

Міністерство освіти і науки України
Відокремлений структурний підрозділ «Любешівський технічний фаховий коледж Луцького
національного технічного університету»



**МЕНЕДЖМЕНТ І МАРКЕТИНГ
У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ
КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ
ЧАСТИНА 1**

для здобувачів освіти освітньо-професійного ступеня **фаховий молодший
бакалавр**
освітньо-професійної програми «Готельно-ресторанна справа»
галузі знань **24 «Сфера обслуговування»**
спеціальності **241 «Готельно-ресторанна справа»**
денної форми навчання

Любешів 2023

УДК 658.3 (07)

О 53

До друку

Голова методичної ради ВСП «Любешівський ТФК ЛНТУ»

_____ Герасимик-Чернова Т.П.

Електронна копія друкованого видання передана для внесення в репозитарій коледжу

Бібліотекар _____ М.М.Демих

Затверджено методичною радою ВСП «Любешівський ТФК ЛНТУ»,

протокол № _____ від «____» _____ 2023 р.

Рекомендовано до видання на засіданні циклової методичної комісії викладачів дисциплін економічного спрямування ВСП «Любешівський ТФК ЛНТУ»,

протокол № _____ від «____» _____ 2023 р.

Голова циклової методичної комісії _____ Кравченко Т.Ф.

Укладач: _____ Оласюк М.М., викладач

Рецензент: _____

Відповідальний за випуск: _____ Оласюк М.М.

Менеджмент і маркетинг у готельно-ресторанному бізнесі [Текст]: конспект лекцій для здобувачів освіти освітньо-професійного ступеня: фаховий молодший бакалавр, галузь знань 24 Сфера обслуговування, спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа за освітньо-професійною програмою «Готельно-ресторанна справа» денної форми навчання / уклад. М.М. Оласюк – Любешів: ВСП «Любешівський ТФК ЛНТУ», 2023. – 108 с.

Методичне видання складене відповідно до діючої програми курсу «Менеджмент і маркетинг у готельно-ресторанному бізнесі» з метою вивчення та засвоєння теоретичних знань.

М.М. Оласюк, 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
ТЕМА 1. МЕНЕДЖМЕНТ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА.....	5
1.1. Сутність і основні підходи в менеджменті.....	5
1.2. Суб'єкт та об'єкт управління, їх характеристика, взаємозв'язок і взаємодія.....	7
1.3. Формування і розвиток науки про управління.....	10
1.3.1. Зародження науки про управління.....	10
1.3.2. Еволюція наукових шкіл менеджменту.....	11
1.4. Принципи, рівні, цілі, завдання менеджменту.....	19
ТЕМА 2. ІНДУСТРІЯ ГОСТИННОСТІ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ.....	25
2.1. Готельні заклади як об'єкт управління.....	25
2.2. Типізація і класифікація закладів розміщення.....	28
2.3. Заклади харчування як об'єкт управління.....	36
2.4. Класифікація підприємств харчування. Умови харчування і методи обслуговування.....	37
ТЕМА 3. ПРОЦЕС І ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ.....	41
3.1. Поняття процесу управління.....	41
3.2. Функції менеджменту як виду управлінської діяльності.....	45
3.2.1. Поняття функцій менеджменту.....	45
3.2.2. Класифікація функцій менеджменту.....	50
ТЕМА 4. МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ.....	51
4.1. Поняття, сутність і класифікація методів менеджменту.....	51
4.2. Маркетинг як метод управління.....	53
4.3. Економічні методи управління в менеджменті.....	54
4.4. Адміністративні (організаційно-розпорядчі) методи менеджменту.....	58
4.5. Соціально-психологічні методи управління.....	59
ТЕМА 5. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ФУНКЦІОНАЛЬНА СТРУКТУРА СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА.....	60
5.1. Поняття та класифікація організаційних структур управління.....	60
5.2. Організаційні структури управління в готелях.....	63
5.3. Організаційні структури управління підприємств харчування.....	68
ТЕМА 6. СТИЛЬ КЕРІВНИЦТВА Й УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ НА ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО.....	74
6.1. Управлінські рішення: сутність, класифікація.....	74
6.2. Розробка, реалізація та контроль реалізації управлінських рішень.....	76
6.3. Стиль керівництва: поняття, класифікація, характеристика.....	79
ТЕМА 7. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЗАКЛАДАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО	

ГОСПОДАРСТВА.....	82
7.1. Кадровий потенціал підприємств індустрії гостинності.....	82
7.2. Система управління персоналом підприємств готельно-ресторанного господарства.....	90
ТЕМА 8. УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОЮ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БУЗНЕСІ.....	93
8.1. Розробка концепції безпеки готелю.....	93
8.2. Тактико-організаційні заходи гарантування безпеки.....	95
8.3. Комплекс технічних засобів безпеки.....	95
8.4. Застосування системи контролю доступу готелю як напрям удосконалення безпеки.....	102
8.5. Харчова безпека у закладах ресторанного господарства.....	104
8.6. Охорона праці в заклада громадського харчування.....	105
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	107

ВСТУП

Готельно-ресторанний бізнес на думку науковців, економістів і спостерігачів усього світу - це сфера людської діяльності, яка приречена на бурхливий розвиток у найближчі роки. Для створення нових і реконструювання старих підприємств галузі потрібні фахівці, озброєні новітніми досягненнями науки, такі, що вміло управляють великими колективами працівників, приймають ефективні, виважені професійні рішення, планують діяльність і реалізують ідеї по-новому, адекватно реагують на негативні тенденції та явища макрооточення.

Пропонований конспект лекцій, підготовлений з урахуванням наукових досягнень сучасного менеджменту, стане у великій пригоді для фахівців нині діючих підприємств готельно-ресторанного бізнесу різних форм власності, тому що в ньому розглянуті найпроблематичніші питання галузевої діяльності, а саме: планування розвитку підприємств на основі результатів дослідження обсягів попиту й можливостей ринку, прогнозування прибутку й рентабельності, аналіз факторів безпосереднього й внутрішнього середовищ, визначення конкурентних позицій підприємств, сіткове управління і планування тощо.

Розкриття основних теоретичних положень менеджменту у поєднанні зі специфікою практичної діяльності, що має місце у даному посібнику, на думку викладачів вищої школи, найкраще сприймається й засвоюється студентами, слухачами курсів підвищення кваліфікації та фахівцями, небайдужими до впровадження передових наукових ідей у практику управління.

Беручи до уваги, що нині політична воля керівників держави спрямована на створення сприятливих умов для розвитку малого й середнього бізнесу, пропонований посібник надасть чималої допомоги тим, хто прагне до створення й розвитку приватних підприємств у сфері гостинності.

ТЕМА 1. МЕНЕДЖМЕНТ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА: СУТНІСТЬ, ОСНОВНІ ПІДХОДИ

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 XX 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 XX 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 підрозділів 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

Назва	Короткий зміст
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 управління, 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 звід 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 – 1790 рр.), 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 (бихевіористська) 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 XX 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 підняти 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.

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 розробленим стандартам;
- 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.

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 – інженерконсультант 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».

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 – інженерконсультант 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 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 XX 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 випливала з ідеї, що дотримання таких принципів сприятиме тому, що організація досягне успіху.

Виникнення класичної (адміністративної) школи пов'язано з ім'ям французького 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. Поперше, 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 напряму 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 щаблів 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 XX 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 відмінною 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 підлеглості 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, формують 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 кожну 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 застосовуємо 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 здійснюють 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.

Основу 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 науковотехнічного 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 багатфункціональності 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, встановлення 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 довірєній 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, підтверджені 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.

ТЕМА 2. ІНДУСТРІЯ ГОСТИННОСТІ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ

2.1. Готельні заклади як об'єкт управління

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.2.1).



Рис. 2.1 – 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 роздрібно́ї торгівлі різноманітним товаром, а також надання різноманітних послуг (страхових, харчових, екскурсійних 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 пришляхових 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. Відмітними 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 ресторанних 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.

2.2. 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 EUNS) 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 (м²), 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 поведінка.

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 відрізнятися від національної системи класифікації, а її стандарт не відповідати 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 екстракласу.

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 АА (Automobile Association development Ltd). Класифікаційна система АА визнана в національному масштабі і гарантує якість обслуговування в готелях, що пройшли інспекцію фахівців АА і заслужили право користатися її емблемою – чорно-жовтим знаком.

Підтвердження категорії готелю здійснюють щорічно.

Усі засоби розміщення в системі АА розділені на 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 АА класифікуються від однієї до п'яти зірок. При цьому оцінюють кількість, якість наданих послуг, місткість номерного фонду (розмір готелю).

Властивістю системи АА, 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: А – кількість кімнат; В – загальні приміщення; С – устаткування готелю; D – комфортність житла; Е – 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.

З урахуванням кон'юнктури ринку готельний ланцюг Ассог поєднує ряд підприємств незалежно від їхньої марки, з метою обслуговування визначених сегментів туристського ринку. Наприклад, деякі готелі марки Novotel і Mercure 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.

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 номером, 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, мінісейфа).
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 штор (жалюзі), що забезпечують затемнення приміщення, дзеркала, щіток, комбінованого ключа (для відкривання пляшок), графінів, склянок, набору посуду для міні-бара, попілниць, 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 простирала, 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 поведінки).

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.

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.

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.

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 лікувальнопрофілактичного 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- 133 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 номераапартаменту 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 м²-, у складі яких кухня може бути відсутня. Це найбільш дорога категорія номерів. У закордонній практиці вони відомі як сюїт-номери.

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.

2.4. Класифікація підприємств харчування. Умови харчування і методи обслуговування

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, 136 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 організовують 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 місцезнаходженням 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 138 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.

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 організовують сніданок, має бути чистим і добре провітраним;
- 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.

- 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.

ТЕМА 3. ПРОЦЕС І ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

3.1. 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. 3.1.

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. 3.1 – 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. 3.2.

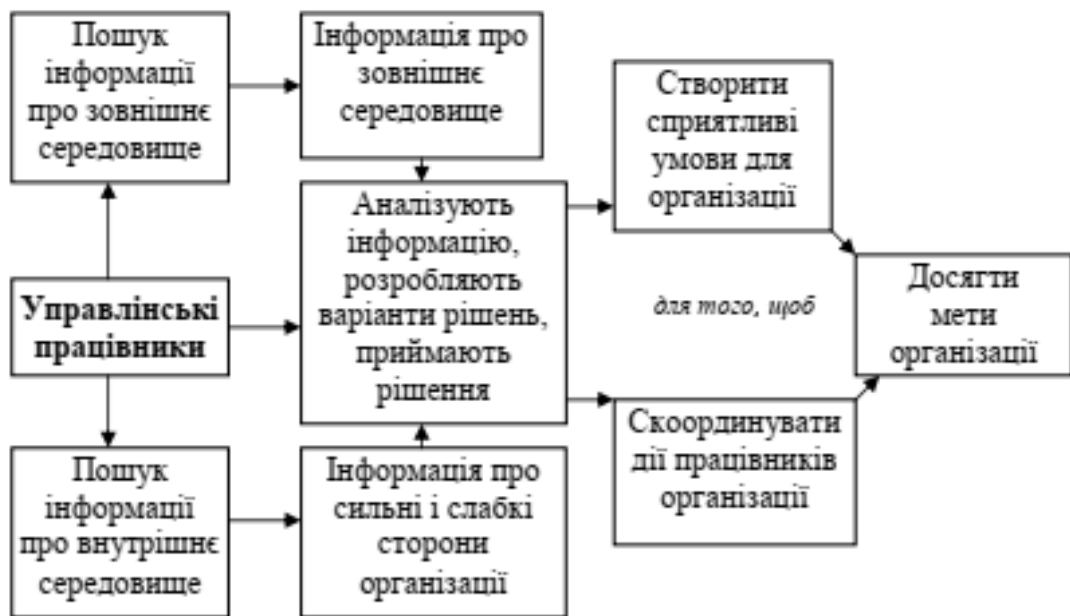


Рис. 3.2 – Зміст процесу управління організацією

Зміст процесу управління характеризується наступною спрямованістю управлінського впливу (рис. 3.3)

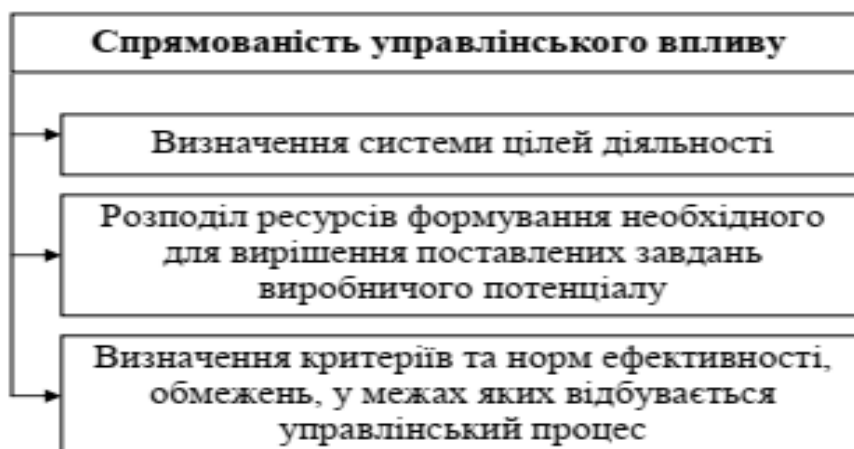


Рис. 3.3 – Напрямки управлінської діяльності в організації

Основними елементами управління підприємством виступають: стратегії, структура, системи, стиль, сумісність цінностей, склад персоналу, сума навичок. Характеристика елементів управління наведена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – 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 цінностей	Найважливіші цінності та основоположні концепції, що визначають поведінку учасників діяльності підприємства.

Елементи управління підприємства поділяються на жорсткі та м'які (рис.3.4).



Рис. 3.4 – Формування результативного та дієвого підходу до управління підприємством

Характеристика складових процесу управління за результативного та дієвого підходу наведена в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – 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 унеможлиблювати 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. 3.5).

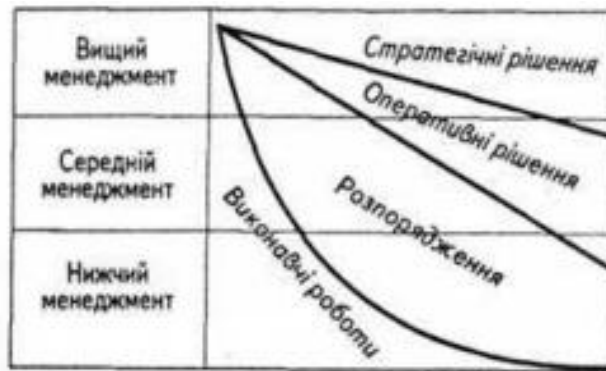


Рис. 3.5 – Розподіл видів управлінських рішень за рівнями управління

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.

3.2. Функції менеджменту як виду управлінської діяльності

3.2.1. 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 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 будьяке 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 пов'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 суворе ув'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. 3.6).

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.

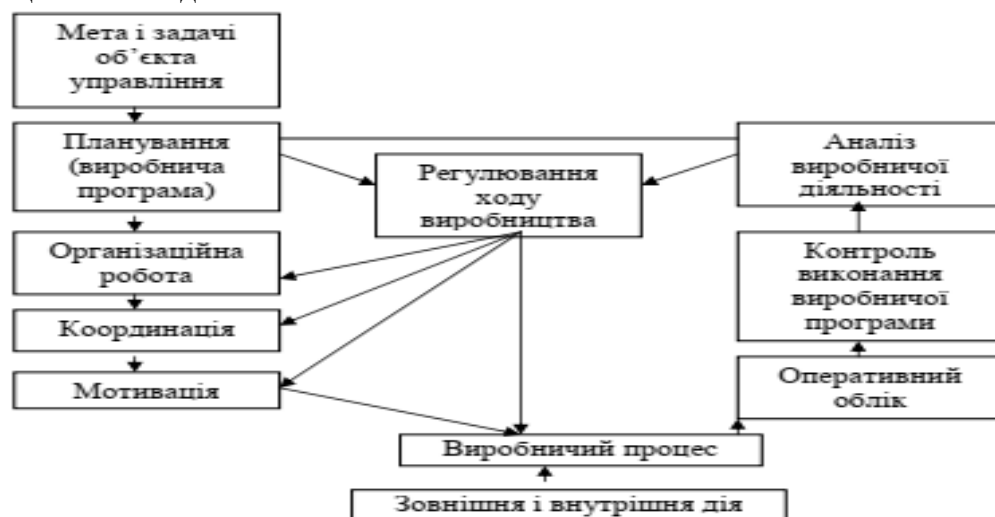


Рис. 3.6 – Схема циклу управління виробництвом

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

3.2.2. 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 виробничогосподарської 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 патентноліцензійною 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 переминам.

Функція планування нині набуває якісно нових рис і особливостей. У сучасних умовах внутрішньо-фірмове планування одержало принципово новий зміст, оскільки потреба в ньому випливає 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 й 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 ефективне 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 торговельнотехнічному 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 інженернотехнічне 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.

ТЕМА 4. МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ

4.1. Поняття, 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 сутність 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 злагоджену 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 спонукання (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; установа 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.

4.2. Маркетинг як метод управління

Маркетинг - це система управління та організації діяльності готелю з розробки, виробництва і надання послуг, що базується на комплексному врахуванні процесів, що відбуваються на ринку. Орієнтованих на задоволення особистих або виробничих потреб, яка забезпечує досягнення готелем своїх цілей. Готельний маркетинг покликаний привести надання послуг у відповідність з попитом, і спрямувати зусилля маркетингової служби готелю на створення таких послуг, які б відповідали попиту [2].

Маркетингова діяльність у готельному бізнесі, як найважливіша функція в індустрії готельного бізнесу, повинна забезпечувати стійке, конкурентоспроможне функціонування та розвиток того або іншого суб'єкта маркетингової системи на готельному господарському ринку з урахуванням стану внутрішнього й зовнішнього середовища. У цьому розумінні маркетингова діяльність припускає проведення маркетингових досліджень і на їхній основі - розробку стратегії та програму заходів, які використовуються з метою підвищення продуктивності готельного бізнесу та ефективності задоволення потреби кінцевого споживача-туриста.

Управління маркетинговою діяльністю готельного бізнесу як системою маркетингової діяльності включає в себе планування, виконання й контроль маркетингової програми та індивідуальних обов'язків кожного працівника, оцінку ризику й прибутків, ефективність маркетингових рішень [4].

Управляти маркетингом - це означає так побудувати систему збирання інформації; дослідження ринку, реклами; маркетингову стратегію операцій просування готельного продукту й обслуговування, щоб забезпечити максимальний ефект при раціональному мінімумі витрат на маркетинг.

