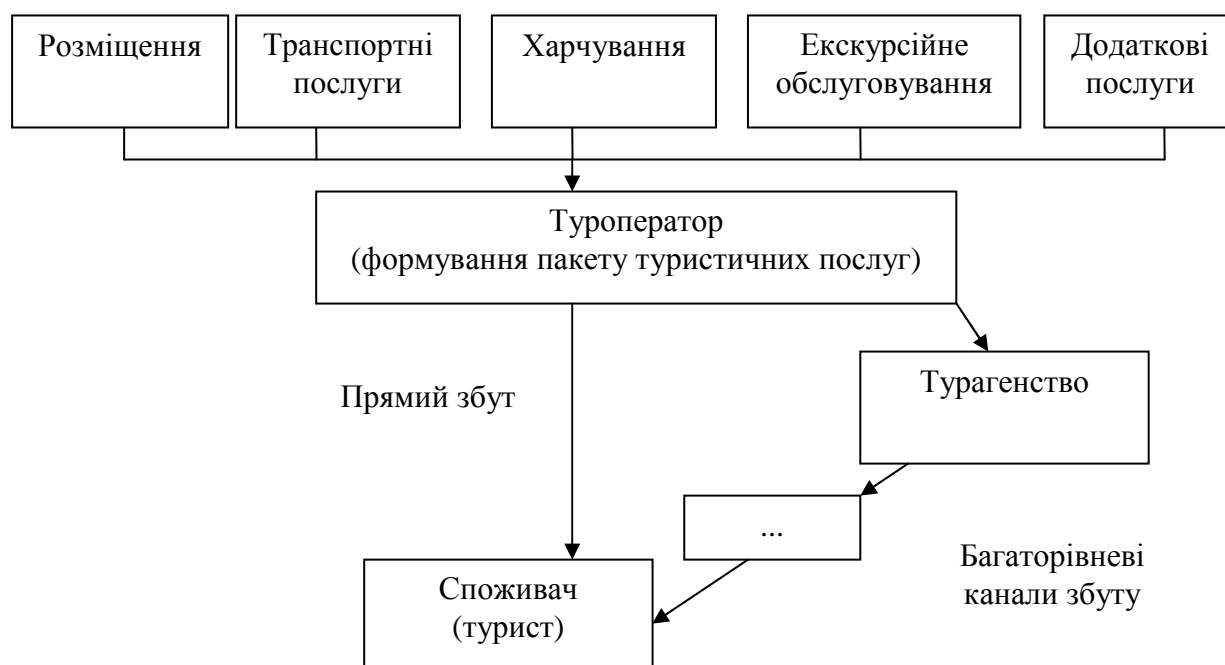


Рис. 9.1 – Структура ринку організованого туризму

Так, на рис. 9.1 зображено структуру ринку організованого туризму, де визначено прямі та багаторівневі канали збуту. Тобто реалізація турів

через бюро продажу фірми-туроператора, вважається прямим збутом, а залучення до збутової мережі інших посередників – це вже багаторівневий збут, який має як мінімум дворівневий канал.

## **9.2 Характеристика основних форм продажу туристського продукту**

Власні бюро продажу – це торговельні точки, що належать самій фірмі – туроператору, через які ведеться робота безпосередньо з покупцями турів, а саме: їх інформування про наявну в продажу пропозицію; прийом замовлень на бронювання, підписання договору на туристське обслуговування, отримання оплати, прийом документів туристів на оформлення, видача документів туристів, контроль за якістю надання туристських послуг.

Залежно від своїх фінансових можливостей і обсягу на ринку туроператор може мати декілька торговельних точок у різних місцях. Значні туроператори мають свої філії з продажу турів не тільки в містах країни, резидентами якої вони є, але й за кордоном.

Операційний зал торговельних точок звичайно розташовується на першому поверсі будівлі в найбільш пожвавлених частинах міста, у місцях, зручних для прийому відвідувачів. З боку вулиці встановлюється помітна світлова вивіска з назвою фірми. Велику рекламну роль відіграє вулична вітрина, що оформляється різноманітними рекламними матеріалами фірми, які привертають увагу потенційних туристів, та є елементом маркетингових комунікацій.

Головним помешканням туристської фірми є торговельний зал, де відбувається робота з клієнтами. Він має бути обладнаний стійкою (front office) або столами для прийому відвідувачів. Для них установлюються зручні стільці чи крісла, м'який меблевий куточок, аудіо та відеоапаратура, телевізор – для демонстрації рекламного відеоматеріалу щодо туристських подорожей. Торговельний зал має бути функціонально зручним як для відвідувачів, так і для працюючих у ньому працівників фірми, мати гарне оформлення (спеціальний дизайн). Рекомендується оформити його туристськими плакатами та іншими рекламними матеріалами (брошурами, буклетами, плакатами і т.п.), що випускаються партнерами.

Варто пам'ятати: більшість клієнтів роблять висновки про солідність і надійність туристської фірми по тому, як виглядає її офіс. Отож оздоблення та інтер'єр офісу виконують велику, а в багатьох випадках вирішальну роль у рекламі й просуванні туристського продукту фірми на

споживчому ринку.

Крім помешкання для прийому клієнтів бюро продажу туроператора зобов'язане мати ряд службових помешкань (back office): для оперативної роботи з документами, бухгалтерської служби, а також для схову рекламних та інформаційних матеріалів, для інформаційно-довідкового центру, в якому ведуть телефонні переговори та надають інформацію щодо наявної туристичної пропозиції фірми (call office).

#### **Головні виробничі функції бюро продажу туроператора:**

- інформування відвідувачів щодо наявних у продажу турів шляхом довідково-інформаційних стендів, усних повідомлень, друкованої інформації (через довідники, брошури, каталоги, листівки, буклети тощо), чи в електронному вигляді;
- видача будь-якої іншої інформації, що стосується туристських подорожей;
- прийом від відвідувачів замовлень на бронювання туру за формою, що встановлена фірмою;
- прийом від відвідувачів, що подали заявку на бронювання, закордонних паспортів для оформлення іноземних віз та інших документів туриста, необхідних для здійснення подорожі;
- ознайомлення клієнта з умовами купівлі, а також із умовами туристичних подорожей;
- отримання від клієнта у встановлені терміни авансу або повної оплати вартості туру;
- узгодження з клієнтом питання щодо його страхування на час туристичної подорожі;
- видача клієнту закордонного паспорта з іноземною візою та інших туристських документів (ваучера, авіаквитків тощо), інформування туриста про всі деталі та особливості подорожі з врученням йому пам'ятки туриста;
- надання клієнту термінової інформації про можливі зміни в програмі подорожі (про перенесення дати від'їзду, про зміну маршруту, про скасування туру і ін.) в узгоджений з ним термін;
- прийом від клієнта заяви про зміни (про відмову від подорожі, анулювання туру або про зміну маршруту і т.п.) і вжиття відповідних заходів;
- прийом від клієнтів скарг та рекламацій.

**Контрагентська мережа.** Використання туроператорами посередників (субагентів) для продажу закордонних туристичних подорожей є найпоширенішим і ефективним способом максимального притягнення клієнтів.

Туроператори мають постійно працювати зі своїми турагентами – проводити з ними навчальні семінари з питань вивчення та ознайомлення з умовами туристських подорожей, ведення фінансових справ, правового оформлення угод, страхування і ін. Деякі туроператори на початку або наприкінці туристського сезону організують за свій рахунок для агентів ознайомлювальні подорожі (рекламні тури).

Співробітництво туроператора з турагентом обов'язково оформлюють договором, що має форму агентської угоди. У ньому обумовлюють такі головні умови:

- обсяг продажу, що приймає на себе агент. Частіше за все він отримує право поточного бронювання і продажу турів за каталогами фірми – туроператора за запитом (тобто, в міру отримання заявок від клієнтів і за наявності вільних місць). Іноді може бути встановлена тверда квота місць, продаж яких приймає на себе турагент на узгоджених умовах;

- ціну туру, що не мусить бути вище ціни, рекламованої туроператором;

- терміни і порядок розрахунків між туроператором і турагентом;

- розмір комісійної винагороди турагента (який, як правило, диференціюється). Порядок отримання комісії. З метою стимулювання активності турагентів туроператори встановлюють преміальні виплати, що можуть мати форму збільшеного відсотка від комісійного відрахування або фіксованої суми (бонусу) за надплановий продаж. Іноколи туроператори заохочують своїх агентів безкоштовною туристською подорожжю за одним зі своїх турів;

- форму і порядок оформлення замовлень клієнтів та оплати турів, що викуплені;

- пайову участь турагента і туроператора в рекламі турів, які реалізують;

- порядок ануляції, зміни маршруту при відмові клієнта від раніше оплаченого туру, характер санкцій у випадку невчасної ануляції;

- особливе значення в агентській угоді мають питання відповідальності туроператора і турагента один перед одним і перед клієнтами. Наприклад, туроператор відповідає за дотримання маршруту, програми, умов обслуговування, а ініціативний туроператор – ще і за перевезення, оформлення іноземних віз. Турагент же приймає на себе відповідальність за правильну і повну інформацію, яку надають клієнту, про умови туристської подорожі, за своєчасне і правильне бронювання; про повну оплату туру, а також на дотримання умов ануляції туру або його зміни тощо.

У більшості випадків, за умови поточного бронювання, турагент не

несе комерційної відповідальності за реалізацію турів, запланованих туроператором. Ризикує у подібному випадку лише туроператор. Якщо не встановлена квота обов'язкового продажу, активність турагента визначають тільки його власною матеріальною зацікавленістю, бо чим більше турів він реалізував, тим вищий його прибуток.

До підписання агентської угоди кожен із його учасників має перевірити свого партнера, щоб переконатися в його надійності. Необхідно пересвідчитись у наявності ліцензії на даний вид діяльності туристського підприємства-партнера. Можна також порушити питання про страхування комерційного ризику. Як один із факторів підвищення якісного надання послуг та надійності відносин між операторами та агентами, може слугувати сертифікація туристської діяльності.

Агентств при туроператорі може бути багато – центральне та периферійні, у тому числі в інших місцевостях, містах, регіонах і країнах. Вони можуть утворювати складну агентську мережу, що складається з множини агентств, які працюють безпосередньо з потенційними клієнтами на місцях.

Систему просування туристського продукту через посередницькі організації (оператори-оптовики, агентства, субагентства, агенти) називають каналом просування.

У практиці торгівлі туристськими послугами, пріоритетного значення набувають договірні відносини між туроператорами, яких за характером своїх операцій розподіляють на рецептивні (що приймають) та ініціативні (що направляють).

На рис. 9.2 подано схеми ринкових каналів просування продукту тур оператора до споживача (туриста).

За схемою А найчастіше всього працюють дрібні туристські фірми, що практикують самостійний продаж власних турів. Проте великого успіху така діяльність не приносить і можлива лише при малому обсязі реалізації послуг. За такою схемою, зазвичай, турфірма обслуговує або конкретне підприємство, або постійне і невеличке коло клієнтів. Для крупного туроператора подібний вид продажу не зручний.

За схемою Б працюють більші фірми-туроператори, що мають уже достатньо високі обсяги продажу. При цьому може бути декілька турагентств. До реалізації свого туристського продукту значний туроператор залучає багато (іноді більше 100) посередників-туристських агентств і приватних агентів.



Схема А:



Схема Б:

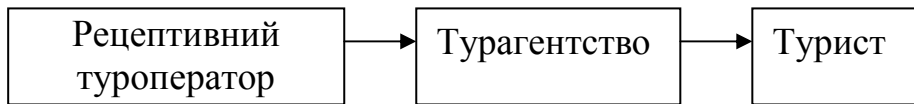


Схема В:

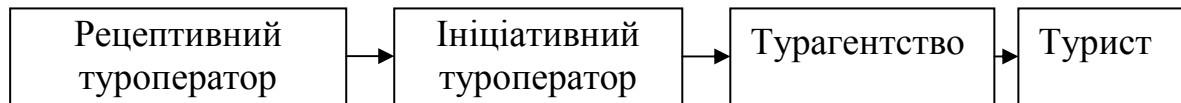


Схема Г:



Схема Д:

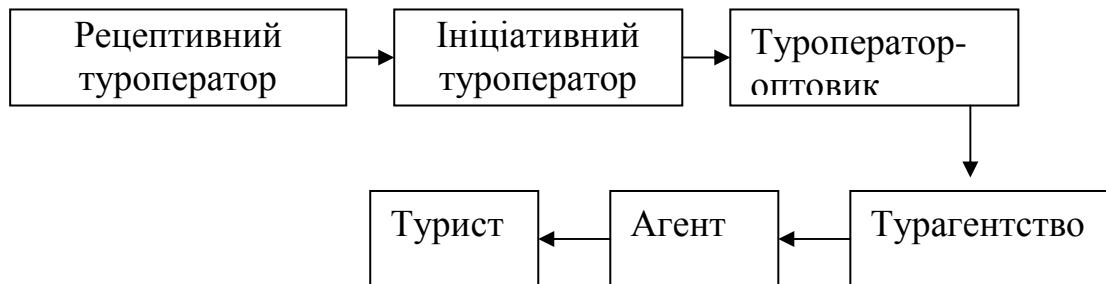


Рис. 9.2 – Схеми ринкових каналів просування продукту туроператора

На схемі В подано канал просування тур продукту від рецептивного туроператора (який працює на прийомі) за допомогою ініціативних туроператорів у різних країнах, що мають там свою агентську мережу.

Слід зазначити, що досить складно буває провести межу між оптовим туроператором і оптовим турагентством. Тут найкраще спиратися на національне законодавство, відповідно до якого туроператором вважають ту фірму, яка формує туристський продукт із власних послуг або

комплексу послуг партнерських організацій.

Туристські ж агентства тільки займаються перепродажем продукту чи послуг за агентську винагороду або за націнку до ціни туроператора.

Більшість створених у нашій країні відомих туристських фірм, що називають себе туроператорами (“САМ”, “ГАМАЛІЯ”, “ЯНА” і ін.), є ініціативними туроператорами, тобто по суті своїй вони – оптові агентства.

Відносини між рецептивними й ініціативними туроператорами регулює договір про співробітництво, в якому зазначають масштаби закупівлі (зазвичай, місця купуються великим оптом на весь сезон у готелях декількох курортів). Далі ініціативний туроператор спрямовує цю продукцію в агентську мережу для реалізації кінцевому споживачу.

На схемі Г зображений канал просування туристського продукту за участю оптовиків (wholesalers). Ця посередницька туроператорська фірма, що, як правило, працює в межах визначеного регіону, централізовано закуповує тури у вітчизняних і закордонних туроператорів. В окремих випадках оптовик може спеціалізуватися тільки на визначеному виді послуг (наприклад, обслуговувати готельні ланцюги або транспортні підприємства).

На схемі Д наведена ще одна завершальна ланка – турагент як фізична особа (комівояжер). У зв'язку з цим виникає необхідність ще одного щабля в ієрархії посередницьких рівнів (подано на схемі Г) – агент, що працює персонально з індивідуальними споживачами і групами населення, підприємствами і т. ін. Агент – остання і значна ланка в ланцюжку учасників процесу реалізації туристського продукту. Він найчастіше працює за методом прямого продажу і знаходить клієнта, насамперед, серед своїх родичів і знайомих, за рекомендаціями, на службі, в громадських місцях і т.ін.

За останні роки система збуту туристського продукту набула двох масових форм: традиційну і нетрадиційну.

До традиційних форм продажу туристських послуг відносять усі ті численні туристські підприємства, для яких ця діяльність є головною та забезпечує їх життєздатність.

Нетрадиційні форми продажу туристських послуг виникають і активно діють у галузях, що не пов'язані тісно з туризмом. Динамічний розвиток міжнародного туризму підштовхує великі не туристські компанії вкладати свої гроші в туристську індустрію.

Головною перевагою, що використовують такі компанії у своїй конкурентній боротьбі з традиційними туристськими фірмами, є наявність у них власних численних філій або пунктів продажу, систем бронювання і

резервування. Авіакомпанії, як правило, мають безліч кас з продажу квитків, власні системи бронювання.

Однією з нетрадиційних форм продажу можна назвати прямий продаж корпоративним клієнтам. Таку форму продажу використовують при організації подорожей туристських груп, що укомплектовані із працівників окремих підприємств, організацій, членів товариств, шкіл, коледжів, банків, торговельних компаній і т. ін. Організовані за прямим замовленням корпоративного клієнта інсентив-тури – це перспективний напрям реалізації туристського продукту. Продаж подібних турів здійснюють на основі прямих контактів туроператора із самими підприємствами-замовниками на підставі договору - доручення. З метою формування такого ринку збуту варто мати інформацію про підприємства, організації, з якими туроператор може працювати як з корпоративними клієнтами. Необхідно мати відповідну базу даних, щоб постійно вести оперативну маркетингову роботу.

Крім того, нетрадиційними формами продажу туристського продукту можна назвати реалізацію турів через глобальні комп'ютерні системи бронювання і резервування, а також через Інтернет. Цей спосіб продажу турів і туристських послуг широко впроваджується як на міжнародному, так і на вітчизняному туристському ринку.

Зустрічаються на туристському ринку й комбіновані форми традиційних і нетрадиційних моделей організації збутової мережі. Як приклад, можна навести пропозицію за технологією взаємодії «туроператор – тур агент». Це формування розгалуженої мережі турагентств на основі нових технологій.

Взаємодію туроператорів з агентствами здійснюють в режимі on-line з використанням відповідного програмного забезпечення. Завдяки цій програмі агентства отримують можливість вибрати із широкого спектра пропозицій потрібний напрям. Система відкрита для всіх інших туроператорів і агентств, що бажають працювати або під своїм ім'ям, або на підставі франчайзингових угод та єдиною відомою торговельною маркою.

### **9.3. Особливості управління збутом туристського продукту**

Крім визначених каналів збуту та засобів просування необхідною умовою успішного функціонування на ринку туризму є також форми та системи збуту, які в сукупності з попередніми утворюють методи збуту

туристського продукту.

Недоліками існуючої в туризмі системи збуту є: невизначеність структури споживачів та їх запитів, не налагоджена дистрибуційна мережа, не визначені канали та методи збуту.

Слід зазначити: все розмаїття збутових функцій важко перерахувати, крім того необхідно враховувати особливості їх реалізації кожним виробником чи посередником, що в багатьох випадках визначається такими факторами, як номенклатура та масштаби виробництва, кількість та географія споживачів, чисельність та інтенсивність каналів розподілу, характер і форми організації каналів руху продукту, імідж виробника і його торговельної мережі та багато іншого.

Використання каналів розподілу приносить виробникам туристського продукту певні вигоди: економію фінансових коштів на розподіл продукції; можливість вкладення коштів, що були зекономлені, в основне виробництво; продаж продукції більш ефективними способами; високу ефективність забезпечення широкої доступності продукту та доведення його до цільових ринків, скорочення обсягу робіт з розподілу продукції.

Вибрані канали (однорівневі чи багаторівневі) безпосередньо впливають на швидкість, час, ефективність руху туристського продукту при його доставці від виробника до споживача.

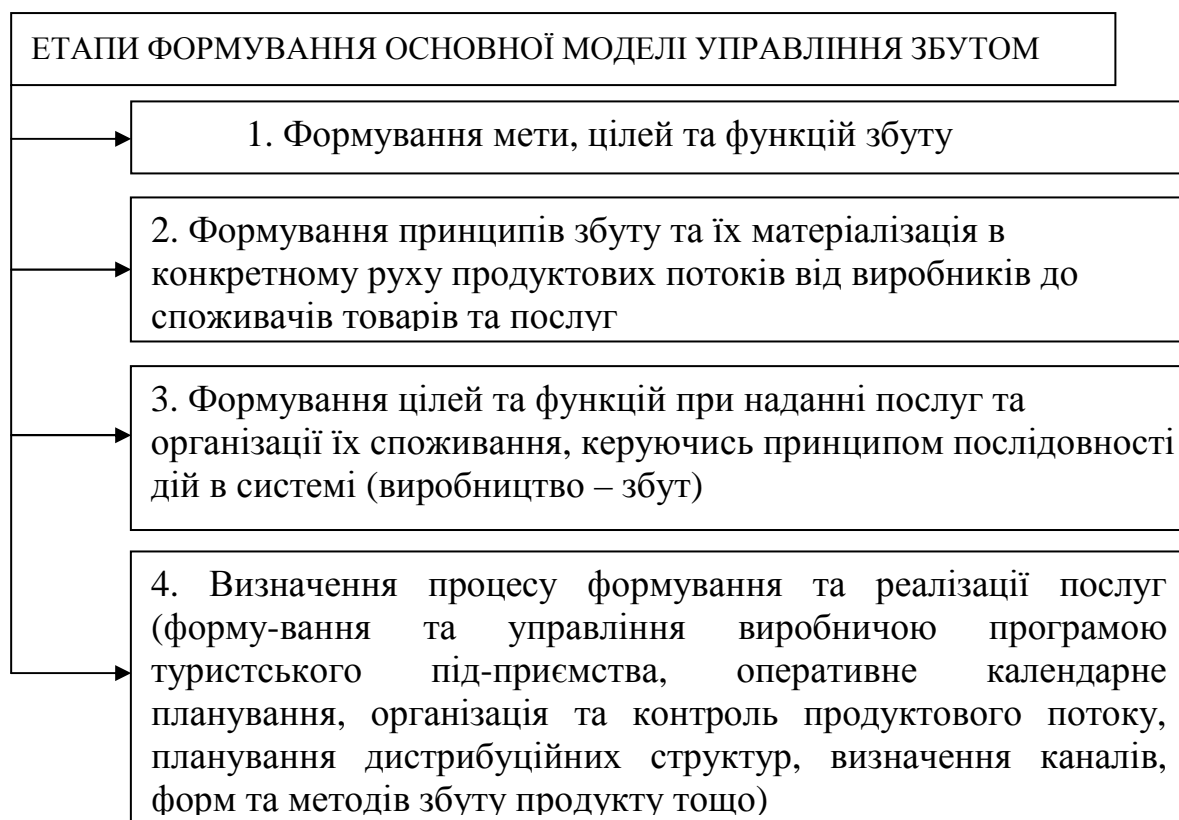


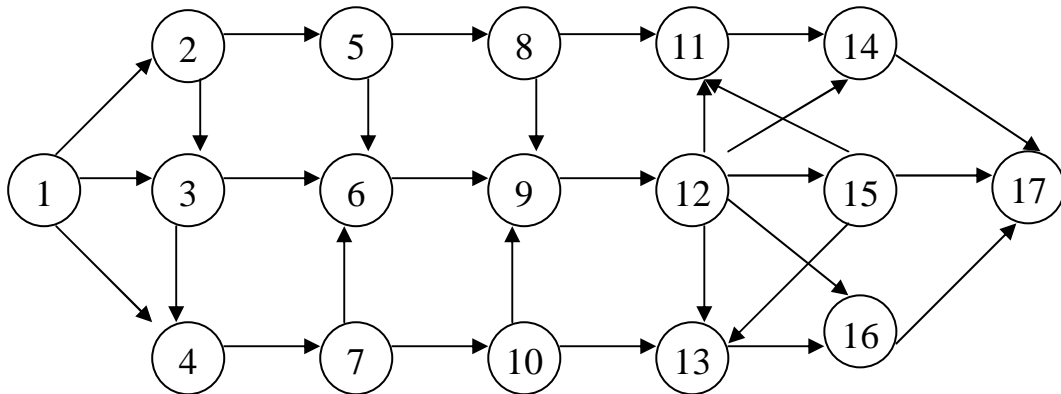
Рис. 9.3 – Етапи формування основної моделі управління збутом

Мета, завдання та функції збуту вимагають певних форм його організації, тобто певним чином організований процес збуту готової продукції.

