

**Л. І. Нечаюк  
Н. О. Нечаюк**

**ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС:  
МЕНЕДЖМЕНТ**

3-тє видання

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

Київ  
"Центр учбової літератури"  
2009

УДК 640.4(075.8)

ББК 65.432я73

Н 59

*Гриф надано  
Міністерством освіти і науки України  
(Лист №14/18.2-974 від 09.06.2003)*

**Рецензенти:**

*Стеченко Д. М.* – завідувач кафедри менеджменту, маркетингу і економіки туризму Київського університету туризму, економіки і права, доктор економічних наук, професор;

*Яковенко В. Б.* – доктор технічних наук, професор Київського національного університету будівництва і архітектури.

**Нечаюк Л. І., Нечаюк Н. О.**

**Н 59** Готельно-ресторанний бізнес: Менеджмент: Навчальний посібник. 3-тє видання. — К.: Центр учбової літератури, 2009. — 344 с.

**ISBN 978-966-364-933-7**

В навчальному посібнику висвітлені основні положення сучасної теорії менеджменту, детально розглянуті функції менеджменту та їх застосування у готельно-ресторанному бізнесі. Особливої уваги приділено плануванню, зокрема, таким питанням, як : прогнозування прибутку і рентабельності, сітковому плануванню роботи підприємств сфери гостинності, методам дослідження попиту на послуги і продукцію, визначенню конкурентноздатності.

Навчальний посібник включає приклади вирішення проблемних питань галузевої діяльності, розкриваючи її специфічність і винятковість.

УДК 640.4(075.8)

ББК 65.432я73

**ISBN 978-966-364-933-7**

© Л.І. Нечаюк, Н.О. Нечаюк, 2009

© Центр учбової літератури, 2009

**Зміст**

Переднє слово .....	6
<b>Розділ I. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу на сучасному етапі розвитку ринкової економіки в Україні .....</b>	<b>7</b>
1.1. Сутність категорій «менеджмент», «управління» та «управлінські відносини» в готельно-ресторанному бізнесі .....	9
1.2. Підприємство готельно-ресторанного бізнесу як суб'єкт господарської діяльності .....	13
1.3. Місія, мета та завдання менеджменту підприємств готельно-ресторанного бізнесу .....	17
<b>Розділ II. Визначення організації як соціальної структури .....</b>	<b>26</b>
2.1. Сучасна організація та її залежність від факторів макросередовища .....	27
2.2. Види організацій сфери готельно-ресторанного бізнесу України .....	34
<b>Розділ III. Моделювання організаційних структур управління .....</b>	<b>39</b>
3.1. Сутність та особливості організаційних структур, застосовуваних на підприємствах .....	40
3.2. Умови ефективності структури управління підприємств готельно-ресторанного бізнесу .....	50
<b>Розділ IV. Фактори, принципи й функції менеджменту та їх подальший розвиток в умовах ринкової економіки .....</b>	<b>57</b>
4.1. Основні фактори менеджменту та принципи господарського управління .....	57
4.2. Поняття «функцій менеджменту» та їхня роль в управлінні підприємствами готельно-ресторанного бізнесу .....	59
<b>Розділ V. Організація виробництва послуг як функція менеджменту .....</b>	<b>64</b>
5.1. Сутність і завдання функції організації виробництва послуг у сфері готельно-ресторанного бізнесу .....	65
5.2. Функція менеджменту «організація виробництва послуг проживання» .....	70

5.3. Функція менеджменту «організація виробництва послуг харчування» .....	74
5.3.1. Оперативне управління технологічними процесами в ресторанах .....	74
5.3.2. Раціональне використання матеріально-технічних і трудових ресурсів в ресторанах .....	81
5.3.3. Управління якістю кулінарної продукції .....	91

<b>Розділ VI. Мотивація й стимулювання в готельно-ресторанному бізнесі .....</b>	<b>95</b>
6.1. Теоретичні основи мотивації й стимулювання .....	96
6.2. Стимулювання праці працівників виробництва в готельно-ресторанному бізнесі .....	112
6.3. Мотиваційні основи управлінської праці .....	121

<b>Розділ VII. Функція контролю у готельно-ресторанному бізнесі .....</b>	<b>130</b>
7.1. Зміст, види, принципи та процес здійснення контролю на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу .....	131
7.2. Ефективність функції контролю у готельно-ресторанному бізнесі .....	139

<b>Розділ VIII. Планування як функція менеджменту .....</b>	<b>144</b>
8.1. Планування розвитку підприємств на основі результатів дослідження обсягів попиту й можливостей ринку .....	147
8.2. Прогнозування зміни прибутку й рентабельності на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу .....	162
8.3. Планування діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу на основі аналізу факторів зовнішнього, безпосереднього й внутрішнього середовищ .....	173
8.3.1. Суть методів аналізу, застосовуваних у плануванні й управлінні підприємств готельно-ресторанної сфери .....	173
8.3.2. Аналіз факторів зовнішнього середовища .....	178
8.3.3. Аналіз середовища безпосереднього оточення .....	184
8.3.4. Аналіз внутрішнього середовища підприємств готельно-ресторанного бізнесу .....	193
8.4. Стратегічне планування й управління в готельно-ресторанному бізнесі .....	218
8.4.1. Суть організації стратегічного планування й управління на підприємствах .....	220

## ***Готельно-ресторанний бізнес: МЕНЕДЖМЕНТ***

---

8.4.2. Сіткове планування й управління стратегічних комплексних робіт .....	227
---	-----

### **Розділ ІХ. Значення системи методів менеджменту в роботі підприємств готельно-ресторанного бізнесу .....**

9.1. Економічні методи менеджменту, їх значення і ефективність використання .....	240
9.2. Організаційно-адміністративні методи управління .....	244
9.3. Соціально-психологічні методи управління .....	248

### **Розділ Х. Управлінські рішення у менеджменті підприємств готельно-ресторанного бізнесу .....**

10.1. Зміст і види управлінських рішень .....	253
10.2. Прийняття, реалізація та контроль виконання рішень .....	256
10.3. Стили прийняття управлінських рішень і ефективність їх виконання .....	262

### **Розділ ХІ. Сучасні технології управління колективами .....**

11.1. Кадровий потенціал підприємств готельно-ресторанного бізнесу .....	267
11.2. Підбір управлінських кадрів і формування їх резерву .....	271
11.3. Структура особистості здібного керівника .....	283
11.4. Особливості зарубіжних технологій управління колективами .....	292

### **Розділ ХІІ. Комунікаційні процеси в системі управління .....**

12.1. Види комунікацій та їх структурних схем .....	300
12.2. Елементи моделі комунікаційного процесу .....	305
12.3. Комунікаційні процеси на підприємствах .....	309
12.4. Інформаційні та організаційні ресурси підприємств готельно-ресторанного бізнесу .....	312

Додатки 1, 2, 3, 4 .....	316
Додаток 5 .....	320

## Передмова

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 навчальний посібник, підготовлений з урахуванням наукових досягнень сучасного менеджменту, стане у великій пригоді не лише для студентів що опановують спеціальні фахові дисципліни, пишуть курсові та дипломні роботи, але й 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.

**Розділ I**  
**Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу**  
**на сучасному етапі розвитку ринкової економіки**  
**України**

Із набуттям Україною не формального, а реального суверенітету першорядного значення набуває впровадження передових організаційно-управлінських технологій в таку важливу її соціально-економічну сферу господарства як готельно-ресторанний бізнес. Наша країна перейшла до ринкових відносин у час, коли на міжнародному ринку сталися суттєві зміни в туристичній галузі, важливою складовою якої є готельно-ресторанний сервіс. Актуальність завдань щодо формування й впровадження новітніх організаційно-управлінських засад зростає з поглибленням процесів входження України до високо розвиненого соціально-економічного, культурного й правового поля Європи й світу, в цілому вже опанованого досконало організованими, нормативно врегульованими та взаємопов'язаними туристичним системами.

На сучасному етапі функціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу виникають об'єктивні фактори, що ускладнюють процеси прийняття управлінських рішень, в умовах прискореного темпу суспільно-політичного життя. Збільшується обсяг «фахової» інформації, яку слід опановувати й використовувати у повсякденній діяльності, бурхливо розвивається наука й техніка, що спонукає до впровадження більш продуктивних і якісно нових зразків обладнання, новітніх виробничих технологій та надання широкого спектра послуг. Структура виробничих колективів сучасних підприємств готельно-ресторанної сфери значно ускладнилась, що зумовлене появою нових професій, суттєвими змістовими змінами праці фахівців традиційних спеціальностей, підвищенням рівня освіти та духовної культури працівників, появою й диверсифікацією можливостей щодо реалізації особистості в умовах економічної й політичної демократії.

На сучасному етапі розвитку готельно-ресторанного бізнесу процесу прийняття рішень належить провідне місце в управлінні підприємствами, тому що рішення, прийняті керівником визначають не лише рівень ефективності його діяльності, але й забезпечують стійкий розвиток об'єкта управління та утримання ним позицій на світовому ринку. При цьому керівникам доводиться приймати обґрунтовано-об'єктивні рішення в ситуаціях виключної складності й непередбачува-

ності. Компетентність керівника визначається рівнем ефективності прийнятих ним рішень, вмінням їх реалізувати й контролювати процес виконання. Колективна раціональна діяльність на основі професійного управлінського рішення є запорукою досягнення високої організаційної культури суб'єктів сучасного готельно-ресторанного бізнесу.

Найважливішими рисами керівника нової формації є: професійна компетентність, високий рівень підготовки у сфері менеджменту, обізнаність в теоретичних питаннях економіки й права, вміння самостійно й оперативно приймати вірні рішення з урахуванням інноваційних процесів та новітніх тенденції розвитку бізнесу. Досить важливими вважаються також організаторські здібності керівника: цілеспрямованість, вміння підбирати й ефективно використовувати кадри, визначати їхні функції відповідно до набутого рівня знань, делегувати їм певний обсяг повноважень. Керівник повинен чітко визначати й використовувати можливості й здібності працівників, виявляти турботу про умови їх праці і побут, створювати позитивний соціально-психологічний клімат у колективі.

У процесі формування української ринкової економіки, обтяженому загальною економічною дестабілізацією, діяльність менеджерів значно ускладнюється, тому що їм доводиться контролювати безпрецедентні ситуації, перерозподіляти ресурси з метою найвигіднішого їх використання. Менеджери готельно-ресторанного бізнесу приймають рішення в умовах значного ризику й невизначеності, що потребує високого фахового рівня, оперативності, самостійності та відповідальності.

Одним із головних критеріїв здійснення ефективної менеджерської роботи є координація діяльності різних структурних підрозділів у процесі надання певних видів послуг.

Запорукою ефективності менеджменту готельно-ресторанного бізнесу є реалізація його контролюючої функції. Дієвий і надійний контроль з боку керівництва є важливою й вирішальною умовою ефективного управління, якщо здійснюються три основні його стадії: встановлення фактів, критична їх оцінка й розробка заходів щодо вдосконалення діяльності підприємства.



## **1.1. Сутність категорій «менеджмент», «управління» та «управлінські відносини» в готельно-ресторанному бізнесі**

Ще донедавна поняття «менеджмент» було новим і незрозумілим для багатьох в нашій країні. Але з розвитком ринкових відносин, процесом приватизації державної власності, розширенням діяльності комерційних підприємств, зарубіжний досвід управління в сфері ринкової економіки став досить актуальним. Нова наука — «Менеджмент», (яка спочатку сприймалась як метод управління) набула значного поширення як така, що всебічно вивчає феномен управління, його методи і принципи.

Ряд науковців посилається на визначення «менеджменту», пропоноване тлумачним Оксфордським словником англійської мови, де це поняття трактується як:

- спосіб, манера спілкування з людьми;
- влада й мистецтво управління;
- особливого роду вміння й адміністративні навички;
- орган управління, адміністративна одиниця.

Відтак можна дійти висновку, що навіть в англійській мові цей термін трактується неоднозначно. Американський дослідник цієї проблеми П.Друкер підкреслює виключно американське походження цього поняття, а також його полісемантичний характер, тому що термін «менеджмент» включає в себе й визначену функцію, й соціальний статус осіб, які її виконують, й навчальну дисципліну, й галузь наукових досліджень. Разом з цим П.Друкер наголошує, що до організацій, діяльність яких не відноситься до сфери бізнесу, як правило, поняття «менеджмент» і «менеджер» не застосовуються. Відтак поняття «менеджмент» щодо поняття «управління» слід розглядати як частину від цілого.

Коли йдеться про **менеджмент**, у американців він майже завжди асоціюється із особою менеджера-функціонера — суб'єкта управління, що діє в системі певної організації. В більш широкому значенні вони застосовують термін «**адміністрація**», який більшою мірою відбиває знеособлену систему управління. **Менеджер** — це насамперед управлінець-професіонал, який усвідомлює, що він представник особливої професії із спеціальною підготовкою, а не просто інженер чи економіст, що займається управлінням. В розвинених країнах поняття «**менеджмент**» нерозривно пов'язане з поняття «**бізнес**».

**Бізнес** — це діяльність, спрямована на отримання прибутку шляхом виробництва й реалізації певної продукції чи послуг. **Управління бізнесом** — це управління комерційними й господарськими організаціями. Термін «менеджмент» застосовується до діяльності організацій різних типів, але якщо йдеться про державні органи різного рівня, то застосовується термін «**державне управління**».

Крім визначення, пропонованого Оксфордським словником, існують інші підходи до визначення терміну «менеджмент»:

– менеджмент — це сукупність принципів, методів, засобів і форм управління виробництвом з метою підвищення його ефективності [1];

– менеджмент — це наука про управління людськими відносинами [5];

– менеджмент — це раціональний спосіб управління діловими організаціями [4];

– менеджмент — це особлива галузь наукових знань і професійної спеціалізації управляючих-менеджерів, які складають адміністративний штат [2];

– менеджмент — це вміння добиватись поставлених цілей, використовуючи працю та інтелект інших людей [7];

– менеджмент — це функція, вид діяльності, що полягає в керівництві людьми в різнорідних організаціях [8];

– менеджмент — це управління бізнесом, а бізнес є унікальною, винятковою справою у суспільстві [9].

**Менеджмент** як наукова теорія виник і розвивається у зв'язку з необхідністю дослідження і пояснення таких явищ як процвітання або банкрутство організацій, визначення та застосування певних методів управління для забезпечення їх успішної діяльності.

Історія розвитку менеджменту пов'язана з двома підходами до процесу управління: *перший* акцентував увагу на управлінні операціями (технічному боці виробничого процесу), *другий* — на управлінні трудовими ресурсами, віддаючи пріоритет психологічним факторам, мотивації працівників й стимулюванню їх до діяльності.

Теоретико-наукову основу менеджменту можна визначити як акумульовані, логічно впорядковані знання, що являють собою систему принципів, методів і технологій управління, розроблених на базі інформації, отриманої як емпіричним шляхом, так і в результаті проведених досліджень в різних галузях науки.

Теорії менеджменту притаманні такі особливості:

– орієнтація на вирішення практичних завдань;

– міждисциплінарний характер;

## ***Готельно-ресторанний бізнес: МЕНЕДЖМЕНТ***

---

– впровадження у міжнародному масштабі.

**Менеджмент** — це інтеграційний процес, за допомогою якого професійно підготовлені управлінці створюють підприємства й управляють ними шляхом визначення певної мети й віднайдення способів її досягнення. Кінцевою метою менеджменту є забезпечення прибутковості підприємства.

Найважливішим завданням менеджменту у готельно-ресторанному бізнесі є організація виробництва й надання послуг високої якості з урахуванням інтересів споживачів і забезпечення стабільного становища підприємства на ринку послуг.

Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу є особливою наукою. Він поєднує питання економіки, планування, економічного аналізу, організації діяльності, психології, соціології, педагогіки, права, кібернетики та ін.

В основу розвитку сучасного менеджменту готельно-ресторанної сфери покладені досягнення практично всіх наукових шкіл управлінського спрямування. Дослідження логіки розвитку менеджменту як невід’ємного атрибуту розвитку готельно-ресторанного бізнесу в умовах постійної нестабільності середовища є необхідною умовою для підтримання конкурентоздатності підприємств. При цьому визначальні передумови успіху створюються поза підприємством у зовнішньому середовищі, саме тому сучасний менеджмент необхідний насамперед для економічно самостійних господарюючих суб’єктів, для оперативного реагування на постійну мінливість кон’юнктури ринку, позицій конкурентів і коригування власних позицій з врахуванням вимог зовнішнього середовища. Відтак можна визначити основні завдання теорії менеджменту:

*по-перше*, вона повинна озброїти працівників, зайнятих практичною діяльністю, знаннями, які допоможуть їм підвищити рівень управління;

*по-друге*, сприяти підвищенню кваліфікації менеджерів при підготовці претендентів на ці посади;

*по-третє*, визначити сфери й проблеми, які вимагають подальшого вивчення з метою сприяння розвитку наукової бази.

Теорія менеджменту є порівняно молодою науковою дисципліною, що оформилася в окрему галузь знань у ХХ ст. При цьому інтенсивний її розвиток розпочався лише після другої світової війни. Теорія розроблялася швидко і в багатьох напрямках. Незважаючи на це, вона і нині перебуває в стадії розвитку, що зумовлюється рядом невирішених проблем у сфері термінології, невизначеністю масштабів, необ’рунту-

ваністю принципів і факторів, узагальненістю і нечіткістю тверджень. І все ж набуті досягнення теорії менеджменту значною мірою сприяють вдосконаленню практики управління.

У найширшому розумінні поняття «**управління**» — це цілеспрямований вплив суб'єкта на об'єкт управління за допомогою певної системи методів і технічних засобів з використанням особливої технології для досягнення поставленої мети.

Якщо вважати, що об'єкт — це предмет, на який спрямована діяльність людини, то предмет — це те, що виступає матеріальним джерелом діяльності. Діяльність — це робота, тобто систематичне застосування людських сил в якійсь галузі. Працювати означає приводити в дію, управляти. Управляти — тобто спрямовувати чиїсь вчинки. Вчинок — дія, здійснена кимось. Дія — вияв певної енергії. Відтак управління — це діяльність, спрямована на зміну об'єкта з урахуванням його здібностей, сил і енергії для того, щоб він міг функціонувати в оточуючому середовищі, спрямовувати вчинки і роботу даного об'єкта для реалізації поставлених цілей.

**Управління** в широкому розумінні — це загальна система відносин і явищ управління в природі та суспільстві, у вузькому — це технологічна організація об'єкта управління. Тоді як **менеджмент** у широкому розумінні — загальні принципи соціального управління; влада і мистецтво управління людьми; у вузькому — управління виробництвом, діяльністю по організації досягнення поставленої мети. Всі складові управління на підприємстві є взаємопов'язаними і взаємообумовленими, але все ж відносно самостійними. Для здійснення успішної управлінської діяльності суб'єктові необхідне володіння технічними, фаховими, організаційно-управлінськими, а також педагогічними знаннями, в тому числі й психолого-соціологічними.

Отже, здійснюючи процес управління, менеджер забезпечує найефективніше використання матеріальних і людських ресурсів організації для досягнення поставленої перед нею мети, що передбачає задоволення матеріальних потреб працівників, розвиток бізнесу, вирішення інших соціальних проблем.

Усі підприємства готельно-ресторанного бізнесу являють собою складні соціальні системи, всередині яких можна виділити дві складові: виробництво послуг і управління. Ці складові підпорядковані одна одній і перебувають у певних відносинах між собою. Вихідним моментом їхньої взаємодії є цілі функціонування цих організаційних утворень, для досягнення яких система управління впливає на сферу виробництва послуг. Існує і зворотній зв'язок між зазначеними складови-

ми — зміни у сфері виробництва послуг зумовлюють корегування управлінського процесу. Керівники підрозділів і підпорядковані їм працівники вступають у певні відносини, які визначаються як управлінські й виступають предметом менеджменту. **Управлінські відносини** визначаються не лише стосунками між керівниками й підлеглими. Предметом дослідження менеджменту є всі види виробничих і міжособистісних стосунків між працівниками в межах підприємства.

Відносини між працівниками підприємства можна поділити на відносини **субординації** та **координації**. Відносини субординації — це відносини між працівниками та їхнім безпосереднім керівником, чий вказівки є обов'язковими для виконання. У підприємствах готельно-ресторанного бізнесу це відносини між головним бухгалтером і працівниками бухгалтерії, між адміністратором залу ресторану та офіціантами, між завідуючим виробництвом та кухарями. Відносини координації мають місце між працівниками різних підрозділів внаслідок їх спільної діяльності, між колегами в одному підрозділі. Працівники, між якими виникають відносини координації, прямо не підпорядковані один одному й мають рівні права у здійсненні спільної діяльності. Наприклад, в обслуговуванні групи туристів беруть участь працівники виробництва послуг проживання, кухарі, офіціанти, працівники екскурсійного бюро, перекладачі, працівники інших структурних підрозділів. У цьому разі вони є рівноправними партнерами, які вступають у відносини координації для досягнення загальної мети.

### **1.2. Підприємство готельно-ресторанного бізнесу як суб'єкт господарської діяльності**

Готельно-ресторанний бізнес є основною складовою туристичної галузі нашої держави. Розвиток внутрішнього та міжнародного туризму значною мірою пов'язаний з рівнем матеріально-технічної бази туристичних підприємств, розгалуженістю та різноманітністю їх мережі, якістю та обсягом послуг, пропонованих готельним господарством. Готельні підприємства виконують одну з основних функцій у сфері обслуговування туристів — забезпечують їх житлом і побутовими послугами під час подорожі.

Свого часу поняття «готельне господарство» співвідносилося з господарською діяльністю, що полягала в наданні платних послуг розміщення в готелях. Згодом, із зростанням попиту на туристичні по-

слуги й прагненням готелів до розширення комплексності обслуговування, послуги розміщення стали тісно пов'язуватись з харчуванням і реалізацією додаткових послуг. Це дає підстави для визначення поняття «готельне господарство» в широкому та вузькому його розуміннях. Визначення поняття «готельне господарство» у широкому розумінні включає проживання, харчування та додаткові послуги; у вузькому розумінні — лише проживання.

Прискорений розвиток туристичної галузі, прагнення підприємств до отримання найвищого прибутку та зростаюча платоспроможність споживачів послуг сприяють розширенню та урізноманітненню готельної діяльності. Поряд з послугами проживання й харчування пропонуються такі нові додаткові послуги, як: обслуговування ділових зустрічей, спортивні, медичні, посередницькі, комунально-побутові та ін. При цьому підприємства готельного господарства розширюють послуги не тільки притаманні даній галузі, а й іншим галузям, наприклад, харчовій.

Поняття «**готельна справа**» застосовувалось спочатку для визначення діяльності готелів. Нині ж це поняття охоплює діяльність кемпінгів, мотелів, туристичних баз, котеджів та ін. Але готель був першим типом підприємств що надавали послуги проживання громадянам, і саме він дав назву всій галузі.