Готельний бізнес функціонує в умовах динамічно-мінливого зовнішнього середовища та постійної трансформації його зовнішніх факторів. Головне завдання управління - виявити, проаналізувати ці зміни та вміти пристосувати діяльність фірми до нових умов. Управління маркетингом як процес складається з аналізу, планування, виконання, координації, а також програми контролю всіх елементів маркетингового комплексу. Основою сучасного управління маркетингом є концепція маркетингу. Це філософія, спрямована на клієнта, яка втілюється в життя готелів, які намагаються обслуговувати клієнтів краще, ніж їхні конкуренти. Процес управління передбачає наступні процеси:

- аналіз ринкових можливостей;
- пошук цільових сегментів ринку;
- формування стратегічних маркетингових програм;
- виконання й контроль стратегічних програм маркетингу.

Отже, успішна робота готельного бізнесу залежить від того, який з підходів до взаємозв'язків

основних виробничо-економічних функцій домінує в генеральній концепції: традиційний, спрямований на виробництво, та новий, орієнтований на споживача й ринок.

4.3. Економічні методи управління в менеджменті

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 технологій, 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. Підвищилися 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.

4.4. Адміністративні (організаційно-розпорядчі) методи менеджменту

Крім економічних методів, у практиці управління використовують й організаційно-розпорядчі (адміністративні). Вони ґрунтуються на владі та підлеглості. 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 переводу 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.

4.5. Соціально-психологічні методи управління

Значне місце в діяльності менеджерів належить методам переконання, тому вони є важливими для вивчення й застосування. Вміння враховувати методи переконання (психологічні фактори) й за їх допомогою цілеспрямовано впливати на працівників допомагає керівникові сформувати колектив із спільними метою й завданнями. Соціологічні дослідження підтверджують, що успіх діяльності керівника на 15% залежить від його фахового рівня й на 85% - від уміння працювати з людьми. Знаючи особливості поведінки, характер кожного працівника, можна прогнозувати його поведінку в необхідному для колективу напрямі. Кожній групі людей, кожному колективу притаманний певний психологічний клімат. Тому суттєвою умовою створення й розвитку трудових колективів є дотримання в них принципів психологічної сумісності. Недостатня увага до соціальних і психологічних аспектів управління є основою нездорових взаємовідносин у колективі, що може призвести до різкого зниження продуктивності праці (до 15%).

Як засвідчує практика, формування позитивного морально-психологічного клімату, виховання почуття товарищескості і взаємодопомоги відбувається більш активно при формуванні ринкових відносин. Тому менеджерам підприємств готельно-ресторанного бізнесу для найбільш результативного впливу на працівників слід не лише знати моральні й психологічні особливості окремих виконавців та соціально-психологічні характеристики окремих груп і колективів, але й здійснювати управлінський вплив за допомогою соціально-психологічних методів управління.

Для цього доцільно застосовувати сукупність специфічних способів впливу на відносини й зв'язки, які виникають в трудових колективах, а також на соціальні процеси, які в них відбуваються (схема 4.1).

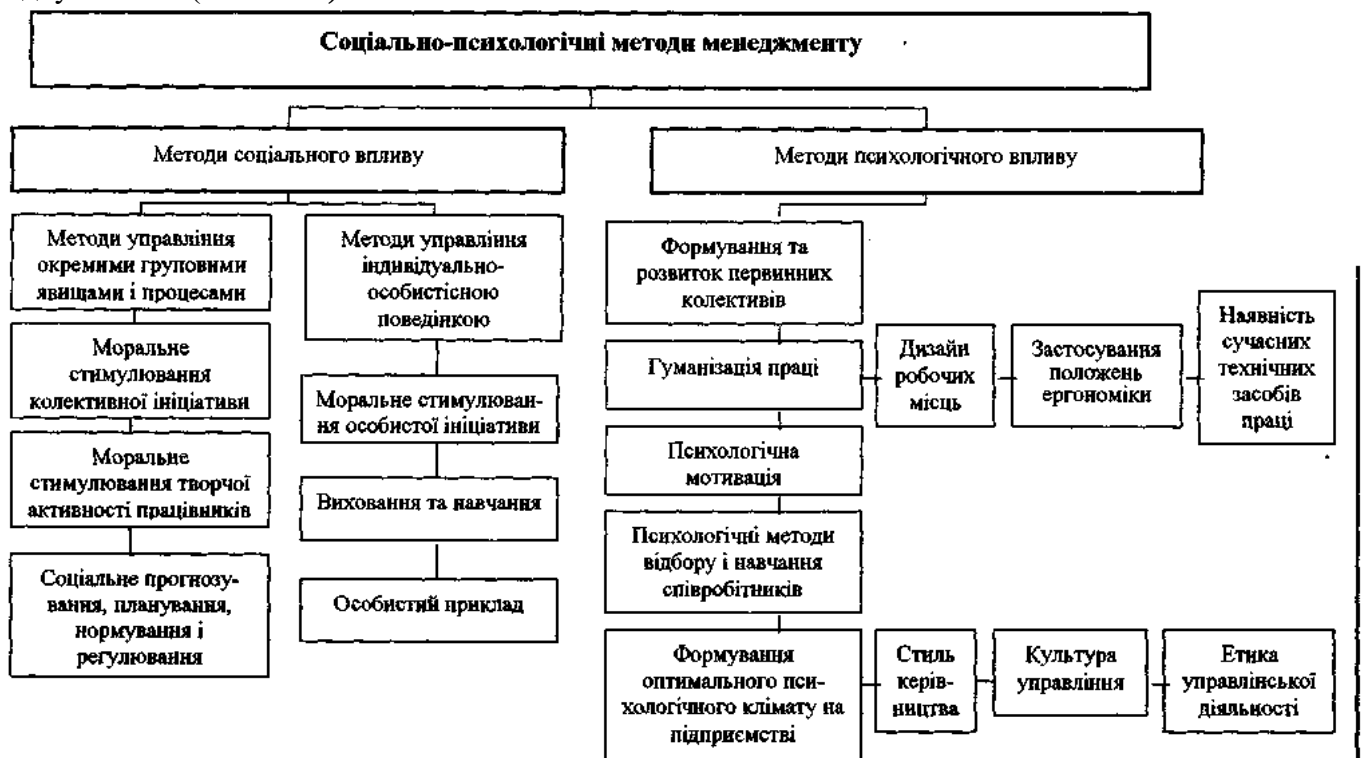


Схема 4.1. Система соціально-психологічних методів менеджменту

Головною метою застосування зазначених методів є формування в колективі позитивного соціального й психологічного клімату, завдяки чому значною мірою вирішуються виховні, організаційні й економічні завдання. Тобто поставлені перед колективом цілі можуть бути досягнуті

за допомогою одного з важливіших критеріїв ефективності й якості роботи - людського фактору.

Уміння враховувати «людський фактор» дозволяє керівникові цілеспрямовано впливати на колектив, створювати необхідні умови для праці і формувати колектив одностайців. Прийоми й способи соціально-психологічних методів, які застосовуються на підприємствах, досить часто визначаються фаховим рівнем та компетентністю керівника, організаторськими здібностями й обізнаністю в галузі соціальної психології. Очолювати колектив повинні фахівці, які володіють методикою застосування системи соціального і психологічного впливу, а саме:

- методами управління певними груповими явищами й процесами;
- методами стимулювання творчої активності працівників;
- методами морального стимулювання колективної ініціативи;
- методами соціального нормування;
- методами соціального регулювання;
- методами соціального планування;
- методами соціального прогнозування;
- методами управління індивідуально-особистісною поведінкою;
- методами морального стимулювання особистої ініціативи;
- методами виховання та навчання;
- особистим прикладом.

Успіх діяльності керівника залежить також від того, наскільки вірно він застосовує систему психологічних методів впливу, які формують позитивні міжособистісні відносини:

- метод формування та розвитку первинних колективів;
- гуманізацію праці (дизайн робочих місць, застосування положень ергономіки, впровадження сучасного технічного обладнання);
- психологічну мотивацію;
- психологічні методи відбору й навчання працівників;
- формування оптимального психологічного клімату колективу.

Основними методами формування оптимального психологічного клімату колективу найчастіше виступають: стиль керівництва, культура управління та етика управлінської діяльності.

ТЕМА 5. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ФУНКЦІОНАЛЬНА СТРУКТУРА СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

5.1. 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 протигагу 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 організаційновиробничій 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.

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 напрямкам 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; принципи 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.

5.2. Організаційні структури управління в готелях

У досвіді функціонування закладів розміщення найбільшого поширення набули такі типи організаційних структур управління:

- лінійна;
- функціональна;
- лінійно-функціональна;
- продуктова;
- матрична.

Лінійна організаційна структура управління. Лінійний тип організаційної структури управління у готелі відображає лінійні форми зв'язку між ланками управління; весь комплекс функцій управління та вироблення 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 всі управлінські рішення. 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 (рис. 5.1., табл. 5.1.)



Рис. 5.1. Лінійний тип організаційної структури управління готельним підприємством

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.

У досвіді управління лінійна організаційна структура використовується насамперед у малих за розмірами закладах розміщення, що надають основні та незначний обсяг додаткових послуг (однорідний продукт) при відсутності широких зв'язків у кооперації.

Таблиця 5.1. Переваги та недоліки лінійної організаційної структури управління

Переваги	Недоліки
1. Чіткі і прості зв'язки між підрозділами (один канал зв'язків);	1. Високі вимоги до керівника, який повинен мати різнобічні знання і досвід з усіх функцій управління та сфер діяльності, що водночас обмежує можливості керівника ефективно управляти організацією;
2. Єдність і чіткість розпоряджень;	2. Перевантаження інформацією, великий потік документації, безліч контактів з підлеглими, вищими та суміжними організаціями;
3. Чітка відповідальність керівника за результати діяльності очолюваного підрозділу;	3. Відсутність спеціалістів з окремих функцій
4. Оперативність у прийнятті	

рішень; 5. Отримання виконавцями пов'язаних між собою розпоряджень і завдань, забезпечених ресурсами.	управління і планування; 4. Невідповідність до зростаючих вимог сучасного виробництва.
--	---

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 у структурні підрозділи (відділи), наприклад відділ маркетингу, прийому та розміщення, фінансів, комерційний та ін. Таким чином, загальне завдання управління готелем, починаючи від середнього рівня поділяється за функціональним критерієм, звідси і походить назва - функціональна структура управління.

При функціональній структурі управління функції управлінських менеджерів, які повинні мати універсальну підготовку і виконувати всі функції управління, виникає штат спеціалістів з високою компетенцією у певній сфері, які відповідають за конкретний напрямок управління. Функціональна спеціалізація апарату управління значно підвищує результативність діяльності готельного підприємства. Ця модель управління використовується в умовах швидкого збільшення обсягів виробництва та його ускладнення, появи нових видів послуг та обслуговування у готельних комплексах.



Рис. 5.2. Функціональний тип організаційної структури управління.

Таблиця 5.2. Переваги та недоліки функціональної організаційної структури управління

Переваги	Недоліки
1. Висока компетентність спеціалістів, які відповідають за здійснення конкретних функцій;	1. Труднощі у підтримуванні постійних взаємозв'язків між різними функціональними службами;
2. Розширення можливостей лінійних керівників у питаннях стратегічного управління виробництвом шляхом передачі ряду функцій спеціалізованим ланкам;	2. Відсутність взаєморозуміння та єдності дій між працівниками функціональних служб різних виробничих відділень готелю;
3. Створює можливість централізованого контролю стратегічних результатів;	3. Зменшення рівня відповідальності виконавців за роботу через подвійне підпорядкування;
	4. Порушення принципу єдиноначальності;
	5. Виникнення проблем функціональної

4. Відповідність структури до стратегії;	координації, можливість міжфункціонального суперництва, конфліктів;
5. Підвищує ефективність управління там, де завдання є повсякденними та повторюваними;	6. Формування вузької точки зору менеджменту та вироблення дрібних, часткових рішень;
6. Швидко реагує на потреби практики створення нових функціональних служб.	7. Перенесення відповідальності за прибуток на вищі рівні управління;
	8. Випадки нераціонального визначення пріоритетів організації функціональними спеціалістами;
	9. Функціональна короткозорість часто спрацьовує проти дієвого підприємництва, пристосування до змін.

Лінійно-функціональна (комбінована) структура управління готелем створюється із спеціалізованих ланок (змін, бригад) при кожному лінійному керівнику. Ця модель допомагає керівникам готелю вивчати і приймати рішення щодо проблем, які виникають, концентрувати увагу на поточній діяльності.

Комбінований тип управління усуває недоліки лінійного та 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) (рис. 5.3, табл. 5.3).



Рис. 5.3. Лінійно-функціональний тип організаційної структури управління готельним підприємством

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. 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, пов'язаних з керівництвом процесом виробництва, звільняють лінійних керівників від планування,

фінансових розрахунків та ін.

Таблиця 5.3. Переваги та недоліки лінійно-функціональної організаційної структури управління

Переваги	Недоліки
1. Вивільнення головного лінійного керівника від детального вивчення виробничих завдань і управлінських проблем; 2. Професіональне опрацювання, дослідження і аналіз управлінських рішень у готелі завдяки використанню досвіду висококваліфікованих спеціалістів; 3. Можливість залучення для вивчення і вдосконалення технологічного процесу послуг експертів, консультантів, науковців, спеціалістів-практиків.	1. Тенденції до надмірної централізації прийняття управлінських рішень; 2. Відсутність тісного взаємозв'язку і взаємодії на горизонтальному рівні між структурними підрозділами готелю; 3. Ускладнена реалізація технологічних нововведень без залучення керівників вищої ланки.

Комбіновані структури забезпечують такий розподіл праці при якому лінійні ланки управління повинні приймати рішення і контролювати, а функціональні - консультивати, інформувати, організовувати, планувати.

Продуктовий тип організаційної структури управління. Продуктовий тип передбачає створення у структурі готелю самостійних господарських ланок, орієнтованих 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 та ін. У підпорядкуванні адміністрації готелю перебувають служби (відділи, підрозділи), які координують загальні для закладу питання функціонування. 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.



Рис. 5.4. Продуктовий тип організаційної структури

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 (рис 5.4, табл.

5.4).

Таблиця 5.4. Переваги та недоліки продуктової організаційної структури управління

Переваги	Недоліки
1. Створення логічних і дієвих засобів децентралізації влади; 2. Чітка система підзвітності менеджерів підрозділів за прибутки (збитки); 3. Здатність швидко реагувати на зміну умов конкуренції, технології, попиту; 4. Покращення координації функцій підрозділів.	1. Збільшуються витрати на утримання персоналу; 2. Проблема встановлення оптимального рівня децентралізації; 3. Автономія підрозділів може блокувати досягнення вигод стратегічного поєднання; 4. Випадки надмірної конкуренції між підрозділами за ресурси та увагу готельного комплексу.

Матричний тип організаційної структури управління. Матричний тип структури управління використовується 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 формуються тимчасові групи спеціалістів, у які скеровується 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 до структури програми;
- визначення та призначення відповідальних виконавців в 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. 5.5). 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 у свої служби (підрозділи). Завдяки гнучкості ця структура управління дозволяє прискорювати впровадження нововведень.



Рис. 5.5. Матричний тип організаційної структури управління.

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 матричної структури, центр управління програмами повинен 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. 5.5).

Таблиця 5.5. Переваги та недоліки матричного типу організаційної структури управління

Переваги	Недоліки
1. Достатня увага кожному із стратегічних пріоритетів готельного підприємства; 2. Можливість одночасного впровадження різних типів стратегічної ініціативи; 3. Створення умов для прийняття рішення за критерієм найбільшої вигоди для організації; 4. Заохочення кооперації, координації споріднених видів технологічних процесів; 5. Значна активізація діяльності керівників і працівників управлінського апарату; 6. Розподіл функцій управління між керівниками, відповідальними за забезпечення високих кінцевих результатів (керівники проектних груп), та керівниками функціональних підрозділів; 7. Забезпечення гнучкості та оперативності маневрування ресурсами при виконанні кількох програм в межах готелю.	1. Труднощі в утримуванні балансу між двома лініями влади; 2. Можливість нераціональних витрат часу на комунікації; 3. Труднощі оперативного вирішення проблем у зв'язку з різними підходами значної кількості керівників; 4. Сприяння розвитку організаційної бюрократії та послаблення дієвого підприємництва; 5. Значні розміри та складність комунікаційного процесу.

Структури, орієнтовані на послуги або впровадження нових готельних технологій, що використовуються кращими готельними ланцюгами - 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 забезпечується дослідне виробництво, і новий продукт використовується на ринку цих послуг.

5.3. Організаційні структури управління підприємств харчування

У громадському харчуванні найбільш поширеного використання набули такі види організаційних структур: лінійні та комбіновані (рис. 5.6). Комбіновані структури базуються на підставі лінійно-функціональних організаційних структур. Вибір однієї з комбінованих структур залежить від – розмірів підприємства і обсягів діяльності; – складу видів діяльності підприємства; – власної мережі підприємств; – складнощів виробничого процесу тощо.

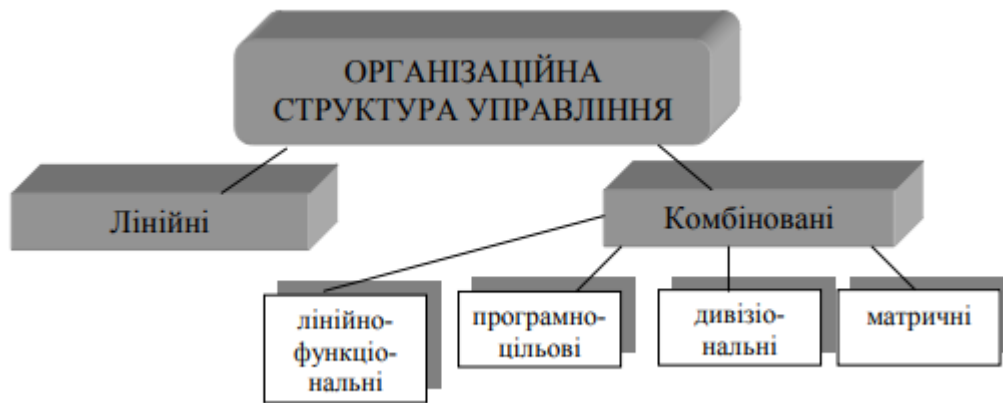


Рис. 5.6. Класифікація організаційних структур управління

Лінійна структура управління

Лінійна структура управління історично є першим видом організації апарату управління. Для неї характерна наявність лише вертикальних лінійних зв'язків, які полягають у передаванні керівного впливу від керівника до підлеглих з усіх питань діяльності, яка є його компетенцією (рис. 5.7).

Лінійна структура характеризується простотою, чіткістю і має ряд переваг, найважливішими з яких є швидкість проходження інформації, наказів, розпоряджень, а також те, що підлеглі одержують вказівки тільки від свого безпосереднього керівника.

Разом з тим лінійна структура має певні недоліки: кожен лінійний підрозділ зосереджений тільки на виконанні своїх вузьких завдань, діяльність з координації роботи підрозділів покладена тільки на керівника, який повинен мати глибокі знання з усіх питань управління підприємством. У зв'язку з цим лінійна структура управління на практиці застосовується обмежено. Як правило, вона використовується тільки у невеликих підприємствах масового харчування, які є структурним підрозділом більш великих організацій (табл. 5.6).