Управління та організація збуту включає:

- 1) організацію процесу збуту готової продукції з урахуванням принципів та методів логістики;
- 2) організацію взаємодії учасників збутової діяльності;
- 3) правове і документальне забезпечення процесів «купівлі-продажу» та їх формалізація.

Використовуючи завдання та функції збутової діяльності, модель процесу збуту можна представити як сітьову модель (рис. 9.4).



- 1- вивчення платоспроможного попиту;
- 2- формування портфелю замовлень;
- 3 – встановлення господарських зв’язків зі споживачами;
- 4 – фінансування маркетингових досліджень;
- 5 – проектування номенклатури туристського продукту підприємства;
- 6- підписання договорів із суміжниками – виробниками;
- 7 – формування цін на товари, послуги та роботи;
- 8 – створення продуктового асортименту;
- 9 – вибір каналів розподілу туристського продукту;
- 10 – стимулювання посередників зі збуту;
- 11 – організація надання послуг споживачам (туристам);
- 12 – контроль за виконанням договірних зобов’язань;
- 13 – розрахунки між виробниками та посередниками;
- 14 – безпосереднє обслуговування споживачів (туристів);
- 15 – оцінка виконання планів збуту;
- 16 – фінансування збутових операцій;
- 17 – удосконалення туристської пропозиції та оцінка результатів фінансово-господарських операцій.

Рис. 9.4 – Сітьова модель процесу збуту

Подана модель збуту є синтезом взаємодії трьох основних потоків:

- 1) продуктового (матеріального), який визначений ланцюгом: 1-2-5-8-11-14-17;
- 2) інформаційного, який визначений ланцюгом подій: 1-3-6-9-12-15-17;
- 3) фінансового (грошового), який визначений ланцюгом: 1-4-7-10-13-16-17.

Послідовність формування та функціонування моделі збуту утворює наступні взаємопов'язані блоки:

- 1) організаційно-аналітичний блок (1-4), що забезпечує комплекс операцій з дослідження ринку (переважно вивчення попиту споживачів на послуги підприємства);
- 2) організаційно-технічний блок (5-10), що забезпечує комплекс операцій зі створення матеріально-речових умов збутової діяльності;
- 3) організаційно-управлінський блок (11-17), що забезпечує комплекс операцій з управління збутовою діяльністю, таких як планування, оцінка, контроль та регулювання діяльності всіх учасників збутового процесу.

Операції зі збуту розрізняють за кількома властивостями (ознаками):

- 1) повнота обслуговування клієнтів: повне (комплексне) обслуговування чи неповне (часткове) обслуговування;
- 2) форма організації (зовнішня, тобто за межами підприємства, чи внутрішня, тобто в межах підприємства);
- 3) спосіб виконання (технічний, матеріальний, фінансовий, інформаційний);
- 4) результат (надання послуг).

Таким чином, зазначимо, що організація продажу є ключовим елементом діяльності туристського підприємства, без ретельно відпрацьованих каналів збуту туристське підприємство обійтися не зможе, оскільки передача функцій продажу посередникам дає можливість зосередити увагу на якості і конкурентноздатності своїх послуг і дещо зменшити витрати на їх надання. Для розробки заходів щодо управління збутом туристського продукту необхідно охарактеризувати основні послуги туристського підприємства і проводити тематичний аналіз діяльності туристського підприємства.

### **Контрольні запитання:**

*9.1. Розкрийте поняття «збутова політика», «збут», «канал збуту».*

- 9.2. Назвіть етапи організації системи збуту туристського продукту.
- 9.3. Охарактеризуйте основні стратегії збуту:
- а) стратегія інтенсивного збуту;
  - б) стратегія селективного збуту;
  - в) стратегія ексклюзивного збуту.
- 9.4. Охарактеризуйте алгоритм вибору оптимального для даного ринку каналу (системи) збуту.
- 9.5. Охарактеризуйте перелік питань, які оцінюються в ході вибору суб'єктів каналу збуту.
- 9.6. Назвіть та коротко охарактеризуйте критерії оцінки діяльності суб'єктів системи збуту.
- 9.7. Назвіть основні види каналів збуту.
- 9.8. Які функції каналів збуту?
- 9.9. Охарактеризуйте особливості продажу туристського продукту.

## ТЕМА 10. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТСЬКОЇ ІНДУСТРІЇ

*10.1. Роль людського фактора в управлінні туристським підприємством.*

*10.2. Критерії добору працівників підприємств туристської індустрії.*

*10.3. Ефективна кадрова політика: принципи побудовання, цілі та завдання.*

*10.4. Система управління трудовими ресурсами.*

*10.5. Управління плануванням, найманням та звільненням персоналу.*

*10.6. Розвиток кадрового потенціалу.*

*10.7. Ефективність управління персоналом.*

### 10.1. Роль людського фактора в управлінні туристським підприємством

Окрім специфічних характеристик (рис. 10.1), важливою особливістю турпослуг, що відрізняє їх, насамперед, від інших послуг промисловості, де в значній мірі використовують машини й автомати, виступає широка участь людей у виробничому процесі. Залучення людського фактора впливає на неоднорідність, мінливість якості й пов'язаний з ними недолік стандартизації – одну з найважливіших проблем у сфері розвитку туристської індустрії.

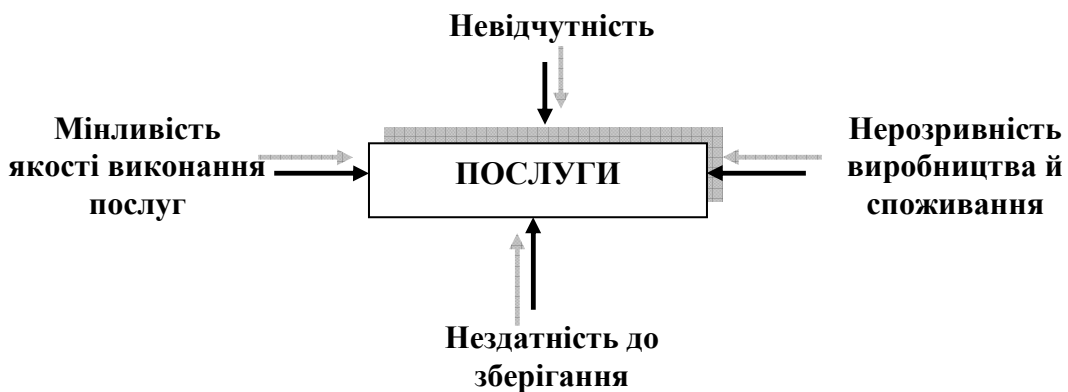


Рис. 10.1 – Основні характеристики послуги

Наприклад, для вирішення зазначеної вище проблеми на багатьох готельних підприємствах вводять стандарти обслуговування – комплекс обов'язкових для виконання правил обслуговування клієнтів, які покликані



гарантувати встановлений рівень якості всіх вироблених операцій. До таких критеріїв у більшості випадків відносять наступні:

- час відповіді на дзвінок щодо одержання інформації або бронювання (15, 20, 30 секунд);

- час оформлення в службі розміщення. Незалежно від масовості заїзду клієнти не зобов'язані стояти в черзі більше встановленого на конкретному готельному підприємстві часу (5,10,15 хвилин);

- час, затрачуваний на надання конкретної послуги (наприклад, багаж доставляють в номер не пізніше 3 хвилин після заселення клієнта, прання й чищення особистих речей проживаючих укладаються в добу й т.д.);

- зовнішній вигляд і наявність уніформи;

- знання іноземних мов персоналом обслуговування і т.д.

Праця в сфері готельно-ресторанного господарства має низку особливостей, серед яких можна відзначити наступні:

- в готельно-ресторанному підприємстві під одним дахом працюють фахівці різних спеціальностей (від 5 до 9 спеціальностей). При цьому практично будь-яка послуга, яку надають клієнту, вимагає кооперації декількох служб і, отже, координації дій працівників різних спеціальностей, що зумовлює важливість ефективної координації різних служб й фахівців, які мають взаємодіяти таким чином, щоб усі виникаючі в клієнта проблеми вирішувалися оперативно та без втручання вищого керівництва готелю. Без налагодженої взаємодії різних служб будь-яку проблему, що може виникнути у гостя готелю, швидко вирішити неможливо;

- більшість масових професій в готелі не вимагає високої кваліфікації від працівників. Саме тому серед персоналу закордонних готелів спостерігається велика кількість іммігрантів з країн, що розвиваються, в Україні – регіональна міграція трудових ресурсів;

- робота персоналу контактних служб готелю вимагає вміння й бажання знаходити спільну мову з різними людьми, оскільки постояльці готелю – особи різних соціальних прошарків населення відповідного рівня доходів, політичних уподобань, психотипу особистості тощо;

- роботу готелю можна назвати безперервним виробництвом: готель працює 24 години на добу, 365 днів на рік. Робочий день менеджерів готелю ненормований і практично складає більше 8 годин на день (до 70 годин на тиждень). При цьому робота менеджерів вищого рівня відрізняється високою часткою розмовних контактів (безпосередньо й по телефону) й відносно невеликим часом, що витрачається на роботу з

листами й документами. Робота менеджерів відрізняється високими нервовими навантаженнями, що вимагає наявності вміння приймати швидкі рішення й постійної готовності до будь-яких несподіванок (наприклад, одночасного приїзду двох поважних осіб, що претендують на один номер категорії «люкс»).

Отже, обслуговуючий персонал, який зайнятий у сфері готельно-ресторанного бізнесу, відіграє першочергову роль. Від того, як персонал вирішує проблеми обслуговування, буде залежати, чи буде клієнт задоволений запропонованими послугами. Для персоналу готельно-ресторанного підприємства головним завданням має виступати орієнтація на клієнта, а звідси – робити все для того, щоб створювати й підтримувати розуміння клієнта як вищої цінності, яку необхідно задовольнити. Існує думка, що «рівень сервісу знижується тоді, коли службовці думають лише про те, щоб догодити своєму безпосередньому начальнику, а не гостю. Це, звичайно, закінчується тим, що персонал все більше й більше відгороджується від клієнта». Сьогодні клієнт – господар становища. Задоволення його потреб – першочергова мета будь-якого бізнесу.

Людський фактор у готельному підприємстві незамінний. Правильному професійному підбору й розміщенню кадрів має приділятися значна увага. Взаємини між працівником і споживачем під час обслуговування є визначальними. Професор *Ренахан*, один з організаторів індустрії гостинності США, вірно зазначив, що рівень взаємин між споживачем і персоналом й їх характер у своїй сукупності становлять, поряд з іншими елементами зазначених відносин, сутність того феномена, що називають «обслуговуванням». Так, одним з найважливіших показників ефективності ведення бізнесу виступає рейтинг готелю. Якщо відпочинок у готелі сподобався одному гостеві, його позитивний відгук може залучити кілька інших гостей.

Людський фактор у ресторанному бізнесі також відіграє визначальну роль. Працівники ресторану можуть зробити відвідування закладу приємним для клієнта, і тоді він обов'язково відвідає його ще раз, або неприємним. Незадоволений клієнт – удар по репутації ресторану. У певній мірі персонал є невід'ємною частиною продукту підприємства. Відповідно, персонал готельно-ресторанних підприємств, рівень та якість надаваного їм сервісу формує цілісний позитивний імідж та репутацію, виступає вагомою складовою комплексної системи конкурентних переваг підприємства сфери послуг на ринку.

Управління персоналом виступає невід'ємною складовою частиною менеджменту підприємств готельно-ресторанного господарства.

Менеджмент персоналу передбачає свідоме регулювання діяльності трудового колективу: форм його організації, характеру взаємовідносин між членами трудового колективу, кадрове планування, розробку системи заробітної плати й пільг, розробку системи мотивації, формування психологічного клімату, управління конфліктами, підготовку резерву, управління розвитком тощо. При цьому слід зазначити, що ефективна робота персоналу підприємства є детермінантою його прибутковості.

## **10.2. Критерії добору працівників підприємств туризму**

Дієвість програми добору персоналу підприємства вимагає чіткого формулювання якостей працівника, що необхідні для відповідного виду діяльності. При цьому «еталонні» рівні вимог з кожного критерію розробляють на основі характеристик уже працюючих у структурі підприємства працівників, які виконують свої обов'язки на гідному рівні. Більшість роботодавців намагаються добирати працівників, спираючись на їх освіту. Проте доцільно враховувати також і вимоги виконуваної роботи.

Формулювання критеріїв добору персоналу передбачає комплексну характеристику працівника (освіта, досвід, медичні та особисті характеристики тощо).

*Кваліфікація.* Обслуговуючий персонал й керівники мають пройти професійну підготовку відповідно до специфіки послуг, які вони надають. Наприклад, для готельного бізнесу категорії п'яти зірок персонал має вільно володіти хоча б трьома мовами міжнародного спілкування чи тими, що найчастіше вживають клієнти в даному регіоні.

*Досвід.* Роботодавці часто ототожнюють досвід з можливостями працівника і з його ставленням до роботи, вважаючи, що людина, яка вже займалася подібною діяльністю і яка бажає виконати таку ж роботу, любить її і виконуватиме її сумлінно. Оскільки лояльність відносно роботи в туризмі високо цінується, більшість роботодавців віддають перевагу працівникам з досвідом. Один зі способів вимірювання досвіду роботи – визначення рейтингу трудового стажу, що відображає час, протягом якого людина працювала на певному підприємстві.

*Фізичні (медичні) характеристики.* Існує велика кількість видів робіт, що вимагають від виконавця певних фізичних якостей, які зводять до витривалості й сили (легко піддаються тестуванню). З цією метою підприємству доцільно виявляти фізичні та медичні характеристики

сумлінних працівників на даний момент, використовувати ці дані як критерії (за умови, якщо всі або більшість працівників відповідають цим даним). Персонал готельної структури всіх категорій має періодично проходити санітарно-медичний огляд з метою отримання відповідного сертифікату.

*Персональні характеристики й типи особи.* Соціальний статус (стан) – одна з найважливіших персональних характеристик працівника. Одні роботодавці вважають, що при доборі персоналу перевагу слід надавати одруженим працівникам (сприяє зниженню плинності та кращій якості роботи). Інші – запрошують неодружених або розлучених працівників, які, на їх думку, мобільніші, частіше погоджуються змінити місце і вид роботи, роботу у вихідні дні та понаднормову. Другою важливою персональною характеристикою претендента є його вік.

*Поведінка.* Персонал усіх категорій мусить уміти створювати атмосферу гостинності, доброзичливо виконувати прохання проживаючих, проявляти терпіння і стриманість до них.

Роботодавці можуть віддавати перевагу певним типам особистостей для виконання різних робіт, наприклад, товариським людям чи замкнутим. Особливі риси можуть бути необхідні для працівників, які спілкуються з відвідувачами готелю, для інших робочих місць такі риси не обов'язкові. При цьому тип темпераменту працівника відіграє значну роль (табл. 12.1).

Успішність роботи кадрової служби підприємства залежить від того, наскільки чітко працівники уявляють собі конкретну мету роботи з добору кадрів. Наприклад, коли є завдання залучити нові кадри для роботи в готельній організації, застосовуються одні методи. При цьому кадрова служба керується критеріями, що в організації розробляють керівники, які й приймають рішення. Кадрова служба для добору й підбору кадрів на певну й специфічну посаду використовує аналітичне оцінювання кандидатів., при якому на ту або іншу посаду беруть до уваги, передусім, основні показники поведінки, що значно полегшує процес прийняття рішень.

#### *Загальні вимоги до обслуговуючого персоналу*

Кухарів, офіціантів, метрдотелів та інший обслуговуючий персонал необхідно приймати на конкурсній основі за результатами кваліфікаційних випробувань і тестування. Рекомендоване знання іноземної мови.

Також доцільно враховувати наступне:

1. Регулярно (не рідше ніж раз на п'ять років) проводити переатестацію виробничого, обслуговуючого, адміністративно-управлінського й технічного персоналу для підтвердження чи підвищення

кваліфікаційного розряду. Наприклад, професійна перепідготовка обслуговуючого персоналу готелю має проводитися кожні три роки на курсах підвищення кваліфікації за спеціальною програмою.

Таблиця 10.1 – Типи темпераменту

| Назва типу темпераменту | Загальна характеристика   |
|-------------------------|---|
| <i>Сангвінік</i>        | спокійний, урівноважений, рухливий в поведінці, самооцінка відповідає реальним можливостям. Відрізняється високою працездатністю. Слабкість – невміння швидко змінюватися відповідно до ситуації. Тип мислення – наочнодієвий   |
| <i>Флегматик</i>        | емоційно стійкий тип мислення, переважно конкретно-образний, темп мислення уповільнений, рівень роботи нижчий за реальні можливості, схильний працювати в умовах монотонності, при входженні в нове середовище потрібен період адаптації 6-7 місяців, настрої переважно доброзичливі, вираз обличчя – застиглий   |
| <i>Холерик</i>          | емоційно нестійкий, запальний, міміка надзвичайно рухлива, темп мислення – швидкий, абстрактно-логічний, дуже висока комунікабельність, надмірна активність швидко змінюється. Психологічні процеси (увага, сприйняття, пам'ять, уява) надзвичайно рухомі. Рівень роботи вищий за реальні можливості  |
| <i>Меланхолік</i>       | емоційно-чутливий, схильний до хвилювань, висока внутрішня стривоженість, стресостійкий при ритмічній роботі. Швидко адаптується до соціальних ситуацій, добре відчуває партнерів у спілкуванні, створюючи умови підвищеного емоційного комфорту. Рівень домагань, як правило, нижчий за реальні можливості, за винятком осіб з демонстративною акцентуацією характеру, в яких рівень домагань вищий за реальні можливості. Мислення уповільнене, переважно конкретно-образне |

2. Усі працівники підприємства мають бути одягнені у спеціальний або санітарний одяг та взуття встановленого для даного підприємства стандарту.

3. На форменому одязі обов'язковий особистий значок з емблемою підприємства, посадою, прізвищем та ім'ям (бедж) як елемент уніформи.

4. Формений одяг метрдотеля повинен відрізнятися офіційністю, включати фрак або смокінг.

5. Працівники, які обслуговують гостей, мають бути ввічливими, уважними з відвідувачами. За умов виникнення конфліктних ситуацій для його вирішення працівник має запросити чергового адміністратора, метрдотеля або директора служби.

6. Працівники кухні, технічних служб і допоміжний персонал (прибиральники) не мусять з'являтися в приміщеннях для відвідувачів в санітарному та спеціальному одязі, якщо це не пов'язано з виконанням ними прямих обов'язків (термінових ремонтних робіт).

7.3 метою підвищення конкурентоспроможності послуг підприємства постійно має підвищуватися рівень якості надаваних персоналом підприємства послуг.

#### *Критерії добору управлінського персоналу*

Особливої уваги при доборі персоналу кадровій службі слід приділяти менеджерській ланці.

*За критерієм ставлення до роботи*, менеджерів поділяють на такі типи:

1) *пасивні* (дотримуються принципів діяльності, вироблених іншими, замикаються переважно на своїх підлеглих, намагаючись контролювати їх; у повсякденній роботі обмежуються вирішенням дрібних питань, з рутинних позицій);

2) *активні* (не сидить на місці, прагне новацій, повністю віддає себе роботі; має чіткі життєві настанови, вимогливий до себе й оточуючих, прагне досконалості; постійно діє в жвавому темпі, безперервно виробляє і переглядає відповідно до умов принципи діяльності для себе й інших, прагне конструктивно використовувати будь-які, навіть конфліктні ситуації, не лякаючись ризику й відповідальності; шукає і налагоджує термінові контакти з оточуючими, заохочує їх самостійність, дає можливість просуватись службовим щаблем; має всі необхідні дані для того, щоб стати лідером колективу, який поєднує в собі офіційне визнання керівництва і неофіційне підлеглих).

Також виділяють такі *психотипи лідерів*:

1) «*гравці*» (зовні виглядають ефектними, надійними, гнучкими; швидко змінюють позиції, дбаючи виключно про свої інтереси; не вміють працювати з повною віддачею і погано вирішують проблеми);

2) «*відкриті*» (послідовні: беруться за будь-які найважчі справи, прагнуть сумлінно все зрозуміти, чим надовго завойовують довіру і пошану; гнучкі, діють відповідно до обставин, але живуть не сьогоднішнім днем, а спрямовані в майбутнє; справжні лідери, які мають незаперечний авторитет серед підлеглих).

*За критерієм контактності* можна виділити наступні типи керівників:

- особи, які 2/3 робочого часу витрачають на своїх підлеглих і

тільки 1/3 на здійснення зовнішніх зв'язків;

- особи, які порівну розподіляють час між цими складовими;
- особи, які здійснюють тільки вертикальні контакти з керівництвом і підлеглими, проте не бажають знатися з колегами свого рівня;
- особи, які уникають взагалі будь-яких контактів.

Перший і другий типи керівників придатні для оперативного менеджменту, четвертий – для стратегічного, третій тип керівника не відповідає взагалі вимогам, що висувують до сучасних керівників.

Психологи виділяють *основні моделі*, за якими оточуючі сприймають лідера в колективі :

- «один з нас»;
- «кращий з нас – зразок для наслідування»;
- «втілення чеснот»;
- «виправдання всіх очікувань».

Таке сприйняття формує ставлення до лідера, дозволяючи йому поширювати свій вплив на колектив і кожного працівника зокрема.

Отже, *якість сучасного працівника можна охарактеризувати такими основними групами показників:*

1) *особисті* – риси, що характеризують конкретну особистість (патріотизм, працелюбність, чесність, відповідальність, темперамент тощо);

2) *комунікативні* – навички, що характеризують ставлення особистості до людей, які її оточують (уміння працювати в колективі, знаходити спільну мову з іншими працівниками, лідерство);

3) *пізнавальні* – загальні навички й знання про навколишній світ (загальний науковий і культурний світогляд особистості);

4) *професійні* – навички із виконання професійних обов'язків (специфічні знання та навички, виробничий досвід).

Раціоналізація та дотримання загальних вимог добору персоналу – умови побудування ефективної кадрової політики на підприємстві.

### **10.3. Ефективна кадрова політика: принципи побудування, цілі та завдання**

Система кадрового менеджменту забезпечує безупинне удосконалювання методів роботи з кадрами й використання досягнень вітчизняної й закордонної науки і найкращого виробничого досвіду.

Сутність кадрового менеджменту, включаючи найманих робітників, роботодавців й інших власників організації полягає у встановленні організаційно-економічних, соціально-психологічних і правових відносин суб'єкта й об'єкта управління. В основі цих відносин лежать принципи, методи і форми впливу на інтереси, поведінка й діяльність працівників з метою їх максимального використання.

Управління персоналом займає ведуче місце в системі управління організації. Методологічно ця сфера управління володіє специфічним понятійним апаратом, має відмітні характеристики й показники діяльності, спеціальні процедури і методи – атестація, експеримент і інші; методи вивчення й напрямку аналізу змісту праці різних категорій персоналу.

Важливим елементом продуктивних сил є люди з їх рівнем освіти, досвіду й майстерності. У теорії менеджменту використовують значну кількість термінів відносно людей, що зайняті у виробництві: трудові ресурси, людський фактор, кадри, персонал.