Існує ряд інших підприємств, які надають послуги щодо тимчасового проживання громадян, але вони не входять до системи готельного господарства. Це — будинки відпочинку, санаторії, пансіонати, дитячі табори відпочинку, профілакторії та ін. Вони не належать до готельного господарства тому, що надання послуг проживання не є їх основною діяльністю, а ціна послуг, як правило, не набагато перевищує їх собівартість.

Економічна сутність готельної діяльності полягає у тому, що вона має нематеріальний характер. Результатом виробничо-експлуатаційної діяльності готелів є не «готовий продукт», а пропозиція особливого виду послуг. При цьому послуги не можуть вироблятись окремо від існуючого матеріального продукту, тобто без експлуатації матеріально-технічної бази (будівлі, споруди, устаткування, інвентар), яка виступає основою виробництва та реалізації пропонованих послуг. З урахуванням особливостей обслуговування в готельному господарстві, де поєднуються виробництво та споживання послуг, цей процес визначається поняттям «**надання послуг**». Слід підкреслити, що в процесі цієї діяльності здійснюється продаж і безпосереднє надання послуг.

## *Готельно-ресторанний бізнес: МЕНЕДЖМЕНТ*

---

Рівень обслуговування у сучасному готельному господарстві зумовлений, головним чином, станом матеріально-технічної бази підприємства, що його пропонує (будівлі, споруди, інженерне й санітарно-технічне обладнання, електроприлади, меблі, тощо). В останні роки спостерігається процес оновлення та урізноманітнення матеріально-технічної бази підприємств, підвищення фахового рівня персоналу готелів, впровадження інноваційних технологій тощо. Будівлі готелів обладнуються спортивними, медичними, розважальними та іншими приміщеннями. Відтак, процес обслуговування споживачів послуг урізноманітнюється, а пропоновані послуги набувають комплексного характеру.

При цьому попит на готельні послуги є нерівномірним, що зумовлюється економічними, демографічними, природо-кліматичними факторами. Дуже часто він залежить від сезону, днів місяця і навіть тижня. Тому готелі, мотелі, кемпінги повинні мати певний резерв номерного фонду, а також матеріальних і трудових ресурсів, щоб оперативно і ефективно реагувати на його коливання. Постійна готовність підприємств готельного господарства до зустрічі й обслуговування гостей передбачає необхідність одночасної присутності протягом доби адміністратора, регістратора, портье, носильників, покоївок та інших фахівців. Це значною мірою знижує ефективність використання праці персоналу. Однак вітчизняний та зарубіжний досвід відкриває шляхи до подолання цього протиріччя (наприклад, запровадження бригадної організації праці за принципом суміщення професій). Так, у готельному об'єднанні «Формула-1», якому належать 200 мотелів на території Франції, Бельгії, Німеччини, Великобританії та Нідерландів у результаті впровадження електронної системи резервування місць, чисельність постійно працюючого персоналу в окремих підприємствах скоротилась до мінімуму й становить 2–3 особи на одне підприємство.

Процес надання основної послуги у готельній діяльності можна схематично поділити на кілька основних етапів:

- інформація про надання комплексу послуг;
- резервування (бронювання) місць;
- реалізація послуг;
- зустріч і проводи гостей;
- обслуговування під час перебування в готелі.

Вказані етапи надання послуг проживання є взаємопов'язаними та взаємообумовленими, кожен окремо й усі разом вони визначають рівень якості діяльності підприємства.

З метою підвищення рівня якості та культури обслуговування, а також конкурентоздатності на світовому ринку підприємства готельно-ресторанного бізнесу повинні пропонувати не лише високий рівень комфорту, але й широкий спектр додаткових послуг. Сервіс готелю доцільно формувати не за принципом попиту, а за принципом пропозиції.

Асортимент додаткових послуг, у цій галузі постійно розширюється. Якщо раніше в переліку готельних підприємств нашої країни їх значилося не більше десяти, то нині їх вже понад шістдесят, що значно ускладнює роботу менеджерів цієї сфери діяльності.

Додаткові послуги, що їх надають вітчизняні готельні підприємства за загальними ознаками щодо задоволення попиту, можна поділити на групи, а саме:

1. Послуги для забезпечення комфортності перебування гостей у готелі та в районі їх тимчасового перебування:

- інформаційні (інформування про послуги, пропоновані готелем, про розташування готелю, транспортне обслуговування, пропозиції щодо придбання товарів, сувенірів тощо, наявність історико-культурних пам'яток і культурно-просвітницьких установ);

- комунально-побутові (прання, чищення, прасування одягу, ремонт взуття, годинників, валіз, спортивного інвентаря тощо);

- посередницькі (резервування місць у культурно-розважальних установах, замовлення театральних квитків, резервування номерів в інших місцях перебування тощо);

- автотранспортні послуги (гараж, стоянка, дрібний ремонт транспортних засобів);

- продаж товарів, видань ЗМІ, сувенірів тощо;

- прокат спортивного, пляжного інвентарю, комп'ютерного обладнання, автомобілів, розмножувальної техніки тощо;

- зберігання кореспонденції, цінних речей.

2. Послуги щодо поінформування подорожуючих про район, країну перебування (організація екскурсій, зустрічей, перегляд фільмів, участь в урочистостях з нагоди національних свят тощо);

3. Послуги, що передбачають підвищення рівня комфорту в готельних номерах (харчування в номері, встановлення додаткового обладнання тощо);

4. Послуги, пов'язані із задоволенням особливих побажань гостей — діячів мистецтва, спортсменів, бізнесменів та ін. (користування музичними інструментами, спортивним знаряддям, послуги особистих



## ***Готельно-ресторанний бізнес: МЕНЕДЖМЕНТ***

---

екскурсоводів, перекладачів, секретарів, забезпечення телексом, супутниковим зв'язком, комп'ютерним обладнанням тощо).

Залежно від виду та категорії готелю перелік додаткових послуг значно відрізняється. Готелі категорії «5 зірок» повинні надавати всі додаткові послуги самостійно через широку мережу власних підрозділів (перукарня, ресторан, кафе, бар, відділення зв'язку та банку, магазини, кіоски, бюро різних видів послуг тощо).

Підприємства готельно-ресторанного бізнесу високої категорії, як правило, мають велику місткість, більш низької — малі або середні за обсягом. Саме тому вони мають різну чисельність управлінського персоналу. Утримання великого апарату управлінців економічно виправдане лише на великих підприємствах. У зв'язку з ліквідацією централізованих управлінських структур, набуттям повної господарської самостійності, розгортанням приватизаційних процесів керівники підприємств змушені самостійно планувати їх подальший розвиток, укладати відповідні господарські угоди, забезпечувати технологічні процеси надання послуг, підбирати кадри і керувати роботою персоналу, щоденно вирішувати безліч непередбачуваних проблем.

Значно збільшився обсяг управлінської праці, пов'язаної з постачанням, обліком, контролем виконання завдань. Все це потребує високої кваліфікації керівників, їх уміння на високому рівні виконувати будь-які управлінські функції.

Розглянуті особливості менеджерської діяльності підприємств готельно-ресторанного спрямування спонукають їх до об'єднання в асоціації, господарські товариства, де ряд управлінських функцій можна виконувати централізовано (укладення угод щодо постачання, ремонту, маркетингових досліджень, правового консультування, підготовки кадрів, обліку роботи тощо).

### **1.3. Місія, мета та завдання менеджменту підприємств готельно-ресторанного бізнесу**

Одним із головних завдань менеджменту підприємств готельно-ресторанного бізнесу є визначення мети, для досягнення якої формується, функціонує й розвивається дана організація як цілісна система. Визначення мети — це вихідний момент в діяльності менеджера, особливо в умовах ринкової економіки. В результаті роздержавлення й демонополізації, законодавчого закріплення різних форм власності, децентралізації й регіоналізації управління розвитком економіки система

готельно-ресторанного бізнесу щорічно поповнюється новоствореними підприємствами. На стадії створення підприємства визначаються його:

- місія та мета діяльності;
- спеціалізація, потужність та наявні ресурси;
- ринки споживачів послуг і т. ін.

Значення вірно визначеної місії не можна переоцінити. Поняття «**місія підприємства**» трактується у широкому та вузькому значенні.

<i>широке значення</i>	<i>вузьке значення</i>
Місія уособлює й визначає призначення новостворюваної організації, її філософську концепцію; визначає пріоритети, цінності й принципи, згідно з якими організація здійснюватиме свою діяльність. Призначення визначає дії щодо побудови й типової приналежності організації. Як правило, філософія організації змінюється дуже рідко.	Місія асоціюється з призначенням новоствореної організації, що чутливо реагує на зміни як внутрішнього так і зовнішнього середовища, визначає суть її існування та кардинальні відмінності від інших організацій.

Вірно сформульована місія, маючи загальний філософський зміст, надає організації унікальності. Якщо керівник не визначив місії підприємства, то це неминуче призведе до помилок при вирішенні проблеми вибору, що постає постійно перед ним в процесі виробничої діяльності. Місія кінець-кінцем визначає статус підприємства, забезпечує напрями та орієнтири в ході реалізації стратегічних планів на різних рівнях його розвитку.

Основними особами, чії інтереси повинні враховуватись при визначенні місії підприємства готельно-ресторанного бізнесу, є:

- **власники підприємства**, які створюють, приводять в дію і розвивають його з метою одержання прибутку для вирішення власних життєвих проблем;
- **працівники підприємства**, які своєю працею, безпосередньо забезпечують його діяльність, виробляють і реалізують певні послуги, отримуючи за це від підприємства за свою діяльність матеріальну компенсацію для вирішення своїх життєвих проблем;
- **споживачі послуг**, які віддають підприємству свої ресурси (гроші) в обмін на отримані послуги;

## ***Готельно-ресторанний бізнес: МЕНЕДЖМЕНТ***

---

– **ділові партнери підприємства**, які перебувають з ним у ділових відносинах (формальних і неформальних), надають підприємству послуги (комерційні і некомерційні), отримуючи аналогічні послуги з боку підприємства;

– **місцеві організації**, які перебувають з підприємством у взаємодії, що має багатогранний характер, і насамперед стосується формування соціального та екологічного зовнішнього середовища функціонування підприємства;

– **суспільство в цілому**, представлене державними структурами, що взаємодіють з підприємством в політичній, правовій, економічній і інших сферах макрооточення й отримують від підприємства частину створеного ним прибутку для забезпечення суспільного розвитку.

Місія підприємства повинна відбивати інтереси всіх шести зазначених суб'єктів. Міра представленості в місії інтересів кожного із вказаних суб'єктів принципово залежить від розмірів підприємства, його місцерозташування і т. ін. Найстійкішим, найвідчутнішим і найспецифічнішим є вплив на місію підприємства інтересів власників, працівників і споживачів послуг. Тому місія підприємств готельно-ресторанного бізнесу формулюється таким чином, щоб в ній обов'язково відбивалися насамперед інтереси саме цих трьох груп.

Як вже зазначалося, чітко сформульована місія визначає так званий образ підприємства, суть його існування та кардинальні відмінності щодо інших підприємств. Відтак при формулюванні поняття «місія підприємства» враховуються такі його характеристики:

– **цільові орієнтири**, які окреслюють коло завдань, на вирішення яких спрямована діяльність підприємства у перспективі його розвитку;

– **сфера діяльності**, яка визначає вид послуг, пропонованих підприємством споживачам, та ринок реалізації зазначених послуг;

– **філософська концепція підприємства**, що визначає пріоритети, цінності та принципи, згідно з якими підприємство здійснює свою діяльність;

– **шляхи й способи діяльності підприємства**, що передбачають використання його конкурентних переваг та кардинальних відмінностей від інших підприємств при завоюванні позицій на споживчому ринку (виробнича технологія, новітнє устаткування, використання ноу-хау тощо).

При формулюванні місії підприємства важливим є створення певного іміджу, що відбиває зміст його діяльності й конкурентні переваги підприємства. Відтак, місія має велике значення для реалізації підприємства як суб'єкта господарської діяльності.

*По-перше*, місія презентує підприємство як суб'єкт господарської діяльності з визначеною метою, шляхами її досягнення та чіткою філософською концепцією.

*По-друге*, місія сприяє об'єднанню колективу підприємства на основі так званого корпоративного духу, а саме:

- для співробітників стає зрозумілою мета діяльності й розвитку підприємства. Відтак колектив спрямовує зусилля в одному напрямі для досягнення визначених цілей;

- місія сприяє адаптації працівників на підприємстві, концентрації їхньої уваги на здійсненні своєї діяльності;

- місія сприяє створенню позитивного мікроклімату в колективі на основі визначеної філософської концепції підприємства.

*По-третє*, чітко визначена місія стає запорукою ефективного й далекоглядного управління підприємством, тому що вона:

- є базою для визначення мети діяльності підприємства, а відтак основою для визначення його стратегічних та тактичних дій;

- сприяє раціональному розподілу ресурсів підприємства і створює основу для аналізу використання ресурсів;

- розширює зміст діяльності співробітників на основі більш широкого спектру прийомів мотивації.

Місія не повинна бути обтяженою конкретикою вказівок стосовно термінів та методів роботи підприємства. Вона визначає стратегічні напрями розвитку, позиції підприємства в економічному просторі. Саме тому вона повинна бути чітко сформульованою, легко зрозумілою й бути однозначною щодо тлумачення. Досвідчені менеджери готельно-ресторанного бізнесу при формулюванні місії акцентують увагу на трьох її основних елементах:

- визначення основної послуги, яка надається підприємством;

- визначення головного споживчого ринку для реалізації послуг;

- створення технологічної схеми виробництва зазначених послуг.

Деяко узагальнене формулювання місії готельного комплексу може мати такий вигляд: «Надання іноземним і вітчизняним громадянам послуг проживання високої й середньої вартості». Зазначена місія чітко визначає сферу діяльності підприємства (надання послуг проживання), споживачів послуг (іноземні і вітчизняні громадяни) з орієнтацією на середні й найбільшзабезпечені прошарки населення. Формулювання місії справляє вирішальний вплив на стратегію й тактику підприємства, а також забезпечує підтримку діяльності підприємства з боку суспільства.

## *Готельно-ресторанний бізнес: МЕНЕДЖМЕНТ*

---

Місія формується вищим керівництвом, на яке покладається повна відповідальність за її впровадження в життя шляхом визначення і досягнення мети діяльності підприємства. Місія є основою не лише для визначення мети діяльності підприємства в цілому, але й кожного з його підрозділів і функціональних підсистем, зокрема тих, які логічно узгоджують свою діяльність із загальною метою підприємства.

Визначення мети діяльності підприємства передбачає досягнення його бажаного стану в процесі використання його потенціалу. Саме тому вона повинна бути конкретною, виваженою, реальною в аспекті її досягнення, узгодженою, відповідати напряму розвитку суспільства.

Визначення мети підприємства — це конкретизація його місії у оптимальній формі з точки зору управління процесом її реалізації. Їй притаманні:

- чітка орієнтація на визначений часовий термін;
- конкретність і вимірюваність;
- позбавленість суперечностей і узгодженість щодо інших цілей і ресурсів;
- адресність і контрольованість.

Як правило, підприємства готельно-ресторанного бізнесу ставлять і реалізують не одну, а кілька цілей, важливих для їхнього функціонування та розвитку. Поряд із стратегічними завданнями їм доводиться вирішувати значну кількість поточних і оперативних. Крім економічних, перед ними стоять соціальні, організаційні, наукові й технічні завдання. Поряд з регулярно повторюваними, традиційними проблемами вони повинні приймати рішення у непередбачуваних ситуаціях.

Зазначені цілі класифікуються за такими критеріями:

- період виконання (стратегічні, тактичні, оперативні);
- зміст (економічні, організаційні, наукові, соціальні, технічні, політичні);
- функціональна структура (маркетингові, інноваційні, кадрові, виробничі, фінансові, адміністративні);
- середовище (внутрішнє, безпосереднє, зовнішнє);
- пріоритетність (особливо пріоритетні, пріоритетні, інші);
- вимірюваність (кількісні, якісні);
- повторюваність (постійні, разові);
- ієрархія (підприємство, підрозділи, ланки);
- стадії життєвого циклу (проекування й створення об'єкта, зростання підприємства, зрілість і завершення життєвого циклу).

Обсяг і різноманітність цілей і завдань менеджменту є настільки широкими, що без комплексного, системного підходу до визначення їх складу не може обійтись жодне підприємство, незалежно від його розмірів, спеціалізації, типу, зірковості й форми власності.

Як правило, підприємства готельно-ресторанного бізнесу на сучасному етапі розвитку ринкових відносин ставлять такі цілі:

- стабілізація фінансового стану підприємства шляхом здійснення маркетингових заходів;
- підвищення конкурентоздатності пропонованих послуг на ринку в'їзного та внутрішнього туризму;
- наукове дослідження ринку збуту послуг для визначення стратегії підприємства щодо збереження та розширення його виробництва;
- прогнозування щодо поточних і перспективних потреб споживачів послуг для визначення основних напрямів діяльності;
- комплексний маркетинговий вплив на споживачів послуг на всіх етапах обслуговування;
- створення й підтримання іміджу підприємства;
- цілеспрямованість інформаційно-рекламних заходів;
- забезпечення умов для розвитку творчого потенціалу працівників, підвищення рівня їх матеріального забезпечення й зацікавленості у збереженні своєї посади;
- визначення критичних місць управлінського впливу і пріоритетних завдань, виконання яких забезпечує досягнення запланованих результатів.

В реальних умовах цілі повинні бути конкретними й досить зваженими на основі відповідних показників, а також диференційованими за часовим фактором:

- довготермінові — реалізовані впродовж трьох-п'яти років;
- короткотермінові — в межах одного року;
- середньотермінові — реалізовані впродовж одного-трьох років.

Середньотермінові цілі, як правило, передбачають вирішення таких завдань:

- стабілізація доходів підприємства;
- завоювання довіри споживачів послуг;
- забезпечення потреб й добробуту співробітників;
- засвідчення соціальної відповідальності підприємства.

Ці чотири сфери стосуються інтересів всіх впливаючих на діяльність підприємства суб'єктів.

Найпоширенішими напрямками, за якими визначаються цілі підприємства готельно-ресторанного бізнесу є такими:

## **Готельно-ресторанний бізнес: МЕНЕДЖМЕНТ**

---

- **прибутковість**, яка визначається розміром прибутку та рентабельністю;
- **становище на ринку**, яке визначається за такими показниками як: опанована частка ринку, обсяг продажу послуг, опанована частка ринку порівняно з конкурентами, частка певних видів послуг у загальному обсязі реалізованих послуг;
- **продуктивність**, яка визначається за витратами на одиницю виготовлення послуг (продукції), ефективністю, обумовленою співвідношенням одиниці виробничих потужностей та обсягом вироблених послуг за певний проміжок часу;
- **фінансові ресурси**, які характеризують структуру капіталу, рух коштів і величину обігового капіталу;
- **потужність підприємства**, яка визначається за показниками виробничих, технічних, побутових площ; рівнем технічного обладнання тощо;
- **виробництво й реалізація послуг, оновлення технології**, характеризуються такими показниками, як: обсяг витрат на виконання науково-дослідних робіт, терміни введення в дію нового обладнання, пропозиція нових видів послуг;
- **зміни в організації й управлінні**, що відображаються показниками, які встановлюють завдання по термінах організаційних змін;
- **людські ресурси**, що визначаються за такими показниками як: кваліфікаційний рівень залучених працівників, оптимальне використання кадрового потенціалу, плинність кадрів, здійснення заходів щодо підвищення кваліфікації працівників;
- **якість послуг**, що визначається швидкістю обслуговування, чисельністю постійних споживачів послуг, наявністю реклаमाцій тощо;
- **сприяння розвитку соціальної сфери**, що визначається обсягом спонсорської допомоги, кількістю благодійних заходів і акцій тощо.

Короткотермінові цілі впливають із завдання довготермінових цілей, конкретизують і деталізують їх, вони є певними віхами на шляху досягнення довготермінових цілей.

У кожному підприємстві готельно-ресторанного бізнесу є кілька структурних підрозділів різної величини і кілька рівнів управління, тому складається ієрархія цілей — декомпозиція цілей більш високого рівня і цілей більш низького рівня. Особливості їх ієрархічної побудови: *по-перше*, цілі більш високого рівня завжди мають більш широкий характер і більш довготривалий часовий інтервал досягнення; *по-друге*, цілі більш низького рівня виступають свого роду засобами для досягнення цілей більш вищого рівня. Ієрархія цілей відіграє дуже важливу

роль, тому що вона визначає структуру підприємства й забезпечує орієнтацію діяльності всіх підрозділів на досягнення цілей високого рівня. Якщо ієрархія цілей побудована вірно, то кожний підрозділ, досягнувши своєї цілі, вносить необхідний вклад в діяльність всього підприємства для досягнення ним загальних цілей. Однак, якщо цілі визначені невірно, це може призвести до негативних наслідків для підприємства.

Саме тому слід виділити кілька основних вимог, яким повинні відповідати вірно сформульовані цілі.

1. Цілі повинні бути **досяжними** — це принципова вимога при визначенні цілей. Вони не повинні бути досить легкими для досягнення. Але вони не повинні бути нереальними щодо можливостей виконавців. Нереальна для досягнення ціль приводить до демотивації працівників і втрати ними необхідних в роботі орієнтирів, що негативно позначається на діяльності підприємства.

2. Цілі повинні бути **гнучкими**, що надає можливість для їх корегування щодо змін як у внутрішньому так і у зовнішньому середовищі.

3. Цілі повинні бути **конкретними**, мати певну визначеність і специфічність, допомагати однозначно орієнтуватись у спрямованості функціонування підприємства. Цілі повинні чітко фіксувати передбачувані результати діяльності, терміни їх досягнення й хто повинен її досягти. Чим конкретнішою є ціль, тим легше визначити стратегію її досягнення.

4. Цілі повинні бути **вимірюваними**, тобто сформульованими таким чином, щоб їх можна було кількісно виміряти.

5. Цілі повинні бути **сумісними**, що означає що довготермінові цілі відповідають місії підприємства, а короткотермінові — довготерміновим його цілям. Важливо, щоб відповідали одна одній цілі, які відносяться до прибутковості й до визначення конкурентної позиції, цілі зміцнення позиції на опанованому ринку й цілі щодо проникнення на нові ринки, цілі прибутковості й благодійності, цілі щодо зростання й цілі щодо підтримання стабільності.

6. Цілі повинні бути **прийнятними** для основних суб'єктів, які визначають діяльність підприємства. При формулюванні цілей досить важливо враховувати побажання й потреби працівників. Слід ставити такі цілі, які б забезпечували одержання максимально можливих прибутків у довготерміновій перспективі, а також враховували б інтереси суспільства загалом щодо охорони навколишнього середовища та реалізації соціальних потреб населення.



Підсумовуючи викладене, можна констатувати, що підприємства готельно-ресторанного бізнесу не можуть функціонувати без цільових орієнтирів тому, що цільовий початок в їх діяльності задається в першу чергу тим, що ця діяльність знаходиться під впливом інтересів багатьох суб'єктів господарської діяльності й суспільства в цілому.