Рис. 5.7. Лінійна структура управління приватним рестораном (приклад)

Таблиця 5.6. Особливості лінійної структури управління

ПЕРЕВАГИ (+)	НЕДОЛІКИ (-)
- чітка система взаємозв'язків; - чітке визначення відповідальності; - швидкість реакції на прямі накази.	- відсутність середнього рівня управління (ланок щодо підготовки та планування рішень); - тяганина під час вирішення міжгрупових проблем; - перевантаження менеджерів вищого рівня; - залежність успіхів від наявності кваліфікованого менеджера вищого рівня.

Комбіновані структури управління

В останні части активно розвивається системно-цільовий підхід щодо формування ОСУ (організаційну структуру управління). Це означає, що в основу розробки ОСУ необхідно покласти

- кінцеві цілі діяльності підприємства;
- загальні функції управління;
- сукупність груп факторів внутрішнього середовища підприємства громадського харчування (рис. 5.8).



Рис. 5.8. Системно-цільовий підхід щодо розробки ОСУ підприємства

На основі вимог системно-цільового підходу розробляються комбіновані ОСУ.

Лінійно-функціональна структура управління

Зі збільшенням розмірів підприємства, особливо яке є самостійною господарською організацією, керівник вже не може ефективно поєднувати оперативне управління персоналом з такими функціями як планування, контроль, постачання, бухгалтерський облік та ін. Йому потрібні помічники, які змогли б виконувати певні функції управління підприємством, тобто штабні або функціональні фахівці. Отже, розширення підприємства створює передумови для формування функціональних підрозділів в апараті управління (рис. 5.9).

Будь-які накази, розпорядження, які підлягають безумовному виконанню, працівники одержують тільки від своїх безпосередніх лінійних керівників, функціональні служби у межах своєї компетенції аналізують проблеми, консультують керівника, подають методичну допомогу виконавцям у їхній діяльності. Отже, лінійно-функціональна структура є загальноприйнятою у середніх та великих підприємствах громадського харчування.

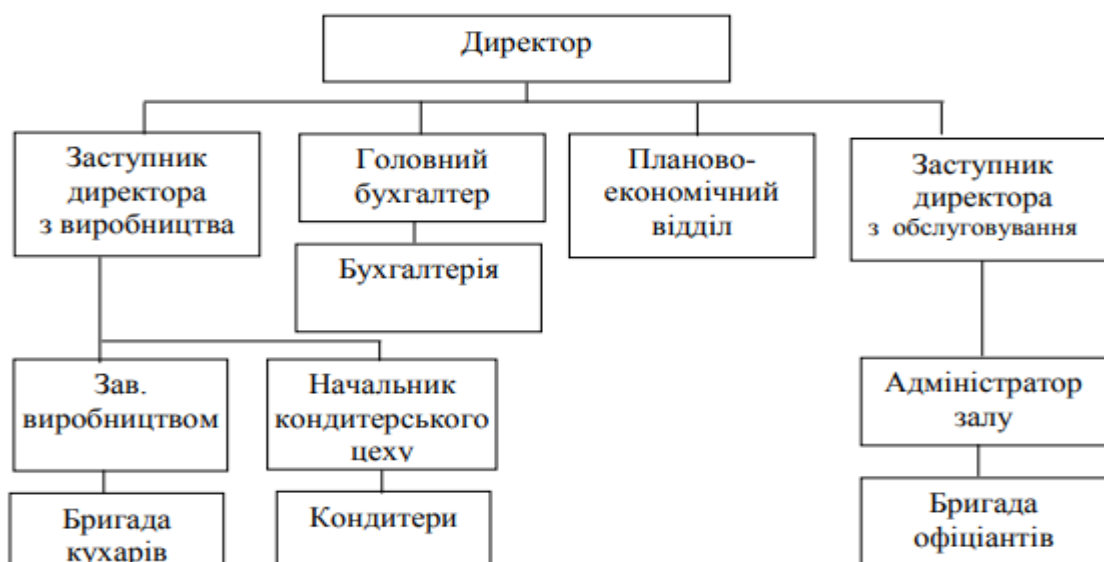


Рис. 5.9. Лінійно-функціональна структура управління рестораном (приклад)

Таблиця 5.7. Особливості лінійно-функціональної структури

ПЕРЕВАГИ (+)	НЕДОЛІКИ (-)
- висока компетентність фахівців, які відповідають за виконання конкретних ситуацій; - вивільнення лінійних менеджерів від вирішення специфічних питань; - стандартизація, формалізація та програмування.	- надмірна зацікавленість у реалізації цілей і завдань керівників всіх підрозділів; - складності у підтриманні постійних взаємозв'язків між різними функціональними службами; - надлишкова централізація.

Програмно-цільова структура управління

Програмно-цільова структура управління застосовується тоді, коли підприємство має вирішувати складну комплексну проблему, яку лінійнофункціональна структура задовільно вирішити не здатна. У таких випадках створюється та наділяється необхідними повноваженнями спеціальний орган управління - комісія, комітет, рада, творча група, ініціативна група тощо (рис. 5.10).

Після вирішення проблеми спеціальний орган управління або припиняє свою діяльність, або перетворюється на звичайний функціональний підрозділ у межах лінійно-функціональної структури.

До складу спеціального органу управління можуть надходити як керівники, фахівці, виробничий персонал підприємства, так і фахівці із зовнішнього середовища (маркетологи, психологи, аудитори, юристи, товарознавці, економісти, тощо).



Рис. 5.10. Програмно-цільова структура управління (приклад)

Таблиця 5.8.Особливості програмно-цільової структури

ПЕРЕВАГИ (+)	НЕДОЛІКИ (-)
- можливість вирішувати складні комплексні проблеми; - можливість залучення висококваліфікованих фахівців із зовнішнього середовища; - співробітництво робітників різних рівнів управління та фаху.	- необхідність у додаткових коштах для винагороди членів спеціального органу управління; - розробка альтернатив, які не є оптимальними для підприємства; - участь фахівців підприємства у роботі спеціального органу управління відволікає їх від виконання посадових обов'язків; - високий рівень відповідальності керівника за прийняття проекту, рішення.

Дивізіональна структура управління

Дивізіональні структури управління є оптимальними для великих фірм, компаній, корпорацій, які поширюють свою діяльність за географічною ознакою і (або) диверсифікацією їх - одночасною діяльністю у різних галузях.

На центральний апарат фірми покладено функції стратегічного планування, контролю, підготовки і навчання персоналу, розробки і впровадження технічних новацій та ін. Оперативне управління здійснюють лінійно-функціональні структури у регіонах. Хоча у цьому випадку збільшується кількість ланок структури управління і термін проходження інформації від підприємств до вищого керівництва, керівництво середньої ланки на рівні регіону може приймати оперативні рішення з урахуванням місцевих умов і особливостей (рис. 5.11).

Досвід використання дивізіональних структур управління є в Україні. Ці структури формуються організаційними корпораціями. У масовому харчуванні лідером є корпорація Макдональдс. В основі її діяльності лежить франчання.

Франчання - це форма підприємницької діяльності, яка полягає у наданні права на виробництво і (або) реалізацію продукції (товарів, послуг) з поданням технічної і організаційної допомоги. У франчанних відносинах беруть участь дві сторони - франчанодавач і франчанзоодержувач. Відносини між ними регламентуються договором. Франчанодавач є самостійною фірмою, яка виробляє продукцію і (або) надає послуги і, як правило, має унікальну технологію, відому торгову марку. Франчанні відносини корисні для обох сторін. Так, франчанодавач має можливість без значних фінансових витрат і ризику розширити свою діяльність, одержати додаткові доходи, а франчанзоодержувач за погоджену плату - використати відому торгову марку, передову технологію. При цьому заощаджуються витрати на рекламу, наукові дослідження, підвищення кваліфікації кадрів. Тому франчання має добрі перспективи для свого розвитку у громадському харчуванні України.



Рис. 5.11 Дивізіональна структура управління корпорації Макдональдс в Україні (приклад)

Таблиця 5.9. Особливості дивізійної структури управління

ПЕРЕВАГИ (+)	НЕДОЛІКИ (-)
- стратегічні рішення приймаються у штаб-квартирі фірми; - штаб-квартира надає фінансову підтримку стратегіям, які реалізуються у регіонах.	- проблеми якості обслуговування вирішуються на рівні регіону; - велика кількість ланок управління в ОСУ; - перевантаження ланок штаб-квартири; - значний термін проходження інформації від підприємства до вищого керівника; - необхідність щоразу узгоджувати рішення конкретного підприємства з регіональним управлінням та із штаб-квартирою корпорації.

Матрична структура управління

Матрична структура характеризується накладанням тимчасових, цільових структур на постійну лінійно-функціональну структуру компанії (фірми). У матричних структурах керівники проектів мають певні повноваження і несуть відповідальність за реалізацію проектів. На відміну від традиційної лінійнофункціональної, матрична структура управління є децентралізованою: вище керівництво корпорації приймає рішення про розробку проекту, виділяє для цього необхідні ресурси, а реалізацію проекту забезпечує його керівник, який діє автономно (рис. 5.12).

Матричні структури використовуються в менеджменті великих підприємств харчової промисловості, а також середніх і великих підприємств громадського харчування. У підприємствах громадського харчування управлінські робітники можуть одночасно приймати участь у підготовці та реалізації декількох проектів. Прикладами проектів є організація банкетів. Підприємство виконує свою повсякденну роботу разом з підготовкою та проведенням банкетів.

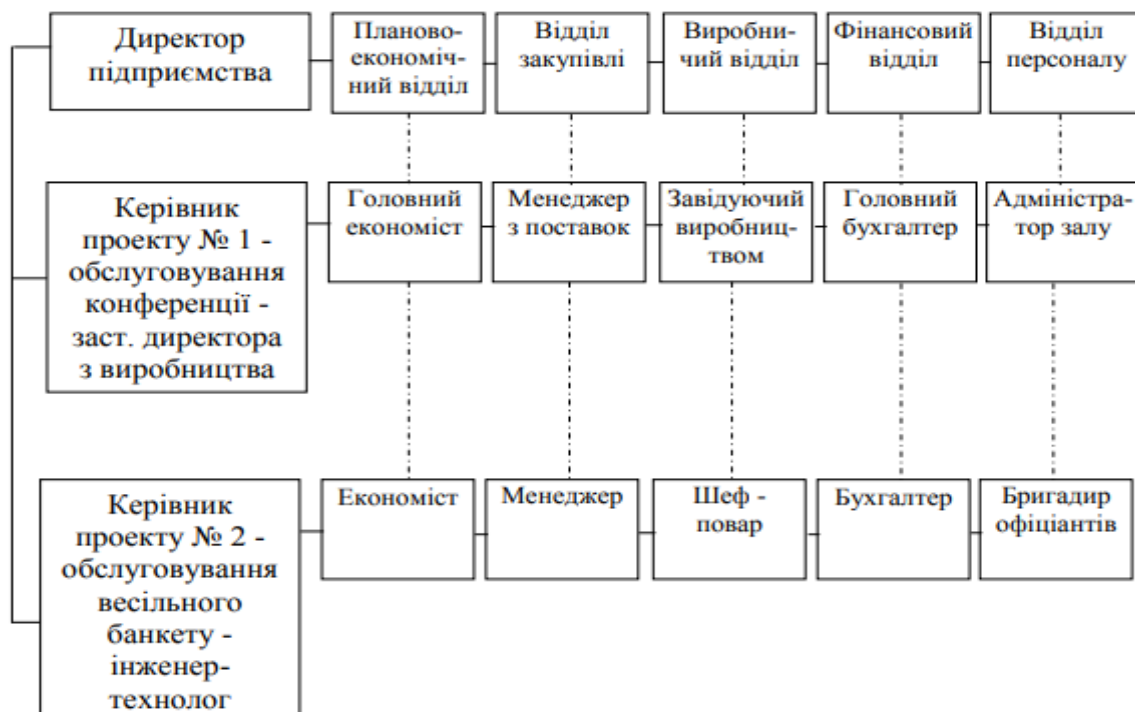


Рис. 5.12 Матрична структура управління підприємством громадського харчування (приклад)

Таблиця 5.10. Особливості матричних структур управління

ПЕРЕВАГИ (+)	НЕДОЛІКИ (-)
- підвищення особистої відповідальності за виконання проекту (програми) в цілому та її складових частин; - посилення контролю за виконанням окремих завдань; - раціональне використання кадрового потенціалу за рахунок спеціалізації; - підвищення творчої активності адміністративно-управлінського апарату за рахунок взаємодії з функціональними підрозділами.	- складна структура підпорядкування; - високий рівень внутрішньої конкуренції; - постійність контролю за співвідношенням сил між завданнями управління по цілях; - складність самовдосконалення виконавців; - виробничі фонди, капітал не можна передавати з проекту в проект; - зниження стратегічної маневреності за рахунок перенавантаження вищих керівників.

Отже, під час проектування організаційної структури управління підприємства громадського харчування необхідно виходити з його розміру, наявності філій, обсягу робіт, пов'язаних з функціями управління, динаміки ринкових факторів (попит, конкуренція, ціни). Зарубіжна практика свідчить, що для малих підприємств найбільш ефективною є лінійна структура управління, середніх та великих підприємств - комбіновані структури управління. Лінійнофункціональна структура успішно використовується у стабільних ринкових умовах. В умовах нестабільного зовнішнього середовища краще використовувати програмно-цільову або матричну структуру управління. Для підприємств, що мають багато філій у різних регіонах, доцільна дивізійна структура управління. Проте найкращою структурою є та, яка максимально відповідає досягненню цілей підприємства у конкретних ринкових умовах.

ТЕМА 6. СТИЛЬ КЕРІВНИЦТВА Й УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

6.1. Управлінські рішення: сутність, класифікація

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

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

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

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

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

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

- можливістю вибору з множини альтернативних варіантів (якщо відсутні альтернативи, то й відсутній вибір, а відтак - і рішення);
- наявністю мети (вибір без мети не визначається як рішення);
- наявністю вольового акту.

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

Всебічна обґрунтованість рішень означає необхідність прийняття їх на основі максимально повної й вірогідної інформації. Вони повинні охоплювати увесь спектр питань, всю повноту потреб підприємства, враховувати особливості шляхів розвитку галузі й оточуючого середовища, включати аналіз ресурсного забезпечення, науково-технічних можливостей, цільових напрямів розвитку, економічних і соціальних перспектив підприємства.

Своєчасність управлінських рішень означає, що прийняті рішення не повинні відставати від потреб і завдань підприємства, або випереджати їх. Рано прийняті рішення не знаходять відповідних умов для реалізації та розвитку й можуть спровокувати виникнення негативних тенденцій. Запізнілі рішення, є не менш шкідливими, тому що не сприяють вирішенню «перезрілих» завдань й ще більше посилюють негативні процеси.

Необхідна повнота змісту рішень означає, що рішення повинне охоплювати всі сфери діяльності підприємства й напрями розвитку.

На підприємствах готельно-ресторанного бізнесу управлінські рішення повинні охоплювати:

- усі цілі підприємства;
- ресурси, які використовуються для досягнення цілей;
- основні шляхи й способи досягнення цілей;
- часові орієнтири досягнення цілей;
- порядок взаємодії окремих підрозділів і виконавців;
- організацію виконання робіт на всіх етапах реалізації рішень.

Узгодженість з прийнятими раніше рішеннями означає необхідність дотримання поваги до положень, законодавчих актів, прийнятих раніше постанов та розпоряджень. На рівні підприємств готельно-ресторанного бізнесу узгодженість необхідна для здійснення послідовної науково-технічної, ринкової й соціальної політики, чіткого функціонування виробничих процесів.

Визначальним моментом є умови, в яких приймаються рішення. Рішення можуть прийматись або в умовах визначеності, або в умовах ризику (невизначеності). В умовах визначеності менеджер порівняно впевнений у результатах кожної з альтернатив. В умовах ризику, максимум, що може зробити менеджер - визначити ймовірність успіху для кожної з альтернативи. У цьому разі важливе значення мають його професійна підготовка, ерудованість, досвідченість та інтуїція.

Рішення класифікуються за рядом ознак, а саме:

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

- за організаційним оформленням.

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

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

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

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

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

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

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

У практичній діяльності підприємств усі рішення певним чином взаємопов'язані. Одиначні важливі рішення майже напевне передбачають прийняття рішень менш значних. При цьому масштабні рішення мають значення для всього підприємства в цілому, а не для окремих структурних підрозділів

6.2. Розробка, реалізація та контроль реалізації управлінських рішень

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

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

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

В управлінській практиці склалися два підходи до прийняття рішень: індивідуальний і груповий (колективний).

У межах індивідуального підходу найбільше значення має централізація прийняття рішення.

Очевидним є той факт, що переважна частина рішень на підприємствах готельноресторанного бізнесу приймається на вищому рівні управління й, як правило, одним або невеликою групою менеджерів.

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

У процесі прийняття рішень необхідно враховувати два моменти: - приймати рішення, як правило, порівняно Легко, але прийняти ефективне рішення складно; - прийняття рішення - це психологічний процес, тому способи, використовувані для цього керівником, можуть бути й спонтанними, й глибоко логічними. Процес прийняття рішень є складним і багатостороннім. Він включає цілий ряд стадій і операцій. Питання про те, скільки і які стадії повинні мати місце в процесі прийняття рішень, який конкретний зміст кожної з них, вирішуються менеджерами по-різному. Це залежить від кваліфікації керівника, певної ситуації, стилю керівництва й організаційної культури. Процес прийняття рішень включає такі етапи, які можуть бути поєднані один з одним як прямими, так і зворотніми зв'язками. В конкретних випадках, особливо при розробці масових «стандартних» рішень, окремі етапи випадають або інтегруються. Таким чином, фактична кількість етапів визначається проблемою, як такою.

Процес розробки й прийняття управлінських рішень здійснюється в такій послідовності:

I етап. Діагностика, формулювання й обґрунтування проблеми.

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

Безпосередньо процес прийняття рішення розпочинається з отримання інформації про внутрішнє й зовнішнє середовище. В процесі її обробки визначається вірогідність і повнота інформації. Інформація є необхідною умовою для прийняття багатьох рішень в межах управлінської системи. Кожне управлінське рішення приймається на основі аналізу лише спеціально відібраної інформації. При аналізі інформації слід враховувати її особливості. Інформація, яка не піддається формалізації, вивчається за допомогою логічного мислення, порівняння, аналогії, аналізу, синтезу, індукції й т. д. Для обробки формалізованої інформації широко застосовуються кількісні методи: складання статистичних таблиць, графіків, регресійний аналіз, логіко-математичні методи та ін. Структуризація й аналіз обробленої інформації, сукупність її об'єктивних і суб'єктивних факторів дозволяє менеджеру визначити ступінь важливості проблеми й обґрунтувати необхідність щодо її рішення. Після виявлення проблеми головним завданням менеджера є чітке її формулювання. Від формулювання проблеми залежать важливі елементи управлінського рішення - визначення цілей і завдань. Визначення цілі або комплексу цілей, які необхідно досягти при вирішенні поставленої проблеми дозволяє конкретизувати завдання, вирішення яких забезпечує досягнення цілей.