Термін «трудові ресурси» було введено в науку в 20-ті роки ХХ століття академіком С. Струмиліним. В сучасному розумінні **трудові ресурси** трактують як людські ресурси, що є значно ширшим і включає в себе такі поняття, як трудовий потенціал, стан здоров'я, рівень освіти, здібностей і культури, професійні знання для роботи в сфері суспільно корисної діяльності.

**Кадри** – це штатні кваліфіковані працівники з певною професійною підготовкою, які мають спеціальні знання, трудові навички чи досвід роботи у вибраній сфері діяльності. Термін «кадри» в зарубіжних і вітчизняних джерелах часто ототожнюють лише із частиною працюючих – спеціалістами або робітниками високої кваліфікації і стажем роботи на даному підприємстві.

**Управління кадрами** – багатогранний та виключно складний процес, який має специфічні особливості та закономірності. Знання їх необхідне керівникам та спеціалістам сучасного виробництва, працівникам кадрових служб та соціального розвитку для постійного забезпечення підвищення ефективності, якості робіт та продуктивності праці.

Термін «персонал» є найбільш доцільним на рівні організації, так як визначає особовий склад організації, який працює за найом і характеризується певними ознаками:

– трудові взаємовідносини з роботодавцем, як правило, оформляють трудовими договорами;

– володіння певними якісними характеристиками, поєднання особистих та організаційних цілей.



Отже, *персонал* – основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується та змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів.

Персонал організації характеризується кількістю, структурою, професійною придатністю та компетентністю. Кількість персоналу визначають характером, масштабами, складністю, трудомісткістю виробничих процесів, рівнем їх механізації, автоматизації та комп'ютеризації.

Під *управлінням персоналом* розуміють способи впливу на співробітників компанії для досягнення поставлених цілей і вирішення завдань при використанні адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів.

В умовах переходу до ринкової економіки управління персоналом має набути системність та завершеність на основі комплексного вирішення кадрових проблем, просування нових та покращення уже існуючих форм та методів кадрової роботи.

Предметом управління кадрами на підприємстві виступає вивчення відносин робітників у процесі виробництва з точки зору найбільш повного та ефективного використання їх потенціалу в умовах функціонування виробничих систем.

Основним *завданням* управління кадрами в сучасних умовах є поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації для розвитку навиків працівників та стимулювання їх до виконання робіт більш високого рівня. Завдання зводяться до:

- забезпечення підприємства в потрібній кількості та якості персоналу на поточний період і на перспективу;
- задоволення розумних потреб персоналу;
- створення рівних можливостей ефективності праці та раціональної зайнятості працівників, стабільного і рівномірного завантаження протягом робочого періоду;
- максимальної можливості виконання різних операцій на робочому місці.

Необхідною умовою побудови високоефективної компанії є правильне управління персоналом. Сьогодні в турбізнесі спостерігається дисбаланс між використанням міжнародного досвіду в сфері індустрії гостинності та пострадянською системою управління персоналом.

З метою формулювання основних принципів ефективною політики управління трудовими ресурсами *Іванов В. В.* та *Волов О. Б.* розглядають принципові відмінності з ключових питань управління персоналом в

малоефективній й вискоелективній системах управління готельними корпораціями (готелями).

Отже, до **основних цілей** управління персоналом і його мотивацією можна віднести реалізацію заходів, що припускають:

- підвищення конкурентоспроможності турбізнесу;
- своєчасне й повне забезпечення матеріальною й нематеріальною винагородою відповідно до результатів праці, досягненням цільових показників, оцінкою якості роботи, виконанням вимог кваліфікації;
- своєчасне залучення високопрофесійних фахівців і їх розміщення відповідно до вимог компетенції, наступною ротацією, підвищенням кваліфікації й звільненням;
- формування сприятливої корпоративної культури в колективі, культивування командного духу;
- зниження ризику втрати висококваліфікованих кадрів і створення програм їх утримання в компанії;
- формування корпоративної ідеології, спрямованої на підвищення відповідальності виконуваних завдань, що заохочує й стимулює ініціативність та креативність персоналу, розуміння персональної значимості співробітника в реалізації місії турпідприємства;
- своєчасне й адекватне формування програм мотивації персоналу;
- постійне вдосконалювання знань, навичок і вмінь фахівців компанії за допомогою проведення тренінгів постійного залучення їх до процесів розробки й прийняття рішень, створення робочих груп, ротації кадрів;
- проведення консультацій і тренінгів за участю більш досвідчених працівників, передачу накопиченого досвіду й знань;
- заохочення горизонтальних (між працівниками різних відділів) і вертикальних (між працівниками й менеджментом відділів) форм співробітництва всередині організаційної структури готелю;
- своєчасний контроль і аналіз відповідності фактичних результатів діяльності готелю запланованим;
- розробку й впровадження ефективних методів зворотного зв'язку з персоналом за підсумками проведення кадрової політики – аналіз і облік думок персоналу;
- підвищення ефективності, продуктивності та якості обслуговування з метою максимізації прибутку і т.д.

Загальна стратегія управління персоналом передбачає узгодження зі стратегією бізнесу та охоплює основні функції менеджменту. При цьому

виділяють наступні **функції** управління персоналом:

- прогнозування ситуації на ринку праці у власному колективі для життя попереджувальних заходів;
- аналіз наявного кадрового потенціалу й планування його розвитку з урахуванням перспективи;
- мотивація персоналу, оцінювання й навчання кадрів, сприяння адаптації працівників до нововведень, створення сприятливих соціально-психологічних умов у робочому колективі, вирішення приватних питань психологічної сумісності співробітників, управління конфліктами на підприємстві тощо. Отже, в теорії управління персоналом виділяють основні функції: планування потреби в персоналі; добір й найм; розвиток і орієнтація; просування по службі; оцінювання й винагорода. Зазначені функції взаємопов'язані й в сукупності утворюють повну систему роботи з персоналом. Внесення змін до кожної із функцій зумовлюють коригування всіх інших функціональних завдань і обов'язків.

Управління персоналом – складний компонент управління організацією. Необхідно розрізняти принципи управління персоналом та принципи будови системи управління персоналом.

**Принципи управління персоналом** – правила, основні положення та норми, які мусять виконувати керівники та спеціалісти в процесі управління персоналом. Відображають вимоги об'єктивно діючих економічних законів, тому і самі є об'єктивними.

Управління персоналом ґрунтується на таких принципах:

- науковість, демократичний централізм, планомірність, єдність розпоряджень;
- поєднання одноосібного і колективного підходів, централізації та децентралізації, лінійного, функціонального і цільового управління;
- контроль за виконанням рішень.

Управління персоналом здійснюють за допомогою науково-розроблених методів.

**Методи управління** – сукупність прийомів і процедур підготування і прийняття, організації і контролю виконання управлінських рішень.

В управлінні використовують різноманітні методи, адекватні характеру розв'язуваних фахових задач. Так, із позиції системного аналізу управлінської діяльності можна виділити наступні **групи методів** відповідно до етапів управлінського процесу: метод підготування; метод прийняття; метод організації; метод контролю за виконанням управлінських рішень

За характером впливу на виконавців розрізняють основні типи

методів управління: економічні; організаційно-розпорядницькі; правові; соціально-психологічні.

**Концепція управління персоналом** – система теоретико-методологічних поглядів на розуміння і визначення сутності, утримання, цілей, задач, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування організацій. Включає:

- розробку методології управління персоналом;
- формування системи управління персоналом і розробку технології управління персоналом.

Отже, успішна реалізація стратегії турпідприємства передбачає комплексний підхід до управління людськими ресурсами та їх мотивацією, який спрямований на загальне залучення працівників компанії до управління, персональну зацікавленість як обслуговування й фінансові показники діяльності. Загальна ефективність управління персоналом, повна реалізація поставлених цілей залежать від вибору варіанту побудови системи управління персоналом турпідприємства, знання механізму його функціонування, вибору оптимальних технологій й методів роботи з трудовими ресурсами підприємства.

Менеджмент персоналу має бути інтегрований в загальну систему менеджменту й стратегічного планування підприємства, що в певній мірі передбачає аналіз основних етапів управління персоналом, побудову й критерії ефективності організаційної структури, методи добору й відбору кадрів, підходи до мотивації й стимулювання праці й інші аспекти кадрового менеджменту тощо.

#### **10.4. Система управління трудовими ресурсами**

Систему управління трудовими ресурсами турпідприємства розглянемо на прикладі готельного підприємства.

У людськими ресурсами готелю умовно можна розділити на сім основних підсистем (рис. 10.2), покликаних забезпечити планування (підсистема 1), організацію (підсистеми 2, 6), мотивацію (підсистеми 3-6), контроль і облік кадрової роботи (підсистема 7).

В середині кожної підсистеми необхідно виділити й проробити елементи стратегічного, тактичного й оперативного кадрового управління.

Зовнішнє середовище (урядове регулювання, законодавство, профспілки, економічні умови, місце розташування готелю)



Внутрішні фактори(життєвий цикл готелю, організаційна культура, стиль керування, національна приналежність менеджменту готелю)

Рис. 10.2 – Система управління персоналом готелю

Конкретне наповнення кожної з підсистем залежить від зовнішніх

факторів (законодавчих умов і обмежень), що впливають на організаційну структуру готелю, регулюють умови праці його співробітників, вимагають забезпечення рівних можливостей прийому на роботу, виключення дискримінації за статевою й віковою ознаками, національною приналежністю. На кадрову політику підприємства впливають як економічне середовище (визначає реальний й відносний рівень заробітної плати, гостроту конкуренції на ринку праці, місце розташування готельної компанії або готелю, структурний склад і кваліфікацію наявних трудових ресурсів, якість існуючої зовнішньої системи підготовки кадрів) та параметри внутрішнього середовища.

Довгострокова кадрова політика – один з важливих напрямків реалізації виробленої стратегії – задає характеристики, що запропоновані до персоналу (новатори, ініціативні, контактні, готові до ризику, що не бояться відповідальності, що вміють працювати в тісному співробітництві, різнобічні або вузькоспеціалізовані фахівці), практичний вибір за кожним блоком управління персоналом. Залежно від **життєвого циклу** готелю необхідно визначити основні акценти роботи з персоналом як на індивідуальному рівні, так і на рівні готелю в цілому:

1) *стадія зародження* готельного проекту – управління персоналом ще неформальне, розмите, всі справи ведуть вручну;

2) *стадія розвитку* – відбувається більш чітка спеціалізація, формалізація процесів, формуються технології й методи прийняття рішень, новації й зміни, деякі операції автоматизують (розрахунок премій, зарплати, ведення реєстру кадрів і та ін.). Завдання управління персоналом – пошук потрібних кадрів для підтримки росту, тренінг для співробітників, що контактують із гостями й займають ключові посади, створення оптимальної структури управління; формується корпоративна культура, але для прихильності до неї всій команді готелю потрібен тривалий час;

3) *стадія зрілості* – відбуваються децентралізація, розширення виконуваних функцій; оргструктура стає більш плоскою, горизонтальною; застосовуються бюджетне, проектне й матричне управління; підсилюється конкуренція; велика увага приділяється інтеграції різних функцій, контролю, інформаційні технології широко застосовують у плануванні, аналізі й оцінці персоналу. Кадрове управління на цій стадії орієнтовано більшою мірою на результативність та довгострокове планування;

4) *стадія сатурації* – характеризується завмиранням інноваційної активності, падінням престижу й довіри до підприємства. За цих умов або виникає завдання реорганізації, ліквідації, або розробляється стратегія висновку компанії на новий цикл розвитку. Управління персоналом тут

концентрується на підборі кадрів (критерієм прийому може бути наявність нових підходів та ідей), оцінці результативності, управлінському консалтингу.

## **10.5. Управління плануванням, найманням та звільненням персоналу**

Фундаментальними завданнями в системі управління персоналом турпідприємства є:

- управління плануванням, найманням і звільненням працівників;
- управління атестацією персоналу;
- управління навчанням і розвитком (керування знаннями) персоналу;
- управління мотивацією кадрів;
- управління організаційного клімату в компанії.

Одним з найважливіших аспектів кадрового менеджменту є **планування персоналу** в туристському бізнесі. Відсутність планування спричиняє високі витрати кадрового менеджменту з наймання співробітників, їх навчання, а також збитків від низької продуктивності, що позначиться на якості обслуговування гостей. Практика показує, що без розробки стратегічного плану управління персоналом у менеджменту готелю виникає ризик не тільки наймання некваліфікованого персоналу, але й невідповідності кількості працівників потребам готелю в трудових ресурсах. Планування трудових ресурсів включає визначення потреб готелю в співробітниках і підбор кваліфікованого персоналу для задоволення цих потреб, містить у собі аналіз попиту, тобто числа і якості наявних вакансій, і пропозиції, тобто числа потенційних співробітників готелю на ринку праці.

Планування наймання працівників починається з визначення:

- вакансій та їх кількості на підприємстві;
- змісту кожної роботи – функції, обов'язку і т.п.;
- розмежування робіт – не перетинання функцій різних робіт на підприємстві для запобігання їх дублювання й подвійного підпорядкування;
- навичок і знань, якими має володіти претендент на вакансію;
- змісту тренінгу, який має пройти співробітник;
- оцінки персоналу на кожній позиції;
- компенсаційного пакету для кожної позиції.

**Посадова інструкція** – основний інструмент, який використовують для планування наповнення конкретних вакансій – містить опис обов’язків, положення в оргструктурі готелю, умов роботи й конкретних робіт, що необхідні для заняття певної вакансії. Крім цього, посадова інструкція служить інструментом для рекрутингу, допомагаючи менеджменту визначити критерії відбору кандидатів, а працівнику – швидше адаптуватися до вимог вакансії. Інструкція допомагає менеджеру з персоналу зрозуміти, який саме додатковий тренінг потрібний кандидату та виступає основою для розробки критеріїв оцінки продуктивності працівника. **Структура посадової інструкції** містить наступну інформацію:

1. *Загальна інформація про роботу*: назва посади, приналежність до відділу в готелі, назва посади безпосереднього керівника і т.д. Наприклад, для посади менеджера з продажів у готелі це мало наступний вигляд:

*Назва посади:* Менеджер з продажів

*Пряме підпорядкування:* Директор з продажів і маркетингу

*Відділ:* Продажів і маркетингу

2. *Опис роботи* – стисле визначення основних функцій і завдань (наприклад, для менеджера з продажів – управління базою корпоративних клієнтів, сприяння максимізації доходів шляхом оптимізації існуючого й залучення нового бізнесу в готель.)

3. *Обов’язки працівника* – перерахування функцій і обов’язків у даній позиції із вказівкою передбачуваного розподілу часу, наприклад:

3.1. Проведення переговорів з компаніями щодо співробітництва шляхом особистих зустрічей й інших комунікаційних каналів (40%);

3.2. Розробка й управління стратегією продажів, планування бази даних своїх клієнтів (20%);

3.3. Залучення нових компаній до співробітництва (20%);

3.4. Аналіз ринку й конкуренції (10%);

3.5. Адміністрування робіт (робота з документами і т.п.) (10%).

4. *Специфікація роботи* – ключові вимоги до професіоналізму працівника; критерії оцінки його роботи; права працівника, передбачувані основні контакти всередині й поза готелем, наприклад:

*Основні вимоги:*

1. Мінімум два роки досвіду з продажу.

2. Навички проведення презентацій, проведення переговорів.

3. Навички проактивних продажів, націленість на результат і досягнення запланованих показників.

4. Навички переконання, здатність впливати в процесі переговорів.



*Основні критерії оцінки:*

1. Досягнення запланованих фінансових показників.
2. Досягнення запланованого числа зустрічей (обсягу робіт).
3. Розробка й виконання стратегічного плану для кожного клієнта.

*Основні контакти всередині готелю:*

- Директор з продажу.
- Менеджер з доходів.
- Співробітники служби розміщення.
- Відділ бронювання.

*Основні контакти поза готелем:*

- Адміністративні директори компаній.
- Секретарі департаментів.
- Агенти з бронювання.
- Організатори конференцій.

**Прогнозування потреби в персоналі.** На готельний бізнес в значній мірі впливає фактор сезонності. Так, в періоди високого сезону потреба в персоналі зростає, а низького – зменшується. У готельному бізнесі ключовим фактором є *завантаження номерного фонду готелю*. З цим показником зв'язана інтенсивність роботи служби готельного господарства, служби прийому й розміщення, дирекції з харчування та напоїв тощо.

Процес планування потреби в персоналі наведено на рис. 10.3.

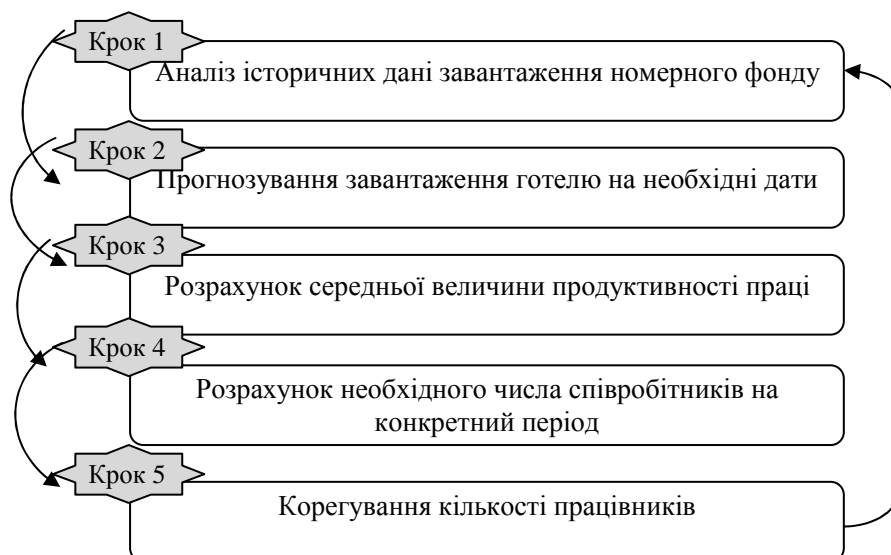


Рис. 10.3 – Процес планування потреби в персоналі

*Аналіз історичних даних завантаження номерного фонду готелю*

передбачає аналіз аналогічного періоду минулих років і кількості зайнятих у цей період співробітників.

*Прогнозування завантаження готелю* відбувається через аналіз трендів, наявних бронювань, щорічних заходів.

*Розрахунок середньої величини продуктивності праці* – розрахунок кількості співробітників готелю на проданий готельний номер у різні періоди існування готелю. Наприклад, якщо в середньому за рік щодня в готелі зайнято 70 номерів зі 100-а при середній кількості працівників в готелі 110, то продуктивність праці буде дорівнювати:  $110 \text{ співробітників} / 70 \text{ зайнятих номерів} = \text{приблизно } 1,5 \text{ співробітника на номер}$ .

*Розрахунок необхідного числа співробітників на конкретний період* – зіставлення прогнозного завантаження готелю із середньостатистичною продуктивністю. Так, наприклад, якщо готель (100 номерів) очікує завантаження на конкретну дату 90%, тобто 90 проданих номерів, то при середній продуктивності 1,5 чоловік на номер для обслуговування гостей йому необхідно мати  $90 \text{ номерів} \times 1,5 = 135 \text{ співробітників}$ .

*Коректування числа співробітників:* для визначення більш достовірного числа співробітників, що вимагає готель на певну дату, необхідно передбачити фактори, які можуть не враховуватися статистичними даними готелю за минулі роки, - заходи в місті, що проходять не щороку, нові виставки або конференції, що не проходила в готелі торік тощо.

При визначенні кількості виробничого персоналу закладу готельно-ресторанного господарства розрізняють наступні методи визначення необхідної кількості працівників: за нормами виробітку, нормами часу; робочими місцями на підставі норм обслуговування

Чисельність працівників закладів ресторанного господарства безпосередньо залежить від обсягу товарообігу, випуску продукції, форм обслуговування, ступеня механізації виробничих процесів. При цьому спостерігається тенденція: чим більші товарообіг та випуск продукції власного виробництва, тим більша чисельність працівників.

Всіх працівників закладів ресторанного господарства можна розділити на наступні групи: виробничу, торгову, адміністративну та працівників торгового залу.

Для визначення чисельності працівників у закладі, де встановлені норми виробітку, запланований обсяг випуску продукції / товарообігу ділять на встановлену для одного працівника денну норму виробітку в гривнях товарообігу або умовних стравах і кількість днів, які має відпрацювати співробітник у планований період.

**Базу даних кадрового менеджменту** створює відділ кадрів готелю (дирекція з персоналу) й призначена для збору, обробки, систематизації, зберігання, аналізу й складання звітної інформації про колишніх, нинішні і потенційних співробітників готелю. Рекомендовано для управління інформацією щодо кадрів найбільш ефективний спосіб (табл. 10.2).

Таблиця 10.2 – База даних кадрового менеджменту

| Особиста інформація   | Інформація щодо наймання  | Досвід роботи   | Компенсаційний пакет / оцінка роботи  | Соціальне заохочення  | Інформація щодо звільнення   |
|---|---|---|---|---|--|
| ПІБ, дата народження, сімейний стан, батьки, діти, адреса, телефон і т.д. | Дата надходження на роботу, хто провів інтерв'ю, джерело наймання, посада, у випадку відмови – її причини | Попередні роботодавці, навички в роботі, отримані тренінги, дисциплінарні стягнення | Історія зарплатних виплат, дата наступного перегляду зарплати, результати атестації, дата наступної атестації | Пенсійні відрахування, план щорічних відпусток, участь у програмі заохочення готелю | Дата звільнення, причина звільнення або переведення, назва й адреса нового роботодавця |

**Рекрутинг (підбор персоналу).** Більша частина кадрової роботи полягає в підборі персоналу. Незважаючи на витратність підбору кадрів, цей процес менш витратний, ніж постійні підбор і звільнення некваліфікованого персоналу. Заміщення вакантних посад може відбуватися за рахунок зовнішніх і внутрішніх джерел.

Деякі готельні компанії наймають зі сторони людей тільки на стартові позиції (офіціанти, покоївки, швейцари) і намагаються підготувати власні кадри для супервайзерських й менеджерських позицій (вертикальне (в рамках одного відділу) й горизонтальне (між відділами) переміщення). Сьогодні часто на стартові позиції підприємства готельно-ресторанного бізнесу приймають студентів ВНЗ денної форми навчання в межах технологічної та виробничої практики. У таблиці 12.3 наведені переваги та недоліки використання внутрішніх та зовнішніх джерел у підборі персоналу.

До основних зовнішніх джерел заміщення вакансій віднесені: біржі праці, центри працевлаштування; навчальні заклади в рамках постійного співробітництва або разової взаємодії, наприклад під час «днів кар'єри», захисту навчальних робіт, дипломних і магістерських проектів; частки кадрового агентства; суміжні сфери (контрактація); ярмарок вакансій; власні дії (оголошення, особисті контакти).