### **Контрольні запитання**

1. Які вимоги висуваються до сучасного керівника підприємства готельно-ресторанного профілю?
2. Дайте визначення понять «менеджмент», «управління» та «управлінські відносини».
3. Особливості менеджерської діяльності в підприємствах готельного бізнесу.
4. Визначте місію підприємств різної зірковості.
5. За якими критеріями класифікуються цілі підприємств готельно-ресторанного бізнесу?
6. Перелічіть напрями, за якими встановлюються цілі підприємств готельно-ресторанного бізнесу.
7. Яким вимогам повинні відповідати вірно сформульовані цілі?

### **Рекомендована література**

1. Брэддик У. Менеджмент в организации. — М.: 1997.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент./ Учебник для студентов экон. спец. вузов. — М.: 1994.
3. Герчикова И.Н. Менеджмент. — М.: Банки и биржи, 1994.
4. Глухов В.В. Основы менеджмента. — С.П.б, 1995.
5. Глущенко В.В. Теория управления: /Учебный курс. — М.: 1997.
6. Зорин И.В. Менеджмент туризма: /Учебник для студентов вузов. — М.: РМАТ, 1998.
7. Мескон М.Х., Альберт М., Хедуори Ф. Основы менеджмента. — М.: 1999.
8. Гарнавська Н.П. Менеджмент. Теорія та практика. — Тернопіль, 1997.

## Розділ II

### Визначення організації як соціальної структури

Існує багато визначень поняття «організація». М.Акофф, Ф.Емері пропонують таке визначення: «**Організація** — соціальна група людей, в якій існує функціональний розподіл праці, спрямований на досягнення загальної мети». П.Пітерс, Р.Уотермен так визначають це поняття: «**Організація** — це розумна система свідомо скоординованих видів діяльності, яка не має зайвих елементів». Автори підручника «Основи менеджменту» Б.М.Андрюшків і О.Є. Кузьмін під терміном «**організація**» розуміють групу людей, діяльність яких координується (свідомо чи спонтанно) для досягнення певної мети, а організації із статусом юридичної особи називають підприємствами або фірмами.

Для того, щоб певна спільнота вважалась, організацією вона повинна відповідати кільком обов'язковим вимогам:

- наявність щонайменше двох осіб у групі;
- наявність принаймні однієї цілі, яка б сприймалась як загальна для всіх членів даної групи;
- наявність членів групи, які свідомо працюють разом, щоб досягти бажаної для всіх цілі.

Поєднавши зазначені три вимоги можна запропонувати таке визначення: «**Організація**» — це група людей різної чисельності й кваліфікації, діяльність яких координується для досягнення однієї або кількох цілей».

Це визначення є справедливим для **формальної** організації, бо для **неформальної** (яка виникає спонтанно й де люди вступають у взаємодію) досить часто воно є не прийнятним.

Якщо організація ставить лише одну мету вона називається **простою** організацією, якщо ставить їх багато — **складною**.

Організація є системою, тобто сукупністю взаємодіючих елементів, які утворюють цілісне об'єднання, що має властивості, відмінні від властивостей її складових.

Кожна організація складається із керуючої й керованої підсистем, які в практиці називаються системами.

**Керуюча система** включає елементи, які забезпечують процес управління організацією. **Керована система** включає елементи, які забезпечують безпосередній процес виробничої, господарської, комерційної та інших видів діяльності.

### **2.1. Сучасна організація та її залежність від факторів макросередовища**

Усі організації є не лише певними групами працівників, об'єднаних прагненням щодо досягнення спільної мети. Організації мають ряд загальних ознак, що виявляються в процесі використання ресурсів для досягнення певних результатів. Найхарактернішою ознакою організацій є поділ праці. Навіть два співробітники, працюючи разом для досягнення однієї мети, повинні поділити роботу між собою.

Поділ обсягу робіт на складові компоненти називається **горизонтальним поділом праці**. В малих організаціях горизонтальний поділ праці є нечітким, але більшість складних організацій запроваджує чіткий горизонтальний поділ для визначення конкретних функцій і цілей діяльності працівників. Класичним прикладом горизонтального поділу праці на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу можуть бути готельне господарство, виробництво продукції масового харчування, бухгалтерія. Ці структурні підрозділи забезпечують основні види діяльності, від реалізації яких залежить досягнення підприємством поставлених цілей.

Складні організації, до яких відносяться й підприємства готельно-ресторанної сфери, здійснюють чіткий горизонтальний поділ праці шляхом створення підрозділів, які виконують конкретні специфічні завдання, досягають конкретних специфічних цілей і функціонують як відділи служб тощо. Як і організація в цілому, підрозділи являють собою групи людей, діяльність яких свідомо спрямовується й координується для досягнення загальної мети. Великі й складні організації складаються, як правило, з кількох спеціально створених для конкретних цілей взаємопов'язаних підрозділів і численних неформальних груп, що виникають спонтанно. Оскільки робота в організації поділяється на складові, виникає необхідність щодо координування роботи окремих працівників і груп. Діяльність по координуванню роботи зайнятих у виробництві працівників складає сутність управління. Для досягнення організацією поставлених цілей процес реалізації завдань координується шляхом вертикального поділу праці. Вертикальний поділ праці забезпечує функціонування системи підпорядкування підрозділів та окремих працівників. При цьому робота по управлінню діяльністю повинна бути чітко розмежована з неуправлінською, тобто йдеться про призначення керівників підрозділів і визначення кола їх обов'язків та міри відповідальності кожного.

Однією з найвизначальніших ознак організації є її зв'язок із зовнішнім середовищем. Організація є відкритою системою, вона перебуває в безперервній взаємодії із зовнішнім середовищем і має з ним зворотній зв'язок. Для ефективного функціонування організація повинна вивчати зміни в оточуючому середовищі, аналізувати їх і відповідно реагувати на них. На організацію впливає значна кількість зовнішніх факторів, які поділяться на дві групи: фактори непрямой та прямої дії.

**Фактори непрямой дії** є такими, що впливають на діяльність організації не безпосередньо, а опосередковано, тобто через певні механізми та відносини.

Для організацій, що відносяться до сфери готельно-ресторанного бізнесу і діють в межах внутрішнього ринку, група факторів непрямой дії включає: технологічний, економічний, політико-правовий, соціально-культурний, міжнародний і природний (схема 2.1).

**Технологічний (науково-технічний) фактор** є однією із головних рушійних сил розвитку людського суспільства, окремих галузей народного господарства країн, і зокрема готельно-ресторанного господарства. Він виступає водночас і внутрішньою змінною й зовнішнім фактором великого значення. Технологічні нововведення впливають на ефективність виробництва й реалізації послуг готельно-ресторанного бізнесу. З одного боку, сучасна технологія надає підприємствам колосальні потенційні можливості для розвитку, що радикально змінює їх цілі, структуру, систему управління. Технологічні досягнення значною мірою доступні всім конкурентам, що зумовлює підвищення рівня конкурентної боротьби в усіх сферах діяльності.

Відтак, науково-технічний прогрес розкриває для підприємства значні можливості, але й таїть для нього серйозні загрози. Будь-які нововведення загрожують застарілим технологіям та методам роботи, що може призвести до негативних наслідків, якщо не приділяти достатньої уваги дослідженню факторів науково-технічного спрямування.

**Економічний фактор** є не менш важливим для підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Керівництво повинне досить об'єктивно та далекоглядно оцінювати вплив загального стану економіки країни та світової економіки на діяльність підприємства, тому що цей вплив спрямований насамперед на вартість ресурсів, використовуваних підприємством і здатність споживачів купувати послуги. Підприємства готельно-ресторанного бізнесу відносяться до таких, що мають високий рівень залежності від рівня доходів споживачів. Загальний стан економіки країни впливає також і на можливості щодо набуття підприємствами капіталу для власних потреб.

## Готельно-ресторанний бізнес: МЕНЕДЖМЕНТ

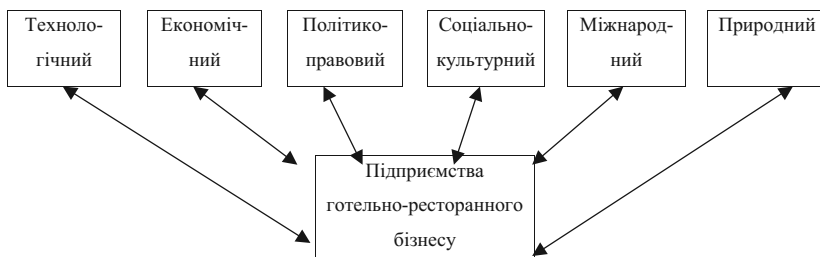


Схема 2.1. Фактори непрямого впливу на сферу готельно-ресторанного бізнесу

Зміст впливу економічного фактора залежить насамперед від запровадженої політичної системи в країні та загального стану економіки, що визначається такими показниками, як: рівень інфляції та безробіття, курс національної валюти, відсоткова банківська ставка, ставки податків тощо.

Економічний фактор може як позитивно, так і негативно впливати на діяльність підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Відтак добробут кожного з них залежить від можливості адаптуватись до його впливу.

Дослідження **політико-правового фактору** макросередовища здійснюється для виявлення намірів органів державної влади та управління щодо розвитку суспільства та засобів проведення в життя державної політики.

Адже політика впливає на всі сфери суспільного життя. Тип політичного режиму, політична стабільність в країні, позиція державних органів влади щодо бізнесу як такого є визначальними факторами при залученні інвестицій для розвитку підприємств готельно-ресторанної сфери.

Отже, при дослідженні політико-правового середовища слід визначити позиції законодавчих, адміністративних та державних органів щодо інтересів підприємств сфери гостинності, враховувати можливу політичну протидію опозиції щодо діючого уряду, прогнозувати можливі зміни в урядовій політиці тощо.

**Соціально-культурний фактор** це фактор який визначає формування та сприйняття цінностей, смаки, традиції та норми суспільства. У готельно-ресторанному бізнесі переважну силу мають норми, прийняті у суспільстві країни розміщення підприємства та країн,

представників яких обслуговує підприємство. Крім того, зазначений фактор включає систему соціальних правил, духовних цінностей, ставлення споживачів послуг до пропонованого обслуговування, природи тощо, а також демографічні тенденції, характерні для регіонального ринку послуг (чисельність та зайнятість населення, статеве співвідношення населення та його співвідношення за віковими групами тощо).

Врахування соціально-культурного фактору є досить важливим для підприємств готельно-ресторанного бізнесу, оскільки він впливає як на елементи макросередовища, так і на мікросередовище підприємства (наприклад, ставлення працівників до праці, збереження матеріальних цінностей тощо).

**До природного фактору** відносяться різноманітні стихійні лиха: землетруси, повені, урагани; екологічні катастрофи, які охоплюють гео-, гідро-, біо- та атмосферу планети Земля. Цей фактор є фактором ризику для будь-якої організації, а його дія може виявитись для неї катастрофічною. Зазначений фактор включає також наявність в регіоні розташування підприємства природних багатств, певних природо-кліматичних умов тощо.

**Міжнародний фактор** особливого значення набуває для підприємств готельно-ресторанного бізнесу, діяльність яких пов'язана з обслуговуванням іноземних громадян.

Спільною ознакою всіх зовнішніх факторів непрямої дії є те, що організація в більшості випадків не може здійснювати на них вплив. Реакцією на прояв цих факторів може бути або адаптація (пристосування) до них або ухилення від них.

**Фактори прямої дії** є такими що безпосередньо впливають на діяльність організації. До них відносять споживачів послуг, представників суміжних галузей, конкурентів, контактні аудиторії та постачальників.

**Споживачі послуг** — це фізичні та юридичні особи, що купують і споживають послуги, пропоновані підприємствами готельно-ресторанного бізнесу. Значення цього фактора для бізнесу є очевидним. Фінансовий стан підприємства залежить від його здатності вірно визначити й опанувати певний споживчий ринок для реалізації вироблених ними послуг. Споживачі, вирішуючи, які послуги є для них бажаними, водночас визначають результати діяльності підприємства. Відтак, чітке уявлення про те, хто є покупцями пропонованих послуг є головною умовою досягнення успіху підприємством. Організаційні цілі, структура підприємства і функції менеджменту повинні визнача-

тися насамперед виходячи з потреб споживачів та забезпечувати їх задоволення.

**Представники суміжних галузей.** Поняття «послуги індустрії гостинності» на відміну від інших послуг є комплексним поняттям і поєднує досить складні неоднорідні елементи, сукупність яких задовольняє потреби клієнтів під час їхнього проживання й харчування у готелі, відпочинку в зоні розваг тощо.

Комплексна система виробництва готельних послуг передбачає координування діяльності підприємств, різних за профілем, кожному з яких належить певний внесок у кінцевому сукупному продукті, пропонованому споживачам для задоволення їх потреб. Отже «суміжники» — це ряд установ, фірм і організацій, які беруть участь у виробництві послуг індустрії гостинності. Всі вони складають інфраструктуру туристичної галузі, від розвитку якої значною мірою залежить розвиток готельно-ресторанного бізнесу. Склад підприємств, які можуть виступати в ролі суміжників у процесі виробництва послуг індустрії гостинності наведений у схемі 2.2.

Важливим фактором прямої дії є діяльність **конкурентів**, підприємств які беруть участь у постійному змаганні за опанування споживчого ринку. Об'єктом конкурентної боротьби зазначених підприємств можуть бути не лише споживачі, але й постачальники матеріалів, сировини, послуг, робочої сили. Обмежуючи свободу дій підприємства, конкуренція впливає на визначення його цілей, структури, методи управління.

При цьому слід зазначити, що остаточну ціну на пропоновані послуги проживання й додаткові послуги підприємств готельно-ресторанного бізнесу встановлюють не лише підприємства чи споживачі послуг, але й конкуренти. Саме вони визначають, якого роду продукт можна продати та якою саме повинна бути його ціна. Керівництво будь-якого підприємства розуміє, що якщо ними задовольнятимуться потреби споживачів нижче від рівня конкурентів, вони втратять позиції на споживчому ринку. Шляхом до виживання підприємств є запровадження ними новітніх форм роботи, що є більш сучасними й ефективними.

Діяльність конкурентів зумовлює практично всі внутрішні зміни підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Найнебезпечнішими для конкурентного середовища підприємств є мінливість ринку та невизначеність дій конкурентів.

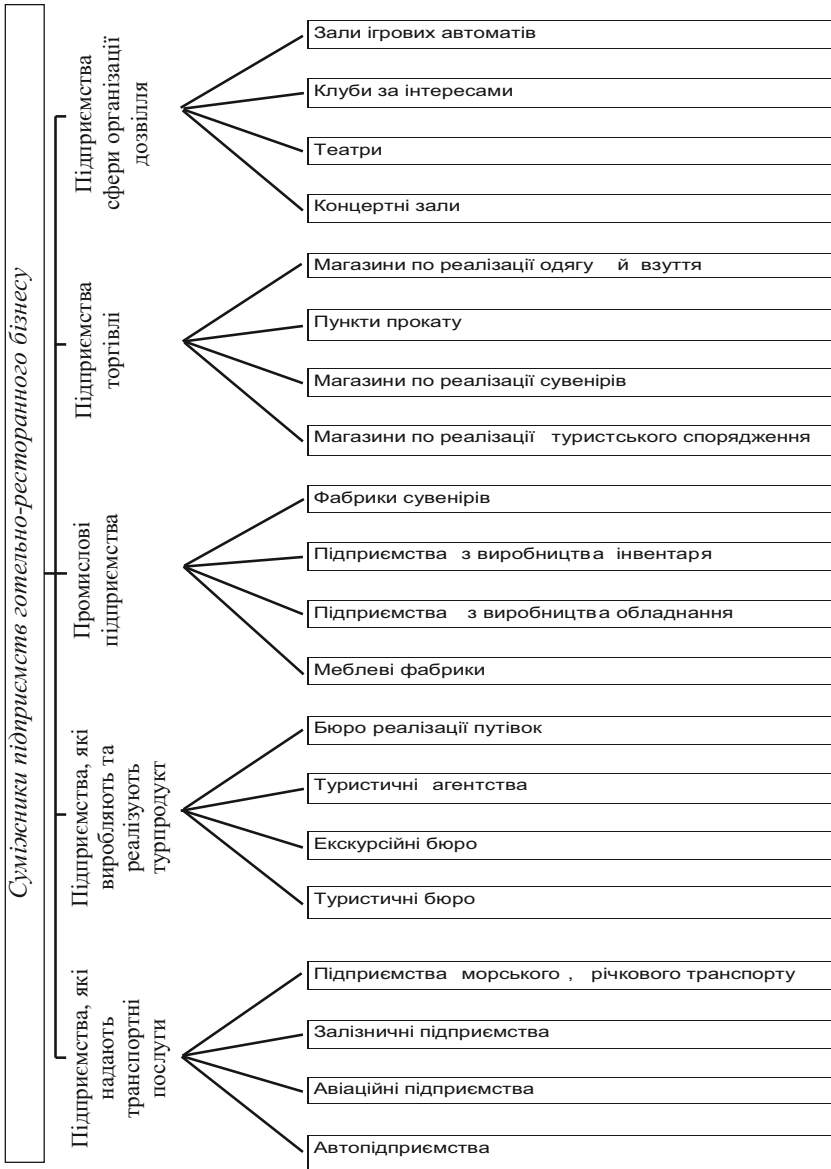


Схема 2.2. Основні типи підприємств, які є суміжниками підприємств готельно-ресторанного бізнесу



**Контактна аудиторія** — це група осіб, яка має реальний чи потенційний інтерес до діяльності підприємства або впливає на досягнення ним визначених цілей.

Виділяють кілька типів контактних аудиторій:

- фінансові кола, від яких залежить отримання підприємством необхідних коштів (банки, інвестиційні фонди, страхові компанії);
- засоби масової інформації, які визначають створення як позитивного, так і негативного іміджу підприємства (преса, радіо, телебачення);
- громадські організації (товариства споживачів, комітети захисту прав споживачів тощо).

**Постачальники.** Залежність підприємств готельно-ресторанного бізнесу від мережі постачальників матеріалів, обладнання, інвентаря, сировини, харчових продуктів, напівфабрикатів є вираженням прямого впливу макросередовища на діяльність цієї сфери.

**Постачальники матеріальних ресурсів** — це організації, які забезпечують підприємства сировиною, матеріалами, запчастинами, готовими виробами, обладнанням тощо. Якщо підприємство має обмежене число постачальників, розмічених у одному й тому ж регіоні, то макросередовище для нього буде простим, малорухливим і передбачуваним, якщо ж вони розміщені у багатьох регіонах — складним, рухливим й непередбачуваним. Для надійності в роботі підприємствам готельно-ресторанного бізнесу необхідно мати певний резерв ресурсів, але це потребує коштів які можна було б використовувати на інші потреби.

**Постачальники комунальних послуг** забезпечують підприємства тепло-, водо- та енергоресурсами, організують вивезення сміття тощо. Всі підприємства готельно-ресторанного бізнесу нині користуються послугами державного монополіста в цій галузі, який визначає умови надання послуг без врахування пов'язаних з цим інтересів підприємств. У даному випадку маємо приклад взаємозалежності зовнішніх змінних.

**Трудові ресурси** є важливим фактором зовнішнього середовища. Для забезпечення підприємства трудовими ресурсами воно вступає у відносини з:

- бюро працевлаштування;
- навчальними закладами, які готують спеціалістів і здійснюють підвищення їх кваліфікації;
- профспілками, які захищають права та інтереси працівників;
- державними інститутами, що видають нормативні документи та регулюють відносини між роботодавцями і працівниками.

## 2.2. Види організацій сфери готельно-ресторанного бізнесу України

Організації, з наданням їм статусу юридичної особи створюються і функціонують в нашій країні відповідно до її законодавства (закони, декрети, укази, постанови, розпорядження тощо). Основними формами підприємницької діяльності у готельно-ресторанному бізнесі України є товариства, кооперативи, приватні підприємства, які функціонують згідно із основними законодавчими актами України про підприємництво.

На сучасному етапі економічного реформування в Україні відбувається процес як демонополізації та розукрупнення підприємств так і процес зворотнього порядку, що зумовлює формування нових виробничих зв'язків між підприємствами. Великі підприємства на основі високого кваліфікаційного рівня кадрів, значного досвіду в області менеджменту і маркетингу, прагнуть до закріплення досягнутих позицій щодо лідерства, чим створюють несприятливі умови для діяльності малих підприємств. Разом з тим, існує ряд проблем щодо функціонування приватних підприємств галузі. Отже, здійснення економічного реформування в Україні зумовлює необхідність встановлення взаємовідносин між суб'єктами виробничої сфери якісно нового типу.

Світова практика формування підприємницьких структур готельно-ресторанного призначення свідчить про доцільність встановлення між великими й малими підприємствами цього виду бізнесу системи франчайзингових договірних відносин. Ці відносини передбачають укладення угод між великими підприємствами (франчайзери) та малими й дуже малими (франчайзі) на засадах системи взаємовигідних пільг та привілеїв. При такому співробітництві франчайзер надає право дрібним підприємствам працювати згідно з укладеною угодою на певній території протягом обумовленого часу. При цьому велике підприємство забезпечує франчайзерів споживачами послуг, рекламою, ефективними технологіями, фірмовими знаками тощо. Малі підприємства, здійснюючи свою підприємницьку діяльність під патронатом франчайзера, розширюють його обізнаність у сфері менеджменту і маркетингу шляхом надання інформації щодо споживчого попиту на готельно-ресторанні послуги в окремих регіонах країни.

До переваг системи франчайзингових договірних відносин належать:

## *Готельно-ресторанний бізнес: МЕНЕДЖМЕНТ*

---

- скорочення витрат на рекламу й забезпечення її більш високої якості;
- стандартизація послуг та скорочення витрат на їх виробництво й реалізацію;
- розширення комерційних можливостей щодо освоєння нових ринків;
- забезпечення високого кваліфікаційного рівня кадрів шляхом підготовки та підвищення їхньої кваліфікації;
- залучення кваліфікованої робочої сили на основі наукових підходів;
- встановлення зв'язків з надійними постачальниками ресурсів та розширення кола споживачів послуг;
- зниження ризику у підприємницькій діяльності;
- пільгове фінансування та кредитування сторін, що уклали угоду;
- забезпечення ефективного використання інвестицій.

Взаємини між франчайзерами та франчайзі будуються на відрахуванні певних коштів франчайзерам на основі укладених угод, проте такі відносини для дрібних підприємств є надзвичайно вигідними. Наприклад, у США щорічно такими угодами охоплюється понад 500 тис. фірм — представників малого бізнесу. У Західній Європі учасниками франчайзингових угод переважно є представники приватних підприємств.

Створення і функціонування підприємств даної галузі в Україні має свої особливості, які визначаються умовами перехідного періоду від адміністративно-командної системи економіки до ринкової.