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

Під час процесу обґрунтування рішень, вони можуть бути формалізованими, якщо критерій ефективності виражений кількісно, й неформалізованими, якщо вони підлягають логічному аналізу. Обґрунтування формалізованих рішень може здійснюватись з використанням економіко-математичних методів і обчислювальних засобів (прикладом може бути критерій максимуму прибутку при виборі варіанту виробничої програми підприємства), що дозволяє моделювати процес прийняття рішення.

Реалізація рішень, як правило, пов'язана з використанням трудових, матеріальних, енергетичних, фінансових та інших ресурсів. Відповідно обираються й критерії оцінки рішень.

Критеріями обрання варіантів рішення можуть прийматись найрізноманітніші показники: найменші витрати, максимум обсягу виробництва послуг, максимальне використання обладнання, цінність рішення з соціальної точки зору тощо. Якщо рішення приймається за одним критерієм (показником), воно є простим рішенням. Рішення, яке приймається за кількома критеріями, називають складним.

III етап. Формулювання й відбір можливих варіантів рішень. При формулюванні альтернативних рішень менеджер завжди має справу з невизначеністю. Тому продовженням обробки інформаційних даних є прогнозування, яке дає можливість передбачити результати реалізації кожного варіанта рішення. Після прогнозування з'являється можливість серед різноманіття потенційно можливих варіантів виділити бажані, які відзначаються необхідними результатами. Послідовне накладання інших обмежень значно звужує кількість варіантів. Таким чином, проблема встановлення оптимального рішення розпадається навпіл. Перша частина проблеми зводиться до того, як із багатьох можливих варіантів відібрати раціональні, а друга - до того, як із раціональних варіантів обрати найкращий. При відборі варіантів використовуються також і евристичні методи, засновані на логіці.

IV етап. Обрання найкращого варіанта рішення. На цьому етапі виявляються альтернативи з ряду бажаних рішень і обираються кращі варіанти. З цією метою кінцевий результат реалізації кожного варіанта ретельно вивчається й порівнюється з прийнятим для даної проблеми критерієм (або критеріями). За результатами порівняння варіантів рішень обирається найвідповідніший для конкретних умов варіант, який забезпечує найефективніше досягнення поставленої цілі. По суті, це є прийняттям рішення щодо проблеми. Отже, процес прийняття управлінських рішень є досить складним процесом, який складається з ряду постійних етапів, кількість яких визначається складністю проблеми, що потребує вирішення.

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

«Реалізованість» рішення - важливий показник ефективності роботи системи управління, яка повинна діяти за принципом «одна проблема - одне рішення». Неприпустимим є, коли після того, як рішення виявиться невиконаним, з тієї ж проблеми приймаються нові рішення.

Прийняті управлінські рішення можуть набирати письмової чи усної форми. Переважно рішення оформляються письмово: (накази, розпорядження, інструкції тощо). В цих документах повинні бути визначені мета й необхідна програма дій для виконання рішення. Після того, як рішення зафіксоване, настає період його реалізації. Реалізація рішення - процес складний. Досвідчені керівники, приймаючи рішення, оцінюють складність його реалізації й передбачають необхідні умови для його виконання.

Реалізація прийнятого рішення вимагає розробки організаційного плану, спрямованого на досягнення мети даного рішення. В організаційному плані загальний обсяг робіт розчленовується на окремі складові. Для виконання робіт визначаються виконавці й відповідальні особи. При реалізації рішення виконавці окремих робіт повинні бути наділені певними правами та повноваженнями, й нести відповідальність залежно від завдань, які вирішуються. При цьому використовується принцип делегування відповідальності, який передбачає розподіл відповідальності між усіма учасниками як розробки так і реалізації прийнятого рішення. При делегуванні відповідальності слід враховувати компетентність виконавців, рівень їхньої кваліфікації та досвід. В організаційному плані визначаються терміни виконання рішення й обсяг виділених ресурсів.

Після розробки плану реалізації рішення він в обов'язковому порядку доводиться до виконавців. Доведення управлінського рішення до виконавців супроводжується поясненням його змісту й значення, а також передбачуваних результатів. Якщо рішення стосується колективу працівників, то програма його виконання обговорюється активом підприємства.

VI етап. Процес реалізації прийнятого рішення тісно пов'язаний з контролем за його виконанням. Ефективний контроль за виконанням рішення неможливий без чіткого обліку виконання окремих робіт. При цьому використовуються три види обліку: статистичний,

бухгалтерський, оперативний. Завданням контролю є не лише своєчасне виявлення відхилень від визначеної програми, але й швидка їх ліквідація або упередження. Від ефективності контролю зрештою залежить реальність рішень, що приймаються, й своєчасність їх виконання.

Дієвим інструментом контролю за виконанням рішення є метод сіткового планування й управління. За його допомогою встановлюється чітка відповідальність виконавців за виконанням окремих робіт, порівнюються фактично досягнуті результати з цілями, визначається відповідність реального стану виконання робіт із запланованими термінами й етапами виконання. В результаті контролю може з'явитись необхідність внесення до прийнятих рішень певних коректив, а іноді прийняття нових рішень. Причинами цих змін можуть бути як об'єктивні так і суб'єктивні фактори (зовнішні причини, зміна обставин, недосконалість прийнятого рішення, погана організація виконання рішень і т. п.).

У разі, коли рішення втрачає свою дієвість, керівник повинен його терміново змінити. Іноді виявляється достатнім лише часткове корегування деяких елементів рішення (наприклад, змінити зміст певних завдань або кінцевих і проміжних календарних термінів).

Незалежно від стану виконання повинні підбиватися підсумки реалізації управлінського рішення. Підбиття підсумків, крім виховного впливу має й управлінське значення. Воно є перевіркою ефективності використання системи прийняття й реалізації управлінських рішень.

У практиці перевірки виконання управлінських рішень використовуються такі різновиди контролю, як:

- попередній (його мета - надати більш глибоке обґрунтування рішенню, що приймається);
- поточний (з його допомогою вносяться корективи до процесу виконання прийнятих рішень);
- заключний (застосовується для перевірки ефективності прийнятого рішення).

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

6.3. Стиль керівництва: поняття, класифікація, характеристика

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 їй 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 затяжних, 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. Врештірешт «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. «Розділай і владарюй». Цей принцип використовують часто керівники, які не відчують себе впевнено на своєму місці або ж наділені манією підозрілості.

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 розкодують 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 неприємними. 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 роздери 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.

ТЕМА 7. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЗАКЛАДАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

7.1. Кадровий потенціал підприємств індустрії гостинності

Кадровий потенціал підприємств готельно-ресторанного бізнесу - це сукупність працівників різних професійно-кваліфікаційних груп, зайнятих у виробництві різних видів послуг що входять до списочного складу підприємств. До списочного складу включаються всі працівники підприємства, прийняті на роботу, пов'язану як з основною, так і неосновною його діяльністю. Існують суттєві відмінності у таких поняттях, як «кадри», «персонал» і «трудові ресурси». Поняття «трудові ресурси підприємства» характеризує його потенційну робочу силу, «персонал» - це особовий склад працюючих по найму постійних і тимчасових кваліфікованих і не-кваліфікованих працівників. Під поняттям «кадри» підприємства слід розуміти основний (штатний), як правило, кваліфікований склад працівників.

Кадровий потенціал підприємств готельно-ресторанного бізнесу має кількісні, якісні й структурні характеристики, які характеризуються такими абсолютними й відносними показниками:

- облікова й явочна чисельність працівників підприємства та його внутрішніх структурних підрозділів, окремих категорій і груп на певну дату;
- середньооблікова чисельність працівників у визначеному періоді;
- питома вага окремих підрозділів (груп) у загальній чисельності працівників підприємства;
- темпи збільшення чисельності працівників за визначений період;
- середній стаж роботи за спеціальністю;
- плинність кадрів;
- фондоозброєність праці працівників.

Сукупність зазначених показників дає уяву про кількісний, якісний і структурний стан кадрів і тенденції щодо його змін.

Кількісна характеристика кадрів вимірюється такими показниками як: облікова, явочна й середньооблікова чисельність працівників.

Облікова чисельність працівників підприємств - це чисельність працівників облікового складу на певну дату з урахуванням прийнятих і звільнених на цей день працівників.

Явочна чисельність - це кількість працівників облікового складу, які з'являються на роботу без урахування тих, що перебувають у відпустці, у відрядженні або хворіють.

Середньооблікова чисельність працівників визначається шляхом ділення суми значень облікового складу за місяць на кількість календарних днів, включаючи святкові й вихідні дні.

Кількісна характеристика трудового потенціалу може бути вираженою і фондом ресурсів праці (Фрп) (у людино-днях чи людино-годинах), який визначається шляхом множення середньоспискової чисельності працівників (Чсп) на середню тривалість робочого дня (ТРД):

$$\text{Фрп} = \text{Ч сп} \times \text{Трд}$$

Якісна характеристика кадрового потенціалу визначається фаховою й кваліфікаційною відповідністю працівників щодо досягнення цілей підприємства й виконуваних ними робіт. Якісну характеристику персоналу підприємств оцінювати значно складніше, тому що нині у сфері готельно-ресторанного бізнесу не існує однозначного підходу до визначення якості праці трудових ресурсів. Спектр параметрів і характеристик, які досліджуються й визначають якість праці, умовно можна поділити на:

- **Економічні** (складність праці, кваліфікаційний рівень працівника, умови праці, трудовий стаж)
- **Особистісні** (дисциплінованість, наявність навичок, оперативність, творча активність)
- **Організаційно-технічні** (технічна обізнаність, застосовувані раціональні прийоми в організації праці)
- **Соціально-культурні** (колективізм, соціальна активність, інтелектуальний розвиток)
- **Структурна характеристика** трудових ресурсів визначається складом і кількісним співвідношенням окремих категорій і груп працівників, які працюють у структурних підрозділах підприємства.

Структурні підрозділи підприємства готельного бізнесу визначаються згідно з призначенням

готелю, місцем його розташування, специфікою контингенту гостей та іншими факторами. Основними структурними підрозділами підприємств є:

- адміністративно-управлінський апарат;
- служба управління номерним фондом;
- об'єкти громадського харчування;
- комерційна служба;
- інженерно-технічна служба.

Адміністративно-управлінський апарат відповідає за організацію управління всіма службами підприємства, вирішує питання кадрового забезпечення, займається створенням і підтриманням необхідних умов праці для персоналу, контролює виконання встановлених норм та правил охорони праці, техніки безпеки, протипожежної та екологічної безпеки.

До складу адміністративно-управлінського апарату входять:

- менеджери всіх рівнів;
- секретаріат;
- фінансово-обліковий відділ;
- відділ кадрів та ін.

Служба управління номерним фондом займається вирішенням питань, пов'язаних з бронюванням номерів, прийманням туристів, що прибувають до готелю, їх реєстрацією та розміщенням, забезпечує обслуговування проживаючих у номерах, підтримує необхідний санітарно-гігієнічний стан номерів та рівень комфорту в інших житлових приміщеннях, займається наданням побутових послуг гостям. Склад служби:

- служба прийому та розміщення;
- служба покоївок;
- служба порт'є;
- служба безпеки та ін.

Громадське харчування є невід'ємною складовою в забезпеченні повноцінного обслуговування проживаючих. Усі об'єкти, які входять до його складу (ресторани, кафе, бари, буфети) повинні у повному обсязі надавати послуги щодо харчування протягом доби, вирішувати питання щодо організації та обслуговування банкетів, прийомів, презентацій та ін.

До складу трудових ресурсів об'єктів громадського харчування входять:

- працівники виробництва кулінарної продукції (кухарі, завідувачі виробництвом, завідувачі цехами та їх заступники);
- працівники обслуговуючої групи (адміністратори, офіціанти, прибиральниці);
- працівники допоміжних служб (електрики, механіки, сантехніки).

Комерційна служба підприємств займається питаннями господарської та фінансової діяльності. Склад служби:

- головний бухгалтер та його заступники;
- бухгалтери, касирию

Інженерно-технічна служба здійснює нагляд за функціонуванням систем кондиціонування, теплозабезпечення, санітарно-технічного обслуговування; організовує роботу по ремонту електротехнічних приладів, обладнання, автотранспорту, систем телебачення, зв'язку тощо. Склад служби:

- головний інженер;
- служба поточного ремонту;
- служба зв'язку;
- механіки.

Кадровий потенціал підприємств готельно-ресторанного бізнесу визначає рівень ефективності функціонування їх господарської системи, оскільки від особистих і ділових якостей керівників та спеціалістів, їх загальноосвітнього та кваліфікаційного рівня, залежить якість прийнятих управлінських рішень та результати їх реалізації.

Організація набору та відбору персонал

Під добором управлінських кадрів звичайно розуміють діяльність, пов'язану з пошуком кандидатів на заміщення вакантної посади, оцінкою їх ділових і особистих якостей з метою

обрання найкращого кандидата. Процедура добору кадрів передбачає такі операції:

- визначення числа вакантних посад;
- формулювання вимог до кандидатів;
- збирання інформації про кандидатів;
- порівняння ділових і особистих якостей кандидатів й обрання найкращого;
- укладення трудового контракту.

Успішна діяльність підприємства багато в чому визначається правильним добором управлінських кадрів. Некомпетентний працівник, особливо менеджер, помилковими діями може дезорієнтувати колектив підприємства, що призводить до фінансових витрат, виникнення конфліктів тощо. Крім того, такого працівника рано чи пізно доведеться звільнити, що також пов'язане з фінансовими витратами. Тому відповідальність за добір управлінських кадрів покладається на керівника підприємства.

Потребу підприємства в управлінських кадрах визначають залежно від господарської діяльності з урахуванням обсягу виробничої програми, чисельності персоналу, обсягу робіт відповідно до функцій управління, обсягу коштів на утримання апарату, на основі порівняння фактичної наявності управлінських кадрів з плановими показниками.

Добір працівників на посади, що відносяться до нижчої управлінської ланки, здійснюється за двома напрямками:

- висуванням осіб, які працюють на підприємстві;
- шляхом залучення кандидатів зі сторони.

Перевагами першого способу є:

- він є моральним стимулом для працівників і сприяє подальшому їх самовдосконаленню;
- можливість професійного зростання справляє позитивний вплив на моральний стан колективу;

- висуванцю відома організаційна структура підприємства, психологічний клімат колективу, що скорочує етап опанування ним нових функціональних обов'язків;

- колективу вже відомі характер, та фаховий рівень претендента.

Перевагами другого способу є:

- підприємство отримує нові ідеї на такому рівні, на якому вони можуть отримати своє практичне застосування;

- кандидат зі сторони має переваги щодо додержання встановленої субординації.

Пошук нових кадрів повинен мати характер ретельно спланованої компанії, метою якої є проведення конкурсу серед максимально можливого числа кваліфікованих і зацікавлених претендентів. При доборі управлінських кадрів слід враховувати вироблені практикою менеджменту підходи щодо визначення вимог до кандидатів.

Вимоги до кандидатів на заміщення вакантних посад в апараті управління класифікують з точки зору:

- універсальності (універсальні вимоги відбивають якості, характерні для всіх управлінських кадрів, специфічні - для кандидатів на заміщення конкретної вакантної посади);

- впливу на вибір (вимоги, дотримання яких обов'язкове для кандидата та які вважаються бажаними);

- методів визначення відповідності кандидатів (формальні - вік, стаж роботи, освіта, сімейний стан та ін., які визначаються на основі документів, і неформальні - ділові й особистісні якості).

Критерії, якими керується менеджер, приймаючи працівника на роботу, бувають індивідуальними й специфічними. При застосуванні індивідуальних критеріїв вирішальним може бути перше враження від компетентності та ерудиції претендента, або якості професійної підготовки, якій менеджер надає особливого значення, або сукупності багатьох якостей. Кожний керівник має власну модель ефективного працівника, якій і надає переваги при доборі кандидата.

Щодо специфічних вимог, то для їх формулювання існують характеристики, в яких відбиваються види діяльності, функції, обов'язки, права та ін. Посадові характеристики й мінімальні вимоги до претендентів на посаду відрізняються. Мінімальні вимоги включають до текстів рекламних оголошень або до умов конкурсу на заміщення вакантної посади. У посадових

характеристиках використовується більше вимог. Наприклад, обсяг підготовки за фахом, у тому числі курси підвищення кваліфікації, практичний досвід на лінійних і штабних посадах, самостійна підприємницька діяльність тощо.

При заміщенні вакантних посад у підприємствах готельно-ресторанного бізнесу враховуються такі критерії щодо кандидатів:

- рівень професійної підготовки й кваліфікації, у тому числі теоретичні знання й уміння застосувати їх на практиці;

- здатність до управлінської діяльності (адміністратор, метрдотель);

- володіння принципами професійної етики поведінки;

- знання щодо оформлення документів, які стосуються професійної діяльності.

Для визначення відповідності кандидата висунутим вимогам збирається й аналізується відповідна інформація.

Для оцінки претендентів на вакантну посаду в апараті управління можуть використовуватись різні методи й прийоми:

- оцінка за анкетними даними, відгуками й результатами співбесіди;

- атестація у вигляді іспитів із фахових дисциплін;

- соціометричний метод (використання анкет і інтерв'ю);

- узагальнення думки трудового колективу, одержання довідок від керівника з колишнього місця роботи та від інших осіб, які добре знають претендента;

- оцінка за результатами практичної перевірки;

- бальна оцінка всієї сукупності ділових і особистих якостей атестованого;

- тестологічний метод;

- перевірка професійних навичок у центрах оцінки.

При доборі спеціалістів в підприємствах готельно-ресторанного профілю широко використовується **метод відповідності формальним критеріям** (освіта, виробничий стаж, досвід роботи та ін.). Доповненням до цього методу можуть бути відгуки (характеристики) з попереднього місця роботи кандидата на посаду, іноді встановлюється випробувальний термін, який визначає об'єктивну оцінку діяльності претендента. В характеристиках поряд з діловими якостями повинні відбиватися риси характеру, ставлення до роботи, рівень комунікабельності, активності, тактовності тощо.

Деякі підприємства для підбору кадрів оголошують конкурс. Оголошення про заміщення вакансій розміщують здебільшого в газетах і добір кандидатів проводиться з числа тих, хто виявив бажання взяти участь у конкурсі. Звертаючись до підприємства з метою працевлаштування, кандидат додає до заяви листок з обліку кадрів (анкету), автобіографію, документ про освіту і трудову книжку. Ці документи містять інформацію про вік, стать, сімейний стан кандидата, рівень освіти, стаж роботи, попередню трудову діяльність. Іноді вимагаються дані про академічну успішність, розпочинаючи зі школи, дані тестових випробувань з управлінських і юридичних дисциплін, довідка про стан здоров'я кандидата.

Аналіз анкетних даних дає змогу виявити:

- відповідність освіти кандидата мінімальним кваліфікаційним вимогам

- обмеження щодо виконання посадових обов'язків

- коло осіб, які можуть його рекомендувати.