Таблиця 10.3 – Переваги та недоліки використання внутрішніх та зовнішніх джерел у підборі персоналу тур підприємств

| Підбор кадрів     | Переваги   | Недоліки  |
|-------------------|--|---|
| <i>внутрішній</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– посилення лояльності співробітників, які одержали підвищення за посадою;</li> <li>– зростання рівнів мотивації інших співробітників;</li> <li>– менш витратний ніж підбор із залученням зовнішніх джерел;</li> <li>– скорочує витрати на тренінг у результаті гарного знання претендентом специфіки підприємства колективу, наявності ділових контактів і малого періоду адаптації до роботи;</li> <li>– високий ступінь управління трудовими ресурсами;</li> <li>– зниження плинності кадрів</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– відсутність припливу в компанію свіжих ідей;</li> <li>– викликає конфлікти зі співробітниками, які розраховували одержати підвищення;</li> <li>– у деяких компаніях підвищення одержують у першу чергу дружніх відносинах з керівництвом;</li> <li>- не набуває від необхідності залучення зовнішніх джерел наймання при переведенні співробітника з однієї посади на іншу</li> </ul>  |
| <i>зовнішній</i>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– привносить свіжі ідеї й погляд на операційні процеси й управління в готелі;</li> <li>– надають менеджменту підприємства цінну інформацію про конкурентів – минулих роботодавців нового співробітника;</li> <li>– дешевший за навчання та підвищення кваліфікації співробітників готелю;</li> <li>– дозволяє уникнути багато чисельних конфліктів між співробітниками підприємства у випадку підвищення будь-кого з них;</li> <li>– за умов розміщення об'яви щодо наймання на роботу виступає певною додатковою рекламою послуг підприємства</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– труднощі, що виникають з інтеграцією нового співробітника в корпоративній культурі й порядках підприємства;</li> <li>– може спричинити конфліктні ситуації співробітників, які розраховували на підвищення й де мотивувати їх;</li> <li>– період адаптації нового співробітника займає значно більшого часу на адаптацію , якого підвищили;</li> <li>– новий співробітник може бути не прийнятий колективом, якщо інші зрозуміють, що здатні виконувати роботи краще за нього</li> </ul> |

До основних **методів** відбору персоналу відносять:

1) *анкетування*;

2) *особиста співбесіда з претендентом*, що може проходити на задану тему в сполученні з наступними основними пунктами:

– поведінкові характеристики (прогули або запізнення на попередній роботі, причини цього, стиль життя, відношення до спорту);

– освіта й досвід (освіта й тренінги, переваги й недоліки попереднього місця роботи, нинішній і очікуваний рівень зарплати,

займані посади, положення в ієрархії компанії, кількість підлеглих, причина пошуку нового місця роботи);

– рівень інтелекту (найбільш улюблені предмети в інституті, сфера інтересів, бажання продовжувати навчатися, улюблена література, рішення, що вплинули на формування особистості, самі значимі події останнього часу і т.п.);

– диспозиція (лідерство, товарицькість, відповідальність) – уміння приймати й відповідати за рішення; комунікативність, здатність створення й участі в команді однодумців, відносини в колективі й т.п.;

– особисті обставини (відношення родини претендента до роботи, далекість місця проживання від місця роботи, родинний стан і т.п.). Крім того, для одержання повної інформації про претендента на конкретну посаду інтерв'юер може задавати додаткові питання, у тому числі провокаційні;

3) *відбірні тести* – формуються для кожної конкретної посади виходячи з вимог, що запропоновані до неї;

4) *метод асесмент-центру* (конкурсний відбір вищих керівників, при якому претенденти беруть участь у вирішенні конкретної ситуації – кейса).

Особливу роль в управлінні персоналом відіграє його атестація.

### ***Атестація персоналу***

Для визначення ефективності виконуваних функцій персоналом турпідприємства використовують певні критерії й показники.

Інтегральний критерій ефективності діяльності персоналу – ступінь реального досягнення поставлених цілей. При цьому акцент в управлінні може наголошуватися як на поставлених цілях планового періоду, так і на досягнутих результатах або відхиленнях від намічених показників. Звичайно, планова атестація проходить один раз на півроку або рік.

До основних цілей оцінки персоналу підприємства віднесені: підведення підсумків роботи співробітника за певний період; визначення винагороди, вибір інших методів мотивації; визначення перспективи роботи, підвищення або зниження в посаді; напрямок на тренінг, підвищення кваліфікації; визначення плану роботи співробітника на наступний період до атестації, постановка цілей і критеріїв наступної атестації; складання відгуку (в особисту справу співробітника).

*Критерії атестації, ключові оціночні показники (Key Performance Objectives, KPO)*

Оцінку персоналу мусять проводити відповідно до кількісних і якісних критеріїв; при цьому базою для проведення атестації є вимірювані,

тобто кількісні, показники, у той час як якісні критерії в основному використовують для складання більш повної оцінки.

Сукупність критеріїв, за якими оцінюють того або іншого співробітника, називають **ключовими оціночними показниками (КРО)**. Що виступає наскрізним інструментом застосування методів мотивації, при цьому кожному співробітникові, як правило, рекомендовано визначати не більше п'яти КРО.

Кількісну оцінку проводять за такими аспектами: абсолютні показники, показники в порівнянні з іншими співробітниками й відділами, динаміка показників у часі; якісну оцінку визначають відповідністю рівня кваліфікації виконанню посадових обов'язків, стажем роботи, наявністю вченого ступеню, спеціальних знань, особистими якостями.

Якщо на етапі відбору кадрів проводять експертну оцінку або спеціальне тестування, то при поточній оцінці персоналу аналізують реальні якості, що виявилися, і характеристику людини в процесі роботи. Тестування може також використовуватися для оцінки й розвитку потенціалу працівника; експертна оцінка співробітників характерна для демократичного стилю управління, коли може застосовуватися система «кожний оцінює кожного». Крім того, атестацію, як правило, проводять в режимі діалогу між начальником і підлеглим. Для цього оцінюваний заздалегідь проводить самоатестацію за певним запропонованим набором критеріїв, виставляючи оцінки, яких, на його думку, він найбільше всього заслуговує. Аналогічну роботу проводить оцінюючий, після чого виробляє звірення позицій учасників оцінки з використанням добору аргументів, результатом якої має з'явитися збіг думок про оцінку, про постановку нових цілей і завдань і перспективах роботи співробітника в компанії.

Структуру атестаційного аркуша (добору критеріїв), кожного з яких оцінюють за п'ятибальною шкалою наступної загальної структури оцінок наведено на рис. 10.4.

Атестація складається з виставляння зазначених вище оцінок певним якостям й характеристикам співробітника, що проявились під час роботи на підприємстві, які поєднуються в наступні основні групи:

- 1) технічні навички;
- 2) професійна ефективність;
- 3) здатність приймати рішення;
- 4) міжособистісна й комунікативна компетентність;
- 5) навчання й професійний розвиток;
- 6) лідерство;
- 7) організаційні навички й планування;

- 8) делегування;  
9) інші критерії оцінки, що відповідають специфіці роботи.

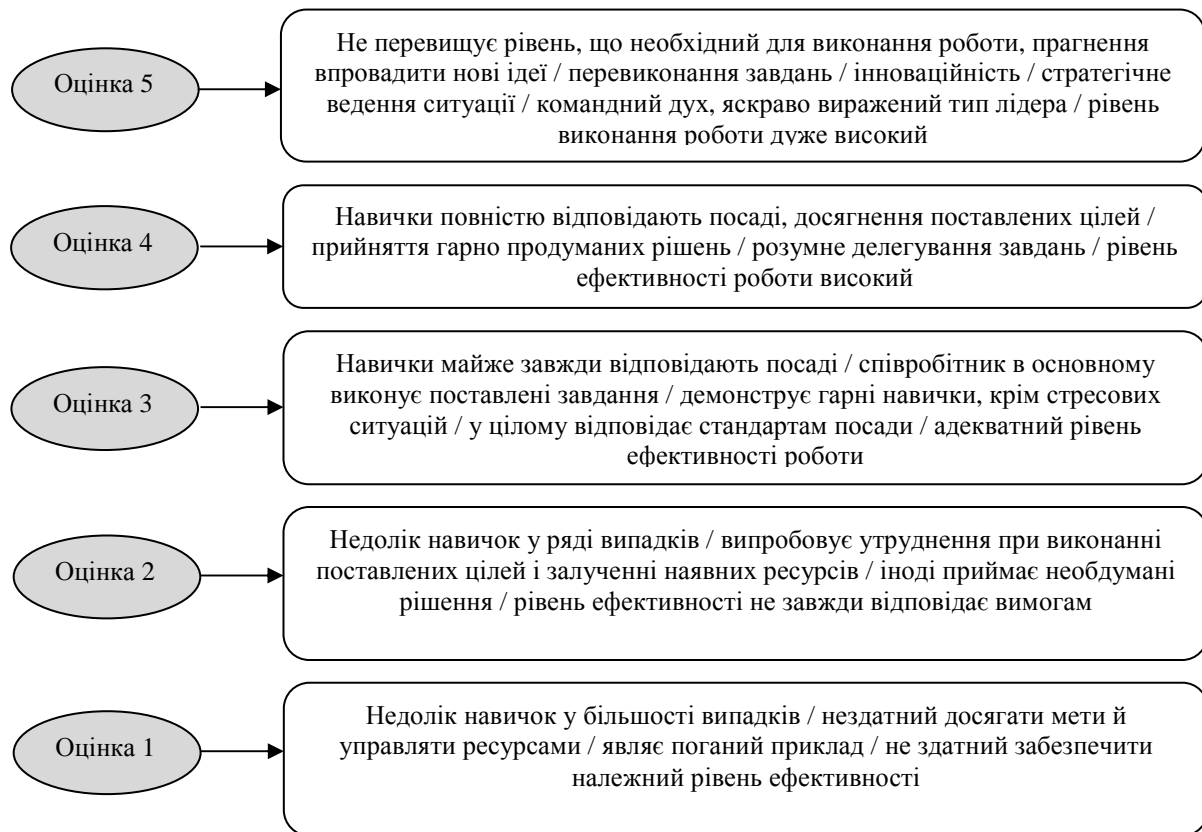


Рис. 10.4 – Структура оцінок при проведенні атестації

### ***Аналіз досягнення цілей за минулий період і постановка цілей на майбутній рік***

Для завдання вектора розвитку співробітника, його ділових навичок, визначення критеріїв оцінки й мотивації, необхідні постановка цілей і аналіз їх досягнення. На підставі проведеного аналізу й діалогу між оцінюючим і оцінюваним, останньому виставляють сукупну оцінку й приймають рішення про подальші перспективи роботи співробітника в компанії.

Загальна оцінка може бути наступною: 1) виняткова якість роботи (перевищує очікування); 2) дуже добре (виконує всі стандарти, якість роботи часто перевищує очікування; потрібен мінімум керівництва); 3) якість роботи відповідає стандартам (їх можливості розвинути потенціал, іноді потрібні підтримка й контроль); 4) задовільно (виконує свої функції тільки під регулярним керівництвом, демонструє здатність до розвитку/поліпшенню); 5) погано ( виконує функції нижче прийнятих стандартів навіть під регулярним керівництвом; оцінка припускає

переведення на посаду, що передбачає виконання більше простих завдань).

Після виставляння загальної оцінки, визначають спектр навчальних заходів, що необхідні для професійного й особистісного розвитку співробітника.

### ***Планування кар'єри співробітника***

Завершальним етапом атестації є визначення конкретних дій для розвитку кар'єри співробітника на найближчий період, які мають бути погоджені між учасниками атестації й прийняті. За результатами атестації можуть бути прийняті наступні дії: ніяких змін у кар'єрі співробітника найближчим часом не передбачається; переведення на іншу посаду у своєму відділі; при цьому потрібно визначити, чи є у відділі відповідна вакансія або чи передбачається її введення в найближчому майбутньому; переведення в інший відділ – для цього необхідно визначити заміну співробітникові у відділі, де він працював, і погодити переклад з начальником нового відділу співробітника; розглянути переклад в один з готелів компанії (у випадку мережної готельної компанії).

У сучасному турбізнесі міняються самі форми атестації персоналу. Багато підприємств переходять від традиційного індивідуального методу оцінки, коли начальник оцінює підлеглого, до колективних методів, коли кожного співробітника оцінюють представники певного добору груп, з якими йому доводиться взаємодіяти в процесі своєї роботи. Для проведення подібної атестації збирають інформацію щодо задоволеності гостей і/або партнерів готелю, з якими працює співробітник, про відношення з іншими працівниками, як рівними за посадою, так і підлеглими й керівниками, як власного відділу, так і інших відділів (підрозділів компанії). Таким чином, в оцінці керівництва готелю можуть брати участь не тільки вище керівництво, але й самі підлеглі й колеги, тим самим сприяючи підвищенню об'єктивності оцінок. Отже, колективний метод атестації є інструментом підвищення ефективності роботи персоналу.

## **10.6. Розвиток кадрового потенціалу**

Як уже було зазначено раніше, туристський бізнес, де персонал виступає частиною продукту, висуває високі вимоги до рівня кваліфікації персоналу. Стрімке зростання технології обслуговування гостей і управління підприємствами сфери послуг вимагає постійного вдосконалювання професійних знань і навичок їх співробітників. Перш за все це зумовлено тим, що навчання персоналу є найважливішим засобом



досягнення стратегічних цілей компанії, засобом підвищення цінності людських ресурсів готелю і як наслідок – їх мотивації, сприяє одержанню важливої інформації про готель, прищеплюванню стандартів обслуговування гостей і підвищенню ступеня лояльності персоналу тощо.

Процес навчання персоналу слід розглядати як процес безперервний та циклічний (рис. 10.5).

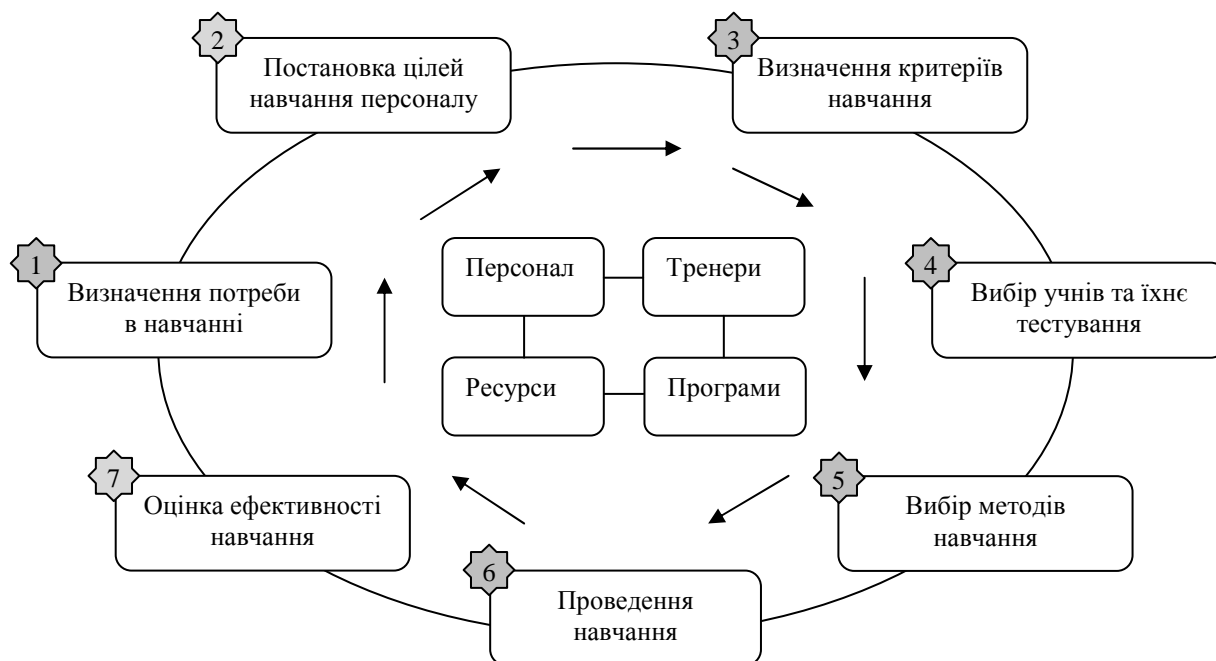


Рис. 10.5 – Структура процесу навчання персоналу

Поетапно **процес навчання персоналу** виглядає наступним чином:

1. Потребу в навчанні визначають трьома основними складовими: стратегією розвитку, політикою й інтересами самого готелю; вимогами й завданнями конкретної роботи/вакансії; індивідуальними характеристиками працівників.

2. Основні цілі навчання враховують: одержання реакції тих, хто навчається; здобуття співробітниками початкових або додаткових знань; зміну поведінки співробітника в роботі; досягнення більш високого результату в роботі.

3. Будь-який тренінг передбачає визначення критеріїв, які дозволять судити про успішність проведеного навчання.

4. При виборі тих, хто навчається керівництво підприємства має розуміти, який поточний рівень знань співробітників, які навчаються, що дасть можливість оцінити ефективність тренінгу; для цього рекомендовано проводити попереднє тестування. Результати навчання (тестування до й

після проходження тренінгу) можна порівнювати з результатами аналогічного тестування співробітників, що не пройшли навчання, - це допоможе краще оцінити користь програми.

5. Сучасні методи навчання відрізняються розмаїтістю, їх застосування залежить від мети й специфіки програми навчання:

а) методи навчання з відривом від роботи (лекції; моделювання бізнес-ситуацій; комп'ютерні програми; вивчення й рішення кейсів; рольові ігри; моделювання поведіння; індивідуальні обговорення між викладачем і що вивчають;

б) методи навчання без відриву від роботи (приписання інструкцій у діях що навчаються; ротація кадрів для обміну досвідом як усередині відділу, так і між відділами підприємства).

6. Відповідність проведення тренінгу й програми цілям навчання.

7. Зміст оцінки ефективності навчальних програм полягає в тому, щоб визначити, чи є дана форма навчання ефективною і яку користь від навчання працівників одержує готель. Основними причинами, за якими організації прагнуть оцінювати ефективність навчальних програм, – це необхідність з'ясування того, чи була досягнута мета навчання та необхідність переконатися в тому, що зміна робочих показників співробітників, які навчаються, відбулися саме в результаті навчання.

Оцінка ефективності навчання може проводитися з використанням тестів, опитувачів, екзаменів тощо. Оцінку ефективності навчання можуть здійснювати як співробітники, які навчаються, так і викладачі, експерти або спеціально створені комісії. При цьому критеріями оцінки ефективності можуть бути самі цілі навчання – реакція співробітників, які навчаються, засвоєння навчального матеріалу, зміна поведінки (в якому ступені в процесі виконання роботи використовують знання й навички, які отримані в ході навчання), робочі результати (реальна вигода, яку одержало підприємство в результаті проведеного навчання).

## **10.7. Ефективність управління персоналом**

Наявність жорсткої конкуренції на ринку послуг вимагає від керівництва турпідприємств пошук внутрішньої ефективності підприємства. Ефективне управління персоналом при цьому скероване на підвищення якісного і кількісного рівнів виконання робіт керівником і спеціалістом, що в результаті забезпечує конкурентоспроможність підприємства на ринку праці.

У реалізації кадрової політики кожне підприємство туристської індустрії може мати власний погляд на управління персоналом, що залежить від впливу комплексу факторів (загального стилю управління, національної приналежності менеджменту, форми власності готелю, його параметрів (розміру, класності і т.п.). Проте головне для оцінки ефективності кадрової політики – результати її проведення. Оцінка ефективності кадрової роботи – один із найбільш серйозних показників, що зумовлено важливістю людської праці в туристському бізнесі. Лише за допомогою такого аналізу можна виявити недосконалості кадрової політики й вчасно почати необхідні коригувальні кроки (рис. 10.6).



Рис. 10.6 – Головні результати проведення ефективної кадрової політики на підприємстві туріндустрії

Серед необхідних умов реалізації ефективної кадрової політики на турпідприємстві можна виділити:

- дотримання кадрового законодавства;
- ефективність системи мотивації;
- дотримання трудової дисципліни, мінімізацію запізнь й прогулів;
- рентабельність кадрової політики.

Значна проблема в управлінні персоналом підприємства туріндустрії пов'язана з плинністю кадрів. Тому завдання кадрового управління –

відстежувати динаміку плинності кадрів, аналізувати причини її росту й максимально знижувати цей показник.

Для оцінки руху кадрів використовують наступні показники:

**1. Плинність кадрів:**

$$T_{\kappa} = \frac{Зв.}{C} \times 100, \quad (10.1)$$

де Зв. – звільнені за певний період;

C – середньооблікова чисельність (розраховують як середньоарифметичну загальної чисельності за весь аналізований період).

**2. Коефіцієнт інтенсивності прийому:**

$$K_{инт} = \frac{Прийн.}{C}, \quad (10.2)$$

де Прийн. – число прийнятих за період працівників.

**3. Коефіцієнт вибуття кадрів:**

$$K_{виб} = \frac{Виб.}{C}, \quad (10.3)$$

де Виб. – число вибулих за період працівників.

**4. Коефіцієнт заміщення:**

$$K_{зам} = \frac{Прийн. - Виб.}{C}, \quad (10.4)$$

**5. Коефіцієнт сталості кадрів:**

$$K_{пост} = \frac{Const}{C_{\kappa}}, \quad (10.5)$$

де Const – число працівників, які пропрацювали весь період;

C<sub>κ</sub> – число працівників до кінця періоду.

Також в якості показників, що використовують для оцінки положення підприємства на ринку праці, можуть бути використані наступні:

**Середні витрати на кадрові заходи в розрахунку на одного працівника:**

$$C_{витр} = \frac{B_{\kappa}}{K_{\kappa}}, \quad (10.6)$$

де C<sub>витр</sub> – середні витрати на відбір кандидата;

$V_b$  – витрати на відбір персоналу;  
 $K_k$  – кількість відібраних кандидатів,  
а також:

$$C_{\text{навч}} = \frac{Ц_n}{K_n}, \quad (10.7)$$

де  $C_{\text{навч}}$  – середні витрати на навчання одного працівника;  
 $Ц_n$  – загальна вартість навчання;  
 $K_n$  – кількість людей, які пройшли навчання.

***Рівень укомплектованості кадрами:***

$$P_k = \frac{Ч_\phi}{Ч_\phi}, \quad (10.8)$$

де  $P_k$  – рівень укомплектованості кадрами;  
 $Ч_\phi$  – чисельність фактична;  
 $Ч_\text{шт}$  – чисельність за штатним розкладом.

Розгляд даного показника в динаміці дозволяє визначити не тільки популярність підприємства на ринку праці, але й ступінь розвитку кадрової політики в ньому – зокрема, ефективність процедур добору персоналу.

***Інтенсивність праці:***

$$I_n = \frac{B_n}{P_\text{ч}}, \quad (10.9)$$

де  $I_n$  – інтенсивність праці;  
 $B_n$  – кількість витраченої праці;  
 $P_\text{ч}$  – робочий час.

Цей показник показує величину трудових витрат, що витрачають на виробництво й реалізацію турпродукту за одиницю робочого часу. Інтенсивність праці пов'язана з його продуктивністю, тому що підвищення продуктивності праці означає зменшення трудових витрат на одиницю продукції.

***Середня заробітна плата*** (величину показника розглядають в динаміці). Порівнюють темпи росту середньої зарплати на підприємстві з темпами росту середньої заробітної плати в регіоні. Заробітна плата як один з факторів задоволеності працівника фірмою виділяється особливо як у зв'язку з її стимулюючою роллю, так і в зв'язку з інфляцією, наростання якої не може не позначитися на орієнтаціях працівників.

**Якість трудових ресурсів підприємства.** Оцінка даного параметра ведеться укрупнено – виходячи із соціально-демографічної структури трудового колективу. У цьому випадку розраховують трудомісткість робіт з функції управління:

$$T_n = \sum_{i=1}^k H_T \times P_i, \quad (10.10)$$

де  $T_n$  – трудомісткість робіт з функції керування персоналом;

$H$  – нормативна трудомісткість рішення управлінського завдання;

$P_i$  - повторюваність (обсяг) рішення  $i$ -ї завдання;

$K$  – кількість (склад) управлінських завдань.