У готельно-ресторанному бізнесі України функціонують підприємства з різним майновим статусом:

- **державні (муніципальні) підприємства** — створені за рахунок бюджетних коштів (загальнодержавна власність);
- **унітарні підприємства** — підприємства, не наділені правом щодо власності на майно, надане власником;
- **повні товариства** — створюється за рахунок вкладів учасників на основі угоди про повну солідарну відповідальність;
- **товариства з обмеженою відповідальністю** — створюється за рахунок вкладів учасників на основі угоди про обмежену фінансову відповідальність;
- **довірчі товариства** — товариства, до яких приєдналися члени-вкладники, що несуть фінансову відповідальність в межах своєї частки вкладеного капіталу;

– **акціонерні товариства відкритого типу** — майно товариств формується за рахунок продажу шляхом відкритої підписки акцій, володіння якими визначає право щодо управління й отримання прибутку;

– **акціонерні товариства закритого типу** — майно товариств формується за рахунок продажу акцій у формі закритої підписки серед членів товариства;

– **змішані акціонерні товариства** — товариства, частиною акцій яких володіє держава;

– **приватні підприємства** — створюються за рахунок коштів громадян і передбачають індивідуальну відповідальність з наданням права найму робочої сили;

– **індивідуальні підприємства** — засновані на приватній власності фізичної особи та виключно на її праці;

– **сімейні підприємства** — заснуються на власності й праці громадян, що є членами однієї родини;

– **негласні товариства** — створюються на базі приватного підприємства за рахунок вкладів фізичних осіб (партнерів);

– **спільні підприємства** — підприємства, які створені за участю українських та іноземних юридичних осіб. Вони мають право мати на території України у власності майно, необхідне для здійснення діяльності, визначеної установчими документами.

Спільні підприємства створюються на основі:

– установчого договору про спільні довготермінові цілі;

– об'єднання капіталів (в грошовій і майновій формах), консультативних та інших послуг;

– здійснення визначених завдань через спільне управління шляхом створення для цього відповідних органів управління;

– розподілу прибутків і ризиків;

– спільного призначення виконавчих директорів.

Поряд із зазначеними формами в готельно-ресторанному бізнесі можливе впровадження більш ефективних організаційних форм, які добре зарекомендували себе у світовій практиці функціонування малого і середнього бізнесу. Серед найпоширеніших підприємств, з якими вітчизняним підприємствам готельно-ресторанного бізнесу доводиться співпрацювати на міжнародному рівні, є такі організаційні об'єднання:

**концерни** — статутні об'єднання підприємств на основі повної фінансової залежності від одного чи групи підприємців;

**консорціуми** — статутні об'єднання промислового й банківського капіталу, які співпрацюють заради досягнення загальної мети;

## ***Готельно-ресторанний бізнес: МЕНЕДЖМЕНТ***

---

**холдинг-компанії** — об'єднання підприємств, більша частина акцій яких (понад 50%) належить спільному фонду;

**конгломерати** — материнська фірма з кількома філіалами;

**венчурні підприємства** — договірні об'єднання підприємств і приватних осіб, створені на період виконання певних проектів;

**офф-шорні компанії** — компанії з реєстрацією юридичної адреси в країні з податковими пільгами та сферою діяльності за її межами;

**кооперативні об'єднання** — добровільні об'єднання фізичних осіб задля досягнення загальної мети;

**публічні компанії** — об'єднання підприємств як юридичних осіб з відокремленим майном, які є державними органами;

**асоціації, союзи** — добровільні об'єднання підприємств і приватних осіб;

**картелі** — форма об'єднання підприємств на основі угод, які регламентують ціни, обсяг виробництва, умови найму робочої сили, межі ринків збуту;

**синдикати** — об'єднання підприємств у формі картеля з централізацією функцій щодо реалізації продукції (послуг) і придбання сировини. Учасники синдикату мають виробничу й фінансову самостійність, але втрачають комерційну;

**трести** — об'єднання підприємств навколо одного центру управління виробничою й комерційною діяльністю, під контролем одного власника (юридичної особи).

Однією із найспецифічніших ознак організації є її зв'язок із зовнішнім середовищем, яке може бути представлене різними угрупованнями. Саме тому менеджери готельно-ресторанного бізнесу повинні орієнтуватись у правових формах організацій та їх різновидами у світовому співтоваристві.

### **Контрольні питання**

1. Наведіть приклади горизонтального поділу праці на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу.

2. Дайте характеристику зовнішніх факторів прямої та непрямої дії.

3. Підприємства з якими майновими формами функціонують у готельно-ресторанній галузі України?

4. Що являє собою «змішане акціонерне товариство» та «спільне підприємство»?

5. З якими організаційними об'єднаннями співпрацюють підприємства готельно-ресторанного бізнесу України?

**Рекомендована література**

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1989.
2. Веснин В.Р. Основы менеджмента. — М.: Триада, ЛТД, 1997.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. — М.: Гардарика, 1998.
4. Герчикова И.Н. Менеджмент. — М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 1995.
5. Глухов В.В. Основы менеджмента. — СПб: «Спец. литература», 1995.
6. Комаров М.А. Менеджмент. — М.: ЮНИТИ, 1998.
7. Максимцов М.М., Игнатъева А.В. Менеджмент. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
8. Мескон М.Х., Альберт Н., Хедоури Ф., Основы менеджмента. — М.: Дело, 1992.
9. Фалмер Р.М. Энциклопедия современного управления. — М.: 1992.

### **Розділ III**

#### **Моделювання організаційних структур управління**

Управління організацією у динамічний час економічних перетворень є складним завданням, яке неможливо ефективно вирішити керуючись лише рекомендаціями літературних джерел.

Діяльність підприємств готельно-ресторанного бізнесу, які досягли успіху на даному етапі розвитку економіки нашої держави, свідчить, що лише побудовані за новітніми технологіями організаційні структури спроможні забезпечити ефективність виробничого процесу й виступати запорукою динамічного розвитку підприємства.

Організаційна структура необхідна для управління всіма сферами діяльності підприємства, а аналіз переваг та недоліків можливих варіантів її побудови дозволяє зробити вибір її конкретної форми з урахуванням стану споживчого ринку та стратегії розвитку підприємства. Організаційна структура управління забезпечує стабільність функціонування системи управління, завдяки чому підприємство ритмічно працює незалежно від впливу зовнішніх та внутрішніх факторів.

Організаційна структура підприємства базується на таких основоположних принципах:

- поділ праці та визначення функціональних обов'язків окремих працівників та груп;
- визначення сфери контролю керівників та підпорядкованості підрозділів на підприємстві;
- координація всіх функцій управлінської діяльності та всіх ланок виробничого процесу.

Організаційна структура визначає функції та робоче місце кожного працівника на підприємстві, завдяки чому вони спільно працюють для досягнення певної мети. Відтак, організаційна структура управління забезпечує реалізацію стратегічних планів підприємства шляхом його певних тактичних дій.

### 3.1. Сутність та особливості організаційних структур, застосовуваних на підприємствах

Організаційна структура управління уособлює побудову та устрій суб'єкта управління, спосіб його внутрішнього підпорядкування, зв'язки структурних елементів управління між собою (порядок розміщення, специфічність окремих ланок управлінського апарату), які дозволяють виконувати необхідні управлінські функції.

Організаційна структура будь-якого підприємства відбиває упорядковане розташування його управлінських елементів та форму їх взаємозв'язку, перетворюючи діючу структуру на систему.

Структура є своєрідним каркасом, навколо якого будуються всі складові підприємства. Керувати структурою, стежити за тим, щоб вона була адекватною до стратегії — дуже складно.

Ефективно працюючі підприємства обирають таку організаційну структуру, яка б найбільшою мірою відповідала вирішенню складних і непередбачуваних проблем. Неefективно діюча структура підприємства не дає можливості досягти намічених цілей.

Сучасні теоретики менеджменту високо оцінюють значимість організаційних структур і їхній вплив на ефективність діяльності підприємства, тому, що устрій підприємства завжди був одним із головних пріоритетів управління.

Керівництво вищої ланки більшості підприємств постійно перебуває в пошуку такої організаційної структури, яка б дозволяла найefективніше використовувати ресурси та досягати поставлених цілей. При цьому організаційна структура кожного підприємства, маючи загальні ознаки щодо забезпечення послідовності й постійності виробничого процесу та адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища, є індивідуальною.

Підприємства створюються і реконструюються менеджерами вищого рівня, тому структура завжди відбиває пріоритети та цінності її керівництва (а не працівників чи споживачів). У структурі втілюється уява керівника про бізнес, ефективність окремих структурних підрозділів та про способи управління ними.

Організаційні структури створюються насамперед для того, щоб просувати корпоративні інтереси, а не інтереси окремих груп чи працівників підприємства.

Підтримуючи стабільність та постійність, організаційна структура підприємств не може залишатись незмінною протягом тривалого



### Три етапи формування організаційної структури

<i>Перший етап</i>	<i>Другий етап</i>	<i>Третій етап</i>
- визначення характеру виконуваних робіт; - аналіз варіантів існуючої управлінської структури.	- організаційне проектування нової структури; - визначення цілей кожного структурного підрозділу; - визначення взаємозв'язків й підпорядкованості підрозділів та служб, схеми лінійних та організаційних зв'язків між ними; - визначення порядку прийняття управлінських рішень та послідовності формування, збирання, зберігання, обробки та надання інформації.	- встановлення ієрархічних позицій менеджменту, побудова на цій основі логічних груп управлінського апарату; - визначення посадових обов'язків і повноważень, їх виконання конкретними особами; - групування елементів управління за видами виконуваних робіт.

періоду. Навіть релігійні організації які, здавалось, є непохитними, поступово трансформуються.

При обранні організаційної структури підприємства завдання менеджера полягає у тому, щоб обрана структура найкраще відповідала цілям та завданням організації, а також внутрішнім та зовнішнім факторам впливу. Оптимальною є структура, що дозволяє підприємству ефективно взаємодіяти з зовнішнім середовищем, продуктивно та доцільно розподіляти та спрямовувати зусилля працівників, а відтак задовольняти попит споживачів послуг та продукції та досягати визначених цілей з високою ефективністю.

Для того, щоб створити організаційну структуру необхідно:

- визначити робочі місця під конкретні функції (вертикальну структуру);
- згрупувати робочі місця у відділи та структурні підрозділи (структурна ієрархія);
- скоординувати функціональну діяльність (сформувати горизонтальну структуру).

Для схематичного зображення організаційних структур управління застосовуються **органіграми**. Органіграми поділяються на:

- фактичні (дійсні);
- раціональні (після ліквідації непотрібних зв'язків);
- бажані (ті, які слід впроваджувати).

Органіграми потрібні для документального забезпечення, організаційного порядку на підприємстві, посилення відповідальності, виявлення перевантаження працівників, дублювання функцій, усунення конфліктів, об'рунтованої заміни працівників, раціоналізації структури управління тощо. В органіграмах виділяються такі зв'язки:

- лінійні (зображуються безперервною лінією);
- функціональні (зображуються переривчастою лінією);
- зв'язки пов'язані з передачею спеціалізованих повноважень.

У літературних джерелах широко представлені різні види організаційних структур управління. Організаційні структури сучасних підприємств готельно-ресторанного бізнесу зводяться до модифікацій таких основних видів структур, як **лінійна**, **функціональна** та **лінійно-функціональна**.

**Лінійна структура управління** базується на зосередженні всіх виробничих та управлінських функцій в руках одного керівника. Тут усі повноваження є прямими (лінійними) й виходять від вищої ланки управління. До переваг лінійної організаційної структури відносяться:

- одноосібність щодо відповідальності й зобов'язань;
- чіткий розподіл обов'язків та повноважень;
- оперативний процес прийняття рішень;
- можливість підтримання високого рівня дисципліни.

Цей вид організаційної структури є сприятливим для стабільної та міцної організації, тому що кожен управлінець підпорядковується лише одному керівникові.

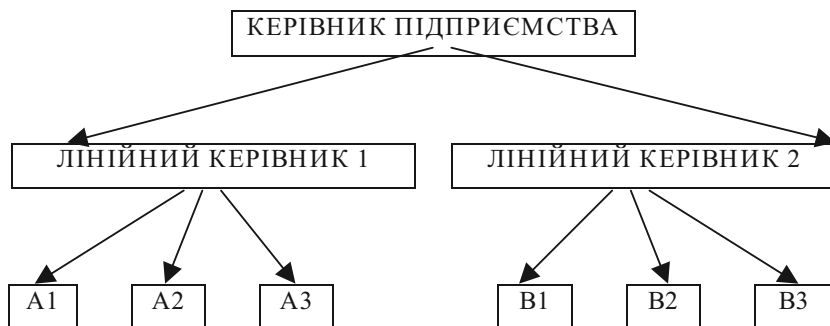
До недоліків лінійної організаційної структури відносять:

- непристосованість до подальшого розширення підприємства;
- негнучкість;
- надто високі вимоги до компетентності керівника з усіх питань.

Схематично лінійна структура наводиться на схемі. 3.1.

Наявність перелічених недоліків зумовлює використання лінійної структури управління на невеликих підприємствах готельно-ресторанної індустрії.

**Функціональній структурі** управління притаманна підпорядкованість виробничих підрозділів (виконавців) одночасно лінійним керівникам та управлінцям вищого рівня. Це традиційний та перевіре-



*Схема 3.1. Лінійна структура управління*

————— — лінійні зв'язки;

A1, A2, A3 — управлінці нижчої ланки, підпорядковані лінійному керівникові 1;

B1, B2, B3 — управлінці нижчої ланки, підпорядковані лінійному керівникові 2.

ний спосіб побудови організаційної структури підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Будь-яке підприємство по мірі зростання розширює число відділів (департаментів). Як правило, відділяють ту частину співробітників, діяльність яких об'єднана певною функцією підприємств (реалізація послуг чи продукції, облік, безпека тощо). Перелік видів діяльності підприємств готельно-ресторанної сфери, як правило, є досить широким, проте всі вони зводяться до кількох основних функцій. Функціональна спеціалізація найчастіше виступає першорядною причиною при впорядкуванні діяльності. Функціональна організаційна структура дозволяє згрупувати працівників відповідно до їхньої професійної компетенції, завдяки чому полегшується управління персоналом, оскільки функціональний розподіл обов'язків працівників передбачає певну відповідальність. При цьому створюється реальна можливість для професійного зростання. Відділи, в яких працюють працівники одного напрямку, організуються в ієрархії, що сприяє процесу професійного просування співробітника та реалізації поняття «кар'єра». Функціональна структура легко піддається таким непростим маніпуляціям, як згорання та розширення активності. Функціональний розподіл надає неоціненну можливість контролювати всю діяльність організації централізовано. З іншого (негативного) боку, спеціалісти насамперед переслідують інтереси своїх

підрозділів, що є перепорою для досягнення масштабних корпоративних цілей.

Структура управління, представлена на схемі 3.2, є функціональною, на що вказують ієрархічні зв'язки, які забезпечують виконання кожної функції управління на всіх рівнях.

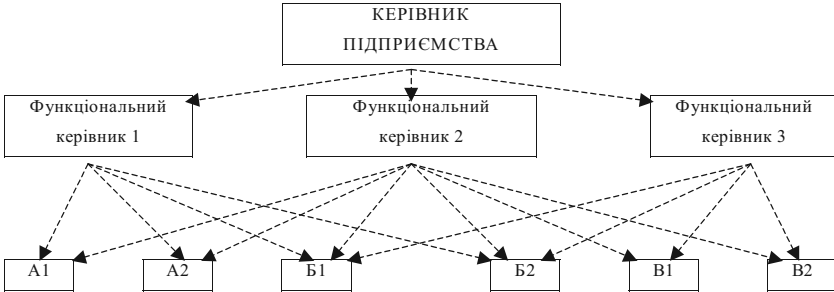


Схема 3.2. Функціональна структура управління

----- — функціональні зв'язки;

A1, A2, B1, B2, B1, B2 — управліни нижчої ланки, підпорядковані функціональним керівникам 1, 2, 3.

Спроба подання недоліків лінійної й функціональної структур зумовила створення таких комбінованих структур управління, як:

- лінійно-функціональні;
- лінійно-штабні;
- бюрократичні;
- дивізійні;
- матричні.

**Лінійно-функціональна структура** управління відрізняється від функціональної тим, що зв'язки між функціональними службами або керівниками не є зв'язками керівництва й підпорядкованості. Будь-які накази, розпорядження, обов'язкові для виконання, працівники одержують лише від безпосередніх лінійних керівників. Функціональні служби у межах своєї компетенції аналізують проблеми, консультують керівника, надають методичну допомогу виконавцям у їхній діяльності. Лінійно-функціональна структура поєднує лінійну й функціональну структури (схема 3.3). Проте лінійно-функціональній структурі управління притаманні певні недоліки. Насамперед — це інерційність і недостатня гнучкість. Потрібен час, поки сигнал про виникнення проблеми у первинній ланці керованої системи дійде через функціональні

## Готельно-ресторанний бізнес: МЕНЕДЖМЕНТ

підрозділи до лінійного керівника, який має повноваження вносити певні корективи. При цьому корегуючий вплив може запізнитись і незначні негаразди перетворяться на серйозну проблему.

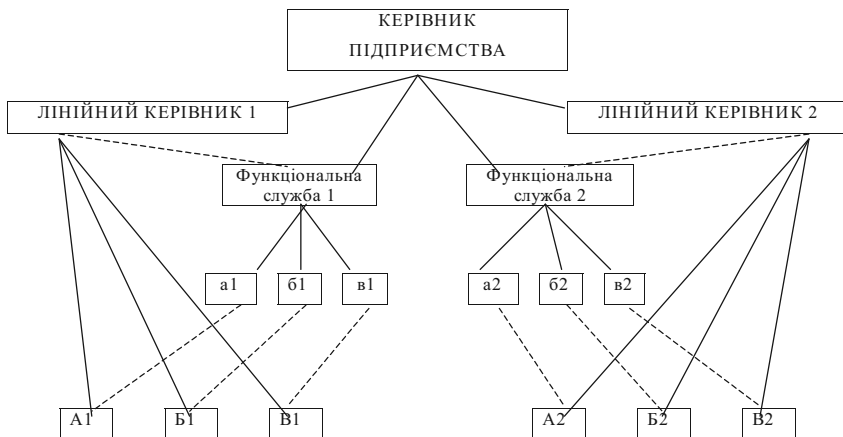


Схема 3.3. Лінійно-функціональна структура управління

————— — лінійні зв'язки;

----- — функціональні зв'язки;

a1, б1, в1, a2, б2, в2 — функціональні підрозділи, підпорядковані функціональним керівникам служб 1, 2;

A1, Б1, В1, A2, Б2, В2 — управлінці нижчої ланки, підпорядковані лінійним керівникам 1, 2.

**У лінійно-штабній структурі** при лінійних керівниках створюються служби (штаби), які спеціалізуються на виконанні певних управлінських функцій. Вони не мають права прийняття управлінських рішень, але сприяють розв'язанню деяких питань у межах конкретної функції управління, забезпечують підготовку ефективних рішень, які приймає лінійний менеджер. Лінійно-штабна структура має тенденцію до збільшення штату штабних служб (схема 3.4), що є її негативною стороною. Лінійно-штабні структури в готельно-ресторанному бізнесі можуть створюватись в екстремальних, так званих форсмажорних, ситуаціях, пов'язаних із необхідністю вирішувати питання цивільної оборони населення.

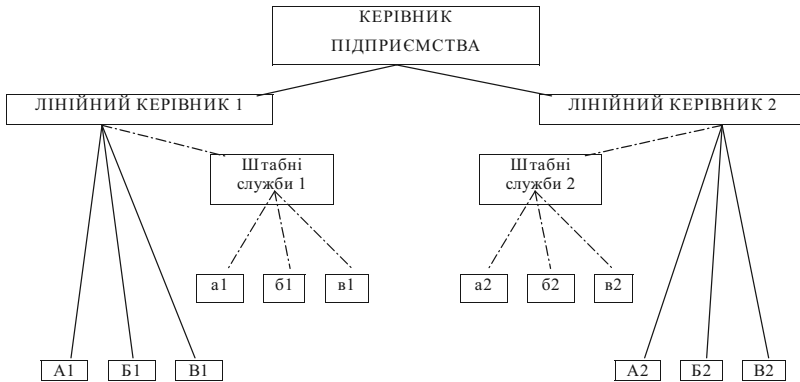


Схема 3.4. Лінійно-штабна структура управління

----- зв'язки спеціалізованих повноважень;

a1,б1,в1,a2,б2,в2 — штабні (функціональні)служби, підпорядковані лінійним керівникам 1,2;

A1, Б1, В1, A2, Б2, В2 — управлінці нижчої ланки, підпорядковані лінійним керівникам 1,2.

**Бюрократичні організаційні структури** управління були запропоновані німецьким соціологом М. Вебером. Вони є своєрідними моделями управління, які характеризуються:

- чітким поділом праці й наявністю висококваліфікованих спеціалістів;
- ієрархічністю рівнів управління, при якій нижчий рівень контролюється вищим;
- наявністю взаємопов'язаної системи формальних правил і стандартів;
- формальною безособистісністю виконання службових обов'язків офіційними особами;
- добором кадрів на основі технічних кваліфікаційних вимог.

Раціональній (класичній, традиційній) бюрократії притаманні поділ праці, багатоступенева ієрархія управління, обов'язкове додержання певних правил і норм поведінки персоналу тощо. Її недоліки полягають у відсутності гнучкості та унеможливленні впровадження новацій.

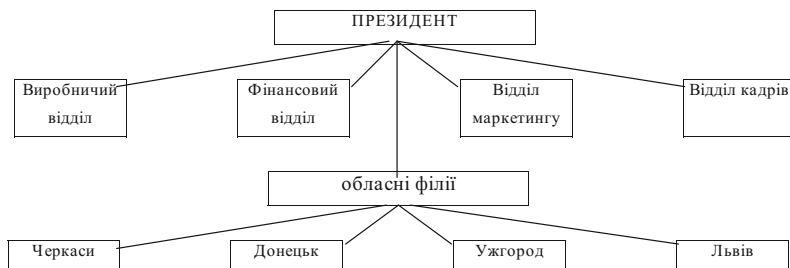
На підприємствах із широкою номенклатурою продукції й послуг, та із значною плінністю споживачів використовуються **дивізіональні структури**, серед яких виділяють продуктові, споживчі та територіальні структури управління.

## *Готельно-ресторанний бізнес: МЕНЕДЖМЕНТ*

Згідно з **продуктовою структурою** конкретному керівникові делегуються повноваження щодо управління виробництвом певного виду продукції. Керівники вторинних служб (виробнича, технічна, збут) підпорядковуються цьому керівникові. Недоліком продуктової структури є витратність через можливе дублювання робіт.

**Структура управління, орієнтована на споживача**, характеризується наявністю підрозділів, виробничо-господарська діяльність яких спрямована на задоволення потреб певних груп споживачів.

**Територіальна структура** управління формується за місцем географічного розташування підприємства (схема 3.5).



*Схема 3.5. Територіальна структура управління*

Побудова структури за місцем географічного розташування є поширеною у практиці для зарубіжних підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Територіальні організаційні структури за своїми характеристиками є близькими до продуктивних структур. Оперативне керівництво в них здійснюється регіональними менеджерами, а стратегічне — директорами відповідних служб з головного офісу організації. За допомогою територіальної структури підприємство може успішно здійснювати свою діяльність на значній території, охоплювати кілька ринків збуту послуг і продукції. Територіальні підрозділи надають інформацію щодо місцевих особливостей, запитів споживачів, ринку трудових ресурсів тощо, ефективно організують бізнес, а їхні рішення є адекватними реаліям конкретного регіону.