Анкетування передуює іншим стадіям збирання інформації про кандидатів і надає змоги визначити характеристики, які потребують уточнення.

Основним методом отримання інформації від третіх осіб є надання довідок. У практиці зарубіжних підприємств використовується подання рекомендацій кількох осіб які можуть підтвердити надані відомості й додатково охарактеризувати працівника. Водночас фірма збирає інформацію у попередніх роботодавців кандидата, іноді у його вчителів або родичів. Коло осіб, до яких звертаються за інформацією, розширюється при доборі на вищі керівні посади.

Застосовують дві форми отримання довідок: письмовий запит і встановлення контакту з представником попереднього роботодавця за телефоном. Як правило, письмовий запит містить запитання в закритій формі (що передбачає відповідь «так» або «ні» або обрання найбільш правильного варіанту з кількох запропонованих). Письмові запити звичайно надсилають

колишньому безпосередньому керівникові кандидата на посаду.

Важливо також мати відомості про стиль управління претендента, ставлення до нового, вміння працювати з людьми, здатність брати на себе відповідальність за прийняті рішення. Крім того, іноді з'ясовують рівень його заробітної плати за попереднім місцем роботи, розмір преміювання (як показник реальних досягнень працівника), обсяг і якість виконуваної роботи, відомості про трудову дисципліну, здоров'я працівника, причини звільнення.

У країнах з розвинутою ринковою економікою, поширеним методом перевірки ділових і особистих якостей кандидатів є **тестування**. Перевагами тестування є його економічність, а також те, що більшість тестів дає змогу виявити не лише певні якості й здібності працівника, але й визначити їх кількісно. Тести використовуються для визначення ділових, професійних і психологічних якостей працівників. Такий метод перевірки широко застосовується при доборі управлінських кадрів, насамперед керівників. Як правило, це набір ситуацій, з яких претендент має обрати одне із запропонованих рішень або тверджень, з якими він погоджується чи ні. Залежно від характеру відповідей визначаються професійні й психологічні якості кандидата. Тести дають змогу визначити стиль управління претендента, його критичне ставлення до себе, здатність до ініціативи, пошуку нових шляхів тощо. Широкого поширення набули й суто психологічні тести, за допомогою яких можна визначити, наприклад, темперамент працівника, його світогляд. Разом з тим тестування має суттєві недоліки. Дослідження показали, що не всі тести мають достатню прогностичну цінність. Навіть найкращі тести дають вірні результати не більше як у 60-70% випадків. Крім того, працівники часто підготовлені до тестування, тобто знають, як інтерпретуватимуться певні відповіді й не завжди відповідають відверто. Тому тестування слід вважати не універсальним і єдиним засобом, а доповненням до інших методів збирання інформації та оцінки якостей кандидатів. Багато підприємств, особливо невеликих, взагалі не вдаються до тестування. Останніми часом досить часто використовуються психологічні проєктивні тести, які не містять запитань або ситуацій. Кандидатові на посаду пропонують зробити малюнок, скласти сюжет, розповідь на задану тему. На підставі виконаного завдання роблять висновок про характерні риси особистості кандидата. При цьому він не знає про принципи інтерпретації результатів і виконує завдання відповідно до своїх здібностей, розкриваючи при цьому якості особи. Певним недоліком проєктивних тестів є те, що інтерпретувати їх може лише психолог. Незважаючи на існуючі недоліки, тестування є ефективним засобом одержання інформації при доборі кадрів і широко застосовується в практиці роботи зарубіжних підприємств сфери гостинності, де тестування здійснюється у соціальних установах - центрах оцінки. Основою перевірки професійних навичок у центрах оцінки є **особливі тестові випробування**, які відрізняються від звичайних тестів максимальним наближенням до реальних виробничих ситуацій, у яких кандидат має прийняти рішення як керівник, призначений на відповідну посаду. Це можуть бути такі ситуації, як розбирання ділових паперів, інтерв'ювання або, навпаки, групові дискусії, співбесіди тощо.

Метод **розбирання ділових паперів** полягає в спеціальному доборі службових документів, які відбивають характер повсякденної роботи за посадою, на яку претендує кандидат. Це записки працівників, розпорядження й запити керівництва, листи та інші папери, за якими слід підготувати відповідь, прийняти (відхилити) рішення. На ознайомлення й прийняття рішення звичайно відводять 20-30 хв. Завдання добирають таким чином, щоб вони передбачали сувору інтерпретацію й кількісну оцінку, різні варіанти рішень і разом з тим містили єдине вірне з точки зору науки й практики. Центри оцінки мають значний набір вправ і регулярно поновлюють їх, щоб виключити можливість попереднього вивчення правильних відповідей на запитання.

Сутність методу **інтерв'ювання** полягає в тому, що кандидатові на посаду пропонують провести докладні співбесіди з кількома претендентами й вирішити питання про їх прийом на роботу. При цьому претенденти й спеціалісти центру міняються місцями. Останні виконують роль претендентів на вакантну посаду. При цьому у ході співбесіди необхідно виявити досвід, кваліфікацію, біографію, риси характеру претендентів. Цей метод надає змоги перевірити здатність правильно оцінювати й обирати кандидата на певну посаду, що є однією з найважливіших функцій менеджера. При цьому розкриваються навички міжособистісного спілкування кандидата, його здатність щодо слушних управлінських міркувань у ситуації,

наближений до реальної. Роль оцінювачів можуть виконувати лінійні керівники.

Співбесіда є заключним етапом збирання інформації щодо оцінки якостей кандидатів. У багатьох випадках результати співбесіди визначають остаточний вибір. Співбесіда проводиться в індивідуальному порядку з групою найкращих кандидатів. За результатами співбесіди роблять висновки не лише про реальні результати, яких працівник досяг у минулому, але й про те, яких результатів можна очікувати від нього в майбутньому на цій посаді. У практиці роботи підприємств готельно-ресторанного бізнесу традиційно склалася така система прийому на роботу, за якою співбесіда передує всім іншим засобам відбору претендентів. Остаточне рішення про прийом на роботу приймає майбутній прямий керівник. Він же узгоджує й мотивує своє рішення перед керівником підприємства. На підприємстві з мало чисельним персоналом ці функції покладені на його керівника.

Співбесіда обов'язково має підкріплюватись іншими методами добору кадрів, оскільки можливі такі помилки:

- **«проекція»** - оцінюваному приписують якості, притаманні тому, хто оцінює
- **«атрибуція»** - підсвідоме приписування працівникові здібностей і рис, що їх керівник помітив у іншій людині, яка нагадує йому цього працівника;
- **«луна»** - перенесення успіху працівника в певній галузі на іншу сферу діяльності;
- **«віра в перший погляд»**, у те, що перше враження є найвірнішим. Водночас дослідження свідчать, що перше враження буває помилковим, бо спирається на підсвідоме очікування керівника, а не на моментальне проникнення в глибини характеру людини, з якою він проводить бесіду;

- **«віра в презентабельність (статечність)»**, тобто людині з певними фізичними даними, зовнішністю, манерами (зріст, статура, твердість погляду, «вольові» щелепи тощо) підсвідомо приписуються якості керівника, який матиме успіх у діяльності. Досвід свідчить, що не завжди люди з «презентабельним виглядом» мають високі ділові, вольові, комунікативні й організаторські здібності, як це на перший погляд здається.

Досить результативною є **структуризована співбесіда**. Суть її полягає в програмуванні запитань, які можуть з достатньою вірогідністю виявити визначене коло проблем (психологічні риси особи, ділові та інші якості кандидата), використовуючи переперевірку цих запитань, особливий порядок їх побудови й послідовність постановки. Для структуризованої співбесіди готуються бланки з переліком основних запитань і спеціальних, які містять ключ до інтерпретації основних запитань і поведінки кандидата в ході співбесіди. На підставі відповідей робляться висновки щодо особи кандидата, його ставлення до праці, мотивів поведінки, способу життя тощо. Аналіз відповідей з точки зору вимог до посади дає можливість виявити характеристики, за якими можна передбачити трудову поведінку кандидата. Наприклад, під час співбесіди нерідко можуть використовуватись такі запитання:

- що Вам сподобалось найбільше у Вашій останній роботі? Якщо претендент не може подати докладну відповідь, то виникає сумнів щодо його здатності до творчої діяльності;
- які надзвичайні обставини змусили Вас під час останньої роботи перебудувати свої плани? Завдяки цьому запитанню виявляється реальна готовність претендента працювати стільки, скільки цього потребують інтереси справи.

Після одержання інформації про претендентів на вакантну посаду, перевірки й її оцінки, обирають найкращого з них. Здебільшого процедура добору є багатоступеневою. У практиці роботи підприємств індустрії гостинності поширена така послідовність етапів прийняття рішень при доборі найкращого кандидата:

1 етап. Оцінка відповідності кандидатів мінімальним вимогам щодо посади. Вона здійснюється на підставі даних особистої документації, анкет, а також інформації про попередню роботу. Кандидати, які не задовольняють мінімальні вимоги, відпадають;

2 етап. Обрання найкращих кандидатів з точки зору їх ділових і психологічних якостей на основі даних тестування. На цьому етапі відбувається найбільш масове відсіювання. Для подальшого відбору залишають лише тих кандидатів, особисті характеристики яких найбільшою мірою відповідають висунутим вимогам. Наприклад, японські фірми пропонують кандидатам, які пройшли перший етап відбору, тест-твір на тему про життєву мету. Після оцінки результатів та

подальшого відбору залишається не більше 10% з кандидатів;

3 етап. Відбір на посаду з числа кандидатур, які залишилися. Здійснюється лінійним керівником на підставі даних різних перевірок й за результатами співбесіди.

Незважаючи на складну процедуру, повністю запобігти суб'єктивізму при доборі кадрів досить складно. У зв'язку з цим важливо використовувати такі форми трудових угод і взаємин між роботодавцем і працівником, які могли б певною мірою запобігти можливим помилкам при доборі кадрів.

Одне з багатьох питань, з якими має справу менеджер по персоналу підприємства, є вибір оптимальної форми трудової угоди. Підприємства готельно-ресторанного бізнесу застосовують у своїй практичній діяльності дві форми трудової угоди:

- безстроковий трудовий договір;
- строковий трудовий договір (контракт).

Безстрокові трудові угоди переважають на підприємствах з державною формою власності. Ця форма найбільшою мірою відповідає інтересам працівника, забезпечує його соціальну захищеність. Разом з тим інтереси підприємства в цьому разі захищені менше.

Працівника не досить компетентного, який не має необхідних особистих якостей, важко звільнити з посади, якщо він не порушує дисципліну й виконує свої обов'язки. Тому нині на підприємствах практикується призначення на посаду з випробувальним терміном (якщо йдеться про керівника) з подальшим укладенням безстрокового трудового договору. Однак помилки можливі й у цьому разі, оскільки випробувальний термін має встановлені законодавством обмеження (1-3 місяці, в окремих випадках - до року), що не завжди дає змогу достовірно оцінити дійсні якості працівника.

У недержавних підприємствах набуває поширення **контрактна система найму управлінських кадрів**. Згідно з контрактною системою фактом початку трудових взаємовідносин є насамперед підписання контракту.

Контракт укладають на певний термін з подальшим його подовженням. У контракті визначають обов'язки, права й відповідальність сторін, умови та форму оплати праці, а також умови припинення контракту за ініціативою однієї з сторін і обставин, які при цьому можуть виникнути. В окремих випадках у контрактах передбачається випробувальний термін, після закінчення якого роботодавець повинен прийняти рішення щодо продовження або припинення трудових відносин з працівником. Переваги контрактної системи найму для роботодавця є очевидними: в разі потреби дію контракту можна не поновлювати, можливе розірвання контракту в разі, коли працівник не відповідає визначеним вимогам. Якщо працівник бажає звільнитись за власною ініціативою, тоді він повинен заздалегідь повідомити про своє рішення розірвати контракт до його закінчення й (якщо це передбачене) сплатити підприємству компенсацію. Працівник має право вимагати від наймача виконання передбачених контрактом умов оплати праці, яка може суттєво перевищувати середню для цієї посади. Застосовуючи контрактну форму трудової угоди необхідно звертати увагу на те, що обов'язки працівника повинні бути розписані досить докладно або до контракту повинна додаватись посадова інструкція.

Посадові інструкції, як правило, розробляються на основі положень про структурні підрозділи з урахуванням технологічного й кваліфікаційного поділу праці. Посадова інструкція є, з одного боку, організаційно-розпорядчим документом, який визначає посадові обов'язки кожного працівника, його права й відповідальність за виконувану роботу, з іншого боку - нормативною основою для оцінки діяльності працівника, встановлення його відповідності посаді, яку він обіймає. При складанні посадових інструкцій, глибоко вивчаються всі процеси й роботи, які повинні виконуватись даним посадовцем (або на даному робочому місці), а потім визначаються вимоги до працівника, що займатиме цю посаду: до його знань, навичок, досвіду. Перед складанням посадової інструкції розробляється професіограма.

Професіограма - це перелік і опис спеціальних умінь та навичок, необхідних для виконання певної професійної діяльності. Професіограма складається з двох частин: психологічної професіограми (опис змісту трудової діяльності) й психограми (опис вимог до психіки людини певної професії або виду діяльності). Психограма містить насамперед перелік необхідних здатностей і здібностей людини.

Перед підписанням контракту претендент повинен ознайомитись з посадовою інструкцією, оскільки вона окреслює коло завдань і функцій, які входять до компетенції працівника відповідної посади. Інструкції повинні складатись для всіх посад працівників, передбачених штатним розписом підприємства. Всі питання, які відбиваються в посадовій інструкції групуються за такими розділами:

- «Загальні положення»;
- «Посадові обов'язки»;
- «Права»;
- «Відповідальність».

Посадові інструкції складаються в трьох примірниках; один із них повинен знаходитись у відділі кадрів, другий - у безпосереднього керівника, третій - у працівника. Посадовим інструкціям відводиться важлива роль в організації управлінської праці, її раціональному розподілі і кооперації. Вони повинні забезпечити доцільну спеціалізацію працівників, чітку взаємодію, досягнення на цій основі високих кінцевих результатів діяльності підприємства.

Попри всю різноманітність методів, які використовуються при доборі кадрів, його слід проводити так, щоб не порушувалась наступність у роботі, забезпечувалось правильне співвідношення молодих кадрів з досвідченими працівниками. До роботи на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу слід залучати молодих спеціалістів з більш «сучасною» базою знань, які б могли внести свіжі ідеї й пропозиції, щодо вдосконалення своєї функціональної діяльності. Молоді спеціалісти мають інше ставлення до роботи, охоче беруть на себе більшу відповідальність й готові до подолання значних труднощів без відповідної винагороди. Але на підприємствах повинні працювати й досвідчені працівники.

При пошуку кандидатів доцільно використовувати не лише засоби масової інформації для оголошення про конкурсний набір на вакантні посади, але й організовувати набір серед випускників спеціалізованих навчальних закладів. Значну увагу в готельно-ресторанному бізнесі слід надавати підготовці й підвищенню кваліфікації кадрів, тому що, ефективність діяльності підприємств і досягнення їх цілей у великій мірі залежить від інтелектуального потенціалу, кваліфікаційного рівня і здібностей керівників та спеціалістів.

Практичний досвід свідчить, що для успішної управлінської діяльності не досить мати належну підготовку з курсу менеджменту, бізнесу та економіки. Необхідно дбати про резервні кадри, сприяти стажуванню молодих керівників, наставництву над ними з боку досвідчених, успішно працюючих керівників, постійному їх самовдосконаленню. Необхідність резерву зумовлена можливими змінами (переміщенням) у кадровому складі й діяльності підприємства. Під резервом управлінських кадрів необхідно розуміти спеціально сформовану групу працівників, які за своїми якостями відповідають вимогам, що висуваються до керівників певного рангу та які пройшли спеціальну підготовку й досягають високих результатів у виробничій діяльності. Робота з резервом кадрів повинна будуватись на певних принципах і передбачати кілька етапів. Загальними принципами роботи з резервом керівників є:

- добір кандидатів до складу резерву повинен здійснюватись за їхніми діловими й особистими якостями
- віковий ценз кандидатів на висування повинен враховувати, що підготовка професійного керівника на базі вищої школи займає 5-8 років, а розквіт творчої діяльності людини настає в 35-40 років. Вік кандидатів до резерву для висування до складу керівників середнього рівня не повинен перевищувати 25-30 років;
- рівень освіти кандидата повинен бути вищим і, як правило, відповідати профілю майбутньої виробничої діяльності;
- структура й склад резерву повинні бути оптимальними й враховувати, що на кожен керівну посаду слід мати не менше двох-трьох кандидатів;
- пошук кандидатів до резерву керівників повинен бути регулярним і систематичним;
- в організації роботи з резервом для висування повинна домінувати гласність.

При схваленні рішення про зарахування кандидата до складу резерву повинні враховуватись підсумки виробничої діяльності на довіреній йому ділянці роботи; результати вивчення працівника шляхом особистого спілкування, а також підсумки досліджень колективної думки про

кандидатів у керівники; результати вивчення особистої справи; інші матеріали, які характеризують ділові й особисті якості працівника.

Серед різних методів застосовуються також практичні методи добору: призначення кандидата керівником колективу для виконання тимчасових обов'язків; заміщення ним відсутнього керівника на час його відрядження, хвороби, відпустки; стажування тощо.

Одним із важливих напрямів роботи з резервом управлінських кадрів є організація їх підготовки. Існують такі основні види навчання в системі підвищення кваліфікації й перепідготовки кадрів, що забезпечують його безперервність:

- систематичне самостійне навчання працівника (самоосвіта) за індивідуальним планом, затвердженим його безпосереднім керівником і виконуваним під його контролем;
- участь не рідше одного разу на місяць у постійно діючих семінарах з виробничих і економічних питань як за місцем роботи, так і на інших підприємствах;
- короткострокове (у міру необхідності, але не рідше одного разу на рік) навчання за місцем роботи або в навчальних закладах системи підвищення кваліфікації й перепідготовки кадрів;
- стажування на передових підприємствах, у вищих навчальних закладах, у тому числі за рубежом;
- навчання в цільовій аспірантурі, докторантурі за темами, що цікавить дане підприємство;
- перепідготовка - отримання нового фаху в академіях, інститутах на спеціальних факультетах і відділеннях.

Вибір форми навчання кандидатів до резерву залежить від рівня їх фахової освіти, стажу роботи, навчання в даний момент, а також від можливостей навчально-матеріальної бази підприємства.

7.2. Система управління персоналом підприємств готельно-ресторанного господарства

Здатність організації своєчасно створювати, накопичувати і раціонально використовувати нові знання в процесі виробництва стає її безперечною конкурентною перевагою. За таких умов ефективність функціонування будь-якої організації визначається насамперед ступенем розвитку її персоналу. Швидке старіння набутих працівниками знань унаслідок запровадження високих технологій спонукає організації постійно підвищувати фаховий рівень своїх працівників.