Особливої уваги ефективності управління персоналом слід приділяти *оцінці ефективності методів добору персоналу*, що в своїй діяльності використовують туристські підприємства.

Так, економічну ефективність оцінюють за допомогою порівняння витрат і результатів. Ефективність системи добору може характеризувати її економічність, тобто досягнення певного результату з мінімальними. Тому мінімізацію витрат як критерій ефективності системи добору мають розглядати до досягнення конкретних кількісних і якісних параметрів трудового потенціалу, до використання тих або інших методів добору за умови досягнення поставлених перед ними цілей.

#### *Етапи оцінки економічної ефективності методів добору*

*1. Визначення прямих і непрямих витрат на добір персоналу при використанні методів*

До *прямих витрат* варто віднести витрати на рекламні оголошення й публікації, оплату послуг консультаційних фірм, спеціальних рекрутерських й інших агентств з працевлаштування (включаючи центри зайнятості й біржі праці), плату за користування Інтернетом і т.д. До *непрямих витрат* відносять: витрати на процедури підбору й відбору, проведення тестування, включаючи оплату роботи фахівців, запрошених ззовні, також можна включити витрати на первинну адаптацію працівників, підготовку їх до участі у виробничому процесі, навчання в період випробного терміну й оформлення на роботу, на зміст служби, до функцій якої входить організація добору персоналу (включаючи заробітну плату співробітників служби). Непрямі витрати розподіляють пропорційно кількості працівників, які проходять процедури відбору за певним методом.

*2. Визначення якості добору*

Дані для розрахунку показника якості добору можуть бути отримані

при проведенні атестації працівників, яку проводять безпосередньо при прийманні на роботу, наприкінці випробного терміну або протягом наступного періоду роботи співробітників.

Добір оцінюваних показників може бути різним і залежить від кадрової політики підприємства та умов його функціонування, а також від характеристики професійної групи працівників. При цьому, якщо оцінка (атестація) заробляють при прийманні на роботу, то добір оцінюваних показників може вирізнятися від показників, які будуть оцінювані в наступних періодах. Тобто, у першому випадку виробляють оцінку якостей працівника (кваліфікація, особисті якості, утворення, професійні навички, сумісність із оточенням і т.п. ), у другому – оцінку результатів його роботи протягом певного періоду діяльності (якість роботи, продуктивність, дисципліна).

При оцінці якості добору можуть використовувати найбільш прийнятний для підприємства підхід. Так, якщо при виборі методу добору керівництво орієнтується, насамперед, на співробітництво зі спеціалізованими кадровими агентствами, більш раціональне використання оцінки результатів роботи, оскільки більшу частину роботи з попереднього відбору (у тому числі – оцінка потенціалу працівника) здійснює безпосередньо агентство.

Якість добору персоналу визначають за допомогою використання наступних показників:

- *коефіцієнт якості добору ( $K_k$ ):*

$$K_k = \frac{(K_1 + K_2 + K_3)}{Ч}, \quad (10.11)$$

де  $K_1$  – коефіцієнт якості виконуваної роботи набраними працівниками (за результатами атестації);

$K_2$  – коефіцієнт нових працівників, які просунулися по службі протягом одного року;

$K_3$  – коефіцієнт нових працівників, які залишилися працювати по закінченні одного року;

Ч – загальне число показників, що враховані при розрахунку.

- *коефіцієнт якості виконуваної роботи набраними працівниками* розраховують за формулою:

$$K_1 = \sum_{i=1}^n O_{\bar{u}_i} / \sum_{i=1}^n O_{u_{\max}}, \quad (10.12)$$

де  $O_{\bar{u}_i}$  – середня оцінка за всіма показниками групи працівників, які набрані за допомогою і-го методу, бал;

ОЦ<sub>мах</sub> – максимальна з можливих оцінок, бал.

3. Розрахунок витрат, вироблених на одиницю праці ( $B_{од.пр}$ ):

$$B = (B_{н.пр.} + B_{н.непр.}) / (Ч_{прийн} \times K_k), \quad (10.13)$$

де  $B_{н.пр.}$  та  $B_{н.непр.}$  – прямі й непрямі витрати на добір персоналу, грн.;

$Ч_{прийн}$  – чисельність працівників, прийнятих на роботу, чол.

Отже, стратегія кадрової політики має бути інтегрована зі стратегією розвитку самого підприємства; вона мусить передбачати зміни на ринку праці й уміти їх використовувати на благо компанії, захищати інтереси працівників. Лише добре налагоджена система кадрової роботи може сприяти забезпеченню лідерства підприємств туриндустрії на ринку послуг.

#### **Контрольні запитання:**

- 10.1. *Що передбачає менеджмент персоналу підприємства туриндустрії?*
- 10.2. *Яку роль відіграє людський фактор в управлінні підприємством індустрії гостинності?*
- 10.3. *Яку роль відіграє мотивація праці в ефективній роботі турпідприємства?*
- 10.4. *У чому полягають переваги та недоліки використання внутрішніх та зовнішніх джерел у підборі персоналу турпідприємств?*
- 10.5. *Назвіть основні методи відбору персоналу.*
- 10.6. *Сутність поняття «ключові оціночні показники».*
- 10.7. *Назвіть основні етапи процесу навчання персоналу.*
- 10.8. *Охарактеризуйте головні результати проведення ефективної кадрової політики на турпідприємстві.*
- 10.9. *Які показники використовують для оцінки руху кадрів?*
- 10.10. *Назвіть основні показники, що характеризують положення підприємства на ринку праці.*



## ТЕМА 11. УПРАВЛІННЯ АНІМАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

**11.1. Анімаційна діяльність: поняття, сутність, види.**

**11.2. Анімаційний менеджмент як складова менеджменту гостинності.**

**11.3. Функції анімаційного менеджменту.**

**11.4. Складові ефективної анімаційної діяльності.**

### 11.1. Анімаційна діяльність: поняття, сутність, види

Розвиток туризму на сучасному етапі вимагає від керівництва підприємств індустрії гостинності особливої уваги до питання організації дозвілля туристів. Сьогодні турпродукт здебільшого включає розважальну складову. Грамотно побудована та організована *атрактивна* (від лат. *attraction* – стягування; привабливий, ефективний) складова туру виступає вирішальним аргументом в конкурентній боротьбі за споживача, що загострюється з кожним днем.

Організації анімаційної діяльності в Україні приділяється недостатньо уваги. Лише крупні курортні готельно-ресторанні комплекси мають у своїй структурі анімаційні служби, які, на додаток, працюють на сезонній основі. У зв'язку з цим значна кількість туристів (особливо туристи сімейні) надають перевагу відпочинку закордоном.

За визначенням туристського термінологічного словника термін «*анімація*» (від лат. *anima* – душа, вітер, повітря) розуміють як комплекс з розробки й надання спеціалізованих програм проведення вільного часу, організації розваг й спортивного дозвілля.

За своїм функціональним призначенням анімація є одним з напрямків культурно-дозвілєвої діяльності, рекреаційна функція якої полягає в підвищенні задоволеності відпочинком, більш швидкому та повному відновленню моральних та фізичних сил людини. Слід зазначити, що під *культурно-дозвілєвою діяльністю* слід розглядати специфічну активність людей, яку вони проявляють під час дозвілля.

Певну допомогу в задоволенні різноманітних потреб та інтересів гостей призвана *соціально-культурна анімація*, яка служить не тільки зняттю накопиченої в побутовому житті психологічної й фізичної напруги, але й повинна сприяти розкриттю здатностей людини, її творчого потенціалу, збагатити її новими знаннями й навичками, допомогти

перебороти наявні в людини комплекси й включити до в реальній дії (залучити до участі в реалізації анімаційних заходів турпідприємства).

Анімаційна діяльність має низку характерних рис:

- здійснюється у вільний час;
- відрізняється свободою вибору, добровільністю, активністю, ініціативою як однієї людини, так і різних соціальних груп;
- обумовлена національно-етичними, регіональними особливостями й традиціями;
- характеризується різноманіттям видів на базі різних інтересів дорослих, молоді й дітей;
- відрізняється глибокою індивідуальністю;
- носить гуманістичний, культурологічний, розвиваючий, оздоровчий і виховний характер тощо.

Різноманіття існуючих форм і програм анімаційної діяльності зумовлює розходження понять «анімація», «рекреаційна анімація», «готельна анімація», «туристська анімація» (рис. 11.1).

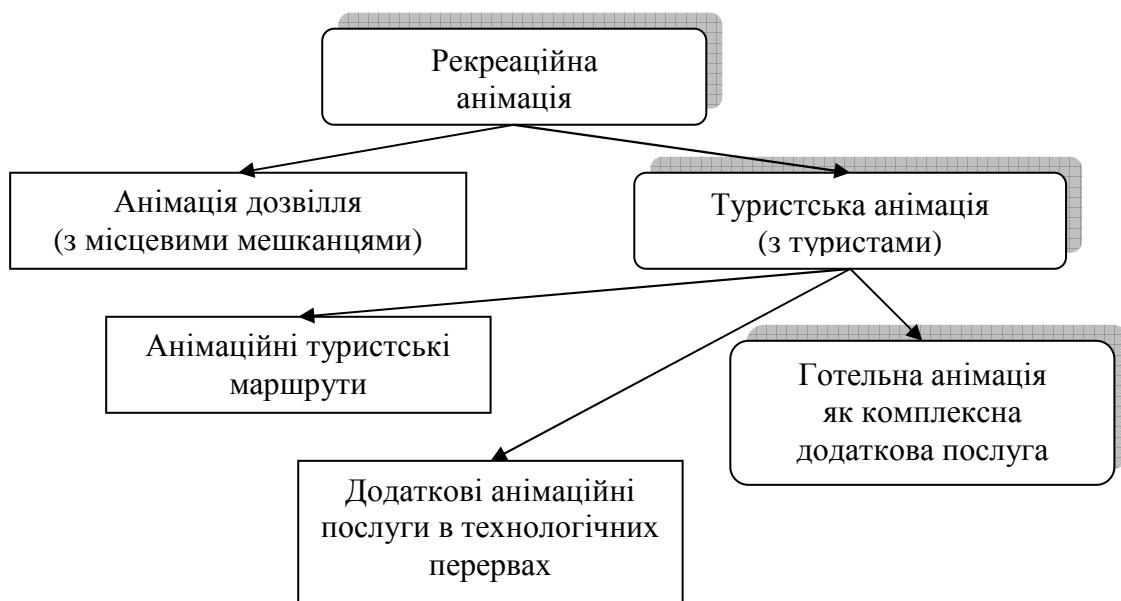


Рис. 11.1 – Типологія анімації в туризмі

Слід зазначити, що виділення напрямків анімаційної діяльності носить у значній мірі комплексний характер і містить певні елементи різних видів анімації. Зазначене сполучення робить анімаційні програми більш цікавими й насиченими, наявність спортивної складової сприяє відновленню й зміцненню здоров'я, забезпечуючи максимальний відновлювально-оздоровчий ефект.

**Рекреаційна анімація** – вид діяльності з організації дозвілля<sup>1</sup>, спрямованої на відновлення духовних і фізичних сил людини. Програми, які реалізують з рекреаційними цілями, можуть проводитися як туристськими підприємствами з туристами і гістями, так і розважальними установами з місцевими мешканцями.

Слід зазначити, поняття «рекреаційна анімація» ширше, ніж поняття «туристська анімація» і «готельна анімація».

**Туристська анімація** – це туристська послуга, при наданні якої туриста залучають до активної дії, що сприяє його рекреації. Даний вид анімації заснований на особистих контактах аніматора (менеджера туристської анімації) і туриста, на людській близькості, спільній участі аніматора й туриста в розвагах, що пропонувані анімаційною програмою туркомплексу. Як найважливіша складова частина турпродукту, сукупної діяльності на турпідприємстві та вираження високого ступеня його професіоналізму, туранімація має бути планованою, чітко регламентованою, організаційно керованою, забезпеченою матеріальними, фінансовими і кадровими ресурсами.

**Готельна анімація** – комплексна рекреаційна послуга, яка заснована на особистих людських контактах тураніматора з туристом та їх спільній участі в розвагах, запропонованих анімаційною програмою туркомплексу, призвана (в першу чергу) виконувати рекламну функцію.

Як туристська послуга, анімація має за мету активне просування турпродукту й зростання прибутковості туристського бізнесу за рахунок підвищення якості обслуговування туристів і розширення кількості надаваних послуг. Крім цього, позитивні емоції, отримані туристом у ході анімаційних програм, спонукують його до повторного відвідування туристського комплексу (готелю, круїзного теплоходу і т.д.).

Організація анімаційної діяльності пов'язана з формуванням і реалізацією програм розваг (*анімаційних програм*), які змогли б відволікти відпочиваючого від повсякденних життєвих проблем, сприяти його емоційній розрядці, будучи не тільки засобом рятування від втоми, але й засобом нейтралізації негативних сторін повсякденного життя.

При підготовці анімаційних програм враховують такі особливості туристів, як стать, вік, національність, а також готовність участі туристів у різних діях.

---

<sup>1</sup> *Дозвілля* – діяльність у вільний час поза сферою суспільної і побутової праці, завдяки якій індивід відновлює свою придатність до праці і розвиває в собі в основному ті уміння і здібності, які неможливо удосконалити у сфері трудової діяльності. Це діяльність, яку здійснюють у руслі певних інтересів і цілей, які ставить перед собою людина (засвоєння культурних цінностей, пізнання нового, спорт, творчість тощо).

Отже, управління анімаційною діяльністю відіграє значну роль в організації відпочинку туристів в індустрії гостинності.

Туристська анімація з головних рекреаційних функцій (лікувальної, оздоровчої та пізнавальної) покликана виконувати *спортивно-оздоровчу* та *пізнавальну* функції. Посереднім образом за відповідних умов виконують і *лікувальну* функцію.

В анімаційній справі для цільового конструювання анімаційних програм виділяють наступні **функції туранімації**:

- *адаптаційна* (дозволяє перейти від повсякденної обстановки до вільної, розважальної);
- *компенсаційна* (звільняє людину від фізичної і психічної втоми повсякденного життя);
- *стабілізуюча* (створює позитивні емоції і стимулює психічну стабільність);
- *оздоровча* (спрямована на відновлення і розвиток фізичних сил людини, ослаблених у повсякденному трудовому житті);
- *інформаційна* (дозволяє одержати нову інформацію про країну, регіон, людей і т.д.);
- *освітня* (дозволяє набути і закріпити в результаті яскравих вражень нові знання про навколишній світ);
- *удосконалююча* (приносить інтелектуальне і фізичне удосконалення);
- *холістична* (проявляється у здатності туризму вносити різноманітність та радість у повсякденне життя людини, створювати атмосферу щастя і добра і т.д.);
- *рекламна* (дає можливість через анімаційні програми зробити туриста носієм реклами про країну, регіон, туркомплекс, готель, тур фірму і т.д.).

Така різноманітність функцій туристської анімації обумовлює і різноманіття видів анімаційної діяльності, анімаційних програм і заходів.

Основні напрямки анімаційної діяльності, які пропонують туристам, наведені в табл. 11.1.

Рівень організації роботи анімаційної служби залежить від наявності відповідної матеріальної бази.

Матеріально-технічна база анімації туркомплексу має складатися з наступних елементів:

- пляжне устаткування (водяні атракціони, башти вільного падіння, зонти, човни і т.д.);

- устаткування для дитячого ігрового центру, міні-клубу, дитячих майданчиків, дитячого басейну (качелі, каруселі, гірки, бесідки, надувні атракціони, ляльки, машинки, фарби, олівці, кольоровий папір тощо);
- устаткування для рухомих ігор і тренажерних залів (тренажери, екстремальні атракціони, машини, пейнтбол, бадмінтон, футбол тощо);
- приміщення, відкриті амфітеатри для вистав на відкритому повітрі;
- декорації, костюми, реквізит для вистав;
- проєкційне, звукове, сценічне, світлотехнічне обладнання для оформлення шоу;
- гральні автомати;
- устаткування для боулінгу, більярду, вар’єте, казино тощо.

Таблиця 11.1 – Основні напрямки анімаційної діяльності

| Анімаційні програми   | Театралізовані вистави  | Анімація в тематичних парках   | Спортивна анімація   | Готельна анімація   |
|---|---|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- святкові заходи;</li> <li>- карнавали;</li> <li>- маскаради;</li> <li>- фестивалі;</li> <li>- конкурси;</li> <li>- ярмарки;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- народні свята;</li> <li>- рольові ігри;</li> <li>- рицарські турніри;</li> <li>- костюмовані бали;</li> <li>- спектаклі в історичних інтер’єрах</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- атракціони;</li> <li>- зустрічі з казковими героями;</li> <li>- зустрічі з героями мультфільмів;</li> <li>- відвідання еК-зотичних країн;</li> <li>- подорожі в минуле й майбутнє тощо</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- альпінізм;</li> <li>- скелелазіння;</li> <li>- стрільянина з лука;</li> <li>- аквапланування;</li> <li>- бадмінтон;</li> <li>- їзда на велосипеді;</li> <li>- відвідання тренажерних залів;</li> <li>- кеглі;</li> <li>- боулінг;</li> <li>- картинг;</li> <li>- водні види спорту</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- азартні ігри (казино, ігрові автомати);</li> <li>- дискотеки;</li> <li>- концерти;</li> <li>- творчі ательє;</li> <li>- лазні, сауни;</li> <li>- фітнес;</li> <li>- кафе, бари, ресторани;</li> <li>- дартс й ін.</li> </ul> |

**Технічні об’єкти для проведення анімаційних програм** – складна технічна і соціальна система, успішне функціонування якої в системі гостинності залежить від ряду факторів: місця розташування, досконалості і надійності устаткування і т.д.

**Професійна підготовка аніматорів** в туризмі передбачає профільну підготовку фахівця, яка включає комплексний набір професійно-орієнтованих дисциплін («Акторська майстерність», «Риторика», «Ораторське мистецтво», «Етнографія», «Вокал», «Культурологія», «Психологія споживача», «Іноземна мова професійного спрямування», «Гендерна психологія», «Організація готельної анімації», «Спортивна анімація», «Дитяча анімація», «Анімація шоу-програм», «Менеджмент і маркетинг анімаційної діяльності» й т.д.).

В анімаційній діяльності особливої уваги доцільно приділяти

основним компонентам середовища гостинності, які беруть участь в процесі задоволення потреб і запитів туриста. Перетворення потреб туриста у відпочинку на його задоволеність подорожжю, підвищення його запитів виникають У результаті надання йому готельних послуг на основі використання наступних взаємодіючих систем середовища гостинності:

- матеріально-технічної бази;
- природного і культурно-історичного комплексів;
- рекреаційної інфраструктури;
- обслуговуючого персоналу (рис. 11.2).



де ПТ – потреби туриста в розвитку й удосконалюванні біологічної (фізичної) природи людини і загальної культури (соціальної природи); ЗТ – задоволеність туриста; 1 – природний і культурно-історичний комплекси; 2 – матеріально-технічні системи і засоби ТК; 3 – праця обслуговуючого персоналу і реально досяжний рівень обслуговування на даному етапі; 4 – менеджмент спортивно-анімаційної діяльності в ТК

Рис. 11.2 – Компоненти середовища гостинності, які беруть участь У процесі задоволення потреб і запитів туриста

Більш детально основні компоненти середовища гостинності, які беруть участь в процесі задоволення потреб і запитів туриста, буде розглянуто нижче.

**Потреби туриста** – це якісна характеристика стану туриста перед здійсненням подорожі, що свідомо або несвідомо виражає його прагнення змінити цей стан у кращий для нього бік (наприклад, відновити фізичні сили, знайти щиросердечну рівновагу, спокій і нових друзів, одержати емоційний заряд або естетичне задоволення).

**Задоволеність туриста середовищем гостинності** – якісна оцінка його стану після здійснення подорожі (відпочинку), характеристика повноти досягнення свідомих і підсвідомих цілей подорожі зі знижкою на

його особисте розуміння і сприйняття навколишнього світу, цінності життя, безпеки, якості обслуговування і гостинності.

**Природний комплекс** – взаємозалежне і взаємообумовлене сполучення природних об'єктів, явищ, ресурсів і умова задоволення потреб туристів.

**Культурно-історичний комплекс** – сукупність матеріальних і нематеріальних культурних та історичних цінностей, зосереджених у туркомплексі (далі – ТК), які залучають аніматорами тією чи іншою мірою і формі в процес задоволення потреб туристів у пізнанні, естетичній насолоді, комфорті.

**Матеріальна база** в анімаційній діяльності ТК – анімаційні технічні системи його рекреаційної інфраструктури.

**Обслуговуючий персонал** ТК створює, збирає, зберігає і надає туристам анімаційні послуги, прагнучи забезпечити високу якість обслуговування.

У менеджменті гостинності менеджмент анімації займає особливе місце.

## 11.2. Анімаційний менеджмент, як складова менеджменту гостинності

Фундаментальний Оксфордський словник англійської мови пропонує наступні трактування терміна «менеджмент»:

- 1) спосіб, манера спілкування з людьми;
- 2) влада й мистецтво управління;
- 3) особливого роду вмільсть і адміністративні навички;
- 4) орган управління, адміністративна одиниця.

Сьогодні **менеджмент** виступає як самостійний вид кваліфікованої професійної діяльності в сфері організації та управління підприємствами. Сучасний менеджмент має науково обґрунтований звід законів, принципів і систему, що опирається на них, функцій і методів.

**Принципи** управління визначають вимоги до системи, структурі, організації й процесу управління.

**Функції** управління визначають, хто й що робить у системі управління, **методи** – яким чином керуючий суб'єкт впливає на об'єкт управління.

Під **анімаційним менеджментом** розуміють систему управління процесом надання туристу комплексу анімаційних послуг, що направлені

на досягнення стратегічної мети функціонування туристського комплексу в умовах туристського ринку.

Основними складовими поняття «анімаційний менеджмент» є:

- *анімація* – процес надання туристу комплексу анімаційних послуг з метою максимального задоволення його потреб;
- *менеджмент* – система управління процесом надання туристу комплексу анімаційних послуг з урахуванням стратегічних мети і місії готелю, обмежень, правил і умов, корпоративної готельної філософії (рис. 11.3).

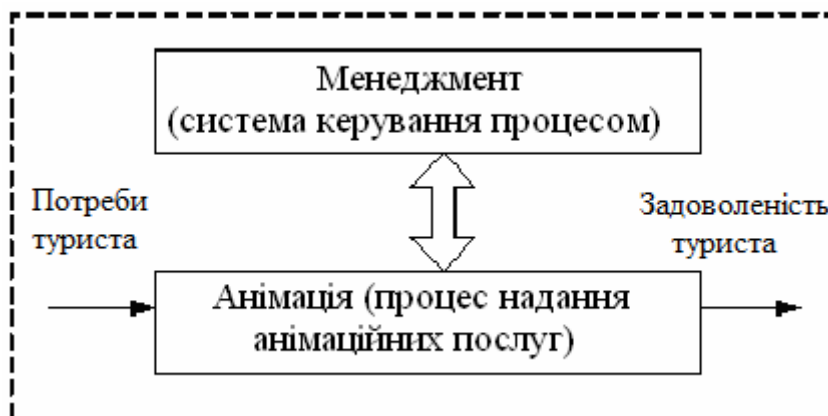


Рис. 11.3 – Складові поняття «анімаційний менеджмент»

*Анімаційний менеджмент* з погляду системного підходу – це система управління, в якій *керуюча підсистема* (суб'єкт управління) – керівний персонал анімаційної служби ТК, виступає в якості системоутворюючого фактора.