**Матрична структура** управління широко використовується у великих зарубіжних корпораціях, яким доводиться розв'язувати багато проблем. Матрична структура характеризується накладенням тимчасових, цільових структур на постійно діючу лінійно-функціональну структуру підприємства. У матричних структурах керівники тимчасових

проектів мають певні повноваження й несуть відповідальність за їх реалізацію. На відміну від традиційної лінійно-функціональної структури, матрична структура управління є децентралізованою: вище керівництво організації приймає принципове рішення про розробку проекту, виділяє для цього певні ресурси, а конкретна реалізація проекту забезпечується спеціалістом, який діє автономно. Матрична організаційна структура може одночасно бути гнучкою та жорсткою, постійною та змінною. В ній поєднані відносно висока продуктивність функцій ієрархічної структури з адаптивністю та неформальністю. У матричній структурі співробітники проектної групи підпорядковані як керівникові проекту, так і керівникові тих функціональних відділів, де вони працюють постійно. Побудова матричної структури наводиться на схемі 3.6.

Ефективність функціонуючих організаційних структур будь-якого типу визначається насамперед тим, наскільки при їх формуванні враховані чинники, що впливають на об'єкт і орган управління: чи дотримане оптимальне поєднання централізованого керівництва самоврядування на місцях; чи чітко визначені функції, обов'язки та права кожної складової проектованої структури; чи максимально скорочений шлях проходження інформації від вищого керівництва до безпосереднього виконавця; чи створений механізм швидкого реагування організації на зміни у виробництві й попиті на послуги та продукцію; чи надані повноваження щодо вирішення питань у кожному конкретному випадку тому підрозділу, що є найпоінформованішим з даного питання; чи широко застосовується колективна форма організації управління; чи узгоджена побудова окремих підрозділів апарату управління з усією системою й чи адаптована система в цілому до зовнішнього середовища.

При цьому діюча організаційна структура не може бути завжди постійною. Успішно працюючі підприємства готельно-ресторанного бізнесу регулярно оцінюють адекватність своїх оргструктур до внутрішніх і зовнішніх умов і в разі потреби змінюють чи реструктурують їх.

Необхідність реструктуризації діючих та створення нових організаційних структур зумовлюється як реформуванням власності, зміною організаційно-правових форм господарювання, так і виникненням негативних явищ в економіці, пов'язаних з неплатоспроможністю підприємств. Реструктуризація означає послідовне впровадження комплексу організаційно-економічних, правових, інформаційних, технічних заходів, спрямованих на удосконалення структури.

При реструктуризації підприємств готельно-ресторанної сфери чи створенні нових організаційних структур необхідно враховувати їхні



## Готельно-ресторанний бізнес: МЕНЕДЖМЕНТ

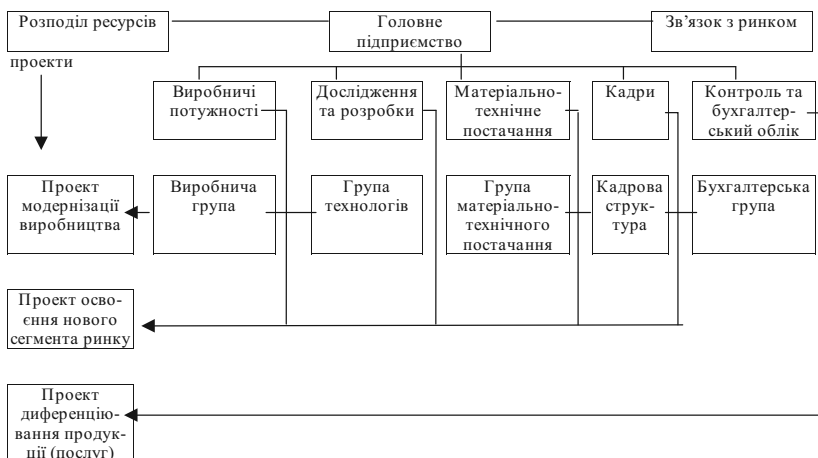


Схема 3.6. Матрична організаційна структура управління

місію та мету діяльності, місце розташування, специфіку потреб споживачів та інші чинники.

Реструктуризація або удосконалення організаційної структури підприємства є справою досить важливою, а тому при їх здійсненні, крім використання вітчизняного досвіду та врахування національної специфіки слід спиратись на світовий досвід аналогічних підприємств, які тривалий час працюють в умовах ринкової економіки.

### Контрольні запитання

1. Які етапи виділяють у процесі формування організаційних структур управління?
2. Чи будь-яке схематичне зображення організаційних структур можна назвати органіграмою?
3. Які види організаційних структур застосовуються у готельно-ресторанному бізнесі?
4. У чому полягають негативні сторони лінійних, функціональних та лінійно-функціональних організаційних структур?
5. Якими є позитивні сторони лінійно-штабної, дивізійної та матричної організаційних структур?
6. Чим зумовлюється необхідність реструктуризації підприємств готельно-ресторанного бізнесу?

---

## Рекомендована література

1. Андрушків Б., Кузьмін О. Основи менеджменту. — Львів: Світ, 1995.
2. Анискин Ю.П. Общий менеджмент/ Учеб.пособие. — М., 1997.
3. Аснофов И. Стратегическое управление. — М.: Экономика, 1989.
4. Боршан Д., Воротина А., Федерман Р. Менеджмент: предпринимательская деятельность в рыночной экономике — М., 1992.
5. Карсекін В.І., Манов М.А. Менеджмент у підприємствах торгівлі та громадського харчування/ підручник. — К.: Вища школа., 1994.
6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента/ Пер. с англ. — М.: Дело, 1992.
7. Шегда В.А. Основы менеджмента/ учеб. пособие. — К.: Знання, 1998.

### 3.2. Умови ефективності структури управління підприємств готельно-ресторанного бізнесу

Досягнення цілей підприємства передбачає спільну роботу групи працівників. Кожна організація (чи це товариство з обмеженою відповідальністю, в якому зайняті 5 осіб, чи це велике підприємство із значним кадровим складом), потребує координації взаємодії й встановлення певного внутрішнього порядку. Цей процес реалізується у формі організаційної структури.

Організаційна структура визначає співвідношення (взаємопідпорядкованість) між функціями, виконуваними працівниками підприємства шляхом поділу праці, створення спеціалізованих підрозділів, запровадження певної ієрархії посад та внутрішньоорганізаційної процедури і є невід'ємним елементом ефективної роботи підприємств готельно-ресторанного бізнесу, оскільки забезпечує їхню внутрішню стабільність та є запорукою певного порядку у використанні ресурсів.

Під поняттям «структура управління підприємством» необхідно розуміти упорядковану сукупність взаємопов'язаних елементів, які перебувають між собою у сталому зв'язку, що забезпечують їхнє функціонування й розвиток як єдиної системи. Елементами структури є окремі працівники, служби та певні ланки апарату управління,

## *Готельно-ресторанний бізнес: МЕНЕДЖМЕНТ*

---

відносини ж між ними підтримуються завдяки різним видам зв'язків.

Ланка управління — це самостійна складова організаційної структури певного рівня, що складається з апарату управління та структурних підрозділів.

Апарат (орган) управління — це колектив працівників керуючої системи, який наділений правом щодо координації діяльності підрозділів, має приміщення, технічні засоби, штатний розклад, положення про структурні підрозділи та посадові інструкції.

У межах структури управління відбувається управлінський процес (рух інформації та прийняття управлінських рішень), між учасниками якого розподілені завдання й функції щодо управління. З цих позицій **структуру управління** можна розглядати як форму розподілу й кооперації управлінської діяльності, в межах якої відбувається процес управління, спрямований на досягнення визначених цілей менеджменту.

Структура управління функціонує ефективно, якщо:

- вона прискорює процес досягнення цілей;
- вона прагне до запровадження нових технологій, а виробничий процес стає творчим; при цьому службовці поінформовані щодо прав і обов'язків, а також про рівень відповідальності щодо прийняття рішень;

- рівні координації чіткі й діють ефективно;
- формальні й неформальні структури діють в одному напрямі;
- службовці працюють лише в межах даної структури.

Ефективність структури управління визначається ефективністю таких елементів її життєдіяльності, як:

- поділ праці й спеціалізація;
- зв'язки між складовими й координація;
- масштаб керованості та контролю;
- ієрархія рівнів;
- розподіл прав і обов'язків;
- централізація та децентралізація;
- диференціація та інтеграція.

Ефективне функціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу неможливе, якщо структурні підрозділи дублюють функції один одного. Тому на кожному підприємстві повинен існувати чіткий **поділ праці** між окремими працівниками та підрозділами.

Поділ праці на підприємстві призводить до створення нових видів робіт. Він може здійснюватись за двома напрямками:

– поетадійний розподіл робіт (розпочинаючи з надходження ресурсів і закінчуючи наданням послуг) — такий розподіл робіт називається **горизонтальною спеціалізацією**;

– розподіл робіт за рівнями ієрархії (в цілому по підприємству й в окремих його структурних підрозділах) — такий розподіл має назву **вертикальної спеціалізації**.

Такий елемент життєдіяльності, як **спеціалізація**, має ряд переваг. Спеціалізація сприяє удосконаленню виробничого процесу, а кожний виконавець при цьому детально володіє сутністю справи. Спеціалізація сприяє виявленню найважливіших сфер діяльності підприємства, знижує потребу в комунікаціях і спрощує процес прийняття рішень.

Підприємства готельно-ресторанної галузі, як правило, складаються з багатьох ланок, між якими повинні відбуватись **зв'язок та координація діяльності**. Координація діяльності є основою структури підприємства, але її ефективність визначається сукупністю зв'язків, яких виділяється чотири типи: вертикальні й горизонтальні, лінійні й функціональні, формальні й неформальні, прямі й непрямі.

➤ **Вертикальні зв'язки** сполучають ієрархічні рівні підприємства та його складові. Вони є каналами передання розпорядчої та звітної інформації.

➤ **Горизонтальні зв'язки** — це зв'язки між однаковими за своїм становищем в ієрархії складовими структури або між працівниками підприємства.

➤ **Лінійні зв'язки** — це відносини, за допомогою яких керівник реалізує свої владні права та здійснює пряме керівництво підлеглими, тобто це зв'язки, які пронизують організаційну ієрархію зверху донизу й реалізуються у формі наказу, розпорядження тощо.

➤ **Функціональні зв'язки** є дорадчими. Ці зв'язки мають спрямованість знизу вгору у формі поради, рекомендації, пропозиції щодо прийняття альтернативного рішення тощо.

➤ **Формальні зв'язки** — це зв'язки координації, які регулюються цілями, політикою і процедурами підприємства.

➤ **Неформальні зв'язки** виникають тоді, коли формальні зв'язки не досягають поставленої мети. В їхній основі лежать відносини не між певними посадовцями, а між конкретними індивідами.

➤ **Прямі зв'язки** встановлюються між працівниками відповідно до посадових інструкцій і формально закріплюються на підприємстві.

Ефективність та узгодженість зв'язків у межах структури управління визначають **масштаб керованості й контролю** на підпри-

емстві. Для визначення оптимального масштабу керованості постійно проводиться його наукове дослідження.

За твердженням учених найдоцільнішим є ситуаційний підхід, в основу якого покладений аналіз факторів, які впливають на визначення масштабу керованості. До них відносять фактори, пов'язані з виконуваною роботою (подібність, складність та територіальна віддаленість) та кадровим складом колективу (рівень фахової підготовки підлеглих працівників, компетентність керівника).

Найчисленішою є група факторів, що стосується безпосередньо керівництва підприємства: обсяг делегованих прав та рівень відповідальності; чіткість щодо визначення цілей; стабільність і послідовність організаційних рішень; об'єктивність при вимірюванні результатів роботи; ієрархічний рівень; рівень потреби в особистих контактах з підлеглими.

Відтак зазначені фактори впливають на оптимальний масштаб керованості для конкретної ситуації.

**Вузький масштаб** керованості зумовлюється мінімальною кількістю підлеглих у одного керівника. В результаті, щоб сполучити нижчі ланки управління з вищою, необхідно збільшити кількість ієрархічний рівнів.

Таке групування робіт і працівників має ряд переваг. При меншій кількості підлеглих керівникові легко контролювати їх роботу, а тому він робить це якісно. Проте така побудова зв'язків має й недоліки. У керівника, що контролює невелику кількість працівників, може з'явитися прагнення до втручання в їх безпосередню роботу.

**Широкий масштаб** керованості має характеристики, протилежні вузькому: максимально можлива кількість підлеглих у одного керівника і мінімальна кількість рівнів ієрархії. Таке групування працівників і робіт має певні переваги. Маючи багато підлеглих, керівник змушений делегувати свої повноваження для їх завантаження роботою. Наділяючи своїх підлеглих роботою, керівник повинен бути впевненим у їхньому фаховому рівні; саме тому в цьому разі підбирається сильна й кваліфікована команда. До недоліків широкого масштабу керованості можна віднести перевантаженість керівника вирішенням рутинних завдань. Розвиток ситуації в цьому напрямі може призвести до втрати контролю над підлеглими.

Ієрархія рівнів є однією з найважливіших умов ефективності структури управління. Рівнем управління в організації вважається та її частина, в межах якої можуть прийматися самостійні рішення без обов'язкового їх погодження з вищим керівництвом. Кількість рівнів визнача-

ють «поверховість» структури управління. За інших рівних умов «поверховість» структури управління є обернено пропорційною до її загальної ефективності. При великій кількості рівнів є небезпека значного перекручення інформації, яка передається в організації зверху донизу і у зворотньому напрямку.

На підприємствах готельно-ресторанного бізнесу використовуються дві системи **розподілу прав і обов'язків** за рівнями ієрархії. Перша система будується на основі принципу єдності підпорядкування, а її схема є подібною до «ялинки». Принцип єдиного підпорядкування полягає в тому, що працівник повинен отримувати розпорядження лише від одного керівника. Виходячи з цього, система «ялинки» побудована таким чином, що керівник вищого рівня перебирає на себе лише частину прав і відповідальності керівника нижчого рівня.

Друга система — система подвійного або багаточисельного підпорядкування («матрьошка») — побудована так, що керівник вищого рівня майже повністю перебирає на себе права й відповідальність усіх керівників нижчих рівнів. Система припускає наявність двох і більше осіб, які мають однакові повноваження щодо об'єкта управління. Таке становище зумовлює прийняття кінцевого рішення на вищому рівні, що дозволяє здійснювати тотальний контроль.

Значний вплив на ефективність структури управління справляє виважене поєднання централізації й децентралізації управління. **Централізація** — це концентрація прав щодо прийняття рішень, зосередження владних повноважень на вищому рівні управління підприємством. Централізація управління має свої переваги й недоліки. Серед переваг централізації управління є:

- вищий рівень контролю за діяльністю управління;
- можливість зведення до єдиного стандарту всіх операцій, виконуваних в межах підприємства;
- усунення можливого дублювання тих чи інших заходів і зусиль;
- ефективне використання кадрів, обладнання виробничих приміщень, запровадження комп'ютеризації й механізації процесів.

Недоліками централізованого управління є:

- зростання бюрократизму, накопичення важливих для вирішення питань, збільшення обсягів документації;
- повільність у прийнятті рішень, особливо на робочих місцях;
- рішення приймаються тими, хто не знайомий з реальною ситуацією на виробництві.

**Децентралізація** — це передача або делегування прав і відповідальності за прийняття ключових рішень нижчим рівням управління.

Децентралізація має ряд переваг: вона прискорює прийняття рішень та підвищує їхню об'єктивність, підвищує відповідальність на нижчих рівнях управління; стимулює діяльність підлеглих на основі високої довіри; економить робочий час менеджерів більш високого рівня; допомагає підготувати працівників до прийняття на себе відповідальності у майбутньому. Однак децентралізація має й негативні тенденції. Вона може послабити контроль, порушити єдність дій у системі, призвести до прийняття неефективних рішень.

При обранні організаційної структури чи здійсненні її реструктуризації слід враховувати фактори, які впливають на рівень децентралізації управління, а саме:

- міра уніфікації. Бажаний рівень неповторності послуг;
- розміри підприємства. На великих підприємствах рішення приймаються значним числом керівників різного рівня, тому їх важко координувати. Там, де повноваження є роззосередженими, рішення приймаються більш оперативно;
- наявність керівника високого рівня та кваліфікації;
- використання прийомів контролю. Чим ширшими є можливості щодо контролю, тим більшої міри децентралізації можна досягти.

Важливе місце в ефективності функціонування структури управління посідає проблема встановлення відносин між окремими підрозділами підприємства. На ці відносини впливають такі фактори, як ступінь різниці між підрозділами (диференціація) й ступінь співробітництва між підрозділами (інтеграція).

**Диференціація** означає поділ робіт між частинами та підрозділами з метою досягнення певної завершеності в межах даного підрозділу.

**Інтеграція** визначає рівень співробітництва між підрозділами підприємства й забезпечує досягнення цілей, обмежених вимогами зовнішнього оточення. Потреба в інтеграції зумовлюється розподілом і взаємозалежністю робіт.

Визначення міри диференціації допомагає визначити рівень потенційного конфлікту між окремими частинами підприємства, а віднайдення ефективного інтеграційного механізму створює умови для зниження рівня можливої конфліктності.

Все це разом взяте сприяє підвищенню ефективності структури управління, що виявляється у взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем.

### Контрольні запитання

1. Перелічіть основні елементи життєдіяльності структури управління.
2. За якими напрямками може здійснюватись розподіл праці у структурі управління?
3. Як спеціалізація впливає на ефективність структури управління?
4. Дайте визначення вертикальних, горизонтальних, лінійних зв'язків.
5. Назвіть переваги і недоліки централізації і децентралізації управління.

### Рекомендована література

1. Андрушків Б.М., Кузьмин О.Е. Основи менеджменту. — Львів: Світ, 1995.
2. Бавькин В. Новый менеджмент. — М.: Экономика, 1997.
3. Бреддик У. Менеджмент в организации./ Учебное пособие. — М.: Инфра-М, 1997.
4. Вейлл П. Искусство менеджмента. — М.:Новости, 1993.
5. Герчикова И.Н. Менеджмент. / Учебник. — М.: Банки и биржи, «ЮНИТИ», 1995.
6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. / Учебник. Пер. с англ. — М.: «Дело», 1994.
7. Радугин А. Введение в менеджмент. — Воронеж: Высш.школа., 1995.
8. Румянцева К.Р. Менеджмент в организации. — М.: Перспектива, 1997.



## Розділ IV

### Фактори, принципи й функції менеджменту та їх розвиток в умовах ринкової економіки

#### 4.1. Основні фактори менеджменту та принципи господарського управління

Управлінська діяльність є специфічним різновидом трудового процесу і для неї є характерними всі притаманні йому елементи. Предметом і продуктом діяльності менеджерів виступає інформація. Як предмет праці вона є певними даними (так звана сира інформація). В результаті управлінської діяльності на її основі приймається рішення (тобто вона перетворюється у продукт), що реалізуються у формі конкретних дій. При цьому рівень і якість менеджменту залежить від ряду **факторів**, а саме:

– **технічних** (рівень механізації й автоматизації виробничих процесів, укомплектованість засобами виробництва, використовувані технології, засоби комунікації тощо);

– **організаційних** (територіальне розташування виробництва, організаційна структура підприємства, форми організації виробничого процесу, чисельність і склад персоналу);

– **економічних** (розміри підприємства та його спеціалізація, рівень економічного розвитку, використання виробничого потенціалу, рентабельність виробництва);

– **соціальних** (розвиток соціальної інфраструктури, демографічна ситуація, потреби працівників, ціннісні пріоритети, згуртованість колективу).

**Принципи управління підприємством** визначають вимоги до системи, структури й організації процесу управління. Управління підприємством здійснюється на основі базових вихідних положень і правил, якими керуються менеджери всіх рівнів. Ці правила визначають лінію поведінки менеджера. Отже, принципи управління — це основоположні закономірності й правила поведінки керівників при здійсненні ними управлінських функцій.

Відомі кілька підходів щодо класифікації принципів управління. Найповніше їх трактування подане Г.Куном і С.О'Доннелом у книзі «Принципи управління: аналіз управлінських функцій», де автори розглядають десять принципів планування, п'ятнадцять принципів організації, десять — мотивації й чотирнадцять — контролю.

Проте один із фундаторів наукової організації праці, автор теорії адміністрування А.Файоль вважав, що кількість принципів управління є необмеженою, оскільки на практиці зустрічаються дуже ефективні форми управління, які не завжди базуються на відомих теоретичних основах.

У зв'язку з цим усі принципи менеджменту поділяють на дві групи — загальні та індивідуальні.

До **загальних** принципів управління відносять:

– **принцип застосовуваності**, який полягає у тому, що менеджмент розробляє свого роду керівництво до дії для всіх працівників підприємства;

– **принцип системності**, що реалізується в охопленні менеджментом усієї системи з врахуванням зовнішніх і внутрішніх зв'язків, взаємозалежності й відкритості власної структури чи системи в цілому;

– **принцип багатofункціональності**, який передбачає охоплення менеджментом різних аспектів діяльності: матеріального (ресурси, послуги), функціонального (організація праці), змістового (досягнення кінцевої мети);

– **принцип інтеграції**, що вимагає поєднання у межах системи різних способів взаємовідносин і поглядів працівників, тоді як поза підприємством може відбуватись їх диференціювання;

– **принцип орієнтації на організаційні цінності** заснований на розумінні того, що менеджмент входить до зовнішнього середовища з певною уявою щодо таких цінностей, як гостинність, чесність, вигідне співвідношення ціни й пропонованих послуг тощо.

Зазначені загальні принципи управління необхідно не лише врахувати, але й обов'язково виконувати в діяльності підприємств.

Основним серед **індивідуальних** принципів менеджменту є принцип оптимального співвідношення **централізації й децентралізації** в управлінні. Вирішення проблеми співвідношення централізації й децентралізації у менеджменті полягає в оптимальному розподілі (делегуванні) повноважень при прийнятті управлінських рішень.

Принцип співвідношення централізації й децентралізації передбачає необхідність оптимального поєднання **єдиноначальності та колегіальності** в управлінні. Суть **єдиноначальності** полягає у тому, що керівник певного рівня управління має право самостійного вирішення питань, які відносяться до його компетенції, тобто у наданні менеджеру підприємства широких повноважень, необхідних йому для виконання покладених на нього функцій управління та реалізації персональної відповідальності.

**Колегіальність** передбачає колективне прийняття рішень на основі точок зору керівників різного рівня та виконавців.

Пошук оптимального співвідношення між єдиноначальністю та колегіальністю становить одне з найважливіших завдань управління, від вірності вирішення якого значною мірою залежать його ефективність та дієвість.