Розвиток персоналу – системно організований процес безперервного професійного навчання й виховання працівників для підготовки їх до виконання складніших виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників і вдосконалення соціальної структури персоналу організації.

Складові процесу розвитку персоналу:

1. Первинна професійна підготовка і виховання працівників.
2. Виробнича, професійна і соціальна адаптація, практична діяльність.
3. Оцінювання працівників.
4. Підвищення кваліфікації та перепідготовка працівників.

Стратегічне значення розвитку персоналу впливає з того очевидного факту, що саме персонал є найважливішим стратегічним ресурсом кожної організації.

Люди створюють організацію, визначають її місію, стратегічні цілі, забезпечують потрібними ресурсами, організовують виробничі процеси тощо. Вживання організації в складному конкурентному середовищі, динаміка її розвитку, економічні показники діяльності – це все залежить від компетентності й професіоналізму керівників, професіоналів, робітників ключових професій.

Розвиток персоналу сприяє підвищенню конкурентоспроможності працівників на ринку праці.

Поширеними видами професійного навчання є:

- первинна професійна підготовка;
- адаптаційне навчання;
- перепідготовка;
- підвищення кваліфікації;
- підтримувальне навчання;

- навчання на випередження;
- навчання представників замовника складної наукомісткої продукції;
- навчання кадрового резерву;
- навчання за програмами трудової кар'єри;
- навчання в аспірантурі, ад'юнктурі та докторантурі;
- навчання за програмами «магістр управління» (МВА).

Для адекватного визначення потреб професійного навчання треба чітко усвідомлювати фактори, які впливають на потреби розвитку:

1. Динаміка зовнішнього середовища організації.
2. Розвиток техніки і технологій.
3. Зміна стратегій розвитку організації.
4. Створення нових організаційних структур.
5. Освоєння нових видів діяльності.

Бюджет професійного навчання обумовлюють два фактора:

1. Потреби організації в професійному навчанні.
2. Фінансовий стан організації.

Загальна величина витрат на професійне навчання складається з наступних статей:

1. Прямі витрати на навчання, тобто підготовка навчальних матеріалів, проведення занять, оплата праці викладачів та тренерів.
2. Непрямі витрати, тобто оплата відрядження, пов'язаного з навчанням, транспортні витрати, витрати на харчування.

Професійне навчання працівників здійснюється безпосередньо в роботодавця і на договірній основі в професійно-технічних і вищих навчальних закладах, на підприємствах, в установах або організаціях (ст. 1 Закону «Про професійний розвиток працівників» від 12.01.2012 № 4312-VI).

Роботодавець може здійснювати формальне і неформальне професійне навчання працівників. Формальне навчання – це традиційний вид професійного навчання працівників, при якому знання, уміння і навички отримуються в навчальному закладі або безпосередньо в роботодавця відповідно до вимог державних стандартів освіти. За результатами такого навчання видається документ про освіту встановленого зразка. Під неформальним навчанням ч. 1 ст. 1 Закону № 4312 розуміє отримання працівниками професійних знань, умінь і навичок. При цьому місце отримання таких знань, умінь і навичок, строк і форма навчання не регламентовані.

Формальне навчання відрізняється від неформального, зокрема:

- місцем навчання – формальне навчання проводиться в навчальному закладі, у роботодавця, на інших підприємствах/установах/організаціях. неформальне – безпосередньо в роботодавця;
- програмою навчання – формальне навчання проводиться на підставі вимог державних стандартів освіти, типових навчальних планів і програм, стандартів вищої освіти (ст. 1 Закону № 4312). Для неформальної освіти подібних вимог немає;
- строками навчання – строки формального навчання встановлені державними стандартами освіти. Строки неформальної освіти визначає роботодавець;
- документом, який видається за результатами навчання. Підсумком проходження формального навчання є документ про освіту встановленого зразка: диплом бакалавра, магістра тощо (зразки документів про вищу освіту державного зразка затверджені наказом № 525) або диплом кваліфікованого працівника, молодшого спеціаліста тощо (зразки документів про середню спеціальну і професійно-технічну освіту державного зразка затверджені постановою КМУ від 22.07.2015 р. № 645). Проходження неформального навчання роботодавець оформляє довідкою довільної форми. Водночас працівник може підтвердити отримані в результаті неформального навчання знання й офіційним документом – свідоцтвом або сертифікатом (про це читайте нижче).

У формальному навчанні робітників виокремлюють:

- первинну професійну підготовку робітників – це отримання професійно-технічної освіти особами, які раніше не мали робочої професії, або спеціальності іншого освітньо-кваліфікаційного рівня, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації, необхідний для продуктивної професійної діяльності;
- перепідготовку – професійно-технічне навчання, спрямоване на оволодіння іншою

професією робітниками, що вже отримали первинну професійну підготовку;

- підвищення кваліфікації – професійно-технічне навчання працівників, що дозволяє розширити і поглибити раніше отримані знання, уміння і навички на рівні вимог виробництва або сфери послуг.

Трудова мобільність окремої особи – це здатність, готовність і дії працівника щодо зміни його становища на ринку праці. Стосовно сукупної робочої сили суспільства під трудовою мобільністю розуміємо процеси переміщення працівників у галузевотериторіальному та професійно-кваліфікаційному розрізах.

Класифікація основних форм прояву трудової мобільності:

1) за формою прояву:

Внутрішня трудова мобільність — це зміна становища працівника на внутрішньому ринку праці, тобто всередині організації. Ця форма мобільності обумовлена тим, що кожна організація має складну систему робочих місць, яка постійно змінюється під впливом науково-технічного прогресу і вимагає адекватних зрушень у структурі персоналу. Специфічною функцією цієї трудової мобільності є стримування відпливу працівників за межі підприємства. Адже що більші масштаби та вищий рівень внутрішньої трудової мобільності, то менший зовнішній рух та плинність персоналу.

Зовнішня трудова мобільність — це перехід працівника із внутрішнього у сферу зовнішнього ринку праці. Такий перехід може бути ініційований як працівником, так адміністрацією. За економічними наслідками найбільш значимим для підприємства є зовнішній рух, оскільки в більшості випадків не відразу вдається заповнити вакантне робоче місце людиною, продуктивність якої була б не нижча, ніж у попереднього працівника. Потрібен час на навчання, адаптацію на новому робочому місці та в трудовому колективі, що спричинює збільшення витратків.

2) за напрямом руху:

Вертикальна трудова мобільність пов'язана з підвищенням або пониженням професійного та соціального статусу працівника, тобто з переходом із одного соціально-трудового статусного поля до іншого. Прикладом такої мобільності може бути рух угору або вниз ієрархічними сходами організації, тобто підвищення чи пониження в посаді. Такий рух є складнішим, ніж горизонтальний, і містить докорінні зміни в трудових відносинах та зобов'язаннях працівника.

Горизонтальна трудова мобільність не змінює посадового статусу працівника, натомість збагачує зміст його праці, надає додаткові повноваження, пов'язана зі збільшенням заробітної плати. Цей вид переміщення використовують для мотивації тих працівників, для яких відсутня можливість підвищення в посаді, а творче ставлення до трудових обов'язків є дуже цінним для організації. Розширення повноважень у рамках незмінного посадового статусу збагачує працю та сприяє стримуванню плинності персоналу.

3) за суб'єктом руху:

Індивідуальна трудова мобільність охоплює службові переміщення окремих працівників під впливом різних чинників.

Групова трудова мобільність властива певній множині працівників і є досить рідкісним явищем. Групове переміщення являє собою сукупність якоїсь множини індивідуальних переміщень, що відбуваються в короткому часі під впливом спільних причин. Групова трудова мобільність може спричинити значні збитки для підприємства, тому вона потребує ретельних досліджень, прогнозування та запобігання економічних і соціальних втрат.

4) за рівнем організованості:

Організована трудова мобільність — це планово-керована форма переміщень працівників, обумовлена, як правило, виробничою необхідністю.

Неорганізована трудова мобільність є стихійною формою переміщень працівників, що проявляється головним чином у плинності кадрів унаслідок взаємодії економічних, соціальних, соціально-психологічних, демографічних та інших чинників. Такі переміщення відбуваються переважно за бажанням самих працівників, носять стихійний характер і погано контролюються суб'єктами управління персоналом.

Отже, трудова мобільність проявляється через рух працівників за різними траєкторіями. Рух

персоналу – це переміщення працівників у межах або за межі підприємства зі зміною чи без зміни робочого місця. Рух персоналу супроводжується, як правило, зміною підприємства, структурного підрозділу, робочого місця в межах структурного підрозділу, професії, спеціальності, посади, категорії чи кваліфікаційного розряду працівника.

ТЕМА 8. УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОЮ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БУЗНЕСІ

8.1. Розробка концепції безпеки готелю

Відповідно до чинного законодавства України підприємство зобов'язане забезпечити всім працюючим на ньому безпечні та нешкідливі умови праці і несе відповідальність за шкоду, заподіяну їх здоров'ю та працездатності. Також передбачено, що працівника підприємства, який став інвалідом на даному підприємстві внаслідок нещасного випадку або професійного захворювання, забезпечують додатковою пенсією незалежно від розмірів державної пенсії, а також те, що в разі смерті працівника підприємства при виконанні ним службових обов'язків підприємство добровільно або на основі рішення суду забезпечує родину працівника допомогою.

Конкретні вимоги охорони праці до виробничого середовища, обладнання, устаткування, порядку ведення робіт, засобів захисту працюючих, порядку навчання працюючих тощо регламентуються відповідними нормативно-правовими актами, які розроблені у відповідності з законодавством про охорону праці і становлять нормативно-технічну базу охорони праці.

Одне з найважливіших завдань державної політики - охорона життя та здоров'я громадян у процесі їх трудової діяльності, створення безпечних та нешкідливих умов праці.

У Конституції України (ст. 43) визначено, що кожен громадянин має право на працю, що включає можливість заробляти собі на життя роботою, що він вільно вибирає і на яку він вільно погоджується; кожен має право на належні безпечні і здорові умови праці; використання праці жінок і неповнолітніх на шкідливих для їхнього здоров'я роботах забороняється. У відповідності зі ст. 4 Закону України «Про охорону праці» державна політика в галузі охорони праці базується на принципах:

- пріоритету життя і здоров'я працюючих стосовно результатів виробничої діяльності підприємства, повної відповідальності роботодавця за створення належних безпечних і здорових умов праці;
- комплексного розв'язання задач охорони праці на основі національних програм з цих питань і з урахуванням інших напрямків економічної і соціальної політики, досягнень в галузі науки і техніки й охорони навколишнього середовища;
- соціального захисту працівників, повної компенсації шкоди працівникам, що постраждали від нещасливих випадків на виробництві та професійних захворювань;
- принцип установлення єдиних нормативів з охорони праці для всіх підприємств, незалежно від форми власності та видів діяльності;
- використання економічних методів управління охороною праці;
- принцип здійснення навчання населення, професійної підготовки і підвищення кваліфікації працівників з питань охорони праці;
- забезпечення координації діяльності органів державної влади, установ і об'єднань громадян, між усіма соціальними групами при прийнятті рішень з охорони праці на місцевому та державному рівнях;
- міжнародного співробітництва в галузі охорони праці та використання світового досвіду.

В Україні діє Закон України «Про туризм», що передбачає систему гарантування безпеки туристів та порядок продажу туристських послуг, включаючи розгляд усіляких ризиків, що можуть спричинити несприятливі наслідки і завдати шкоди здоров'ю туриста та його майну.

Стаття 13 «Безпека в галузі туризму» згаданого закону інформує нас про важливість дотримання умов для організації безперешкодного відпочинку туристів, захист їх при здійсненні туристських подорожей тощо. Відповідно до Закону, безпека в галузі туризму – сукупність факторів, що характеризують соціальний, економічний, правовий та інший стан забезпечення прав і законних інтересів громадян, юридичних осіб та держави в галузі туризму.

Органи державної влади та органи місцевого самоврядування, їх посадові особи в межах своїх повноважень вживають заходів, що спрямовані на:

- забезпечення закріплених Конституцією України прав громадян на безпечне для життя і здоров'я довкілля при здійсненні туристських подорожей, захист громадян України за її межами;
- забезпечення особистої безпеки туристів, збереженість їх майна, не завдаючи шкоди довкіллю;
- інформування суб'єктів туристичної діяльності про загрозу безпеці туристів у країні (місці) тимчасового перебування;
- надання необхідної допомоги туристам, які опинилися у надзвичайній ситуації;
- забезпечення туристам (екскурсантам) можливості безперешкодного одержання медичної, правової та інших видів невідкладної допомоги, доступу до засобів зв'язку;
- заборону використання туризму з метою незаконної міграції, сексуальної, трудової та інших видів експлуатації громадян;
- охорону туристичних ресурсів України, встановлення гранично припустимих навантажень на об'єкти культурної спадщини та довкілля;
- забезпечення безпеки об'єктів туристичних відвідувань з урахуванням ризику виникнення природних і техногенних катастроф та інших надзвичайних ситуацій тощо.

Головна задача розробки концепції безпеки – реалізація умов, за яких клієнти готелю і його співробітники могли б почувати себе впевнено, спокійно і комфортно.

Поняття безпеки містить у собі не тільки захист від кримінальних зазіхань, але ще в більшому ступені – створення запобіжних заходів забезпечення захисту від пожежі, вибуху й інших надзвичайних подій.

Ефективне вирішення цієї проблеми вимагає системного підходу, що заснований на аналізі функціонування об'єкта, виявлення найбільш уразливих зон і особливо небезпечних погроз, складання всіх можливих сценаріїв кримінальних дій і розробці адекватних заходів протидії.

Комплексний підхід передбачає оптимальне сполучення організаційних, технічних і фізичних заходів попередження і своєчасного реагування на будь-яку небезпечну ситуацію. Ключового значення набуває правильний вибір технічних засобів і систем безпеки, їх правильне проектування, монтаж і обслуговування.

Основними причинами, що виводять застосування технічних засобів на чільні позиції серед заходів забезпечення безпеки, є:

- неохочість (на відміну від людей) до втоми, неувважності, хвороб, почуттів, погодних умов;
- непідкупність, неможливість обману, шантажу і залякування;
- миттєвість реакції, точність виконання закладених функцій.

У сучасних умовах постійного росту злочинності й ускладнення криміногенної обстановки питання забезпечення безпеки будь-якого об'єкта виходить на одне з перших місць. Злочинний світ виявляє інтерес не тільки до банків, сховищ цінностей, складів, але не залишає без уваги і готелі як невеликі, так, особливо, висококласні готельні комплекси. Тільки створення ефективної, надійної і всебічної системи безпеки дозволить готелю мати імідж мирного доброзичливого будинку, що гарантує всім гостям спокій і впевненість у своїй безпеці.

Готелі, як об'єкти впровадження комплексних систем безпеки, мають деякі принципові відмінності від промислових або військових (режимних) об'єктів. Основними з них є наступні:

- готель зацікавлений у створенні іміджу відкритого будинку із забезпеченням режиму найбільшого сприяння для максимального числа гостей. Тому будь-які пристрої безпеки не мусять мати застрашливого вигляду, але в той же час уселяти гостеві почуття особистої безпеки і комфортності;

- готелі, як правило, знаходяться в міській зоні, у середовищі активного руху транспорту і пішоходів;

- система проходу в готель і в номери має бути простою і не створювати для гостя великих труднощів.

Основні цілі готельної системи безпеки:

- підвищення пожежної й аварійної безпеки готелів,
- захист гостей, персоналу і майна від кримінальних зазіхань,
- удосконалення технології готельного обслуговування.

Усе це досягається шляхом здійснення комплексу взаємозалежних заходів щодо забезпечення безпеки, що відповідає сучасним міжнародним стандартам, включаючи оснащення готелів новітніми технічними засобами, проведення тактико-організаційних заходів.

8.2. Тактико-організаційні заходи гарантування безпеки

Традиційний метод посилення безпеки шляхом збільшення чисельності співробітників не дає бажаного результату як через економічні міркування, так і малу ефективність такого підходу. Людина, що несе службу, піддана стомлюваності, неуважності, не виключена змова зі злочинцями, шантаж, залякування і т.д. Єдине правильне рішення питання безпеки на нашу думку – використання системного, комплексного підходу, що поєднає у собі методи організаційного, технічного і фізичного характеру в їхньому правильному поєднанні і розумному визначенні частки кожної складової.

До організаційних заходів відносяться:

- спеціально розроблена система регламентації поведінки обслуговуючого персоналу і співробітників, що відповідають за безпеку;
- проведення заходів щодо спеціальної підготовки персоналу служби безпеки;
- технологія готельного обслуговування;
- принцип організації порядку доступу й охорони різних категорій готельних номерів і службових приміщень;
- регламентація дій співробітників в екстремальних ситуаціях.

Необхідно особливо відзначити, що велику (можливо, головну) небезпеку для готелю представляє можливість пожежі, випадкового або навмисного підпалу, що також вимагає розробки і впровадження адекватних організаційно - технічних заходів протидії і є однією з найважливіших складових комплексної системи безпеки.

Очевидно, що перехід до нової, сучасної концепції безпеки, що передбачає застосування складної спеціальної техніки, вимагає перегляду тактичних аспектів у роботі різних служб готелю.

Необхідно реалізувати наступні організаційні заходи:

- розробити детальні інструкції з дій у всіх можливих позаштатних ситуаціях і довести їх до кожного співробітника;
- скласти короткі, барвисті, високоінформативні й інтуїтивно зрозумілі інструкції з користування апаратурою безпеки для гостей, до яких мають бути внесені короткі правила поведінки в екстремальній ситуації;
- регулярно проводити заняття з підвищення кваліфікації персоналу служби безпеки, фізичній і бойовій підготовці;
- провести навчання всього персоналу готелю з правил користування апаратурою комплексу безпеки;
- організувати для персоналу періодичну (не менш одного разу на рік) перевірку знань в сфері безпеки, проводити додаткове навчання в міру зміни кадрів і модернізації комплексу;
- організувати професійну інженерну службу (у рамках штату служби безпеки) до обов'язку якої ввійшло би проведення технічного обслуговування комплексу автоматизації будівлі, проведення навчання і консультування співробітників інших служб готелю;
- інші заходи (розробляються індивідуально для кожного конкретного готельного комплексу).

Серед заходів щодо реалізації Концепції безпеки необхідно приділити особливу увагу розробці тактико - організаційних заходів. У рамках розробки зазначених заходів необхідно: організувати глибоке вивчення світового досвіду експлуатації готельних підприємств і роботи служб безпеки, даних статистики правопорушень, консультаційна взаємодія з фахівцями державних служб охорони порядку, пожежної безпеки, силових відомств.

8.3. Комплекс технічних засобів безпеки

Грунтуючись на зазначеному вище розставимо пріоритетні напрямки гарантування безпеки сучасного готелю:

- контроль доступу на об'єкт;
- комплекс заходів для протипожежного захисту;

- охоронна сигналізація і відеоспостереження.

Сформулюємо загальні положення і вимоги до системи безпеки.