Під *керованою системою* (об'єктом управління) в менеджменті анімаційної діяльності розуміють туристів і стан їх здоров'я (фізичного, психічного, морального, соматичного), а також виконавчий персонал анімаційної, технічної й іншої служб туркомплексу, який бере участь у процесі анімаційного обслуговування (рис. 11.4).

**Специфіка менеджменту туристської й готельної анімації** визначається тим, що:

- предмет праці (діяльність керованих анімаційних систем і служб) і знарядь (анімаційна програма) є специфічними;
- результатом праці є задоволеність туристів проведеним дозвіллям;
- анімаційні послуги, що розроблюють, мають враховувати найбільш широкий спектр споживачів, які розрізняються за віком, статтю, матеріальним, соціальним станом і безліччю інших ознак;



- час спілкування аніматорів з контингенту, який обслуговується, обмежений тривалістю туру;
- аніматор має враховувати постійну ротацію контингенту, тому що початок і закінчення путівок може в різних туристів не збігатися;
- необхідне постійне відновлення анімаційних програм або їх елементів тощо.



Рис. 11.4 – Суб'єкт і об'єкт управління в анімаційному менеджменті туркомплексу

З іншого боку, анімаційний менеджмент (поряд з іншими складовими) є підсистемою більш загальної системи управління ТК – *менеджменту гостинності* (рис. 11.5).

В готельних підприємствах у керуванні якістю обслуговування особливе місце займає менеджмент гостинності.

**Менеджмент гостинності** в широкому розумінні – це надання послуг з відповідним проявом уваги щодо туриста, тобто персоналу необхідно відчувати потреби кожного гостя.

Анімаційний менеджмент включає:

- стратегію управління;
- тактику управління.

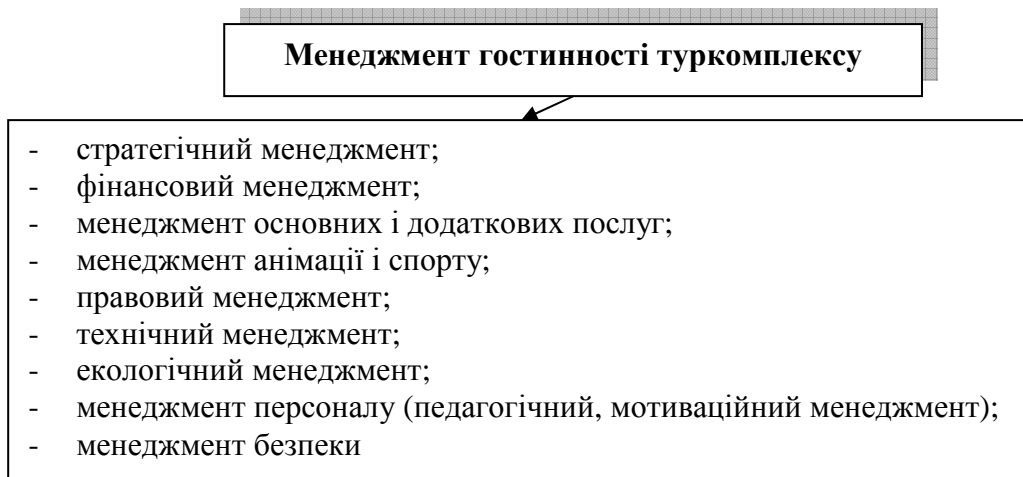


Рис. 11.5 – Менеджмент анімації як одна з підсистем менеджменту гостинності

*Стратегічна мета* управління анімаційним процесом полягає в тому, щоб витримати загальний напрямок діяльності туркомплексу з забезпечення максимального задоволення потреб туристів, особливо в частині емоційно-психологічного комфорту як складової середовища гостинності, а також виконати комплекс умов, правил і глобальних обмежень в анімаційній діяльності з погляду факторів зовнішнього і факторів внутрішнього середовища та з погляду прибутковості готельного бізнесу.

*Тактика* – це конкретні методи і прийоми досягнення мети в рамках прийнятих обмежень (рис. 11.6).

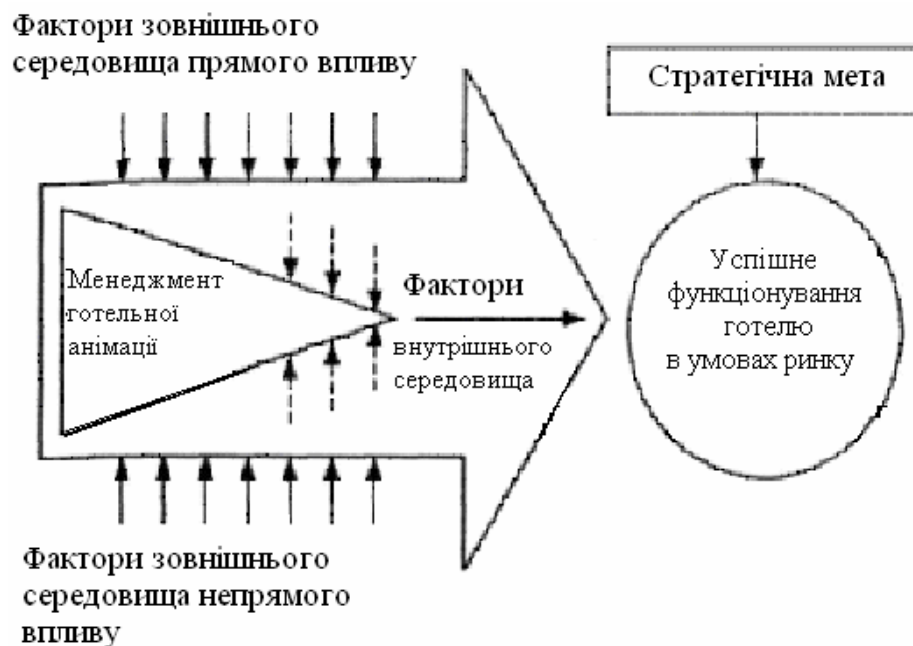


Рис. 11.6 – Анімаційний менеджмент як система управління процесом надання туристу комплексу анімаційних послуг

Під *менеджментом готельної анімації* розуміють систему управління процесом надання туристу комплексу анімаційних послуг, спрямованих на досягнення стратегічної мети функціонування туристського комплексу в умовах туристського ринку.

Анімаційний менеджмент, як і кожний з інших видів менеджменту, є своєрідним управлінським механізмом, робота якого обумовлена виконанням взаємозалежних і взаємопроникаючих у часі основних функцій менеджменту.

### 11.3. Функції анімаційного менеджменту

Як один з видів спеціалізованого менеджменту, анімаційний менеджмент здійснюється за допомогою виконання взаємозалежних функцій: планування, організації, мотивації, контролю.

Дані функції реалізуються в анімаційній діяльності туркомплексу при вирішенні відповідних завдань (табл. 11.2).

Таблиця 11.2 – Основні функції анімаційного менеджменту

| № з/п | Назва функції      | Зміст функції   |
|-------|--------------------|---|
| 1     | 2                  | 3   |
| 1     | <i>Планування</i>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>розробка анімаційної стратегії і концепції ТК, погодженої з його маркетинговою стратегією;</li> <li>розробка типових анімаційних програм і алгоритмів (методик) їх адаптації до визначених груп і окремих туристів;</li> <li>аналіз факторів, що впливають на повноту й ефективність здійснення анімаційного менеджменту й кон'юнктури готельного ринку району, регіону, країни;</li> <li>участь у формуванні цінової політики з урахуванням комплексу питань анімаційних послуг й анімаційного менеджменту ТК;</li> <li>довгострокове і короткострокове планування анімаційної діяльності ТК, включення заходів щодо удосконалювання анімаційної діяльності в його бюджет і бізнес-план.</li> </ul> |
| 2     | <i>Організація</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>організація і керування відносинами ТК у зовнішнім середовищі з питань анімаційного менеджменту;</li> <li>оптимізація використання ресурсів ТК при виконанні цілей і задач анімаційного менеджменту;</li> <li>формування ефективної організаційної структури анімаційного менеджменту ТК, підбор, розміщення, підготовка, виховання кадрів, фахівців різного рівня кваліфікації для анімаційного обслуговування;</li> </ul>  |

| 1 | 2                        | 3  |
|---|--------------------------|--|
|   |                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• організація взаємодії з іншими службами ТК з питань анімаційного обслуговування: з технічною службою (з питань експлуатації технічних анімаційних установок, систем, споруд), службою прийому і розміщення (з щоденних питань роботи з клієнтом і з вивчення споживчого попиту), з фінансовою службою (з питань фінансів), а також із транспортною, туристсько-екскурсійною, допоміжною й іншою службами, з якими необхідно взаємодіяти в процесі анімаційного обслуговування;</li> </ul>   |
| 3 | <i>Мотивація</i>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• розробка інвестиційної політики з питань реалізації;</li> <li>• анімаційної концепції (проводиться спільно зі службою фінансового менеджера), участь у формуванні інвестиційного портфеля з даного питання;</li> <li>• ризик-менеджмент – розробка шляхів зниження анімаційних ризиків і організація системи заходів щодо їх профілактики і мінімізації.</li> <li>• творча робота з розвитку особистості співробітників анімаційної служби, їх здатності до внутрішньої мотивації удосконалювання анімаційної майстерності;</li> <li>• розробка способів зовнішньої мотивації аніматорської праці, морального і матеріального заохочення за його професіоналізм і результати; формування принципів зацікавленості; визначення параметрів задоволеності працею з анімаційного обслуговування туристів;</li> <li>• перетворення будь-якого працівника ТК на часткового сопідприємця, морально й матеріально зацікавленого в результатах не тільки анімаційної діяльності, але й комплексу в цілому;</li> <li>• підвищення кваліфікації і професійного росту кадрів, створення і підтримка престижу анімаційної й готельної діяльності;</li> <li>• створення сприятливих умов для самореалізації людини в справі, яка керується високими мотивами, гуманістичними і естетичними цінностями.</li> </ul> |
| 4 | <i>Аналіз і контроль</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• аналіз анімаційної діяльності ТК й представлення його показників, включаючи й економічні, вищому управлінській ланці в будь-який момент часу для оперативного і стратегічного управління цією діяльністю;</li> <li>• корегування концепції, тактичних цілей, анімаційних програм і методик відповідно до реальних обставин і результатів діяльності й аналізу;</li> <li>• корегування планів і проектів ТК та його підрозділів з погляду анімаційного обслуговування туристів;</li> <li>• контроль виконання управлінських рішень у рамках анімаційного менеджменту; контроль технічної й іншої служб ТК з питань експлуатації анімаційних технічних засобів.</li> </ul>  |

Успішне виконання зазначених функцій анімаційного менеджменту персоналом служби анімації та підприємства в цілому сприятиме забезпеченню підвищення якості обслуговування туристів готельного комплексу, створенню позитивного іміджу, просуванню послуг на ринку тощо.

#### 11.4. Складові ефективної анімаційної діяльності

Складові готельної анімаційної діяльності в їх взаємозв'язку, наведені на рис. 11.7. Центральну і системоутворюючу роль у зазначених складових відведено головному менеджеру з анімації (шеф-аніматору), який керує анімаційною службою і побічно (через технічного директора) – обслуговуючим персоналом, а також працівниками інших служб, які так чи інакше беруть участь в анімаційному обслуговуванні туристів.

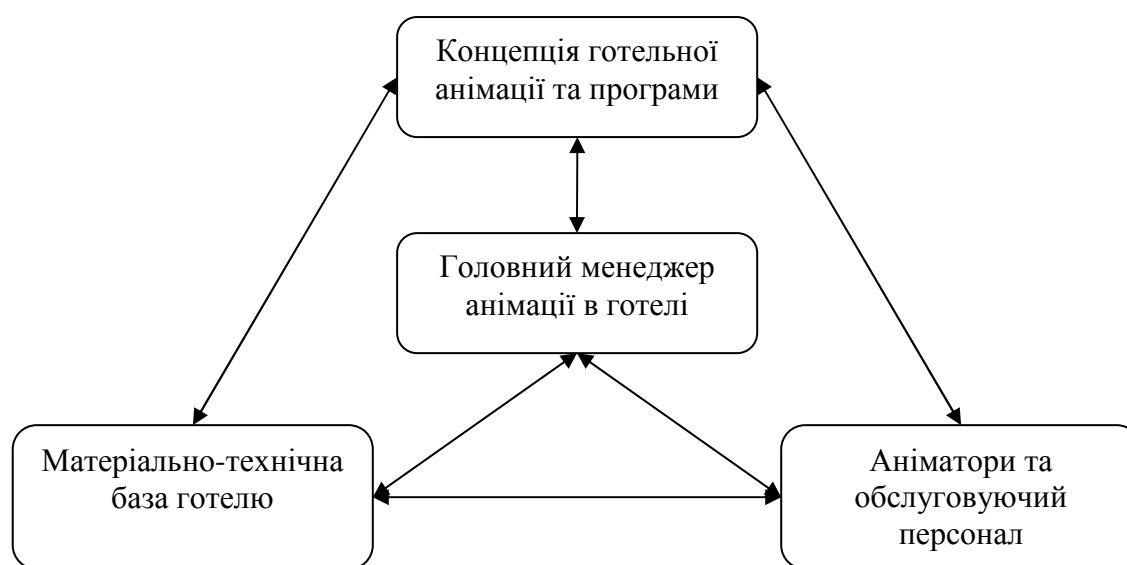


Рис. 11.7 – Складові готельної анімаційної діяльності

Задоволеність туриста подорожжю, відпочинком визначають основними взаємозалежними і взаємообумовленими факторами:

- відчуттям виконаності бажання, мрії, надії (мети подорожі);
- відчуттям комфортності середовища гостинності;
- відчуттям безпеки середовища гостинності.

Для ефективної реалізації анімаційної діяльності в готельно-ресторанному комплексі потрібні наступні складові:

1. концепція готельної анімаційної діяльності з наявністю бази

типових анімаційних програм і сценаріїв, методик їх адаптації до певних споживчих груп і персоналій;

2. матеріально-технічна база для організації та проведення спортивно-оздоровчих і розважальних заходів;

3. талановиті, харизматичні, комунікабельні аніматори, здатні втілити концепцію, програми і методики анімаційної діяльності в реальність і т.д.

Добре організована система управління анімаційною діяльністю на підприємствах готельно-ресторанного господарства сприятиме покращенню іміджу організації та збільшенню споживачів послуг.

### **Контрольні запитання:**

- 11.1. *Охарактеризуйте складові анімаційного менеджменту.*
- 11.2. *У чому полягає специфіка анімаційного менеджменту?*
- 11.3. *Назвіть основні функції анімаційного менеджменту та охарактеризуйте їх взаємозв'язок і взаємопроникнення в часі.*
- 11.4. *Які завдання анімаційного менеджменту реалізують при виконанні функції планування?*
- 11.5. *Які завдання анімаційного менеджменту реалізують при виконанні функції організації?*
- 11.6. *Які завдання анімаційного менеджменту реалізують при виконанні функції мотивації?*
- 11.7. *Які завдання анімаційного менеджменту реалізують при виконанні функції аналізу й контролю?*
- 11.8. *Охарактеризуйте вплив різних систем середовища гостинності на процес перетворення потреб туриста на його задоволеність. Яку роль у цьому процесі відіграє персонал анімаційної служби?*
- 11.9. *Яку роль має виконувати шеф-аніматор у процесі надання анімаційних послуг?*
- 11.10. *Охарактеризуйте систему анімаційного менеджменту, як частину загальної системи управління туркомплексом.*
- 11.11. *Що виступає стратегічною метою управління анімаційним процесом?*
- 11.12. *Назвіть складові, що необхідні для ефективної реалізації анімаційної діяльності.*

## НАВЧАЛЬНИЙ ТРЕНІНГ

### *Контрольні запитання для самодіагностики*

### *Аналітично-розрахункові завдання*

#### **Контрольні запитання для самодіагностики**

1. Дайте визначення понять «менеджмент», «управління» та «управлінські відносини».
2. Назвіть основні етапи формування науки про управління.
3. Охарактеризуйте основні школи менеджменту: школу наукового управління, класичну (адміністративну) школу, школу людських відносин, кількісну школу.
4. Охарактеризуйте основні підходи до визначення поняття «менеджмент».
5. Що є суб'єктом та об'єктом управління? Який взаємозв'язок між ними?
6. Перелічіть основні принципи менеджменту.
7. У чому полягають завдання менеджменту?
8. Яким вимогам мають відповідати вірно сформульовані цілі?
9. Охарактеризуйте структуру системи менеджменту.
10. Назвіть та коротко охарактеризуйте основні наукові підходи до менеджменту.
11. Назвіть основні складові індустрії туризму?
12. Охарактеризуйте основні періоди розвитку світового туризму.
13. Охарактеризуйте основні етапи розвитку індустрії туризму та її складових в Україні.
14. Дайте характеристику розвитку сучасного туризму у світі.
15. Які системи класифікації туризму Вам відомі?
16. Назвіть основні типи закладів розміщення.
17. Як класифікують готельні номери у світовій практиці?
18. Які системи класифікацій засобів розміщення Вам відомі?
19. Розкрийте поняття «послуга», «обслуговування».
20. Охарактеризуйте готельну послугу як складову сфери послуг.
21. Назвіть і охарактеризуйте основні етапи процесу надання готельних послуг.

22. Розкрийте особливості готельних послуг.
23. Назвіть основні види послуг гостинності.
24. За якими критеріями класифікуються підприємства харчування?
25. Назвіть і охарактеризуйте основні етапи процесу надання послуг харчування.
26. Розкрийте особливості послуг харчування.
27. Охарактеризуйте послугу харчування як складову сфери послуг.
28. Розкрийте основні проблеми управління готельними підприємствами.
29. У чому полягають проблеми управління підприємствами харчування?
30. Назвіть і охарактеризуйте основні показники якості послуг.
31. Охарактеризуйте основні складові турпродукту?
32. Як можна класифікувати турпродукт?
33. Охарактеризуйте основні проблеми розвитку туризму в Україні.
34. Які перспективні напрямки розвитку туріндустрії в Україні?
35. Які функції управління виділяються на підприємствах туристської індустрії?
36. Наведіть визначення основних функцій підприємств туристського бізнесу.
37. Яких особливих, специфічних принципів необхідно дотримуватись при здійсненні функції «організація» в підприємствах туризму?
38. Проаналізуйте функції планування й організації управління на підприємствах готельного та туристичного комплексу.
39. Які фактори визначають необхідність здійснення функції контролю?
40. Перелічіть основні принципи контролю.
41. Охарактеризуйте основні види контролю, які здійснюються на підприємствах готельно-ресторанного і туристського бізнесу.
42. Які заходи та етапи передбачає процес контролю?
43. Як використовують сучасні комп'ютерні засоби в реалізації функції контролю?
44. Які якості притаманні ефективному контролю?
45. У чому полягає стратегічна спрямованість контролю?
46. Охарактеризуйте чотири етапи у розвитку теоретичних поглядів на мотивацію.
47. Суть і особливості змістовних теорій мотивацій (теорії Маслоу, Альдерфера, Герцберга, Мак-Клелланда).
48. За якими ознаками класифікуються потреби людини?
49. Визначення поведінки людини у світлі прецесійних теорій мотивації (теорія очікувань, справедливості, концепція партисипативного управління, модель Портера-Лоулера).



50. Розкрийте зміст понять «метод», «метод менеджменту».
51. За якими ознаками класифікують методи менеджменту?
52. Назвіть та коротко охарактеризуйте загальнонаукові і специфічні методи, які використовують в менеджменті.
53. Охарактеризуйте маркетинг як метод менеджменту.
54. Охарактеризуйте соціально-психологічні методи управління.
55. Наведіть приклади застосування соціально-психологічних методів управління на підприємствах туристської індустрії.
56. Охарактеризуйте економічні методи управління.
57. Поясніть особливості застосування економічних методів управління в готелі, ресторанному закладі, туристській фірмі.
58. У чому полягає суть адміністративних (організаційно-розпорядчих) методів менеджменту?
59. Наведіть приклади застосування адміністративних (організаційно-розпорядчих) методів менеджменту на підприємствах індустрії туризму.
60. Охарактеризуйте лінійно-функціональну структуру управління готельним закладом. Назвіть її переваги й недоліки.
61. Дайте характеристику лінійної організаційної структури управління готельним закладом. Назвіть її переваги й недоліки.
62. Дайте характеристику функціональної організаційної структури управління готельним закладом. Назвіть її переваги й недоліки.
63. Як здійснюється організаційна побудова служб готелю?
64. Охарактеризуйте основні функції підрозділів готелю.
65. Розкрийте функції і вимоги до служб готелю.
66. Охарактеризуйте структуру просторової організації технологічних процесів у готелі.
67. Визначте види основних технологічних процесів готельних послуг.
68. Охарактеризуйте види технологічних циклів: а) основного; б) допоміжного; в) обслуговуючого.
69. Як здійснюється організаційна побудова служб закладів харчування?
70. Охарактеризуйте основні функції підрозділів закладів харчування.
71. Розкрийте функції і вимоги до служб закладів харчування.
72. Охарактеризуйте структуру просторової організації технологічних процесів у закладах харчування.
73. Визначте види основних технологічних процесів послуг харчування.
74. Які етапи виділяють у процесі формування організаційних структур управління?
75. Чи будь-яке схематичне зображення організаційних структур можна назвати органіграмою?

76. Які види організаційних структур застосовують у ресторанному бізнесі?
77. Якими є позитивні й негативні боки лінійно-штабної, дивізійної та матричної організаційних структур?
78. Дайте визначення вертикальних, горизонтальних, лінійних зв'язків.
79. Назвіть переваги і недоліки централізації і децентралізації управління.
80. Охарактеризуйте основні функції підрозділів туристського підприємства (туроператора і турагента).
81. Які види організаційних структур застосовують у туристському бізнесі?
82. Що Ви розумієте під управлінським рішенням?
83. Як класифікують управлінські рішення? Охарактеризуйте основні види управлінських рішень.
84. Назвіть основні етапи процесу підготовки й прийняття управлінських рішень.
85. Розкрийте особливості реалізації управлінських рішень.
86. Охарактеризуйте види контролю реалізації управлінських рішень.
87. Які фактори впливають на ефективність виконання управлінських рішень?
88. У чому полягає особливість управлінської праці?
89. Охарактеризуйте основні стилі управління.
90. Наведіть загальну класифікацію методів прийняття управлінських рішень.
91. Як Ви розумієте процедуру організації виконання управлінських рішень?
92. Поясніть роль кадрового потенціалу в туристській індустрії.
93. Охарактеризуйте систему управління трудовими ресурсами і її підсистеми.
94. Дайте характеристику методів збору інформації, що необхідна для прийняття рішень при наборі персоналу.
95. Охарактеризуйте процес навчання кадрів.
96. Дайте характеристику процесу професійної орієнтації і соціальної адаптації в колективі.
97. Охарактеризуйте фахову й внутрішньофірмову види кар'єри.
98. Охарактеризуйте форми морального, соціального й матеріального стимулювання персоналу.
99. Які групи факторів визначають систему матеріальних стимулів?
100. Назвіть цілі матеріального стимулювання на підприємствах готельно-ресторанного й туристського бізнесу.