**Принцип наукової обґрунтованості управління** полягає в науковому передбаченні та плануванні в часовій площині соціально-економічних перетворень на підприємстві. Основний зміст цього принципу відбивається у положенні: всі управлінські дії здійснюються на базі наукових методів і підходів. Наукове обґрунтування управління означає не лише використання досягнень науки при виробленні й реалізації управлінських рішень, але й глибоке вивчення практичного досвіду й вміння виявляти наявні резерви.

**Суть принципу плановості** полягає у визначенні основних напрямів і пропорцій розвитку підприємства на перспективу. План є певним комплексом економічних і соціальних завдань, які необхідно вирішити в майбутньому.

**Принцип узгодженості прав, обов'язків і відповідальності** передбачає, що кожний підлеглий повинен виконувати покладені на нього завдання й періодично звітуватись щодо їх виконання.

### **4.2. Поняття «функції менеджменту» та їхня роль в управлінні підприємствами готельно-ресторанного бізнесу**

Термін «функція» у перекладі з латинської мови означає «здійснення, виконання». **Функції управління** — є спеціалізованими видами різнорідних робіт, які можна розглядати, як з точки зору їх виконавців (конкретних працівників управлінського апарату), так із точки зору змісту процесу управління та характеру виконуваних робіт. У функціях менеджменту поєднуються принципи, методи й зміст управлінської діяльності. Разом з тим, у прикладному розумінні функціями менеджменту називають відносно відокремлені напрями управлінської діяльності, які забезпечують управлінські дії. Функції менеджменту відбивають суть і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях управління.

Важливою проблемою теорії менеджменту є визначення переліку функцій управління. Один із фундаторів теорії менеджменту А.Файоль виділяв п'ять функцій: планування, організацію, розпорядництво, коор-

динування й контроль. Науковці вітчизняної школи, ще років 20 тому визначали шість функцій: планування, організацію, координування, стимулювання, регулювання та контроль. Проте публікації останніх років як вітчизняних, так і зарубіжних теоретиків твердять про доцільність виділення лише чотирьох функцій: планування, організації, мотивації й контролю, зважаючи на те, що саме ці функції реалізуються у здійсненні будь-якого управлінського процесу. А функції координування й регулювання фактично є складовими функцій планування, організації, мотивації й контролю.

Процес управління виробництвом послуг на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу вимагає планування цієї діяльності, організації роботи відповідних структур (відділів, служб, підрозділів, бюро), мотивації (стимулювання) працівників виробництва послуг, контролю результатів діяльності всіх структурних підрозділів. Після контролю здійснюється зворотний зв'язок з метою усунення виявлених недоліків або відхилень, який виконує функція регулювання. Отже, функції менеджменту планування, організації, мотивації і контролю є головними на підприємствах готельно-ресторанної сфери, оскільки будь-яка інша управлінська діяльність здійснюється шляхом послідовного їх застосування.

**Функція планування** виявляється у вирішенні двох питань: чітке визначення цілей діяльності організації й конкретних дій працівників організації на шляху їх досягнення.

План являє собою складну соціально-економічну модель майбутнього становища організації. Підприємства готельно-ресторанного бізнесу формують єдиний план управління діяльністю, але в його межах менеджерами використовується ряд методів для досягнення конкретних цілей і завдань. Процес планування діяльності здійснюється відповідними рівнями підприємства. Так, **стратегічним плануванням** займаються управлінці вищого рівня. Середня ланка управлінців здійснює **тактичне планування**, тобто визначає проміжкові цілі на шляху досягнення стратегічних. Планування здійснюється й на нижчому рівні та визначається як оперативне планування. Оперативні плани покликані спрямовувати зусилля кожного працівника на досягнення головних цілей підприємства. Зазначені види планування сукупно складають генеральний або так званий бізнес-план функціонування підприємства.

Ефективність планування як функції управління на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу залежить від принципів (основоположних правил), якими керуються при складанні планів. До них належать:

## *Готельно-ресторанний бізнес: МЕНЕДЖМЕНТ*

---

- всеосяжність планування — при плануванні повинні бути передбачені всі події і ситуації, які впливатимуть на розвиток підприємства;
- точність планування — при складанні планів повинні використовуватись сучасні методи, засоби, прийоми, тактика і процедури, які забезпечують точність прогнозування;
- ясність планування — мета й етапи планування повинні бути чіткими й зрозумілими для всіх працівників підприємства;
- безперервність планування — планування це не одноразовий акт а безперервний процес;
- економічність планування — витрати на планування не повинні перевищувати доходів від планування.

Функція планування вирішує проблему невизначеності щодо діяльності підприємства й допомагає підприємству ефективно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

Функція управління **«організація»** полягає у встановленні постійних та тимчасових взаємовідносин між підрозділами підприємства готельно-ресторанного бізнесу, визначенні порядку та умов його діяльності. Ця функція реалізується через адміністративно-організаційне та оперативне управління.

**Адміністративно-організаційне управління** передбачає визначення структури підприємства, встановлення взаємозв'язків і розподіл функцій між його підрозділами, надання певних прав працівникам апарату управління й визначення їхньої відповідальності.

**Оперативне управління** забезпечує функціонування підприємства відповідно до затвердженого плану. Воно полягає у періодичному й безперервному порівнянні фактичних результатів з результатами, передбаченими планом, та відповідному їх коригуванні.

«Організація» як функція управління забезпечує впорядкованість технічної, економічної, соціально-психологічної й правової діяльності всіх підприємств готельно-ресторанної сфери, оскільки дозволяє визначити, хто саме повинен виконувати кожне конкретне завдання і які для цього будуть застосовані засоби. Через організаційну діяльність, тобто через поділ і об'єднання завдань та компетенції працівників відбувається управління відносинами на кожному підприємстві.

Отже, функція менеджменту «організація» з одного боку — це структура взаємовідносин, прав, цілей, ролей, видів діяльності та інших факторів, які мають місце в процесі спільної праці людей, та процес, за допомогою якого створюється і зберігається структура підприємства, з другого.

**Функція мотивації** — це процес спонукання учасників виробничого процесу до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей підприємства в цілому.

Традиційний підхід до мотивації базується на тому, що працівники підприємства є лише ресурсом, який слід ефективно використати для досягнення визначеної мети.

Технічний прогрес радикально змінив ставлення до праці і повсякденної життєдіяльності людини. Саме тому менеджери застосовують функцію мотивації для активізації діяльності працівників, щоб стимулювати їхню працю.

Особисте задоволення від добре виконаної роботи надає працівникам почуття впевненості у власних силах. Це є не менш важливим фактором з точки зору мотивації праці, ніж матеріальна винагорода. Прагнення людини до реалізації себе у виконуваний роботі є незаперечним. Там, де управління й організація праці надають працівникам такої можливості, їхня праця є високоефективною, а мотиви до праці — високими. Відтак, мотивувати діяльність працівників означає визначити їхні найважливіші інтереси й дати їм шанс реалізуватись в процесі трудової діяльності.

Функція мотивації передбачає створення й використання стимулів до ефективної взаємодії суб'єктів спільної діяльності. Для ефективної реалізації функції мотивації в сучасних умовах менеджерам готельно-ресторанного бізнесу необхідно враховувати й використовувати в управлінській діяльності взаємозв'язок таких понять, як «мотиви» і «стимул». «Мотив» — це внутрішнє прагнення людини до задоволення власних потреб, а «стимул» — це можливість одержання матеріальної винагороди для задоволення зазначених потреб за виконання певної роботи.

**Функція контролю.** Поняття «контроль» (перевірка) як функція менеджменту виходить за межі поняття «контролювати». Вона передбачає активну діяльність менеджера в управлінні. Управлінський контроль не є разовою акцією. Це безперервний процес, який включає спостереження за здійсненням стратегічних планів для визначення ступеня ефективності їх виконання, а в разі необхідності застосування регулюючих заходів.

Загалом функцію контролю можна визначити як процес співставлення фактично досягнутих результатів із запланованими.

Поняття «контроль» використовувалось у бухгалтерському обліку для відбиття результатів господарської діяльності підприємств. Саме цим поняттям користується певна частина управлінців і теоретиків

## ***Готельно-ресторанний бізнес: МЕНЕДЖМЕНТ***

---

бізнесу. Проте, функція контролю в класичному менеджменті визначається як вид управлінської діяльності, спрямований на утримання підприємства на шляху стратегічного розвитку методом порівняння досягнутих показників його діяльності з показниками, встановленими за планами.

На багатьох підприємствах створені системи контролю, що є посередниками між планом та реальною діяльністю, тобто забезпечують зворотній зв'язок між визначеними планами менеджменту і реальними показниками діяльності підприємства. Підприємства, які мають сучасні й точні системи контролю, мають більше шансів для досягнення успіху.

Для менеджменту підприємств готельно-ресторанного бізнесу характерна велика кількість не тільки різних видів планів, але й видів контролю.

### **Контрольні запитання**

1. Від яких факторів залежить рівень і якість менеджменту?
2. Перелічіть основні принципи менеджменту.
3. Які функції управління виділяються на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу?
4. Наведіть визначення основних функцій підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

### **Рекомендована література**

1. Браймер Р.А. Основы управления в индустрии гостеприимства / Пер. с англ. — М.: Аспектпресс, 1995.
2. Виханский О.С., Наумов А.М. Менеджмент: Учебник, 3-е изд. — М.: Гардарики, 1998.
3. Герчикова И.Н. Менеджмент — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995.
4. Гуляев В.Г. Организация туристской деятельности. / Учебное пособие — М.: Нолидж, 1996.
5. Кузнецов Ю.В., Подлесных В.И. Основы менеджмента. — 2-е изд. — СПб.: ОЛБИС, 1998.
6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1997.

## Розділ V

### Організація виробництва послуг як функція менеджменту

До визначення поняття функції менеджменту «організація» можна підходити з двох точок зору: структурної та поведінкової.

У структурному ракурсі ця функція визначається як сукупність організаційних методів розподілу виробничих обов'язків та передавання певних повноважень і відповідальності.

При поведінковому визначенні цього поняття в центрі уваги є трудовий колектив. Тому що, за найдосконалішої організаційної структури рівень виробничої діяльності підприємства насамперед визначається трудовими ресурсами, їх фаховою кваліфікацією та мотивацією до праці.

Відтак загальне визначення поняття «організація» як функції менеджменту пропонується таке:

- це складова менеджменту, спрямована на вирішення питань формування структури, що стосуються відповідальності, завдяки якій виконання поставлених перед підприємством завдань розподіляється між учасниками виробничого процесу [2];

- це складова менеджменту, яка стосується формальних внутрішніх взаємовідносин між працівниками підприємства з питань розподілу відповідальності [3].

**«Організувати»** — означає визначити функції й дії учасників виробничого процесу, необхідні для виконання тієї чи іншої роботи, а також об'єднати їхні зусилля для її виконання.

**«Організаційна взаємодія»** — це формальні відносини, які існують між окремими позиціями менеджменту в межах структури підприємства.

**«Організація процесу виробництва послуг»** — це функція менеджменту, яка включає комплекс управлінських дій, спрямованих на реалізацію планів і цілей підприємства готельно-ресторанного бізнесу. Організаційні процеси підприємств індустрії гостинності визначають не лише їхню економічну ефективність, але й передбачають створення позитивного морально-психологічного клімату в колективі працівників.



### **5.1. Сутність й завдання функції організації виробництва послуг у сфері готельно-ресторанного бізнесу**

Виробництво послуг на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу включає такі основні компоненти:

- **працівники** (професійно підготовлений персонал);
- **засоби праці** (машини, механізми, інструменти, споруди, приміщення);
- **предмети праці** (матеріали, сировина, інформація);
- **енергія** (теплова, електрична, механічна, світлова);
- **інформація** (науково-технічна, оперативно-виробнича, правова, соціально-політична).

Професійний синтез зазначених компонентів формує **виробничий процес** надання послуг, виступає предметом організації виробництва й, зокрема, організації як функції менеджменту підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Технічна й організаційно-економічна характеристика виробничого процесу підприємств гостинності визначається видом вироблених послуг, обсягом виробництва, типом і видом застосовуваних техніки й технології, рівнем спеціалізації.

Усі виробничі процеси надання послуг класифікуються за такими ознаками:

- за способом дії на предмет праці;
- за типом використовуваного обладнання;
- за мірою механізації;
- за обсягом пропонованих послуг;
- за перервністю чи безперервністю процесу.

Коли дія на предмет праці в межах виробничого процесу здійснюється при безпосередній участі людей, такий процес визначається як **технологічний**, якщо без їхньої участі (йдеться про дію природних сил — бродіння, закисання, окислення), тоді зазначений процес визначається як **природний**.

За типом використовуваного обладнання виробничі процеси поділяються на відкриті й апаратурні. На підприємствах готельно-ресторанного бізнесу переважає застосування відкритих процесів.

Нині в готельно-ресторанному бізнесі виділяються такі рівні механізації виробничих процесів: ручний, машинно-ручний й машинний.

За обсягом пропонованих послуг підприємства поділяються на малі, середні, великі й дуже великі.

Незалежно від масштабів діяльності підприємства та інших ознак виробничі процеси поділяються на перервні (дискретні) й безперервні.

Організація виробничого процесу надання послуг вимагає дотримання певних принципів, які менеджер повинен опанувати й використовувати у практичній діяльності. Головними з них є: спеціалізація, пропорційність, паралельність, прямоточність, безперервність, ритмічність, циклічність й комплексність.

**Спеціалізація** — передбачає організацію виробничого процесу в межах цеху, дільниці, робочого місці. Цей принцип базується на необхідності специфічного використання обладнання, технології, сировини, матеріалів, фахівців, виготовлення послуг різних за споживчим напрямом. Спеціалізація значною мірою підвищує якість вироблених послуг, прискорює виконання робіт, підвищує продуктивність праці, а відтак є економічно ефективною. Недоліком спеціалізації є те, що праця робітників стає монотонною й зумовлює зростання психологічного навантаження на них.

**Пропорційність** в організації виробничого процесу передбачає дотримання визначеного співвідношення щодо функціонування окремих структурних підрозділів, в результаті чого забезпечується відповідність щодо їх пропускної спроможності, виключаються різного роду затримки, створюються умови для ритмічної роботи.

Під **паралельністю** виробничих процесів необхідно розуміти одночасність їх здійснення на різних стадіях в часі й просторі, якщо послідовність операцій не має принципового значення. Наприклад, на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу водночас здійснюються послуги розміщення гостей, їх харчування, відпочинку і розваг, прибирання гостьових кімнат тощо.

**Прямоточність** як принцип організації означає забезпечення найкоротшого інтервалу між окремими етапами виробничого процесу з метою скорочення загальних часових витрат на виробництво й надання послуг. Наприклад, розташування окремих цехів та обладнання для виробництва продукції у ресторанах повинне відповідати ходу виробничого процесу. Поряд із складськими приміщеннями розміщуються цехи для первинної обробки сировини, а між окремими цехами встановлюється зручний взаємозв'язок.

**Безперервність** виробництва передбачає економію часу (мінімізація або повне усунення перерв), а відтак найефективніше використання обладнання, засобів праці й робочої сили.

## ***Готельно-ресторанний бізнес: МЕНЕДЖМЕНТ***

---

Важливим принципом організації виробничого процесу є його **ритмічність**, яка виражається в рівномірному виготовленні послуг (продукції) в однакові проміжки часу на всіх етапах технологічних ланцюгів.

В умовах готельно-ресторанного виробництва всі основні технологічні процеси здійснюються **циклічно**, тобто регулярно повторюються в повному обсязі як сукупність операцій. Виробничий цикл надання послуг визначається за тривалістю й структурою. Він складається з робочого періоду й організаційних перерв. Під час робочого періоду здійснюються основні й допоміжні технологічні процеси (прибирання номерного фонду, виготовлення напівфабрикатів і готових страв, транспортування миючих і дезинфікуючих засобів, кулінарних виробів в процесі виробництва тощо). Організаційні перерви між операціями використовуються для відпочинку працівників під час зміни, прийому їжі. Велика їх кількість припадає на організаційно-технологічні перерви, перерви через порушення трудової дисципліни, з технічних причин і ін. При наданні послуг застосовуються три основні методи організації виробничих процесів: поточний, партійний, одиничний.

**Поточний метод** передбачає поділ виробничого процесу на невеликі за обсягом і тривалістю елементи (операції) й закріплення їх за певними робочими місцями. Виробничі операції, здійснювані у жорсткій технологічній послідовності, створюють свого роду потік, який відповідає загальному ходу виробничого процесу. Організаційною формою поточного методу виробництва є поточна лінія, що являє собою сукупність спеціалізованих робочих місць. Поточні лінії є основою таких структур, як цехи підприємств громадського харчування.

**Партійний метод** організації виробництва відрізняється від поточного запуском в технологічний процес сировини, матеріалів, напівфабрикатів і засобів матеріально-технічного призначення певними частинами (партіями) через визначені проміжки часу.

**Одиничний метод** організації виробництва застосовується в разі виготовлення ресторанної продукції на замовлення, дрібносерійної продукції широкого асортименту з тривалим виробничим циклом, при необхідності частоті зміни обладнання, великому обсязі ручних робіт, тривалих міжопераційних перервах і нерегулярному виході готових виробів.

До організації виробничих процесів надання послуг і їх взаємодії повинен застосовуватись **комплексний підхід**, який забезпечує їх реальну єдність. В комплексності полягає останній із основних ор-

ганізаційних принципів виробництва і реалізації послуг готельно-ресторанного сервісу.

Зазначені принципи раціональної організації виробничих процесів є основним фактором підвищення ефективності системи менеджменту, тому визначення коефіцієнтів цих показників є важливим і доцільним в реальних умовах господарювання.

Коефіцієнт спеціалізації визначається за формулою:

$$K_{\text{сп}} = V_{\text{сп}} : V_{\text{заг}}, \quad (5.1)$$

де  $K_{\text{сп}}$  — коефіцієнт спеціалізації;

$V_{\text{сп}}$  — виручка від реалізації послуг (продукції), вироблених на спеціалізованих робочих місцях;

$V_{\text{заг}}$  — загальна виручка підприємства;

Коефіцієнт пропорційності обчислюється за формулою:

$$K_{\text{пр}} = M_{\text{мін}} : M_{\text{макс}}, \quad (5.2)$$

де  $K_{\text{пр}}$  — коефіцієнт пропорційності;

$M_{\text{мін}}$  — мінімальна пропускна спроможність структурних підрозділів;

$M_{\text{макс}}$  — максимальна пропускна спроможність структурних підрозділів.

Коефіцієнт паралельності визначається за формулою:

$$K_{\text{пар}} = T_{\text{р.пар}} : T_{\text{заг}}, \quad (5.3)$$

де  $K_{\text{пар}}$  — коефіцієнт паралельності;

$T_{\text{р.пар}}$  — тривалість робіт, виконуваних паралельно;

$T_{\text{заг}}$  — загальна тривалість виробничого процесу, включаючи простої.

Коефіцієнт прямоточності визначається за формулою:

$$K_{\text{прям}} = D_{\text{опт}} : D_{\text{факт}}, \quad (5.4)$$

де  $K_{\text{прям}}$  — коефіцієнт прямоточності;

$D_{\text{опт}}$  — оптимальна тривалість інтервалу між окремими етапами виробничого процесу;

$D_{\text{факт}}$  — фактична тривалість інтервалу між окремими етапами виробничого процесу;

Коефіцієнт безперервності визначається за формулою:

$$K_{\text{безп}} = T_{\text{роб}} : T_{\text{заг}}, \quad (5.5)$$

де  $K_{\text{безп}}$  — коефіцієнт безперервності;

$T_{\text{роб}}$  — тривалість робочого часу;

$T_{\text{заг}}$  — загальна тривалість виробничого процесу, включаючи простої.

## **Готельно-ресторанний бізнес: МЕНЕДЖМЕНТ**

---

Коефіцієнт ритмічності можна визначити за формулою:

$$K_{\text{ритм}} = V_{\text{ф}} : V_{\text{пл}}, \quad (5.6)$$

де  $K_{\text{ритм}}$  — коефіцієнт ритмічності;

$V_{\text{ф}}$  — фактична виручка за аналізований період в межах плану;

$V_{\text{пл}}$  — запланований обсяг виручки.

Організація виробництва й надання послуг з дотриманням основних принципів виробничих процесів сприяє реалізації функцій менеджменту.

Основними завданнями функції менеджменту «організація виробництва послуг» у сфері готельно-ресторанного бізнесу є:

- ефективне ведення технологічних процесів і оптимальна організація робочих місць;
- розробка виробничої програми і об'рунтування асортименту пропонуванних послуг і страв;
- раціональне використання виробничих потужностей, продовольчих і трудових ресурсів;
- надання послуг проживання високої якості;
- виготовлення високоякісної кулінарної продукції;
- забезпечення дієвих форм контролю за якістю послуг і продукції.

Виконання зазначених завдань функції «організація» є найважливішою передумовою ефективного функціонування підприємств сфери готельно-ресторанного бізнесу.

### **Контрольні запитання**

1. Перелічіть компоненти виробництва послуг у сфері готельно-ресторанного бізнесу.
2. За якими ознаками класифікуються виробничі процеси?
3. Охарактеризуйте основні принципи організації виробничих процесів: спеціалізація, пропорційність, прямоточність, безперервність, паралельність і ритмічність.
4. Визначте основні завдання функції менеджменту «організація виробництва послуг».

### **Рекомендована література**

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедуори Ф. Основы менеджмента. — М., 1995.
2. Покропивний С.Ф., Колот В.М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність. — К., 1998.
3. Фатфутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. — М., 1998.

## 5.2. Функція менеджменту «організація виробництва послуг проживання»

Управлінська діяльність на підприємствах готельного бізнесу є специфічним різновидом трудового процесу з функціональною неоднорідністю. В готельному господарстві функціональні аспекти управлінської діяльності відзначаються евристичністю, адміністративністю і операторністю.

**Евристичність** управлінської роботи в даній сфері полягає в тому, що вона має виражений творчий характер, пов'язана з визначенням завдань, аналізом ситуацій, пошуком шляхів щодо вирішення проблем.

**Адміністративність** управлінської праці у готельному господарстві полягає у цілеспрямованому впливі керівництва підприємств на діяльність підлеглих з метою виконання ними поставлених завдань.

**Операторність** праці зумовлюється виконанням стереотипних операцій, необхідних для інформаційного забезпечення процесу управління.

Для того, щоб менеджмент підприємства забезпечував ефективну роботу по наданню послуг проживання, система управління повинна бути конкурентоздатною й мати певні характеристики:

- обмежене число рівнів управління;
- компактні підрозділи, укомплектовані кваліфікованими фахівцями;
- виробництво послуг проживання й надання додаткових послуг повинні бути орієнтовані на задоволення вимог споживача.