Насамперед, запропонований комплекс засобів і систем захисту має бути адекватним можливій загрозі, тобто засоби і системи мають бути розумно достатні. Засоби гарантування безпеки досить коштовні, тому їхній вибір мусить визначатися дійсно розумним аналізом можливих ризиків і збитку.

Використовувана апаратура не мусить створювати додаткових перешкод для нормального функціонування готелю як обслуговуючому персоналові, так і гостям. Зайва таємність, жорсткий режим, постійна демонстрація озброєної охорони і підозрілості може віджахнути частину клієнтів і позбавити готель іміджу «відкритого будинку».

Система має бути збалансованою, тобто засоби захисту мусять розподіляти (по можливості рівномірно) у відповідності зі значимістю зон, що захищаються.

Усі застосовувані заходи і засоби не мають створювати додаткової небезпеки здоров'ю і життю гостей і співробітників готелю. Це стосується в першу чергу забезпечення екстреної евакуації в надзвичайній обстановці.

Далі розглянемо основні підсистеми комплексу технічних засобів безпеки і можливості їх інтеграції до єдиної глобальної системи.

Система пожежної безпеки

Основні завдання, що покладені на систему пожежної безпеки:

- ефективно й своєчасне виявлення вогнища з точним зазначенням місця;
- автоматичне оповіщення служби безпеки, усіх співробітників і гостей готелю (а, можливо, й служби міської пожежної охорони) про пожежу;
- вжиття заходів щодо гасіння пожежі, запобігання поширенню вогню і диму, димовидаленню;
- організація евакуації людей з палаючої будівлі, включаючи розблокування всіх дверей і ліфтів, включення випромінювальних звукових приладів і покажчиків, блокування ліфтів.

У рамках проведення організаційно-технічних заходів належне місце займає оснащення готелю пожежним інвентарем і підтримка його в робочому стані.

Система пожежної сигналізації

Призначення: ефективно й своєчасне виявлення вогнища з точним визначенням місця, оповіщення співробітників служби безпеки, міської служби пожежної охорони, ініціювання (подача сигналу на включення/відключення) інших систем, документування інформації.

Побудова: для виявлення факту загоряння використовують різні типи пожежних датчиків:

- 1) димові (оптичні, іонізаційні, радіоізотопні, лінійні та ін.) – використовують в найбільш важливих, пожежно-небезпечних зонах, а при можливості – у всіх приміщеннях;
- 2) теплові (магнітні, із застосуванням легкоплавких матеріалів, термометричні та ін.) – використовують в менш відповідальних зонах і як допоміжні;
- 3) ручні сигналізатори пожежі – розташовують, як правило, поблизу запасних пожежних виходів, у місцях паління і т.д.;
- 4) комбіновані теплодимові датчики.

Усі датчики можуть бути адресними (точне визначення місця загоряння) або безадресними (визначення місця з точністю до номера шлейфа, як правило, кілька приміщень або цілий поверх).

Інформацію від датчиків збирає центральна станція пожежної сигналізації, що виконує функції контролю стану і працездатності датчиків, шлейфів виконавчих пристроїв, оповіщення, передачі інформації, ініціювання і документування інформації. Функції центральної станції можуть виконувати:

- спеціалізований пожежний приймально-контрольний прилад або багатфункціональний приймально-контрольний прилад системи пожежної, охоронної і тривожно-викличної сигналізації (при автономній або напівавтономній організації системи безпеки);
- модулі (концентрування інформації, відображення, інтерфейсу, та ін.) інтегрованої системи безпеки.

Система візуально – звукового оповіщення

Призначення: екстрене оповіщення гостей і співробітників готелю про виникнення пожежі

або іншої екстремальної ситуації, вказівка шляхів якнайшвидшої безпечної евакуації, видача іншої екстреної інформації.

Побудова: для оповіщення використовують спеціалізовані гучномовці, світлові табло з фіксованими написами («Пожежа», «Вихід» і т.п.), піктограмами або світлодіодні табло. Сигнал на включення засобів оповіщення подають або автоматично центральною станцією пожежної сигналізації, або оператором системи безпеки. Аналогічно передана через гучномовці аудіоінформація може або вимовлятися через мікрофон оператором, або бути попередньо записаною на магнітофон або в ПЗУ комп'ютера і передаватися автоматично.

Варто відзначити, що сучасні системи пожежної безпеки включають розвинені інтелектуальні системи оповіщення, що формують звукові й візуальні повідомлення в залежності від конкретної ситуації (конкретного місця загоряння, розмірів території, охопленої вогнем, часу, що пройшов з моменту загоряння і т.п.), що забезпечує найбільшу ефективність евакуації і безпеку.

Система пожежогасіння

Призначення: автоматичне гасіння вогнища, запобігання поширенню пожежі.

Побудова: можливі наступні варіанти:

а) за принципом пожежогасіння:

- спринклерне пожежогасіння (найдешевший варіант за умови реконструкції будинку);
- аерозольне або порошкове пожежогасіння; - газове пожежогасіння (висока ефективність, не наносить шкоди інтер'єру);

б) за принципом організації системи:

- автономні модулі тушіння пожежі з умонтованими пожежними датчиками;
- команду на включення модуля тушіння пожежі подає центральна пожежна станція або інтегрована система безпеки.

У другому випадку за рахунок використання інтелектуальних можливостей системи зменшується ймовірність помилкової тривоги, можлива реалізація превентивного включення модулів, які розташовані в сусідніх приміщеннях.

Управління системою вентиляції і димовидалення

Призначення: запобігання поширенню диму і вогню від вогнища ліфтовими і вентиляційними шахтами і трубами, видалення диму з приміщень.

Побудова: включають підсистеми:

- димовидалення: Центральна станція пожежної сигналізації формує сигнали, що запускають відповідні електродвигуни вентиляційної системи.
- запобігання поширенню диму: Центральна станція пожежної сигналізації формує сигнали, що керують приводами заслінок вентиляційної системи, запускає електродвигуни турбін, що створюють підвищений тиск у ліфтових шахтах.

Система розблокування виходів

Призначення: при виявленні системою пожежної сигналізації вогнища строго необхідним є автоматичне розблокування всіх дверей, у тому числі готельних номерів, пожежних і інших виходів для забезпечення безперешкодної евакуації з будинку. Також необхідною (з погляду пожежної безпеки) є вимога автоматичного спуску ліфтів вниз і повне їхнє блокування при виникненні пожежі.

Побудова: Центральна станція пожежної сигналізації формує сигнали, які передані головному контролерові (локальним контролерам) системи управління доступом, що забезпечує розблокування дверей. При цьому система розблокування має бути інтелектуальною, тобто, наприклад: при локальному загорянні окремої комори господарського інвентарю на останньому поверсі немає потреби розблокувати всі двері будинку, і, навпроти, при загорянні подібної комори, яка прилягає до центральної пультової, реальною стає погроза виходу з ладу всієї системи в цілому, тому що подальший розвиток подій найчастіше не передбачений, а розраховувати треба на гірше, може бути необхідне глобальне моментальне розблокування всіх дверей.

Сигнали також передають контролерам, що керують ліфтами (у багатьох системах доступу передбачені контролери ліфтів) для їхнього спуску і блокування.

Система охоронної сигналізації

Призначення: ефективне і своєчасне виявлення факту несанкціонованого проникнення в охоронювані приміщення (площадки, зони) з точним визначенням місця, оповіщення співробітників служби безпеки, міліції (позавідомчої охорони), документування інформації.

Захистові за допомогою засобів охоронної сигналізації підлягають:

- зовнішній периметр готельного комплексу;
- паркування автотранспорту;
- зовнішній контур готелю;
- відповідальні службові приміщення, такі як каса, камера тимчасового схову цінностей, комори, кабінети адміністрації готелю, різного роду апаратні і пультаві;
- готельні номери; 3
- інші площадки, зони, приміщення.

Побудова: для виявлення факту несанкціонованого проникнення використовують різні типи сигналізаційних датчиків.

Інформацію від охоронних датчиків збирає центральна станція охоронної сигналізації (система збору та обробки інформації), що виконує функції контролю стану й працездатності датчиків, шлейфів, виконавчих пристроїв, передачі інформації, документування. Функції центральної станції можуть виконувати:

- спеціалізований приймально-контрольний прилад або багатфункціональний приймально-контрольний прилад систем пожежної, охоронної і тривожно-викличної сигналізації (при автономній або напівавтономній організації системи безпеки);
- модулі (концентрування інформації, відображення, інтерфейсу, виконавчі й ін.) інтегрованої системи безпеки.

З огляду на значну кількість об'єктів охорони, складний і непередбачений режим функціонування об'єкта, необхідність дотримання принципу максимізації показника ефективності/вартості і наявності могутніх систем обмеження доступу й телевізійного спостереження, достатнім може бути принцип мінімального оснащення готельних номерів сигналізаційними засобами. По тим же причинам необхідна реалізація децентралізованого принципу охорони, тобто постановку і зняття з охорони робить сам клієнт.

Звісно, це не відноситься до деяких інших приміщень підвищеної уваги, таких як сейфи, каса, комори і т.п. При оснащенні цих приміщень необхідно застосування декількох концентричних кілець сигналізації, що оточують охоронюваний об'єкт.

Система тривожно-викличної сигналізації

Призначення: терміновий виклик (оповіщення про виникнення тривожної ситуації) служби безпеки. Система тривожно-викличної сигналізації може також використовуватися для подачі різного роду сигналів клієнтом готелю покоївкам, технікам і т.д.

Побудова: для подачі сигналу можуть бути використані різного роду пристрої:

- механічні тривожні кнопки можуть бути ручними, ножними, схованими;
- радіокнопки (радіобрелки), які носять можуть бути одно- і багатокнопочними (для подачі різного роду сигналів), сполученими з пластиковою картою користувача системи доступу, що дозволяє ідентифікувати особу, що подала сигнал, його точне місце розташування і т.п.;
- сигнал тривоги або виклику може бути також поданий з інших пристроїв, що належать іншим системам пультів користувачів станції охоронної сигналізації, кодонабірних панелей системи управління доступом, шляхом набору особливого «коду тихої тривоги», коли клієнта або співробітника змушують відключити або розкрити ту або іншу систему під погрозою зброї, він може набрати особливий код і тоді система дійсно відключиться, але при цьому на пульт служби безпеки надійде тривожне повідомлення про те, що відключення відбулося під примусом.

Система контролю доступу

Призначення: забезпечення безперешкодного санкціонованого доступу в приміщення і блокування несанкціонованого доступу. Організація режиму доступу за тимчасовим розкладом, по ієрархії, у залежності від оплачених клієнтом послуг і т.п. Облік робочого часу співробітників. Документування інформації.

Побудова: найбільш розповсюдженим у сучасній готельній практиці є використання автономних замків із пластиковою картою.

Переваги: відносна дешевина, простота використання для клієнта, надійність.

Недоліки: відсутність можливості централізованого одержання інформації в режимі online, складності при необхідності перепрограмувати замок або зчитати протокол подій, що відбулися, (здійснюється послідовний обхід замків з переносним комп'ютером), крім того, виграш у прокладці кабельних ліній відносний; все ж необхідне підведення ліній для подачі сигналу екстреного розблокування.

Більш перспективною (хоча і більш коштовною) на сьогодні представляється ідея створення мережної (online) системи з централізованим контролем. Така система дозволить операторові служби безпеки (а також менеджерів готелю, представникам інших служб) постійно тримати контроль над ситуацією на об'єкті; знати, які приміщення відкриті, закриті, дозволяти або забороняти доступ і т.п.; можна навіть дозволити або заборонити визначеним особам зупиняти ліфт на якомусь поверсі.

Система відеоспостереження

Призначення: забезпечення візуального контролю за обстановкою на об'єкті; аналіз позаштатних ситуацій; верифікація (перевірка істинності) сигналів тривоги, що надходять; допомога в прийнятті оперативних рішень; протоколювання візуальної інформації.

Варто відзначити, що у всіх сучасних концепціях безпеки загальновизнаним вважають положення про високу ефективність застосування системи відеоспостереження. Тому практично всі комплекси технічних засобів безпеки великих об'єктів, які встановлені в останні роки в світі, оснащують могутніми системами відеоспостереження. Такі системи включають, як правило, від декількох десятків до сотень телевізійних камер, кілька постів спостереження, оснащених моніторами і винесеними пультами управління.

Побудова: відеоінформацію збирають телевізійними камерами (чорно-білими або кольоровими). Рекомендують (стосовно до оснащення готельного комплексу) наступні принципи установки камер:

- відкрито (без маскуванню): по периметру будинку, на паркуваннях автотранспорту, у зоні центрального входу, залі реєстрації, у великих холах, приміщеннях особливої важливості, у службових приміщеннях;
- сховано (маскування в годинник, світильники, предмети інтер'єра, замуровування в стіну) у зонах розташування готельних номерів, у приміщеннях особливої важливості (дублюються відкрито встановлені камери).

Узагалі, при виборі типу установки потрібно враховувати наступну обставину: відкрито встановлена камера, з одного боку, «залякує» потенційного злочинця, з іншого боку, створює певний моральний дискомфорт для клієнтів.

Відеоінформація від камер надходить у центральну пультову, де за допомогою різного роду відеокмутаційних пристроїв здійснюють: обробку відеосигналів (накладення дати, часу, імені або номера камери, сполучення зображень і т.д.), відображення відеоінформації на монітори, запис на пристрої, що відеореєструють, розподіл інформації між пультами, взаємодія з іншими системами комплексу безпеки.

Система захисту інформації

Захистові підлягає наступна інформація:

а) інформація про клієнтів категорії VIP:

- про факт прибуття і вибуття, час проживання, розпорядок дня, відвідувачах і телефонних абонентах клієнта;
- про зміст переговорів, що веде клієнт у номері або в спеціально виділених кімнатах;
- інформація, яка оброблена із застосуванням оргтехніки клієнта або готелю (персональний комп'ютер, друкарська машинка, електронна записна книжка і т.п.);

б) інформація, обговорена або оброблена із застосуванням технічних засобів під час проведення нарад у спеціально виділених приміщеннях;

в) комерційна таємниця.

Комерційну таємницю щодо діяльності готелю можуть складати відомості про окремі фінансові показники, про систему ділових зв'язків, відомості відносно клієнтів, дані по кадрам, відомості по організації охорони праці і протипожежної безпеки.

Захист відомостей здійснюють за допомогою визначених організаційно-технічних заходів. До останніх варто віднести обмеження доступу до відомостей, що захищені, і введення адміністративної і правової відповідальності за їх розголошення. Технічні заходи мають на меті виключити витік відомостей, що захищаються, технічними каналами:

- за рахунок прослуховування акустичних і віброакустичних каналів;
- за рахунок побічних електромагнітних випромінювань і наведення технічних засобів зв'язку, електроживлення, радіотелевізійної прийомної апаратури, електропобутових приладів, оргтехніки і т.д.;

- по оптичному каналу;

- за рахунок засобів несанкціонованого знімання інформації (закладок).

Технічні заходи захисту містять у собі:

- застосування проектних рішень, що забезпечують необхідну звукоізоляцію конструкцій стін, стель;

- оснащення вікон приміщень, що захищаються, захисними жалюзі, шторами, плівкою;

- використання сертифікованих засобів технічного захисту від побічних радіовипромінювань;

- періодичну перевірку приміщень, що захищаються, і встановлених у них засобів на відсутність засобів несанкціонованого знімання інформації.

Реалізовані заходи захисту від витоку інформації відмічають в атестаті приміщення, що при необхідності видають клієнтам категорії VIP, а також представникам організацій, які відповідають за проведення конфіденційних заходів у спеціально виділених приміщеннях.

Протиаварійний контроль систем життєзабезпечення будівлі (газ, вода, електрика)

Призначення: контроль і блокування у випадку аварії (пожежі, стихійного лиха, погрози теракту) систем життєзабезпечення готельного комплексу.

Побудова: існує значна кількість варіантів.

Функції контролю і блокування систем життєзабезпечення будівлі є стандартними для великих інтегрованих комплексів, що виводить їх у розряд систем повної автоматизації будівлі. Крім зазначених функцій контролю і блокування, такі комплекси «вміють» керувати освітленням, ліфтами, терморегуляцією (опалення, вентиляція) і т.д.

Система електроживлення слабкострумних пристроїв

Сформулюємо основні вимоги до системи електроживлення комплексу технічних засобів безпеки:

- підживлення всіх підсистем і приладів має бути централізованим (усі блоки підживлення в центральній пультовій апаратній); така система гарантує підвищену технічну надійність, а також захист від саботажу і спрощує технічне обслуговування;

- магістральне електроживлення комплексу від мережі 220 вольт має виконуватися по першій категорії (від двох незалежних фідерів);

- для найбільш важливих компонентів комплексу (головний сервер, комп'ютери систем безпеки, основні контролери) необхідно передбачати резервне підживлення від акумуляторів на протязі, щонайменше, двох годин.

Система оперативного зв'язку

Призначення: забезпечення оперативного зв'язку між пультовими і постами служби безпеки, окремими співробітниками служби безпеки й інших служб.

Побудова: усі пультові, пости охорони і спостереження оснащують багатоканальними переговорними пристроями (бажано з трубками телефонного типу з розумінням конфіденційності); для оперативного зв'язку співробітників служби безпеки, інженерних служб забезпечують портативними радіостанціями.

Технічне укріплення будівлі готелю

Призначення: створення фізичних бар'єрів, що перешкоджають несанкціонованому проникненню до будівель готельного комплексу, шляхом руйнування (злому) інженерних конструкцій будівлі.

Побудова: дане завдання в максимальному ступені може бути вирішене тільки при зведенні нової будівлі або при генеральній реконструкції, що допускає перепланування. В інших випадках

можуть бути рекомендовані наступні заходи щодо підвищення технічного укріплення будівлі:

- установка металевих ґрат на вікнах першого і цокольного поверхів, обклеювання стекол зазначених вікон, а також вікон готельних номерів (усіх або тільки категорії «люкс») захисною плівкою;
- установка металевих дверей на входах до найбільш відповідальних приміщень і блоків приміщень; - оснащення найбільш важливих дверей високоякісними замковими пристроями,
- установка турнікетів, прохідних кабін, шлюзів.

Додаткові можливості для готельних комплексів

Створення комплексної інтегрованої системи безпеки дозволяє не тільки значно підвищити ступінь гарантування безпеки будівлі та мешканців, але й значно підвищити якість обслуговування клієнтів, полегшити роботу обслуговуючого персоналу.

Наприклад: усі готельні номери можна оснастити спеціалізованими пультами, що зв'язані з комплексом автоматизації будівлі, що забезпечить керування освітленням, радіоприймачем, телевізором, виклик покоївки, техніка, передавання тривожного сигналу до служби безпеки, прохання про медичну допомогу і т.п.; виносне табло такого пульта може відбивати написи типу «Прохання не турбувати» або «Приберіть, будь ласка, мій номер». Як такий пульт, що має, однак, менший набір функцій, може бути використано, наприклад, кодонабірний пристрій системи керування доступом.