101. Поточне стимулювання й винагорода за кінцевий результат роботи, суть і можливості щодо їх застосування на підприємствах готельно - ресторанного і туристського бізнесу.
102. Розкрийте суть заохочення працівників управлінням наданням їм вільного часу й сприятливого режиму роботи.
103. Яку систему оплати праці доцільно застосовувати на підприємствах готельно-ресторанного й туристського бізнесу і чому?
104. Охарактеризуйте етапи управління плинністю кадрів.
105. У чому полягає особливість зарубіжних технологій управління працівниками?
106. Сформулюйте основні особливості управлінської праці.
107. Поясніть поняття культури управління і охарактеризуйте склад норм, яких необхідно дотримуватись у процесі управління.
108. Охарактеризуйте загальний принцип раціональної організації праці – оплата і стимулювання праці.
109. Охарактеризуйте загальний принцип раціональної організації праці – розподіл праці і департаменталізація.
110. Охарактеризуйте загальний принцип раціональної організації праці – інформаційні технології управлінської праці.
111. Охарактеризуйте загальний принцип раціональної організації праці – нормування праці.
112. Охарактеризуйте загальний принцип раціональної організації праці – сприятливий режим і умови праці.
113. Які методи використовують при аналізі використання трудових ресурсів?
114. Які резерви робочого часу можна використати при стратегічному плануванні й управлінні?
115. Мотиваційний механізм менеджерів, спеціалістів і службовців, його подібність і відмінність.
116. Перелічіть показники, які визначають якість праці.
117. Як визначають необхідний чисельно-кваліфікаційний склад працівників?
118. Які методи й прийоми використовують для оцінки претендентів на вакантну посаду в апараті управління?
119. Перелічіть вимоги до особистості сучасного менеджера.
120. Назвіть етапи добору управлінських кадрів для підприємств готельно-ресторанного й туристського бізнесу.

## Аналітично-розрахункові завдання

### Завдання 1

За даними Всесвітньої туристської організації (UNWTO) охарактеризувати світовий туристський ринок і проаналізувати розподіл туристів за метою подорожі. Дані подати у вигляді табл. 14.1-14.2. Зробити висновки щодо структури туристського ринку і ємкості кожного із сегментів туризму.

Таблиця 12.1 – Характеристика світового туристського ринку

| Назва регіону | Туристські прибуття,<br>млн. од. |    |     |    | Питома вага, % |    |     |    | Показники динаміки |
|---------------|----------------------------------|----|-----|----|----------------|----|-----|----|--------------------|
|               | t1                               | t2 | ... | tn | t1             | t2 | ... | tn |                    |
| Світ у цілому |                                  |    |     |    |                |    |     |    |                    |
| Африка        |                                  |    |     |    |                |    |     |    |                    |
| Америка       |                                  |    |     |    |                |    |     |    |                    |
| Східна Азія   |                                  |    |     |    |                |    |     |    |                    |
| Європа        |                                  |    |     |    |                |    |     |    |                    |
| Близький Схід |                                  |    |     |    |                |    |     |    |                    |
| Південна Азія |                                  |    |     |    |                |    |     |    |                    |

Таблиця 12.2 – Розподіл туристів за метою подорожі

| Мета подорожі  | Туристські прибуття,<br>млн. од. |    |     |    | Питома вага, % |    |     |    | Показники динаміки |
|--|----------------------------------|----|-----|----|----------------|----|-----|----|--------------------|
|  | t1                               | t2 | ... | tn | t1             | t2 | ... | tn |                    |
| Відпочинок,<br>рекреація   |                                  |    |     |    |                |    |     |    |                    |
| Ділова та професійна мета  |                                  |    |     |    |                |    |     |    |                    |
| Відвідання друзів та родичів, релігій-на мета, палом-ництво, лікування та оздоровлення |                                  |    |     |    |                |    |     |    |                    |
| Інші   |                                  |    |     |    |                |    |     |    |                    |

### Завдання 2

За даними Адміністрації Держприкордонслужби, Держтур-адміністрації України (до 2006р.)\*, Державної служби туризму і курортів (з 2006 р.) проаналізувати динаміку й головні тенденції розвитку туризму в Україні за ряд років. Проаналізувати структуру туристських потоків за

метою подорожі. Охарактеризувати обсяги споживання товарів і послуг туристської та інших галузей економіки на митній території України, забезпечені внутрішніми й міжнародними потоками відвідувачів. Дані подати у вигляді табл. 12.3 – 12.4. Зробити висновки щодо структури, динаміки й тенденції туристського ринку.

Таблиця 12.3 – Характеристика обсягів туристського споживання за \_\_\_\_\_ рік

| Показник  | млн. дол. США | млн. грн. |
|---|---------------|-----------|
| Споживання, що забезпечене:                     |               |           |
| - в'їзним туризмом                              |               |           |
| - внутрішнім туризмом                           |               |           |
| - виїзним туризмом                              |               |           |
| - транзитними одноденними відвідувачами України |               |           |
| Загальний обсяг туристського споживання         |               |           |

Таблиця 12.4 – Характеристика туристських потоків за \_\_\_\_\_ рік (осіб)

| Вид туризму              | Країни СНД | Інші країни | Разом |
|--------------------------|------------|-------------|-------|
| <b>В'їзний туризм</b>    |            |             |       |
| Організований туризм     |            |             |       |
| Службова поїздка         |            |             |       |
| Приватний туризм         |            |             |       |
| Всього в'їзних туристів  |            |             |       |
| Транзит                  |            |             |       |
| Всього відвідувачів      |            |             |       |
| <b>Виїзний туризм</b>    |            |             |       |
| Організований туризм     |            |             |       |
| Службова поїздка         |            |             |       |
| Приватний туризм         |            |             |       |
| Всього виїзних туристів  |            |             |       |
| <b>Внутрішній туризм</b> |            |             |       |

\* Для аналізу тут і далі використовують дані Держтурадміністрації України (до 2006 р.) й дані Державної служби туризму і курортів (з 2006 р.).

### Завдання 3

Охарактеризуйте динаміку й перспективи інвестування готельного бізнесу в Україні на прикладі окремого регіону (за вибором).

### Завдання 4

За даними мережі Інтернет охарактеризуйте сучасний світовий готельний ринок. Заповніть табл. 12.5. Зробіть висновки щодо структури ринку й тенденції розвитку.

Таблиця 12.5 - Характеристика світового готельного ринку

| Назва регіону | Кількість номерів,<br>тис. од. |    |     |                | Питома вага, % |    |     |                | Показники<br>динаміки |
|---------------|--------------------------------|----|-----|----------------|----------------|----|-----|----------------|-----------------------|
|               | t1                             | t2 | ... | t <sub>n</sub> | t1             | t2 | ... | t <sub>n</sub> |                       |
| Світ у цілому |                                |    |     |                |                |    |     |                |                       |
| Африка        |                                |    |     |                |                |    |     |                |                       |
| Америка       |                                |    |     |                |                |    |     |                |                       |
| Східна Азія   |                                |    |     |                |                |    |     |                |                       |
| Європа        |                                |    |     |                |                |    |     |                |                       |
| Близький Схід |                                |    |     |                |                |    |     |                |                       |
| Південна Азія |                                |    |     |                |                |    |     |                |                       |

### Завдання 5

За даними Адміністрації Держприкордонслужби, Держтурадміністрації України, Державної служби туризму і курортів України охарактеризувати й проаналізувати дані про в'їзд іноземних громадян в Україну за країнами, з яких вони прибули. Дані подати у вигляді табл. 12.6. Зробити висновки щодо структури і ємкості сегмента іноземних громадян, що в'їхали в Україну з різною метою.

### Завдання 6

Обґрунтуйте пріоритетні напрямки розвитку туризму на прикладі окремого регіону (за вибором).

Охарактеризуйте, які передумови для цього має обраний регіон.

Чи є перспективним для обраного регіону діловий, екологічний, подієвий, інші види туризму (за вибором)?

Які є умови і перешкоди для розвитку обраного виду туризму в регіоні?

Таблиця 12.6 – Розподіл туристів, які в'їхали в Україну за метою подорожі за \_\_\_\_\_ рік

|                              | Кількість іноземних громадян, які в'їхали в Україну – усього | Із них – з метою поїздки:    |        |          |          |                  |  |   |
|------------------------------|--|------------------------------|--------|----------|----------|------------------|--|---|
|                              |  | служба, ділова, дипломатична | туризм | приватна | навчання | працевлаштування | імміграція (постійне місце проживання) | культурний та спортивний обмін, релігійна, інша |
| 1                            | 2  | 3                            | 4      | 5        | 6        | 7                | 8                                      | 9   |
| Усього                       |  |                              |        |          |          |                  |  |   |
| <i>у тому числі з країн:</i> |  |                              |        |          |          |                  |  |   |
| Афганістан                   |  |                              |        |          |          |                  |  |   |
| Албанія                      |  |                              |        |          |          |                  |  |   |
| Алжир                        |  |                              |        |          |          |                  |  |   |
| Азербайджан                  |  |                              |        |          |          |                  |  |   |
| Аргентина                    |  |                              |        |          |          |                  |  |   |
| Австралія                    |  |                              |        |          |          |                  |  |   |
| Австрія                      |  |                              |        |          |          |                  |  |   |
| Бахрейн                      |  |                              |        |          |          |                  |  |   |
| Бангладеш                    |  |                              |        |          |          |                  |  |   |
| Вірменія                     |  |                              |        |          |          |                  |  |   |
| Бельгія                      |  |                              |        |          |          |                  |  |   |
| Боснія і Герцеговина         |  |                              |        |          |          |                  |  |   |

Продовження табл. 12.6

| 1                        | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|--------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Бразилія                 |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Болгарія                 |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Білорусь                 |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Камерун                  |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Канада                   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Кабо-Верде               |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Шрі-Ланка                |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Чад                      |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Чілі                     |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Китай                    |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Тайвань, провінція Китаю |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Колумбія                 |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Конго                    |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Хорватія                 |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Куба                     |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Кіпр                     |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Чеська Республіка        |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Данія                    |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Еквадор                  |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Естонія                  |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Фінляндія                |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Франція                  |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Грузія                   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Палестинська територія   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Німеччина                |   |   |   |   |   |   |   |   |



| 1   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Гана  |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Греція  |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Гренландія                                    |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Гвінея  |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Угорщина                                      |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Ісландія                                      |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Індія   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Індонезія                                     |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Іран, Ісламська Республіка                    |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Ірак  |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Ірландія                                      |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Ізраїль                                       |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Італія  |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Японія  |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Казахстан                                     |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Йорданія                                      |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Кенія   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Корейська Народно-<br>Демократична Республіка |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Корея, Республіка                             |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Кувейт  |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Киргизстан                                    |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Ліван   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Латвія  |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Лівійська Арабська Джамахірія                 |   |   |   |   |   |   |   |   |

| 1                   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Ліхтенштейн         |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Литва               |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Люксембург          |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Малайзія            |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Мальта              |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Маврикій            |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Мексика             |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Монголія            |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Молдова             |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Чорногорія          |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Марокко             |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Непал               |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Нідерланди          |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Нова Зеландія       |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Нігерія             |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Норвегія            |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Пакистан            |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Перу                |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Філіппіни           |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Польща              |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Португалія          |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Румунія             |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Російська Федерація |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Саудівська Аравія   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Сербія              |   |   |   |   |   |   |   |   |

Продовження табл. 12.6

| 1                             | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|-------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Сінгапур                      |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Словаччина                    |   |   |   |   |   |   |   |   |
| В'єтнам                       |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Словенія                      |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Сомалі                        |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Південна Африка               |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Зімбабве                      |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Іспанія                       |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Судан                         |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Швеція                        |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Швейцарія                     |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Сирійська Арабська Республіка |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Таджикистан                   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Таїланд                       |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Об'єднані Арабські Емірати    |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Туніс                         |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Туреччина                     |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Туркменістан                  |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Македонія                     |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Єгипет                        |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Сполучене Королівство         |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Сполучені Штати Америки       |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Узбекистан                    |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Венесуела                     |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Ємен                          |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Інші країни                   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Особи без громадянства        |   |   |   |   |   |   |   |   |

## Завдання 7

За даними мережі Інтернет охарактеризуйте найбільші готелі світу. Заповніть табл. 12.7 Зробіть висновки щодо географічного розташування цих готелів.

Таблиця 12.7 - Найбільші готелі світу (\_\_\_\_\_ рік)

| №   | Найменування готелю | Місце розташування | Кількість номерів |
|-----|---------------------|--------------------|-------------------|
| 1   |                     |                    |                   |
| 2   |                     |                    |                   |
| ... |                     |                    |                   |
| ... |                     |                    |                   |
| ... |                     |                    |                   |
| n   |                     |                    |                   |

## Завдання 8

У діловому спілкуванні професіонали готельного бізнесу часто використовують різноманітні специфічні ознаки й скорочення, особливо англійською мовою. Заповніть таблицю 12.8, розшифрувавши терміни й умовні позначення, які використовують у міжнародному туристському бізнесі.

Таблиця 12.8- Міжнародні скорочення та позначення в готельному бізнесі

| Міжнародні позначення     | Альтернативне позначення | Розшифрування |
|---------------------------|--------------------------|---------------|
| 1                         | 2                        | 3             |
| <b>BO</b>                 |                          |               |
| <b>BB</b>                 |                          |               |
| <b>HB</b>                 |                          |               |
| <b>HB+</b>                |                          |               |
| <b>FB</b>                 |                          |               |
| <b>FB+</b>                |                          |               |
| <b>all inc</b>            |                          |               |
| <b>ultra all inc</b>      |                          |               |
| <b>max all inc</b>        |                          |               |
| <b>high class all inc</b> |                          |               |
| <b>Ex all inc</b>         |                          |               |
| <b>EI all inc</b>         |                          |               |
| <b>VIP all inc</b>        |                          |               |
| <b>Super All inc</b>      |                          |               |
| <b>De Luxe All Inc</b>    |                          |               |
| <b>ROH</b>                |                          |               |

| 1                             | 2 | 3 |
|-------------------------------|---|---|
| <b>MB</b>                     |   |   |
| <b>BG</b>                     |   |   |
| <b>De Luxe</b>                |   |   |
| <b>Superior</b>               |   |   |
| <b>Chale</b>                  |   |   |
| <b>Mini-suite</b>             |   |   |
| <b>Sea view</b>               |   |   |
| <b>Ex. suite</b>              |   |   |
| <b>Suite</b>                  |   |   |
| <b>Garden view</b>            |   |   |
| <b>Studio</b>                 |   |   |
| <b>City view</b>              |   |   |
| <b>Dune view</b>              |   |   |
| <b>Dune room</b>              |   |   |
| <b>Pavilion</b>               |   |   |
| <b>Mountain view</b>          |   |   |
| <b>Room</b>                   |   |   |
| <b>Sport-Area</b>             |   |   |
| <b>Pool view</b>              |   |   |
| <b>Land view</b>              |   |   |
| <b>Park view</b>              |   |   |
| <b>Front</b>                  |   |   |
| <b>Standart Room</b>          |   |   |
| <b>1 BDRM</b>                 |   |   |
| <b>2 BDRM</b>                 |   |   |
| <b>Terrace</b>                |   |   |
| <b>New Building</b>           |   |   |
| <b>Golf view</b>              |   |   |
| <b>Junior suite</b>           |   |   |
| <b>Duplex</b>                 |   |   |
| <b>Balcony room</b>           |   |   |
| <b>Jungle view</b>            |   |   |
| <b>Ocean view</b>             |   |   |
| <b>Jacuzzi villa</b>          |   |   |
| <b>Villa</b>                  |   |   |
| <b>Superior/Main Building</b> |   |   |
| <b>Garden Villa, Superior</b> |   |   |
| <b>DBL</b>                    |   |   |
| <b>SGL</b>                    |   |   |
| <b>TRL</b>                    |   |   |
| <b>EXB</b>                    |   |   |

### Завдання 9

За даними Держтурадміністрації України, Державної служби туризму і курортів проаналізувати структуру готельного ринку України за ряд років. Дані подати у вигляді табл. 12.9 – 12.12.

Таблиця 12.9 – Кількість готелів та інших місць для короткотермінового проживання за типами по регіонах України в \_\_\_\_\_ р., *одиниць*

| Назва регіону<br>(області) | Тип підприємства |         |                                 |           |  |       |        |
|----------------------------|------------------|---------|---------------------------------|-----------|--|-------|--------|
|                            | готелів          | мотелів | готельно<br>-офісних<br>центрів | кемпінгів | молодіжних<br>турбаз та<br>гірських<br>притулків | інших | усього |
| У цілому по Україні        |                  |         |                                 |           |  |       |        |
| АР Крим                    |                  |         |                                 |           |  |       |        |
| Вінницька обл.             |                  |         |                                 |           |  |       |        |
| Волинська обл.             |                  |         |                                 |           |  |       |        |
| Дніпропетровська обл.      |                  |         |                                 |           |  |       |        |
| Донецька обл.              |                  |         |                                 |           |  |       |        |
| Житомирська обл.           |                  |         |                                 |           |  |       |        |
| Закарпатська обл.          |                  |         |                                 |           |  |       |        |
| Запорізька обл.            |                  |         |                                 |           |  |       |        |
| Івано-Франківська обл.     |                  |         |                                 |           |  |       |        |
| Київська обл.              |                  |         |                                 |           |  |       |        |
| Кіровоградська обл.        |                  |         |                                 |           |  |       |        |
| Луганська обл.             |                  |         |                                 |           |  |       |        |
| Львівська обл.             |                  |         |                                 |           |  |       |        |
| Миколаївська обл.          |                  |         |                                 |           |  |       |        |
| Одеська обл.               |                  |         |                                 |           |  |       |        |
| Полтавська обл.            |                  |         |                                 |           |  |       |        |
| Рівненська обл.            |                  |         |                                 |           |  |       |        |
| Сумська обл.               |                  |         |                                 |           |  |       |        |
| Тернопільська обл.         |                  |         |                                 |           |  |       |        |
| Харківська обл.            |                  |         |                                 |           |  |       |        |
| Херсонська обл.            |                  |         |                                 |           |  |       |        |
| Хмельницька обл.           |                  |         |                                 |           |  |       |        |
| Черкаська обл.             |                  |         |                                 |           |  |       |        |
| Чернівецька обл.           |                  |         |                                 |           |  |       |        |
| Чернігівська обл.          |                  |         |                                 |           |  |       |        |
| м. Київ                    |                  |         |                                 |           |  |       |        |
| м. Севастополь             |                  |         |                                 |           |  |       |        |

Таблиця 12.10 – Кількість готелів та інших місць для короткотермінового проживання за формами власності по регіонах України в \_\_\_\_\_ р.

| Назва регіону (області) | Форма власності |            |            |          |                                   |
|-------------------------|-----------------|------------|------------|----------|-----------------------------------|
|                         | державна        | комунальна | колективна | приватна | власність міжнародних організацій |
| У цілому по Україні     |                 |            |            |          |                                   |
| АР Крим                 |                 |            |            |          |                                   |
| Вінницька обл.          |                 |            |            |          |                                   |
| Волинська обл.          |                 |            |            |          |                                   |
| Дніпропетровська обл.   |                 |            |            |          |                                   |
| Донецька обл.           |                 |            |            |          |                                   |
| Житомирська обл.        |                 |            |            |          |                                   |
| Закарпатська обл.       |                 |            |            |          |                                   |
| Запорізька обл.         |                 |            |            |          |                                   |
| Івано-Франківська обл.  |                 |            |            |          |                                   |
| Київська обл.           |                 |            |            |          |                                   |
| Кіровоградська обл.     |                 |            |            |          |                                   |
| Луганська обл.          |                 |            |            |          |                                   |
| Львівська обл.          |                 |            |            |          |                                   |
| Миколаївська обл.       |                 |            |            |          |                                   |
| Одеська обл.            |                 |            |            |          |                                   |
| Полтавська обл.         |                 |            |            |          |                                   |
| Рівненська обл.         |                 |            |            |          |                                   |
| Сумська обл.            |                 |            |            |          |                                   |
| Тернопільська обл.      |                 |            |            |          |                                   |
| Харківська обл.         |                 |            |            |          |                                   |
| Херсонська обл.         |                 |            |            |          |                                   |
| Хмельницька обл.        |                 |            |            |          |                                   |
| Черкаська обл.          |                 |            |            |          |                                   |
| Чернівецька обл.        |                 |            |            |          |                                   |
| Чернігівська обл.       |                 |            |            |          |                                   |
| м. Київ                 |                 |            |            |          |                                   |
| м. Севастополь          |                 |            |            |          |                                   |

Таблиця 12.11 – Показники експлуатаційної діяльності готельного господарства України

| Показники   | Рік |   |     |   |
|---|-----|---|-----|---|
|   | 1   | 2 | ... | n |
| 1. Кількість підприємств готельного господарства, одиниць                                 |     |   |     |   |
| <i>абсолютне відхилення</i>   |     |   |     |   |
| <i>темп зростання</i>   |     |   |     |   |
| 2. Кількість осіб, які були обслуговані підприємствами готельного господарства, тис. осіб |     |   |     |   |
| <i>абсолютне відхилення</i>   |     |   |     |   |
| <i>темп зростання</i>   |     |   |     |   |
| 3. Кількість обслугованих іноземців, тис. осіб  |     |   |     |   |
| <i>абсолютне відхилення</i>   |     |   |     |   |
| <i>темп зростання</i>   |     |   |     |   |
| <i>Частка іноземців, %</i>  |     |   |     |   |
| 4. Коефіцієнт завантаження підприємств готельного господарства, %                         |     |   |     |   |
| <i>абсолютне відхилення</i>   |     |   |     |   |
| <i>темп зростання</i>   |     |   |     |   |
| 5. Загальна місткість підприємств готельного господарства, тис. місць                     |     |   |     |   |
| <i>абсолютне відхилення</i>   |     |   |     |   |
| <i>темп зростання</i>   |     |   |     |   |

Зробити висновки щодо структури, динаміки й тенденції готельного ринку. Які типи підприємств переважають в Україні? Підприємства яких форм власності переважають в Україні? Характерні ці тенденції для всіх регіонів, чи є якісь винятки? Виявити регіони з найбільш і найменш розвиненим готельним ринком. Вказати чинники, що обумовлюють функціонування готельного бізнесу, і фактори, що впливають на його розвиток.