На підприємствах готельного бізнесу існує чітка ієрархія апарату управління, в межах якої місце кожного її члена чітко визначене відповідно до його статусу. У нижньому щаблі ієрархії знаходяться працівники зайняті безпосереднім виконанням виробничих процесів. До них відноситься виробничий персонал готелю, так звані індивідуальні учасники трудового процесу. Керівництво їхньою діяльністю здійснює багатоповерхова піраміда менеджерів, у якій виділяють три рівні:

- менеджери, які керують роботою лише окремих працівників і не контролюють діяльність інших менеджерів;
- менеджери, які керують роботою інших менеджерів. В їх обов'язки входить пошук методів вирішення найважливіших завдань, участь у складанні планів;

## *Готельно-ресторанний бізнес: МЕНЕДЖМЕНТ*

---

- менеджери вищої ланки, які відповідають за постановку глобальних завдань, формування стратегії розвитку, визначення пріоритетних напрямів діяльності і системи внутрішніх цінностей підприємства.

Функція менеджменту підприємств готельного бізнесу «організація» реалізується через особливі функціональні обов'язки менеджерів. По-перше, менеджери встановлюють цілі, визначають конкретні завдання в кожній групі цілей і через доведення їх до інших працівників підприємства, від роботи яких залежить досягнення даних цілей, забезпечують ефективність діяльності підприємства. По-друге, менеджери виконують організаційну функцію, аналізуючи діяльність й приймаючи рішення, необхідні для досягнення цілей. Вони групують проблеми та добирають працівників для їх виконання. По-третє, менеджери підтримують постійні комунікаційні процеси в колективі з урахуванням мотивації та стимулювання, аналізу, оцінки й інтерпретації результатів роботи кожного працівника підприємства. Менеджери сприяють професійному зростанню працівників, включаючи себе особисто.

Функція менеджменту «організація» в готельному господарстві реалізовується шляхом виконання окремих виробничих процесів в структурних підрозділах на основі їх взаємодії. Надаючи основну послугу — послугу проживання, підприємства готельного бізнесу надають також і додаткові платні і безкоштовні послуги. До безкоштовних послуг відносять:

- виклик швидкої допомоги або лікаря;
- пробудження у визначений термін;
- доставка в номер кореспонденції;
- надання посуду й столових приборів;
- надання місця для автостоянки;
- замовлення таксі;
- послуги банкомату тощо.

До платних послуг відносять:

- транспортне обслуговування;
- перукарські послуги;
- послуги пральні;
- послуги хімчистки;
- користування факсом, ксероксом, комп'ютером;
- відвідування сауни;
- відвідування басейну;

- заняття у спортивному залі;
- реєстрація в ВВІР;
- екскурсійне обслуговування;
- замовлення квитків тощо.

При реалізації функції менеджменту «організація» на підприємствах готельного бізнесу дотримуються, специфічних принципів, які відрізняють ці підприємства від підприємств інших сфер діяльності, а саме:

➤ **Принцип обумовленості функцій управління персоналом цілям виробництва.** Зміст цього принципу полягає у тому, що функції управління персоналом формуються і змінюються не довільно, а відповідно до потреб і цілей виробництва.

➤ **Принцип потенційних імітацій.** Цей принцип твердить, що тимчасова відсутність окремих працівників не повинна переривати процес здійснення виробничих операцій.

➤ **Принцип економічності** передбачає найбільш ефективну й економічну організацію технологічних процесів, зниження витрат на одиницю послуг, пропонувані підприємством.

➤ **Принцип відповідності організації виробництва послуг кращим зарубіжним і вітчизняним аналогам.**

➤ **Принцип прогресивності та перспективності.** При організації технологічних процесів, укомплектуванні їх обладнанням і засобами праці необхідно враховувати перспективи розвитку підприємства і можливість впровадження прогресивних технологій у виробництво послуг.

➤ **Принцип комплексності.** На підприємствах готельного господарства необхідно враховувати всі чинники, які впливають на організацію процесів надання послуг.

➤ **Принцип оперативності та оперативного реагування.** При виході з ладу окремого ланцюга в процесі надання послуг у стислий термін ліквідується виникла ситуація.

➤ **Принцип оптимальності** передбачає обрання найраціональнішого варіанту для конкретних умов організаційної діяльності підприємства.

➤ **Принцип ієрархічності.** Цей принцип регулює управлінську взаємодію у вертикальних структурах апарату управління.

➤ **Принцип автономності** передбачає, що у будь-яких горизонтальних і вертикальних структурах управління організацією виробництва послуг повинна забезпечуватись раціональна автономність структурних підрозділів або окремих керівників.



➤ **Принцип узгодженості.** Всі структурні підрозділи підприємства готельного господарства повинні узгоджувати свої дії.

➤ **Принцип комфортності.** При організації технологічних процесів на підприємствах повинен забезпечуватись максимум зручностей для їх виконання.

➤ **Принцип єдності управління.** Незалежно від організаційної структури підприємства, ступеня децентралізації й делегування повноважень один керівник повинен нести повну й абсолютну відповідальність за роботу всього колективу.

➤ **Принцип диференціації робіт.** Різні види робіт мають різні характеристики, що необхідно враховувати при поділі виробничих процесів між працівниками. Висококваліфікована індивідуальна праця вимагає інших умов, ніж некваліфікована.

➤ Поділ складних робіт на окремі операції, їх **спеціалізація і стандартизація.**

Реалізація зазначених принципів в діяльності підприємств дозволяє знизити витрати на виробництво послуг, на які припадає значна питома вага у загальній собівартості послуг готельного бізнесу. Використання у практичній діяльності принципів функції менеджменту «організація виробництва послуг проживання» підтверджує особливість і неординарність цієї галузі та її відмінність від інших сфер діяльності.

### **Контрольні запитання**

1. Перелічіть функціональні обов'язки менеджерів готельного бізнесу.

2. Назвіть виробничі процеси пов'язані з наданням основної та додаткових послуг.

3. Яких особливих, специфічних принципів необхідно дотримуватись при здійсненні функції «організація» в готелях.

### **Рекомендована література**

1. Браймер Р.А. Основы управления в индустрии гостеприимства. — М., 1995.

2. Чаєвський Б.А. Основы науки управління: Навч. посібник. — К.: МАУП, 1997.

3. Гостиничный и туристический бизнес. / Под ред. А.Д. Чудновского — М. ТАНДЕМ, 1998.

4. Кузнецова Н.М. Основы готельного та ресторанного господарства: Навч. посібник. — К, 1997.

### 5.3. Функція менеджменту «організація виробництва послуг харчування»

Залежно від місцезонашування й обслуговуваного контингенту споживачів підприємства громадського харчування поділяють на загальнодоступні й такі, що пов'язані з обслуговуванням певного контингенту населення. До загальнодоступних підприємств відносяться ресторани, які функціонують при готельних комплексах, а також ті підприємства харчування, які розміщуються в житлових районах, торговельних центрах, у зонах масового відпочинку, на території вокзалів, близько автодоріг, при мотелях, кемпінгах тощо.

Ресторани — це особливий тип підприємств громадського харчування, якому притаманні найвищі вимоги щодо комфорту, якості обслуговування й асортименту пропонованих страв та режиму роботи. Харчування в ресторанах поєднується з організацією відпочинку й дозвілля відвідувачів. У значних за обсягом залах ресторанів, за допомогою архітектурно-конструктивних і декоративних елементів, виділяються окремі зони для створення зручностей і затишку. Ресторани можуть спеціалізуватись на виготовленні страв із визначеної групи сировини (рибна, молочна) чи страв національної кухні. Високий рівень комфорту в ресторанах досягається за рахунок сучасних архітектурно-художніх вирішень інтер'єрів залів, оригінального освітлення, високоякісної організації обслуговування. Ресторани можуть мати банкетні зали для обслуговування спеціальних заходів (весілля, відзначення ювілеїв чи свят), а також барні стійки для реалізації коктейлів, кави, морозива. Рівень культури обслуговування, художнє оформлення залів, вид пропонованої сервіровки столів повинні відповідати назві підприємства та його розрядності.

У зв'язку з високими вимогами клієнтів до якості пропонованих страв та форми нарізки продуктів, ресторани воліють використовувати високоякісну сировину, хоча можуть використовувати й напівфабрикати промислового виробництва. Використання останніх є характерним для ресторанів малої місткості й низької розрядності, або ж для підприємств які не дбають про підвищення іміджу й реалізують стратегію діяльності, відому під назвою «збір урожаю».

Слід відмітити, що більшість ресторанів високорозвинених зарубіжних країн працює на напівфабрикатах, виробництво яких є досить високого рівня за якістю й асортиментом. Проте найфешенебельніші ресторани, незважаючи на значні переваги індустріальних ме-

тодів приготування продукції, пропонують споживачам страви лише з високоякісної сировини.

В Україні в останні роки не спостерігається зростання виробництва напівфабрикатів. І навіть досягнення у їх виробництві, відмічені у 1990 році, поступово нівелюються внаслідок багатьох причин. Об'єктивною реальністю є те, що майже всі вітчизняні підприємства громадського харчування, в тому числі й ресторани, змушені працювати на сировині, використовуючи старі, традиційні методи виготовлення продукції. Тому технологічний процес виробництва кулінарної продукції більшості ресторанів поділяється на дві стадії: первинна обробка продуктів, яка включає операції по виготовленню напівфабрикатів і теплова обробка продуктів, в процесі якої напівфабрикати доводяться до готовності. Відтак для приготування кулінарної продукції на підприємствах обладнуються спеціальні виробничі приміщення — заготівельні та доготівельні цехи. **Цех** — це відокремлена складова частина підприємства, в межах якої виготовляється продукція визначеного асортименту відповідно до виробничої програми. Залежно від потужності ресторану й спроможності цехів в них виділяють виробничі відділення, технологічні (поточні) лінії, в межах яких укомплектовуються спеціалізовані й універсальні робочі місця.

**Виробничі відділення** виділені в цехах підприємств характеризуються тим, що в них виготовляється продукція за певним закінченим виробничим циклом. В ресторанах, наприклад, в гарячому цеху виділяються два відділення: супове й соусне.

**Технологічною (поточною) лінією** називають систему робочих місць, розміщених відповідно до послідовності технологічних процесів виготовлення напівфабрикатів, кулінарних і кондитерських виробів.

**Робоче місце** — це визначена робоча площа, яка укомплектована засобами і предметами праці для виконання певних операцій в ході виробничого процесу.

**Виробнича структура** ресторанів являє собою комплекс цехів і робочих приміщень, які перебувають в технологічному взаємозв'язку і характеризуються визначеним співвідношенням і розташуванням.

**Цехова структура виробництва** ресторанів дозволяє широко застосовувати спеціалізацію не лише щодо окремих дільниць виробництва, але й щодо окремих працівників, зайнятих виготовленням кулінарної продукції. При цьому більш раціонально використовується

праця висококваліфікованих працівників й створюються умови для широкого впровадження досягнень науково-технічного прогресу.

**Безцехова структура виробництва** застосовується на підприємствах, де немає можливостей для створення окремих цехів. Для таких підприємств є характерним виконання повного виробничого циклу на виділених технологічних лініях з універсальними робочими місцями. Така структура виробництва переважає при постачанні підприємства напівфабрикатами різного ступеня готовності.

Розміщення обладнання у виробничих приміщеннях повинне відповідати послідовності технологічних процесів, що виключає виникнення зустрічних потоків сировини та готової продукції, прискорює тривалість приготування страв, сприяє організації праці працівників на науковій основі. Інтер'єр виробничих приміщень повинен відповідати вимогам здійснення технологічних процесів, дотримання правил техніки безпеки та протипожежної безпеки. Згідно з будівельними нормами й правилами виробничі приміщення розміщуються у наземних поверхах будівель. Їх висота повинна бути не нижчою 3,3 м. Стіни виробничих приміщень рекомендується облицьовувати плиткою світлих тонів, стелю білити крейдою, а підлогу вкривати водовідштовхуючою плиткою, з нахилом до трапів 0,015 м. Санітарно-гігієнічні умови, освітлення, температура, вологість й циркуляція руху повітря повинні відповідати санітарним нормам. Освітлення використовується як природне, так і штучне, причому співвідношення площі вікон та площі підлоги повинне становити 1:6 (для невиробничих приміщень — 1:8) або 175–200 люксів на 1 кв.м підлоги. Найсприятливішою є температура 18–25 °С при вологості повітря 60–80%. Умови підвищеного комфорту на виробництві створюються при встановленні приточно-витяжної вентиляції або забезпечення кондиціонування повітря. Ресторани забезпечуються системою холодного господарсько-питного й гарячого водопостачання. Забезпечення водою, як правило, здійснюється централізовано від водопровідної мережі. Для водопостачання ресторанів, розміщених у санаторно-курортній зоні, віддаленій від населених пунктів, використовуються свердловини різної глибини, вода з яких відповідає санітарним вимогам.

Для обігріву приміщень у зимовий період застосовуються централізовані системи опалення з примусовою циркуляцією теплоносія.

### **5.3.1. Оперативне управління технологічними процесами в ресторанах**

Основою багатогранної діяльності ресторанів є виробництво, яке являє собою сукупність процесів перетворення сировини на готову продукцію. Управління виробничим процесом здійснюється шляхом оперативного планування завдань для кожного цеху, відділення із врахуванням комплексної реалізації продукції й оптимального використання потужності виробництва. Основою оперативного планування є виробнича програма, яка визначає асортимент і обсяг виготовленої продукції за робочу зміну. Необхідність оперативного планування зумовлена особливостями виробничої діяльності ресторанів: широким асортиментом реалізованої продукції, частою зміною асортименту страв, сировини, коливанням попиту тощо. Наявність виробничої програми (плану-меню) дозволяє менеджерам ресторанного сервісу урізноманітнити харчування протягом окремих днів тижня, співвідносити випуск страв з графіком їх почасової реалізації, своєчасно проводити закупівлю сировини у необхідному обсязі й асортименті, планувати чисельний і кваліфікаційний склад працівників виробництва й сфери обслуговування й дбати про підвищення технічного рівня підприємств. **План-меню** є основою при складанні меню для споживачів, яке оприлюднюється в залі ресторану й за яким споживачі здійснюють замовлення страв. На основі плану-меню розробляються виробничі завдання для виконавців (бригадири, кухарі) й складаються графіки роботи працівників. Відповідно до плану-меню менеджери виробництва розробляють технологічну документацію (технологічні картки й схеми приготування напівфабрикатів та страв, калькуляційні картки), використовуючи нормативно-технічну документацію: збірники рецептур страв, стандарти, інструкції, накази та розпорядження місцевих органів влади тощо.

**Збірники рецептур** містять єдині вимоги щодо якості сировини й готової продукції, визначають обсяг сировини для приготування страв і виробів, що є надзвичайно важливим з точки зору правового регулювання діяльності всіх типів підприємств громадського харчування, в тому числі й ресторанів. Нині підприємствами використовуються кілька видів збірників рецептур страв. Найпоширенішим і випробованим менеджерами ресторанів є «Сборник рецептур, блюд и кулинарных изделий для предприятий общественного питания» (М.: Экономика, 1981). Цей збірник містить 16 розділів, в яких наведені рецептури,

технологія приготування та рекомендації щодо оформлення холодних страв і закусок, перших, других і десертних страв. Окремо виділені рецептури гарнірів, соусів, напоїв, борошняних виробів. Крім того, в додатках наведені нормативні матеріали щодо виходу напівфабрикатів і готових страв, обсяг відходів при первинній і тепловій обробках. У збірнику представлені також таблиці тривалості теплової обробки окремих продуктів і їх взаємозамінність. Більшість рецептур пропонується у трьох варіантах, відмінних за нормами сировини і виходом готової продукції. У ресторанах, як правило, використовується перший варіант, де передбачений більш широкий асортимент сировини, підвищені норми щодо використовуваних компонентів, ускладнене оформлення виробів.

**Технологічна карта** є документом, який складається менеджерами виробництва для кухарів та кондитерів для забезпечення високого рівня технологічних процесів і випуску продукції високої якості. Технологічна карта повинна містити рецептуру виробу, визначати витрати сировини й технологію його приготування, характеристику готової продукції.

Для розрахунку відпускнуої ціни на кожну страву складається **калькуляційна картка**, в якій враховується ціна кожного виду сировини в даний період і визначається вартість однієї порції страви.

**Меню** — це перелік закусок, страв, кулінарних і кондитерських виробів з визначенням їх ціни й виходу, пропонувананих споживачам в межах робочого часу торгового залу. В ресторанах може пропонуватись меню таких видів: вільного вибору страв; комплексних обідів чи сніданків; денного раціону; банкетні; для спеціальних видів обслуговування. Кількість найменувань і приблизний асортимент холодних закусок, страв і кулінарних виробів визначається Асортиментним мінімумом, який нині має рекомендаційний характер, а також раціоном харчування. Меню може бути розширеним за рахунок включення страв із овочів, фруктів, ягід, а також фірмових страв. При складанні меню менеджерам необхідно враховувати:

- наявність сировини;
- кваліфікаційний і чисельний склад працівників;
- наявність необхідного обладнання;
- попит на продукцію;
- особливості контингенту споживачів;
- сезон;
- час, який відводиться для прийому їжі;
- технології щодо раціонального використання сировини.

## ***Готельно-ресторанний бізнес: МЕНЕДЖМЕНТ***

---

Згідно з Асортиментним мінімумом до **меню вільного вибору** страв ресторанів включають широкий асортимент страв і кулінарних виробів, в тому числі й фірмових, що сприяє залученню більшої чисельності відвідувачів, а відтак ефективній діяльності підприємства в цілому.

Для швидкого обслуговування споживачів, обмежених у часі щодо приймання їжі, складається **меню чергових страв**. Це меню є частиною меню вільного вибору і включає страви готові або напівготові до реалізації.

Для забезпечення гарячою їжею працівників підприємств, які не мають власних блоків харчування, але розташованих поблизу ресторанів, складається **меню комплексних обідів** (сніданків). Асортимент страв такого меню змінюється щоденно й включає 3–5 найменувань.

**Меню денного раціону** складається при організації харчування учасників з'їздів, конференцій, організованих груп туристів тощо. Режим харчування може бути три- чи чотириразовим. При триразовому харчуванні передбачаються сніданок, обід і вечеря, а при чотириразовому додається другий сніданок (ланч) чи полудник. Меню денного раціону може бути і з вільним вибором страв за побажаннями споживачів чи зкомплектованим раніше.

**Меню банкетів** складається на замовлення й залежить від особливостей, характеру й часу проведення банкету, можливостей і побажань замовника. Банкет може бути обідом, вечерею, з повним або частковим обслуговуванням офіціантами. При проведенні банкету за столом до меню рекомендується включати всі групи страв (холодні закуски, перші, другі, десерт), але при застосуванні повного обслуговування офіціантами їх асортимент повинен бути обмеженим. При частковому обслуговуванні офіціантами до меню банкетів рекомендується включати більш широкий асортимент холодних страв і закусок. Меню банкетів за типом «фуршет» відрізняється значною кількістю «дрібнопорційних» холодних закусок, невеликою кількістю гарячих закусок і других страв, включенням до меню фруктів, кави, морозива, поштучних кондитерських виробів.

**Меню спеціальних видів обслуговування** складається при обслуговуванні весілля, зустрічей Нового року, при проведенні традиційних свят. Таке меню складається за 10–12 днів наперед.

Одним із найменш вивчених методів обслуговування споживачів в ресторанах України є організація харчування за типом «**шведський стіл**». Цим можна пояснити той факт, що впровадження «шведської

ліній» на вітчизняних підприємствах не набуває достатнього розвитку й не витримує конкуренції з традиційними методами обслуговування навіть у ресторанах, які функціонують у готельних комплексах і організують харчування іноземних туристів, звичаєних до такого виду обслуговування. Досвід роботи зарубіжних підприємств громадського харчування, де обслуговування за типом «шведський стіл» застосовується досить давно, і є одним із найпоширеніших і найпопулярніших, свідчить про певні переваги його як для споживачів, так і для ресторанів. До його переваг слід віднести:

- швидкість обслуговування;
- різноманітність пропонованої продукції, для обрання споживачами;
- доступність щодо вибору й безконтрольність щодо кількості спожитої продукції;
- економне використання робочої сили (скорочення чисельності роздавачів і офіціантів);
- спрощеність розрахункових операцій;
- скорочення обсягу харчових відходів;
- скорочення витрат на паливно-енергетичні ресурси тощо.

Усе це підтверджує доцільність впровадження у практичну діяльність ресторанів «шведських ліній». Проте асортимент і якість пропонованих страв при цьому методі обслуговування мають надзвичайно велике значення і повинні бути надзвичайно вишуканими. Страви повинні бути привабливо оформленими й вміло представленими на секціях «шведських ліній».

Для оперативного планування роботи «шведських ліній» доцільно використовувати нормативну базу щодо визначення обсягу сировини із розрахунку на одного споживача, розроблену за результатами спостережень за роботою діючих «шведських ліній» у ресторанах готельних комплексів, а також асортиментний мінімум для ресторанів категорії «люкс» і «вища». До меню включаються фірмові страви, страви, які користуються попитом залежно від сезону та страви з іноземних кухонь.



### **5.3.2. Раціональне використання матеріально-технічних і трудових ресурсів в ресторанах**

Раціональне й економне використання матеріально-технічних і трудових ресурсів ресторанів, спрямоване на зниження рівня витрат, дозволяє підвищити ефективність виробництва в цілому без додаткових вкладень. Саме тому вирішення цього питання є одним із найважливіших завдань менеджменту ресторанного бізнесу. Раціональне використання матеріально-технічних і трудових ресурсів — це сукупність заходів, методів, факторів і принципів, які забезпечують зниження витрат на одиницю ресторанної продукції.

Заходи щодо економного використання матеріально-технічних і трудових ресурсів підприємств ресторанного бізнесу можна поділити на **виробничо-технічні** й **організаційно-економічні** (схема 5.1).

Віднесене до виробничо-технічних заходів, **застосування ресурсозберігаючих технологій** включає ряд факторів (схема 5.2), які сприяють зниженню витрат на одиницю виготовленої продукції. Застосування ресурсозберігаючих технологій забезпечує економне використання матеріально-технічних і трудових ресурсів і виступає запорукою досягнення цілей підприємств ресторанного бізнесу.

Необхідність **впровадження маловідходних і безвідходних технологій** у ресторанному бізнесі тісно пов'язана зі специфічністю використовуваних сировинних ресурсів, таких як: овочі, фрукти, м'ясо- й рибопродукти, а також продовольчих товарів, які надходять від підприємств харчової промисловості: хлібобулочні вироби, крупи, макарони, цукор тощо.

Завдання менеджменту полягає у відслідковуванні можливостей щодо використання харчових і технічних відходів виробництва й оперативному плануванні використання окремих складових цих ресурсів.

До заходів раціонального використання матеріально-технічних і трудових ресурсів відносять **заміну фізично й морально застарілого обладнання та механізацію трудомістких процесів**. Ці заходи тісно пов'язані між собою, тому що заміна фізично і морально застарілого обладнання на нові й сучасні зразки, які забезпечують виконання водночас кількох операцій, зумовлює зростання механізації праці й підвищення її продуктивності. Остання впливає на кінцеві економічні показники підприємства, підвищуючи його економічну ефективність. Заміна застарілого обладнання здійснюється, як правило, з метою вдосконалення технологічних процесів, підвищення його



*Схема 5.1. Заходи щодо раціонального використання матеріально-технічних і трудових ресурсів у ресторанах*

продуктивності за рахунок інтенсифікації процесів обробки сировини, автоматизації процесів контролю й управління технологічними процесами.