Крім того, менеджер готелю, покоївки, техніки завжди зможуть мати повну інформацію про життєдіяльність готелю: вільний або зайнятий будьякий номер, в якому стані знаходиться система життєзабезпечення і т.п., що значно полегшить їхню роботу.

Повна комп'ютеризація допоможе автоматизувати багато процесів обліку. Можливі інші варіанти застосування систем комплексу технічних засобів безпеки з метою підвищення якості готельного обслуговування, полегшення праці співробітників готелю. Переваги побудови інтегрованого комплексу технічних засобів безпеки безперечні: повний взаємозв'язок усіх систем забезпечує високий ступінь автоматизації багатьох процесів управління готельним комплексом, полегшує і прискорює процес прийняття рішень оператором служби безпеки в екстремальній ситуації, надаючи операторові повну інформацію від усіх систем, автоматизуючи деякі дії; за рахунок передачі інформації іншим службам готелю полегшується робота покоївок, техніків, адміністраторів і т.д.; підвищується рівень готельного обслуговування, гості почувують себе більш комфортно і спокійно.

Існує два шляхи побудови інтегрованого комплексу:

- звертання до могутньої спеціалізованої фірми, що володіє всім необхідним для проведення такої роботи і досить солідний стаж роботи в цій сфері. Це гарантує повну взаємну сумісність усіх систем, функціональну закінченість, надійність. Однак у цьому випадку фірма – інсталятор схильна нав'язувати замовникові свої правила і пристрасті, а в ряді випадків і завищувати вартість проведення робіт;

- підбір оптимального набору технічних засобів від різних виробників за допомогою фірми консультанта й інтеграція підсистем за допомогою засобів обчислювальної техніки. У цьому випадку вдається краще врахувати специфіку готелю, врахувати вже наявне устаткування, заощадити значні кошти. Однак цей шлях вимагає значних зусиль керівництва готелю, уважно розглядати і вирішувати питання взаємної сумісності підсистем, розробляти матеріальне забезпечення і т.д.

У будь-якому випадку перед ухваленням рішення рекомендується провести конкурс – тендер декількох фірм – інсталяторів з розглядом пропонування ними техніко-економічних обґрунтувань.

Зупинимося на випадку, коли готель уже має досить сучасні і підсистеми безпеки, що позитивно зарекомендували себе (наприклад, телевізійного спостереження або пожежогасіння) і їхній демонтаж з метою заміни недоцільний. У цьому випадку припустима часткова інтеграція старого й нового обладнання з метою модернізації комплексу шляхом зміни його конфігурації і додання йому нових функціональних можливостей. Узагалі, говорячи про принципи організації комплексу, необхідно враховувати характерні риси і конкретні умови функціонування об'єкта і, природно, наявні фінансові можливості.

8.4. Застосування системи контролю доступу готелю як напрям удосконалення безпеки

Сучасний ринок пропонує широкий спектр простих і складних систем управління доступом до приміщень. При цьому навіть людині зі спеціальною освітою нелегко зробити вибір на користь тієї чи іншої компанії, що пропонує свої вироби. Безумовно, є бажання отримати за меншу суму грошей найвищу якість і інвестувати свої гроші не на один рік. Головне завдання для готелю – забезпечити максимальний рівень безпеки номерного фонду і знизити витрати на його утримання, а для гостя – забезпечити максимальний рівень комфорту і безпеки проживання. Вихід на ринок електронних замків допомагає вирішити це завдання, при тому – різними шляхами.

Взагалі всі типи готельних замків, що забезпечують контроль доступу, можна розділити на наступні класи:

- 1) механічні замки зі звичайними ключами;
- 2) механічні замки з майстер - системою;
- 3) механічні замки з ключами-перфокартами;
- 4) кодові механічні і електромеханічні замки;
- 5) електронні замки.

За принципом побудови системи доступу до номерного фонду готельні замки поділяються на автономні і мережні з централізованим управлінням.

Подібно еволюції комп'ютерного ринку від одного комп'ютера до мережі Інтернет, системи безпеки розвиваються аналогічно – від автономного замка (рис. 8.1) до систем управління автоматикою будівлі (рис. 8.2).



Рис. 8.1 – Автономна система контролю доступу, інтегрована з системою управління

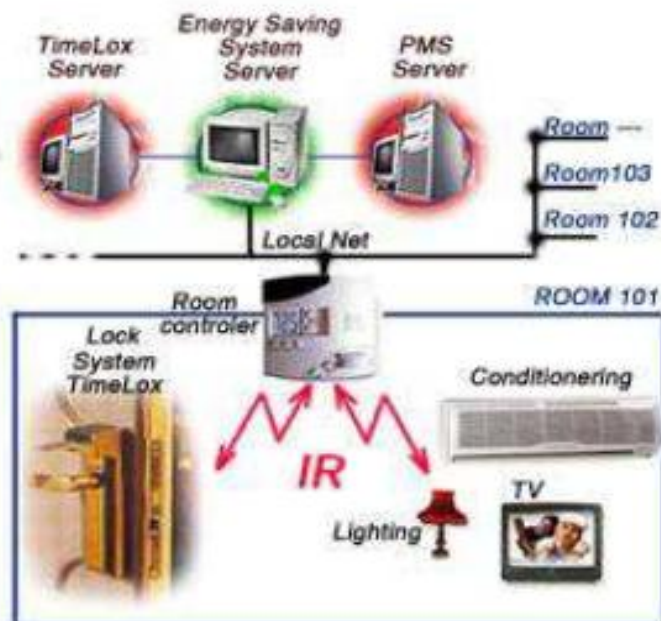


Рис. 8.2 – Мережна система контролю доступу «розумний готель»

Для функціонування системи контролю доступу до номерного фонду готелю необхідно наступне обладнання:

- 1) настінні термінали;
- 2) пристрій кодування електронного ключа;
- 3) міні-термінал;
- 4) термінал урахування робочого часу;
- 5) пристрій передачі інформації;
- 6) система підтвердження електронного ключа;
- 7) спеціальне програмне забезпечення;
- 8) електронні ключі (рис. 8.3).

Електронні ключі можуть використовуватися в 12 різних режимах роботи:

- 1) “Клієнт”;
- 2) “Покоївка”;
- 3) “Пральня”;
- 4) “Room-service”;
- 5) “Міні-бар”;
- 6) “Інженерна служба”;
- 7) “Х”;
- 8) “Директор”;
- 9) “Від’їзд клієнта”;
- 10) “Аварія”;
- 11) “Запасний ключ”;
- 12) “Одноразовий ключ”.



Рис. 8.3 – Обладнання системи контролю доступу

До основних характеристик системи контролю доступу до номерного фонду готелю – електронні замки відносять:

- 1) надійно запирати двері;
- 2) працювати за принципом «новий гість – новий ключ»;
- 3) чітко розрізняти гостей і персонал;
- 4) реалізовувати всі можливості роботи готельного номеру:
 - сімейне поселення;
 - індивідуальне поселення;
 - заселення блоку номерів сім'єю;
 - доступ до додаткових послуг (рис. 8.4);
- 5) “кредитна картка”; 6) “пам’ятати” проходження.



Рис. 8.4 – Інтегрування системи контролю доступу із забезпеченням додаткових послуг готелю

Готельні системи електронних замків різних виробників пам'ятають різну кількість подій, в основному 100-300, але інколи й до 2000. При цьому гість може бути впевненим, що відомості про його переміщення готелем не є загальнодоступні і можуть бути зчитані з замків лише авторизованим персоналом, як правило, службою безпеки.

Ці можливості дозволяють гостю з одного боку не хвилюватися стосовно своєї безпеки і збереження свого майна, з іншого – дозволять відчувати себе в готелі комфортно, коли перед гостем «відчиняються усі двері».

Але можливості готельних систем електронних замків є також чудовим помічником для персоналу готелю:

1) гнучкість систем дозволяє, наприклад, покоївці отримати одну ключ-картку, що буде відкривати всі номери, що закріплені за нею, і, крім того, отримати доступ до пральні, складів та інш. Доступ також може бути обмеженим у часі, тобто покоївка отримує доступ в номери тільки на час своєї зміни;

2) здатність замків пам'ятати проходження дозволяє також зняти з працівників готелю підозри в крадіжках, або виявити такого працівника;

3) система пам'ятає всі дії з видачі ключа-картки, що виключає можливість неврахованого поселення;

4) можливість систем інтегруватися з іншими системами дозволяє автоматизувати весь цикл обслуговування гостей.

Також є ще багато інших переваг оснащення готелю електронними замками.

Однак, варто зазначити, що найважливішою складовою безпеки підприємств готельно-ресторанного господарства все ж є людський фактор.

8.5. Харчова безпека у закладах ресторанного господарства

Харчова безпека є важливим фактором, що забезпечує роботу кожного закладу ресторанного господарства. Незалежно від того, як довго ресторан працює або наскільки вважається хорошим, успіх бізнесу залежить від якості їжі. Важливо стежити за температурою страв протягом усього дня, перевіряти холодильники і морозильник, а також вміти організувати негайну технічну перевірку при високій температурі в холодильному обладнанні або низькій температурі в кухонному обладнанні.

Харчова безпека включає в себе прозорий список інгредієнтів і харчової цінності. Багато відвідувачів мають особливі потреби в харчуванні або алергії на деякі інгредієнти, такі як горіхи, молочні продукти, молюски та інші продукти. Відповідальні ресторатори повинні надати відвідувачам можливість дізнатися про всі інгредієнти, які використовуються в страві, а також при можливості запропонувати спеціальні заміни. Задовольняючи потреби навіть одного клієнта, можна збільшити кількість своїх лояльних клієнтів. Важливість задоволення особливої потреби клієнта перевищує її безпосередню фінансову вигоду. Законодавством дозволяється використовувати плакати або електронні вивіски для публікації інформації про харчову цінність страв. Також інформувати клієнтів, що вони завжди можуть попросити офіціантів внести зміни в

конкретну страву.

Цифровий маркетинг розширює можливості ресторану, додавати коментарі в Інтернеті, обмін інформацією та миттєві новини можуть нашкодити ресторану, якщо одному з клієнтів стало погано від патогенних організмів або навіть алергенів. У ресторані можна використовувати POS-систему для управління замовленнями, вивчення спеціальних технік підготовки та оперативного повідомлення інформації про приготування спеціального замовлення.

Особливого значення набуває система НАССР в закладах ресторанного господарства. За статистикою, значна частина масових харчових отруєнь трапляється через порушення технології приготування у підприємствах ресторанного бізнесу, де не завжди дотримуються правил, умов і норм зберігання продуктів, вимог транспортування, технології обробки продуктів і утилізації продуктів харчування.

Отже, працівники сфери послуг повинні ретельно вивчити своїх постачальників і мати документи на всі товари, що закуповуються, для відстеження джерела будь-якого захворювання. Харчова безпека повинна бути на перших позиціях в роботі закладу ресторанного господарства, щоб ніщо не змогло відбитися на репутації закладу.

8.6. Охорона праці в закладі громадського харчування

Охорона праці — комплекс заходів з техніки безпеки, виробничої санітарії та гігієни, протипожежної техніки. Здійснення цих заходів у ресторанах забезпечує створення нормальних умов роботи на всіх ділянках виробництва на науково — гігієнічній та технічній основі. Завдання техніки безпеки у закладах ресторанного господарства — вивчення особливостей процесів виробництва та обслуговування, аналіз причин, що викликають нещасні випадки та професійні захворювання, розробка конкретних заходів щодо їх попередження. Протипожежна техніка, вивчаючи причини виникнення пожеж, допомагає здійснювати заходи щодо їх запобігання та ліквідації і розробляти ефективні способи гасіння пожеж.

У закладі ресторанного господарства має регулярно проводитися інструктаж. Ввідний інструктаж проводять кожного разу для тих людей, які вперше у даному закладі. На даному інструктажі знайомлять із закладом, розповідають про організацію роботи, техніку безпеки, зарплату, режим роботи тощо. На робочому місці проводять первинний інструктаж, при якому знайомлять зі специфікою роботи на даному місці, технікою безпеки, організацією роботи. Проводять також повторний інструктаж 2 рази на рік, та цільовий інструктаж, що проводиться при переміщенні працівника з одного робочого місця на інше.

Всі працівники закладу харчування мають проходити медогляд і мати особові медичні книжки. Медогляд проводиться як при влаштуванні на роботу (попередній медогляд) так і під час роботи (періодичний медогляд).

Тільки пройшовши ввідний інструктаж і медогляд, ознайомившись з правилами і особливостями роботи в закладі працівники допускаються до роботи. Інструктажі складає інженер з охорони праці, інструктовані особи розписуються після проходження інструктажу.

Для забезпечення пожежної безпеки в їдальні, ресторані (барі) необхідно:

- експлуатувати електромережі, електроприлади та іншу електроапаратуру тільки у технічно справному стані, враховуючи рекомендації підприємств-виготовлювачів;
- групові освітлювальні та силові щитки розміщувати звичайно поза залами або біля входу до них;
- у разі виявлення пошкоджень електромереж, вимикачів, розеток, інших електроприладів, газової апаратури (за її наявності) негайно знеструмити (вимкнути) їх та вжити необхідних заходів до приведення їх у пожежобезпечний стан;
- у приміщеннях для зберігання горючих продуктів, тари або продуктів у горючій упаковці для підключення засобів механізації слід встановлювати тільки триполюсні розетки із заземлювальним контактом;
- меблі та обладнання необхідно розміщувати таким чином, щоб забезпечувався вільний евакуаційний прохід до дверей для виходу з приміщення не менше 1,35 м. Двері повинні відчинятися назовні;
- евакуаційні шляхи та виходи повинні постійно утримуватися вільними, нічим не захащуватися, в робочий час продукти та тару слід транспортувати шляхами, що не

перетинаються з виходами для відвідувачів;

- спільно зберігати товари, інші речовини та матеріали з урахуванням їх фізико-хімічних властивостей;

- складувати товари і матеріали на стелажах або в штабелях за умови наявності проходу між ними шириною не менше 1 м, відстань між стінами та стелажми або штабелями повинна бути не менше 0,8 м;

- територію і приміщення їдальні (кафе) постійно утримувати в чистоті та порядку, у міру накопичення та після закінчення роботи горючі відходи слід прибирати у спеціально відведені сміттєзбірники;

- утримувати у технічно справному стані засоби протипожежного захисту та зв'язку (пожежну та охоронно-пожежну сигналізацію, автоматичні установки пожежогасіння, пожежні крани і первинні засоби пожежогасіння тощо), які є у кафе чи їдальні;

- усі працівники повинні вміти користуватися вогнегасниками, іншими первинними засобами пожежогасіння, знати місце їх знаходження.

В їдальні (кафе) забороняється:

- влаштовувати тимчасові електромережі, прокладати електропроводи та кабелі безпосередньо по горючій основі;

- застосовувати саморобні некалібровані плавкі вставки в запобіжниках, прокладати електричні проводи та кабелі транзитом через складські приміщення, експлуатувати світильники без скляних ковпаків або з горючими розсіювачами (відбивачами);

- встановлювати штепсельні розетки, підключати струмоприймачі в мережі аварійного (евакуаційного) чи рекламного освітлення;

- користуватись у приміщеннях електрокип'ятильником, чайником, самоваром, праскою і т. ін. (крім місць, спеціально відведених і обладнаних для цього), залишати увімкненими без нагляду перераховані та інші електроприлади;

- застосовувати і зберігати пожежонебезпечні речовини та матеріали (горючі товари, вибухові речовини, балони з газом під тиском, пластмаси, фарбувальні, полімерні та інші матеріали) в підвальних приміщеннях і цокольних поверхах та в приміщеннях, які не мають віконних прорізів або спеціальних засобів димовидалення;

- складувати горючі матеріали на відстані менше 0,5 м від електросвітильників, 0,6 м від сповіщувачів автоматичної пожежної сигналізації та 1 м від електрощитів;

- курити та застосовувати відкритий вогонь, палити відходи, пакувальні матеріали і т. ін. У місцях, де дозволено курити, мають бути встановлені попільниці із негорючого матеріалу;

- проводити газоелектрозварювальні роботи без оформлення відповідного дозволу та за наявності відвідувачів;

- вимикати освітлення, електроживлення приладів та обладнання (за винятком евакуаційного освітлення та електрообладнання, яке за вимогами технології повинно працювати цілодобово).

Завідувач їдальні (кафе) перед зачиненням повинен особисто впевнитись у працездатності автоматичних систем виявлення та гасіння пожеж наприклад Спринклерної водяної системи, оглянути приміщення, переконавшись у відсутності порушень, що можуть призвести до пожежі, і тільки після цього останнім залишити приміщення та зачинити двері.

Для безпеки процесів готування їжі та обслуговування споживачів офіціанти та бармени повинні дотримуватися певних вимог охорони праці та техніки безпеки:

- дотримуватися порядок і черговість отримання готових страв з кухні при обслуговуванні споживачів;

- ставити страви на піднос тільки в один ряд;

- не носити столові прилади (ножі, виделки) у руках вістрям вперед, а використовувати для цього тарілку або піднос;

- відкривати пляшки тільки штопором або ключем;

- не заколювати одяг шпильками;

- не тримати в кишенях предмети які б'ються і гострі;

- регулярно перевіряти стан електричних апаратів і механізмів, приділяючи особливу увагу вмикачам, шнурам та розеткам.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу. Навч. посібн. / Під загальною редакцією М.М. Поплавського і О.О. Гаца. – К.: Кондор, 2008. – 460 с.
2. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: Навч. посіб. / Нечаюк Л.І., Нечаюк Н.О. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 348 с.
3. Основи готельного менеджменту: Навч. посіб. / Роглев Х.Й. – К.: Кондор, 2005. – 408 с.
4. Менеджмент готельно-ресторанного господарства: підручник / І. Б. Андренко, О. М. Кравець, І. М. Писаревський ; Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Х. : ХНУМГ, 2014. - 431 с.
5. Використання маркетингових досліджень в управлінні готельними підприємствами / Східноєвропейський університет економіки і менеджменту / А.А.Гнатенко
6. Маркетинг: Навч. посібник. - 3-тє вид., перероб. / Старостіна А.О., Зозульов О.В. - К.: Знання, 2006.-327 с.
7. Маркетинг готельно-ресторанного бізнесу / Тимошенко З.І., Мунін Г.Б., Дишлевий В.П. - К.: Вид-во Європ. ун-ту. 2007. - 246 с.

Менеджмент і маркетинг у готельно-ресторанному бізнесі [Текст]: конспект лекцій для здобувачів освіти освітньо професійного ступеня: фаховий молодший бакалавр, галузь знань 24 Сфера обслуговування, спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа за освітньо-професійною програмою «Готельно-ресторанна справа» денної форми навчання/ уклад. М.М. Оласюк – Любешів: ВСП «Любешівський ТФК Луцького НТУ», 2023. – 108 с.

Комп'ютерний набір і верстка :

М.М. Оласюк

Редактор:

М.М. Оласюк

Підп. до друку _____ 2023 р. Формат А4.

Папір офіс. Гарн.Таймс. Умов.друк.арк. ____

Обл. вид. арк. ____ Тираж 5 прим.