Таблиця 12.12 – Характеристика готельного господарства України за регіонами у \_\_\_\_\_ р.

| Назва регіону (області) | Кількість закладів розміщення |                | Кількість номерів |                | Одноразова місткість закладів розміщення |                | Обслуговано приїжджих |                | Коефіцієнт використання місткості |
|-------------------------|-------------------------------|----------------|-------------------|----------------|--|----------------|-----------------------|----------------|-----------------------------------|
|                         | одиниць                       | питома вага, % | одиниць           | питома вага, % | місць                                    | питома вага, % | осіб                  | питома вага, % |                                   |
| У цілому по Україні     |                               |                |                   |                |  |                |                       |                |                                   |
| АР Крим                 |                               |                |                   |                |  |                |                       |                |                                   |
| Вінницька обл.          |                               |                |                   |                |  |                |                       |                |                                   |
| Волинська обл.          |                               |                |                   |                |  |                |                       |                |                                   |
| Дніпропетровська обл.   |                               |                |                   |                |  |                |                       |                |                                   |
| Донецька обл.           |                               |                |                   |                |  |                |                       |                |                                   |
| Житомирська обл.        |                               |                |                   |                |  |                |                       |                |                                   |
| Закарпатська обл.       |                               |                |                   |                |  |                |                       |                |                                   |
| Запорізька обл.         |                               |                |                   |                |  |                |                       |                |                                   |
| Івано-Франківська обл.  |                               |                |                   |                |  |                |                       |                |                                   |
| Київська обл.           |                               |                |                   |                |  |                |                       |                |                                   |
| Кіровоградська обл.     |                               |                |                   |                |  |                |                       |                |                                   |
| Луганська обл.          |                               |                |                   |                |  |                |                       |                |                                   |
| Львівська обл.          |                               |                |                   |                |  |                |                       |                |                                   |
| Миколаївська обл.       |                               |                |                   |                |  |                |                       |                |                                   |
| Одеська обл.            |                               |                |                   |                |  |                |                       |                |                                   |
| Полтавська обл.         |                               |                |                   |                |  |                |                       |                |                                   |
| Рівненська обл.         |                               |                |                   |                |  |                |                       |                |                                   |
| Сумська обл.            |                               |                |                   |                |  |                |                       |                |                                   |
| Тернопільська обл.      |                               |                |                   |                |  |                |                       |                |                                   |
| Харківська обл.         |                               |                |                   |                |  |                |                       |                |                                   |
| Херсонська обл.         |                               |                |                   |                |  |                |                       |                |                                   |
| Хмельницька обл.        |                               |                |                   |                |  |                |                       |                |                                   |
| Черкаська обл.          |                               |                |                   |                |  |                |                       |                |                                   |
| Чернівецька обл.        |                               |                |                   |                |  |                |                       |                |                                   |
| Чернігівська обл.       |                               |                |                   |                |  |                |                       |                |                                   |
| м. Київ                 |                               |                |                   |                |  |                |                       |                |                                   |
| м. Севастополь          |                               |                |                   |                |  |                |                       |                |                                   |

### **Завдання 10**

За даними Державної служби туризму і курортів провести сегментацію ринку туристських послуг за географічним критерієм. Дати характеристику основних сегментів. Зробити висновки щодо географічної структури ринку.

### **Завдання 11**

За даними статистичної звітності готельного закладу (за вибором) провести демографічну й географічну сегментацію обслугованих клієнтів. Виявити найбільш перспективні сегменти й зробити висновки щодо доцільності спеціалізації готелю.

### **Завдання 12**

За статистичними даними проаналізувати сучасні тенденції регіонального ринку туристських послуг і зробити висновки щодо його стану. Узагальнити інформацію про потенційну ємкість регіонального ринку туристських послуг, зробити висновки щодо конкурентного середовища й надати пропозиції щодо подальшого розвитку туристського ринку регіону.

### **Завдання 13**

Обґрунтуйте пріоритетні напрямки розвитку ринку послуг гостинності на прикладі окремого регіону (за вибором). Охарактеризуйте, які передумови для цього має обраний регіон. Виділіть групи готелів, для яких найбільш перспективним є впровадження концепції ділового готелю, концепції курортного готелю і концепції транзитного готелю.

### **Завдання 14**

Проаналізуйте вимоги до послуг для готелів різних категорій, які передбачені Національними стандартами України:

- 1) ДСТУ 4268:2003 Послуги туристичні. Засоби розміщування. Загальні вимоги.
- 2) ДСТУ 4269:2003 Послуги туристичні. Класифікація готелів.

### **Завдання 15**

Охарактеризувати основні й додаткові послуги основних готельних підприємств регіону. Зробити порівняльну характеристику. Дані аналізу слід подати у вигляді табл. 12.13.

Таблиця 12.13 – Характеристика послуг готелю \_\_\_\_\_

| Послуга                                     | Наявність послуги | Тариф за послугу | Примітки |
|---|-------------------|------------------|----------|
| <b>Безкоштовні послуги</b>                  |                   | -                |          |
| Виклик швидкої допомоги або лікаря          |                   | -                |          |
| Пробудження у визначений термін             |                   | -                |          |
| Доставка в номер кореспонденції             |                   | -                |          |
| Надання посуду й столових приборів          |                   | -                |          |
| Надання місця для автостоянки               |                   | -                |          |
| Замовлення таксі                            |                   | -                |          |
| Послуги банкомату тощо                      |                   | -                |          |
| <b>Платні послуги</b>                       |                   |                  |          |
| Транспортне обслуговування                  |                   |                  |          |
| Перукарські послуги                         |                   |                  |          |
| Послуги пральні                             |                   |                  |          |
| Послуги хімчистки                           |                   |                  |          |
| Користування факсом, ксероксом, комп'ютером |                   |                  |          |
| Відвідування сауни                          |                   |                  |          |
| Відвідування басейну                        |                   |                  |          |
| Заняття у спортивному залі                  |                   |                  |          |
| Реєстрація у ВВІР                           |                   |                  |          |
| Екскурсійне обслуговування                  |                   |                  |          |
| Замовлення квитків тощо                     |                   |                  |          |

Зробити висновки щодо рівня і розвиненості послуг. Надати пропозиції щодо розширення асортименту послуг.

### **Завдання 16**

За даними статистичної звітності готельного закладу (за вибором) провести демографічну й географічну сегментацію обслугованих клієнтів.

Виявити найбільш перспективні сегменти й зробити висновки щодо доцільності спеціалізації готелю.

### **Завдання 17**

За статистичними даними проаналізувати сучасні тенденції регіонального ринку інших засобів розміщення (санаторно-курортні підприємства, дитячі оздоровчі табори та інші заклади), які є

конкурентними для готельних підприємств. Систематизувати отриману інформацію. Скласти каталог інших засобів розміщення. Зробити висновки щодо його стану й надати пропозиції щодо подальшого розвитку.

### **Завдання 18**

Проаналізуйте організаційну структуру управління готельного закладу регіону (за вибором). Надайте рекомендації з її удосконалення.

### **Завдання 19**

Проаналізуйте організаційну структуру управління ресторанного закладу регіону (за вибором). Надайте рекомендації з її удосконалення.

### **Завдання 20**

Проаналізуйте організаційну структуру управління туристського підприємства регіону (за вибором). Надайте рекомендації з її удосконалення.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ І РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України.
2. Закон України “Про підприємства в Україні”, 27.03.1991 р. № 887-ХІІ.
3. Закон України “Про внесення змін до “Закону України про туризм”, 18.11.2002 р. № 1282-IV;
4. Правила користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг (затверджені наказом Держтурадміністрації, 16.03.2004 року №19;
5. ГОСТ 28681.1-95 "Туристско-экскурсионное обслуживание. Проектирование услуг".
6. ГОСТ 28681.2-95 "Туристско-экскурсионное обслуживание. Туристские услуги. Общие требования".
7. ГОСТ 28681.3-95 "Туристско-экскурсионное обслуживание. Требования по обеспечению безопасности туристов и экскурсантов".
8. ГОСТ 30335-95 "Услуги населению. Термины и определения".
9. ГОСТ 30523-97 "Услуги общественного питания. Общие требования".
10. ДСТУ 4268:2003 "Послуги туристичні. Засоби розміщення. Загальні вимоги".
11. ДСТУ 4269:2003 "Послуги туристичні Класифікація готелів".
12. ДСТУ 3862-99 «Громадське харчування. Терміни та визначення».
13. ДСТУ 4281:2004 «Заклади ресторанного господарства. Класифікація».
14. ДСТУ 4527:2006 “Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення”.
15. Агамирова Е. В. Управление персоналом в туризме и гостинично-ресторанном бизнесе: Практикум / Е. В. Агамирова. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2006. – 176 с.
16. Архіпов В. В. Організація ресторанного господарства., Навч. посібник / В.В. Архіпов – К.: Центр учбової літератури ; фірма ”Інкос”, 2007. – 280 с.
17. Байлик С. І., Кравець О. М. Організація анімаційних послуг в туризмі: Навч. посібник. / С.І. Байлик, О.М. Кравець – Харків: ХНАМГ, 2009. – 198 с.
18. Биржаков М.Б. Введение в туризм: Учебник. / М.Б. Біржаков– СПб.: Изд. дом Герда, 2004. – 448 с.
19. Бутко И.И. и др. Туристический бизнес: основы организации / И.И. Бутко Е.А. Ситников, Д.С. Ушаков – Ростов н/Д: Феникс, 2007. = 384 с.
20. Бутко И.И., Ляшко Г.И., Маркин П.П., Ситников В.А. Туризм. Безопасность в программах туров и на туристских маршрутах: пособие для студентов, специалистов туристских организаций. / И.И. Бутко, Г.И. Ляшко, П.П. Маркин, В.А. Ситников – Ростов н/Д, 2005. – 260 с.
21. Быстров С. А., Воронцова М.Г. Туризм: макроэкономика и микроэкономика. / С.А. Быстров, М.Г. Воронцова – СПб.: Изд. дом Герда, 2007. – 464 с.
22. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд./ О.С. Виханский, А.И. Наумов – М.: Гардарики, 1999. – 528 с.
23. Воскресенский В.Ю. Международный туризм: Уч. пособие. / В.Ю. Воскресенский – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 255 с.

24. Гаранин Н. И., Булыгина И. Н. Менеджмент туристской и гостиничной анимации: Учеб. пособие. / Н.И. Гаранин, И.Н. Булыгина – М.: Советский спорт, 2004. – 128 с.
25. Гуляев В.Г. Организация туристской деятельности: Уч. пособие. / В.Г. Гуляев - М.: Нолидж. - 1996. - 312с.
26. Дикань Н.В., Борисенко І.І Менеджмент./ Н.В. Дикань, І.І. Борисенко – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 224 с.
27. Дядечко Л.П. Економіка туристичного бізнесу: Навч. посібник. / Л.П. Дядечко – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 224 с.
28. Зайцева Н.А. Менеджмент в сервисе и туризме: учебное пособие. / Н.А. Зайцева – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2007. – 368 с.
29. Зорин И.В., Квартальнов В.А. Энциклопедия туризма: Справочник. / И.В. Зорин, В.А. Квартальнов - М.: Финансы и статистика, 2000. – 368 с.
30. Иванов В.В., Волов А.Б. Гостиничный менеджмент. / В.В. Иванов, А.Б. Волов – М.: ИНФРА-М, 2007. – 384 с.
31. Ильина Е.Н. Туроперейтинг: организация деятельности: Учебник./ Е.Н. Ильина – М.: Финансы и статистика, 2007. – 256 с.
32. Кабушкин Н.И. Менеджмент гостиниц и ресторанов: учебное пособие / Н.И. Кабушкин, Г.А. Бондаренко. – [3-е изд., перер. и доп.]. – Минск: Новое знание, 2002. – 368 с.
33. Кабушкин Н.И. Менеджмент туризма: Учебник. / Н.И. Кабушкин – Минск.: Новое знание, 2006. – 408 с.
34. Квартальнов В.А. Теория и практика туризма: Учебник. / В.А. Квартальнов – М.: Финансы и статистика, 2003. – 672 с.
35. Квартальнов В.А. Туризм: Учебник. 2-е изд. перераб. / В.А. Квартальнов – М.: Финансы и статистика, 2006. – 336 с.
36. Килимистий С.М. Анімація в туризмі: Навч. посібник. / С.М. Килимистий – К.: Вид-во ФПУ, 2007. – 188 с.
37. Кифяк В.Ф. Організація туристичної діяльності в Україні. / В.Ф. Кифяк – Чернівці: Книги – ХХІ, 2003. – 300 с.
38. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг. Пер. с англ., 2-е европ. изд – К.; М.; СПб: Изд. Дом «Вільямс», 1998. – 736 с.
39. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент / Ф. Котлер. Пер. с англ. под ред. Л.А. Волковой, Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2002. – 752 с.
40. Коршунов Н.В. Организация обслуживания в ресторанах. Учебник. / Н.В. Коршунов – М.: Высшая школа, 1980. – 238 с.
41. Косолапов А.Б. Практикум по организации и менеджменту туризма и гостиничного хозяйства: учебное пособие / А.Б. Косолапов, Т.И. Елисеева. – 2-е изд., стер.- КНОРУС, 2007. 208 с.
42. Кузнецов В., Маханько О. Усе про облік та організацію громадського харчування. / В. Кузнецов, О. Маханько – 3-те вид., перероб. і доп. – Харків: Фактор, 2007. – 320 с.
43. Маринин М.М. Туристические формальности и безопасность в туризме. / М.М. Маринин – М.: Финансы и статистика, 2003. – 144 с.

44. Мальська М.П., Бордун О.Ю. Планування діяльності туристичних підприємств: Навч. посібник. / М.П. Мальська, О.Ю. Бордун – К.: Знання, 2005. – 241 с.
45. Мальська М. П., Пандяк І. Г. Готельний бізнес: теорія та практика. Навч. посібн. / М.П. Сальська, І.Г. Пандяк – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 472 с.
46. Мальська М.П., Худо В.В., Цибух В.І. Основи туристичного бізнесу: Навч. посібник. / М.П. Сальська, В.В. Худо, В.І. Цибух – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 272 с
47. Машина Н.І. Страхування для туристичних підприємств. Навчальний посібник./ Н.І. Машина – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 368 с.
48. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу. Навч. посібн. / Під загальною редакцією М.М. Поплавського і О.О. Гаца. – К.: Кондор, 2008. – 460 с.
49. Мескон М. Х. Основи менеджменту / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі; пер. з англ. – М.: „Дело”, 2000. - с.360-382.
50. Мунін Г.Б., Змішов А.О., Зінов'єв Г.О., Самарцев Є.В., Гаца О.О., Максимець К.П., Роглев Х. Й. Управління сучасним готельним комплексом: Навч. посіб. / За редакцією члена -кор. НАН України, д.е.н., професора Дорогунцова С.І. – К.: Ліра , 2005. – 520 с.
51. Нечаюк Л.І., Нечаюк Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: Навч. посіб. / Л.І. Нечаюк, Н.О. Нечаюк – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 348 с.
52. Нормативно - правові акти України з питань туризму: Збірник законодавчих та нормативних актів / Упоряд. М.Л. Камлик. - К.: Атіка, 2004. – 464 с.
53. Организация туризма: учеб. пособие / А.П. Дурович, Г.А. Бондаренко, Т.М. Сергеева и др. Под общ. ред. А.П. Дуровича – 3-е изд.– Минск: Новое знание, 2006. - 640с.
54. Основы индустрии гостеприимства / Д. И. Елканова, Д. А. Осипов, В. В. Романов, Е. В. Сорокина. – М.: Дашков и Ко, 2009. – 248 с.
55. Основы туристской деятельности: Учебник / Г.И. Зорина, Е.И. Ильина, Е.В. Мошняга и др.: Сост.Е.И.Ильина. – М.: Советский спорт, 2000. - 224 с.
56. Осовская Г.В, Осовский О.А. Менеджмент организаций: Учеб пособие / Г.В. Осовская, О.А. Осовский – М.: Кондор, 2005 - 860 с.
57. Правовое обеспечение международного туризма: Учебно-практическое пособие. - К.: Кондор, 2004. - 486с.
58. Пуцентейло П.Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємства. Навч. посібник. / П.Р. Пуцентейло – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 344 с.
59. Роглев Х.Й. Основи готельного менеджменту: Навч. посіб. / Х.Й. Роглев– К.: Кондор, 2005. – 408 с.
60. Саак А.Э., Якименко М.В. Менеджмент в индустрии гостеприимства (гостиницы и рестораны): Учебное пособие. / А.Э. Саак, М.В. Якименко – СПб.: Питер, 2007. – 432 с.
61. Сало Я.М. Організація обслуговування населення на підприємствах харчування. Ресторанна справа. Довідник офіціанта. / Я.М. Сало – Львів: Афіша. – 2004. – 336 с.
62. Саранча Г.А. Метрологія, стандартизація, відповідність, акредитація та управління якістю: Підручник. / Г.А. Саранча – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 672 с.

63. Сенин В. С. Организация международного туризма: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. / В.С. Сенин – М.: Финансы и статистика, 2003. - 400с.
64. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент. / Л.І. Скібіцька, О.М. Скібіцький – К.: КОНДОР, 2005. – 310 с.
65. Скобкин С.С. Менеджмент в туризме: учеб. пособие. / С.С. Скобкин – М.: Магистр, 2007. – 447 с.
66. Скопень М.М. Комп'ютерні інформаційні технології в туризмі: Навч. посібник. / М.М. Скопень – К.: КОНДОР, 2005. – 302 с.
67. Сорокина А.В. Организация обслуживания в гостиницах и туристских комплексах: Уч. пособие. / А.В. Сорокина– М.: Альфа-М; ИНФРА-М, 2006. – 304 с.
68. Туризм, гостеприимство, сервис: Словарь справочник / Г.А. Аванесова, Л.П. Воронова, В.И. Маслов, А.И. Фролов; Под ред. Л.П. Воронковой. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 367 с.
69. Туристична діяльність в Україні: Нормативно – правове регулювання / О.М. Роїна (2-е вид., змін. та доп.). – К.: КНТ, 2006. – 464 с.
70. Туристский терминологический словарь: Справочник – методическое пособие / Авт. – сост. Н.В. Зорин, В.А. Квартальнов. – М.: Советский спорт, 1999. – 664 с.
71. Уваров В.Д., Борисов К. Г. Международные туристские организации: Справочник. / В.Д. Уваров, К.Г. Борисов – М.: «Международные отношения», 1999. – 288 с.
72. Уокер Дж. Р. Управление гостеприимством. / Джон Р. Уокер; пер. с англ. [В.Н. Егорова]. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 880 с. – (Серия «Зарубежный учебник»).
73. Усе про облік та організацію туристичної діяльності. – 4-те вид., перероб. і доп. – Х.: Фактор, 2007. – 272 с.
74. Усе про облік та організацію готельного бізнесу. – 3-те вид., перероб. і доп. – Х.: Фактор, 2007. – 272 с.
75. Ушаков Д.С. Прикладной туроперейтинг. Изд. 2-е, переработ. и доп. / Д.С. Ушаков – М.: ИКЦ «МарТ», Ростов н/Д: Изд. центр «МарТ», 2006. – 448 с.
76. Федулова Л.І. Сучасні концепції менеджменту. Навч. посібник / За ред. д-ра екон. наук, проф. Л.І. Федулової. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 536 с.
77. Хміль Ф.І. Менеджмент: Підручник. / Ф.І. Хміль – К.: Вища шк., 1995.– 351 с.
78. Чорненька Н.В. Організація туристичної індустрії: Навч. посібник. / Н.В. Чорненька – К.: Атіка, 2006. – 264 с.
79. Чудновский А.Д. Управление индустрией туризма: учебное пособие/ А.Д. Чудновский, М.А. Жукова, В.С. Сенин. 3-е изд. – М.: КНОРУС, 2006. – 448с.
80. Шегда А.В. Основы менеджмента: Учебное пособие. / А.В. Шегда – К.: Товариство «Знання», КОО, 1998. – 512 с.
81. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. посібник. / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська – К., КНЕУ, 1999. – 384 с.
82. Школа І. М. Менеджмент туристичної індустрії: Навч. посібник / За ред. проф. І. М Школи. – Чернівці: Книги – ХХІ, 2005. – 596 с.
83. Юргутіс І.А., Кравчук І.І. Основи менеджменту: Навч. посібник. / І.А. Юргутіс, І.І. Кравчук — К.: Освіта, 1998. — 256 с.



84. Экономика и организация туризма. Международный туризм / Е.Л. Грачева, Ю.В. Забаев, Д.К. Исаев и др.; под ред. Н.А. Рябовой, Ю.В. Забаева, Е.Л. Драчевой. – М.: КНОРУС, 2005, - 576 с.
85. Зеленко О. Розробка стратегії сталого розвитку туризму і курортів України // Новости турбизнеса.: 2007. - № 17 (91), с. 12.
86. Коровина Ю. Разработка системы мотивации персонала в гостиничном бизнесе [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/press/pmix/2002-1/09.shtml>
87. Крамаренко В.І. Управління персоналом фірми: Навч. посібник / В.І. Крамаренко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 272 с.
88. Крапива С. Раздвоение ресурса // Бизнес.: 2006. - №9, с. 90-93., – <http://www.pravda.com.ua>.
89. Лаптева А. Грейдинг как инструмент мотивации персонала [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ec-group.ru/press/press/detail.php?ID=828>.
90. Петенко И., Назаренко В. Инновационные подходы к оценке персонала [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=947&print=true>
91. План Сканлона [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://gigabiz.ru/plan-skanlona/>
92. Процесні теорії мотивації [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: [http://www.vuzlib.net/men\\_1\\_kneu/5-3.htm](http://www.vuzlib.net/men_1_kneu/5-3.htm)
93. Сергеев А. Грейдинг для эффективного удержания персонала [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://www.megap.ru/site.aspx?STID=293100&SECTIONID=354977&IID=432702>.
94. Сидельников А. Заработная плата по грейдам [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://www.personal-trening.com/node/1700>.
95. Система мотивации на основе КРІ [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/finance/fin115.html>
96. Советы компании ФОРМАТТА: Создать систему грейдов [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/tags/greidirovanie>
97. Теория иерархии потребностей А.Маслоу [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: [http://www.pmsn.ru/articles/motiv.php?id\\_S=80](http://www.pmsn.ru/articles/motiv.php?id_S=80).
98. Теория справедливости Адамса [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://www.klubok.net/article2422.html>.
99. 7 шагов процедуры грейдирования [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://www.artmanage.ru/articles/7-shagov-grade.html>
100. Balanced Scorecard в Україні [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://bsc.org.ua/>.
101. Грейдинг как инструмент мотивации персонала [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ec-group.ru/press/press/detail.php?ID=828>.
102. Грейдинг: вариант или панацея? [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://www.jobway.ru/articles/?id=235>
103. Грейды, грейдование, метод Хэя [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: [http://university.imicor.ru/index.php?option=com\\_content&task=view&id=100&Itemid=129](http://university.imicor.ru/index.php?option=com_content&task=view&id=100&Itemid=129).

104. Менеджмент [Електрон. ресурс]. – Режим доступу <http://probusiness.in.ua/kb/management/>.
105. Модель Портера-Лоулера [Електрон. ресурс]. – Режим доступа [http://www.pmsh.ru/articles/motiv.php?id\\_S=85](http://www.pmsh.ru/articles/motiv.php?id_S=85).
106. Сервер Верховної Ради України // [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua).
107. Офіційний сайт Міністерства культури і туризму України // [www.mincult.kmu.gov.ua](http://www.mincult.kmu.gov.ua).
108. Державна служба туризму і курортів України // [www.tourism.gov.ua](http://www.tourism.gov.ua).
109. Всеукраїнський Союз асоціацій, підприємств та організацій туристичної сфери «УкрСоюзТур» // [www.travel.com.ua](http://www.travel.com.ua).
110. Все о туризме. Туристская библиотека // [www.tourlib.net](http://www.tourlib.net).

*Навчальне видання*

**АНДРЕНКО** Ірина Борисівна,  
**КРАВЕЦЬ** Ольга Миколаївна,  
**ПИСАРЕВСЬКИЙ** Ілля Матвійович

## **МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИЗМУ**

Навчальний посібник

Відповідальний за випуск *С. О. Погасій*  
Редактори: *О. В. Тарасюк, С. В. Тимощук, Д. Ф. Курильченко*  
Комп'ютерне верстання *Є. Г. Панова*  
Дизайн обкладинки *Т. Є. Клочко*

Підп. до друку 28.04.2011 р.  
Друк на ризографі  
Зам.№

Формат 60x84/16  
Ум. друк. арк. 19,3  
Тираж 500 пр.

Видавець і виготовлювач:  
Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова,  
вул. Революції, 12, Харків, 61002  
Електронна адреса: [rectorat@kname.edu.ua](mailto:rectorat@kname.edu.ua)  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:  
ДК № 4705 від 28.03.2014