При модернізації теплового обладнання у ресторанному бізнесі слід враховувати такі вимоги щодо нього:

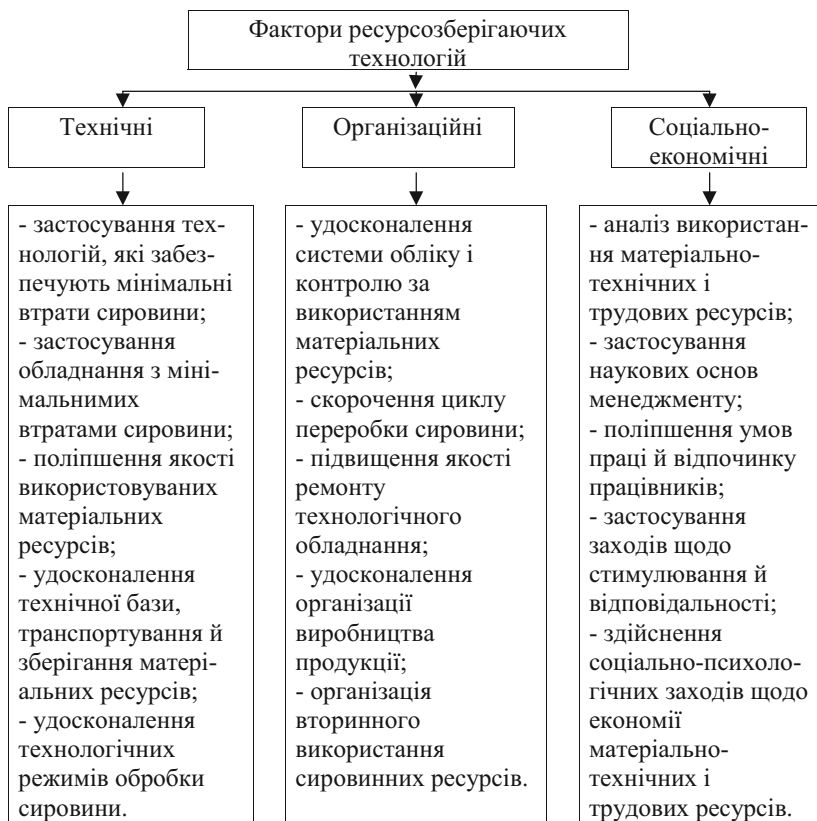


Схема 5.2. Фактори раціонального використання матеріально-технічних і трудових ресурсів

- автоматичне регулювання й програмування теплового процесу;
- впровадження нових видів теплової обробки продуктів;
- можливість використання візків та стелажів з касетами;
- наявність пристроїв для механізації процесів перевертання й перемішування продуктів;
- наявність спрямованої дії процесів варіння й смаження продуктів тощо.

Удосконалення парку холодильного обладнання передбачає вирішення таких завдань:

- збільшення корисних охолоджувальних ємностей холодильних шаф і збірно-розбірних камер;
- впровадження обладнання для інтенсивного охолодження кулінарних виробів і напівфабрикатів високого ступеня готовності;
- розширення номенклатури низькотемпературного холодильного обладнання й обладнання з автоматичним регулюванням температурних режимів;
- створення спеціалізованого холодильного автотранспорту для перевезення невеликої кількості сировини й напівфабрикатів.

Для організації на підприємствах **поточно-механізованих ліній** перспективним є обладнання для приготування напівфабрикатів і готової продукції, а саме: лінія калібрування, миття й очищення буряків і моркви; лінія приготування січених напівфабрикатів із м'яса; комплект обладнання для обробки риби, птиці, виробництва крохмалю, упакування, встановлення функціональних ємностей на пересувні стелажі й у контейнери; комплект теплового й допоміжного обладнання для кондитерських цехів; універсальний апарат для дефростації й розігріву заморожених і охолоджених страв тощо.

Виробничо-технічні заходи також забезпечують раціональне використання трудових ресурсів. На підприємствах ресторанного бізнесу вони сприяють **впровадженню кількох видів графіків виходу на роботу** працівників виробництва і обслуговування. Цього вимагають специфіка роботи підприємств, і особливості їх виробничої діяльності.

До особливостей виробничої діяльності підприємств ресторанного бізнесу відносять:

- виконання ними трьох взаємопов'язаних функцій: виробництво кулінарної продукції, її реалізація й організація споживання, в той час як підприємства харчової промисловості виконують лише функцію виробництва, а підприємства торгівлі — лише функцію реалізації;
- виготовлення продукції, з обмеженим терміном реалізації, що вимагає виготовлення страв невеликими партіями залежно від їх реалізації;
- необхідність суворого дотримання працівниками підприємств санітарно-гігієнічних вимог;
- необхідність забезпечення контролю за якістю використаної сировини, процесами приготування й реалізації готових страв;
- залежність асортименту виготовленої й реалізованої продукції від попиту й особливостей обслуговуючого контингенту, його про-

## **Готельно-ресторанний бізнес: МЕНЕДЖМЕНТ**

фесійного, вікового й національного складу, умов праці та інших факторів;

- залежність режиму роботи підприємства від його місцезонашування, наявності аналогічних підприємств;
- значне коливання попиту на продукцію залежно від годин доби, днів тижня, сезону.

Особливості виробничої діяльності ресторанів і їх підрозділів передбачають одночасне застосування кількох видів графіків робочого часу працівників: лінійного, стрічкового (ступінчастого), двобригадного, неповного робочого дня та ін.

Згідно з **лінійним** графіком члени колективу розпочинають і закінчують роботу одночасно. Для забезпечення присутності оптимальної кількості працівників у найзавантаженіші години роботи вони повинні працювати за **стрічковим** графіком з метою безперервного обслуговування споживачів у так звані години «пік». **Комбіновані** графіки робочого часу працівників доцільно застосовувати на підприємствах різної потужності й навіть в окремих структурно-виробничих об'єктах господарської діяльності, що сприяє раціональному використанню трудових ресурсів у цілому по підприємству.

**Належне зберігання сировини й засобів матеріально-технічного призначення** як захід раціонального використання матеріальних ресурсів впливає не лише на економічну ефективність підприємства, але й на якість виготовленої продукції, що зумовлює доцільність його детального розгляду з двох позицій: дотримання необхідних умов зберігання сировини, продуктів і напівфабрикатів і суворого нагляду за зберіганням засобів матеріально-технічного призначення.

Для безперервної роботи підприємств ресторанного бізнесу необхідне створення запасів сировини, напівфабрикатів і харчових продуктів різного терміну зберігання. Такі запаси необхідні для того, щоб забезпечити можливість виготовлення власної продукції до надходження іншої партії товарів.

За призначенням запаси поділять на поточні, підготовчі й страхові.

**Поточні запаси** забезпечують роботу підприємства в період між черговими надходженнями товарів.

**Максимальний поточний запас** обчислюється за формулою:

$$M_{з.пт.маx} = M_g \cdot T_n$$

де  $M_{з.пт.маx}$  — максимальний поточний запас, кг;

$M_g$  — середньодобові витрати продуктів, кг;

$T_n$  — інтервал між надходженням чергової партії товарів, днів.

Різновидом поточного запасу є **сезонний запас**, який створюється в разі сезонної заготівлі сировини. Для підприємств ресторанного бізнесу це може бути заготівля овочевої продукції, грибів, ягід, фруктів тощо.

**Підготовчий запас** створюється при необхідності спеціальної підготовки сировини до використання (соління овочів, риби, дефростація м'яса, риби тощо). Його кількісне визначення здійснюється за формулою:

$$M_{з.пд.} = M_g \cdot T_n$$

де  $M_{з.пд.}$  — підготовчий запас товарів, кг;

$T_n$  — час на підготовку товарів, днів.

**Страховий запас** необхідний на випадок затримки надходжень чергової партії товарів.

$$M_{з.стр.} = M_g \cdot T_m$$

де  $M_{з.стр.}$  — страховий запас товарів, кг;

$T_m$  — час для термінового поповнення запасу товарів, днів.

Обсяг запасів продовольчих товарів на підприємствах може коливатись між його мінімальним і максимальним значенням з урахуванням можливості й доцільності їх зберігання.

**Мінімальна кількість** запасів складається з:

- запасу для забезпечення функціонування виробництва від початку процесу постачання до складування товарів, тобто на час, необхідний для розвантаження, перевірки та реєстрації товарів, що надійшли;
- запасу для складування, що вимагає зберігання сировини за визначених умов, яка лише через певний час набере свою виробничу цінність;
- запасу для виконання технологічного процесу протягом доби;
- запасу, який повинен страхувати підприємства від непередбачуваних змін у постачанні, а також у разі втрат сировини при зберіганні, транспортуванні, видачі.

Різницю між значенням об'рунтованого мінімального запасу й значенням можливо припустимого запасу називають **поточним запасом**. Мінімальний запас сировини повинен гарантувати в кожний проміжок часу наявність критичної кількості сировини, напівфабрикатів і продовольчих товарів для підтримання необхідного режиму виготовлення продукції та в обсязі передбаченому виробничою програмою.

Беручи до уваги, що створення запасу продовольчих товарів вимагає додаткових капіталовкладень, то для економічної раціональності виробництва слід домагатись мінімального значення його обсягу, а постачання повинне бути безперебійним. При цьому ритм постачання по-

винен бути тісно узгодженим з виробничим процесом підприємства й ритмом виготовлення продукції. Планування запасів на підприємстві повинне базуватись на розрахунку об'єктивної потреби в конкретних видах сировини, напівфабрикатів і продовольчих товарів для виконання виробничої програми і інших видів господарської діяльності підприємства. При цьому враховуються витрати, пов'язані зі зберіганням запасів.

На загальні витрати виробництва впливають не лише витрати на створення й зберігання запасу, але й його відсутність у певних виробничо-господарських ситуаціях.

Витрати, пов'язані зі створенням і зберіганням запасів, складаються з витрат на підтримання запасів, витрат на управління виробничими запасами й витрат, пов'язаних із дефіцитом запасів.

**Витрати на підтримання запасів** — це:

- комерційні витрати (відсотки по кредитах, податок на капітал, вкладений у запаси);
- витрати на утримання складів (амортизація, опалення, освітлення, заробітна плата персоналу);
- витрати на операції, пов'язані з переміщенням запасів;
- витрати, пов'язані з ризиком щодо втрат внаслідок псування та природних втрат сировини, зниження темпів споживання певних видів товарів;
- втрати, пов'язані з втратою вигоди від використання коштів за іншими напрямками господарської діяльності.

**Витрати на управління виробничими запасами** включають:

- витрати на навчання менеджерського і технічного персоналу;
- витрати на заробітну плату менеджерського й технічного персоналу.

**Витрати, пов'язані з дефіцитом запасів** виникають при відсутності необхідних матеріальних ресурсів на підприємстві. До них відносять:

- витрати на прискорення постачання необхідними продовольчими товарами, напівфабрикатами і сировиною;
- витрати на зв'язок та відрядження;
- премії за швидку доставку продовольчих ресурсів;
- подорожчання одиниці товару за рахунок постачання малими партіями;
- витрати, пов'язані з корегуванням виробничої програми, прискоренням виготовлення інших видів страв, виготовлення їх з порушенням вимог технології приготування;

- комерційні втрати й витрати, втрата прибутку, пов'язаного із скороченням обсягу продажу виготовленої продукції.

Створення виробничих запасів має як позитивні, так і негативні аспекти.

**Позитивний аспект** полягає в тому, що запаси забезпечують високий рівень обслуговування споживачів продукції й гарантований ритм роботи підприємства.

**Негативні аспекти** наявності значних запасів сировини, напівфабрикатів і продовольчих товарів виявляються у зниженні якості цих ресурсів, збільшенні витрат на зберігання й зниженні швидкості обігу коштів.

Економне використання матеріальних ресурсів справляє вирішальний вплив на зниження витрат виробництва, собівартості кулінарної продукції, а відтак підвищення прибутковості й рентабельності підприємства. Доведення матеріальних запасів до реально необхідного рівня сприяє вивільненню обігових коштів, залученню додаткових матеріальних ресурсів у виробництво й створює умови для виготовлення додаткового обсягу продукції.

При вірному й логічному застосуванні заходів щодо раціонального використання матеріальних ресурсів підвищується ефективність управління ними й виключаються зайві витрати.

Враховуючи важливість вірного розподілу і ефективного використання матеріальних ресурсів, а також необхідність їх постійного обліку й контролю за їх розподілом, доцільним є впровадження на підприємстві дієвої системи щоденного обліку товарних запасів і руху ресурсів на виробництві з використанням сучасних засобів автоматизації. Наявність на підприємствах комп'ютерних систем обліку матеріальних ресурсів та даних **нормативної бази** дозволяє менеджерам володіти ситуацією щодо наявності, використання й руху матеріальних ресурсів у виробничому процесі, що зумовлює мінімізацію витрат виробництва й оптимізацію використання і управління матеріальними ресурсами в цілому.

В сучасних умовах господарювання застосування нормативів з метою активного впливу на розвиток підприємств ресторанного бізнесу забезпечує практичне вирішення галузевих проблем, певну збалансованість в постачанні підприємств матеріальними ресурсами, створює певні економічні передумови для пошуку шляхів найефективнішого задоволення попиту споживачів, розширення виробництва, підвищення якості продукції, активного впровадження науково-технічного прогресу. Нормативна база повинна забезпечувати вдосконалення ор-



## *Готельно-ресторанний бізнес: МЕНЕДЖМЕНТ*

---

ганізаційної структури й методів управління, підвищувати дієвість госпрозрахунку й ефективність економічних важелів, стимулювати пошук резервів і здійснення режиму економії матеріальних ресурсів, збалансовувати галузеве й територіальне планування. На сучасному етапі розвитку ресторанного бізнесу роль управління організаційними процесами за допомогою нормативів значно зростає, що пояснюється рядом причин.

В умовах ринкової економіки негативні наслідки помилок у прийнятті рішень щодо виробництва продукції ресторанного бізнесу та надання послуг харчування значно зростають. Запровадження нормативного підходу до організації виробничого процесу є практичною реалізацією підвищених вимог до здійснення науково-обґрунтованих і збалансованих поставок матеріальних ресурсів і створення їх певної структури, а також констатацією всезростаючої ролі фактору часу при плануванні роботи окремих структурних підрозділів підприємств. Своєчасно відреагувати на виниклу ситуацію, пов'язану із зміною обсягу виробництва, можливо в тому разі, коли використовувані нормативи достовірно відбивають потребу в матеріальних ресурсах з урахуванням багатьох факторів. На жаль, існуюча нормативна база підприємств громадського харчування ще не склалася як система взаємопов'язаних нормативних показників, які можна використати при плануванні. Тому нині процес планування зберігає риси практики розрахунку планових показників від досягнутих.

Єдина класифікаційна схема діючих у громадському харчуванні нормативних показників, розроблена ще 1984 р, передбачає їх поділ на сім груп:

- нормативні показники витрат праці й заробітної плати;
- фінансові норми й нормативи;
- норми капітальних вкладень і капітального будівництва;
- нормативні показники використання матеріально-технічних ресурсів і тривалості освоєння проектних потужностей;
- нормативні показники витрат матеріальних і паливно-енергетичних ресурсів;
- соціально-економічні норми й нормативи;
- норми й нормативи потреб щодо обладнання й показники його використання.

Зазначені групи норм і нормативів суттєво впливають на кінцеві результати господарської діяльності підприємств громадського харчування. Вони торкаються найважливіших питань планування й управління виробництвом продукції в умовах госпрозрахунку, самоокупності й са-

мофінансування. Тому дуже важливим є впровадження і вдосконалення існуючої нормативної бази.

Найпоширенішою є перша група показників, яка включає норми й нормативи по праці. Вона об'єднує у своєму складі норми часу (єдині й типові) на виконання певних робіт, нормативи щодо чисельності працівників на виконання робіт, а також структури і штату. Нормативи цієї групи є взаємодоповнюваними, а ефективність їх застосування визначається об'єктивністю, повнотою й комплексністю оцінки трудомісткості виконуваних робіт, тобто найважливішими факторами, які впливають на формування виробітку. У підприємствах громадського харчування пройшли успішне випробування такі наукові розробки, як: «Норми виробітку й розцінки для оплати праці працівників виробництва заготівельних підприємств громадського харчування», «Норми часу й розцінки для оплати праці працівників виробництва в ресторанах», «Норми часу й розцінки для оплати праці працівників їдалень за виготовлення страв, напівфабрикатів, кулінарних й кондитерських виробів». Ця нормативна база була розроблена науково-дослідними установами України в 1981, 1984 та 1987 рр., в період досягнення найвищих показників індустріалізації підприємств громадського харчування.

Досить вагомою є група фінансових норм і нормативів, яка постійно переглядається. До цієї групи відносять нормативи відрахувань у бюджет, норми амортизаційних відрахувань, відсотки по банківських кредитах та ін.

Важливою складовою діючої системи норм і нормативів є група нормативних показників використання матеріально-технічних ресурсів та витрат матеріальних і паливно-енергетичних ресурсів, до якої входять норми щодо природних втрат товарів. Норми природних втрат розроблені щодо окремих товарних груп при дотриманні необхідних умов зберігання та транспортування. Існує також положення щодо нормування використання паливно-енергетичних ресурсів. Нормуванню матеріально-технічних і паливно-енергетичних ресурсів на підприємствах ресторанного бізнесу приділяється особлива увага, тому що вирішення проблем прискорення соціально-економічного їх розвитку перебуває у прямій залежності від збільшення корисного енергоспоживання. Ці норми не лише стимулюють економне використання енергетичних ресурсів. При зіставленні планових витрат матеріальних і паливно-енергетичних ресурсів із фактичними результатами господарювання одержується важлива якісна характеристика

дієвості всієї системи планування щодо використання й економії цих ресурсів.

До складу групи норм і нормативів потреб у обладнанні й показників його використання входять норми щодо технічного оснащення підприємств громадського харчування й рекомендації щодо їх технічного обладнання, нормативні показники технічного рівня підприємств, норми технічного оснащення складів та ін. З метою прискорення темпів впровадження індустріальної технології виробництва кулінарної продукції й прогресивних видів торгово-технологічного обладнання, а також підвищення технічного рівня підприємств громадського харчування, були розроблені «Норми технічного оснащення доготівельних підприємств громадського харчування» та «Норми технічного оснащення заготівельних підприємств громадського харчування».

Нормативи мають тенденцію пристосовуватись до існуючої організації виробництва і обслуговування, тому вони потребують вдосконалення з урахуванням змін технологічних процесів, впровадження сучасних зразків обладнання, кращої організації праці, змін, які регулюють оплату праці та транспортні витрати.

Характеризуючи організаційно-економічні заходи раціонального використання матеріально-технічних і трудових ресурсів не можна не відмітити особливе значення й роль таких заходів, як удосконалення організації матеріально-технічного забезпечення, впорядкування системи ціноутворення, застосування системи економічного стимулювання працівників за раціональне використання матеріальних ресурсів, економне використання обладнання, інвентарю, паливно-енергетичних ресурсів, здійснення контролю за економним використанням всіх видів ресурсів на підприємствах.

Наведені заходи вагомо впливають на раціональне використання матеріально-технічних і трудових ресурсів підприємств ресторанного бізнесу та є запорукою їх успішного функціонування в сучасних умовах ринкової економіки.

### **5.3.3. Управління якістю кулінарної продукції**

Проблема якості є актуальною для всіх вітчизняних підприємств, фірм і організацій, в тому числі й для ресторанного бізнесу. Особливо це виявилось при переході до ринкової економіки. Підприємства ресторанного бізнесу, які не приділяли уваги питанням якості продукції не змог-

ли вижити у конкурентній боротьбі. Нині технологія вітчизняного виробництва продукції масового харчування, технічний рівень обладнання підприємств ресторанного бізнесу є значно нижчого рівня ніж їх аналоги в індустріально розвинених країнах. Проте оперативне здійснення модернізації підприємств та запровадження новітніх технологій є тим шляхом, що виправдовує матеріальні затрати, створює умови для виготовлення високоякісної продукції, яка користуватиметься попитом у споживачів.

Під поняттям «**якість**» слід розуміти сукупність характеристик продукції, які відносять до її здатності задовольняти потреби споживачів. **Потреби** виникають при незадоволенні вимог організму людини. Вони необхідні для її нормальної життєдіяльності й спрямовані на ліквідацію цієї незадоволеності. **Продукція** — це комплексне поняття, яке являє собою результат діяльності підприємства. Поняття якості використовується також у терміні **система якості** — що означає сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для здійснення загального керівництва якістю.

Управління якістю ставить за мету досягнення підприємством економічної ефективності (прибутку). Для досягнення успіху підприємство повинне забезпечувати виготовлення високоякісної продукції, яка відповідає:

- чітко визначеним потребам і призначенню;
- вимогам й побажанням споживачів;
- санітарно-гігієнічним нормам;
- купівельній спроможності споживачів;
- цілям підприємства, а її виробництво є економічно вигідним,

тобто приносить прибуток.

Сучасне управління якістю продукції на підприємствах ресторанного бізнесу виходить із положення того, що діяльність по управлінню якістю не може бути ефективною після виготовлення продукції, ця діяльність повинна здійснюватись в ході її виробництва.

Якість кулінарної продукції визначається дією багатьох факторів, які, згідно з їх класифікацією поділять на технічні, організаційні, економічні й соціальні (схема 5.3).

Для попередження негативного впливу цих факторів на рівень якості кулінарної продукції є необхідним створення **системи управління якістю**, яка передбачає цілеспрямоване й скоординоване застосування систем і методів управління якістю на всіх стадіях технологічних процесів — від придбання сировини й необхідних продовольчих товарів до моменту реалізації виготовленої продукції за участю ме-

## *Готельно-ресторанний бізнес: МЕНЕДЖМЕНТ*



*Схема 5.3. Класифікація факторів, від яких залежить якість продукції підприємства ресторанного бізнесу*

неджерів усіх рівнів при раціональному використанні технічних можливостей підприємства й наукових принципів організації праці.

### Контрольні запитання

1. Подайте визначення поняття «цехова структура виробництва».
2. Перелічіть основні вимоги до організації технологічних ліній та робочих місць у цехах підприємств громадського харчування.
3. Охарактеризуйте технологічну та нормативно-технічну документацію, необхідну для організації виробничих процесів.
4. Які фактори необхідно враховувати при розробці виробничої програми?
5. Які заходи раціонального використання матеріально-технічних і трудових ресурсів відносять до виробничо-технічних?
6. У чому полягають позитивні й негативні аспекти наявності запасів сировини, напівфабрикатів і продовольчих товарів?
7. Перелічіть основні групи нормативної бази підприємств ресторанного бізнесу та наведіть приклади їх застосування на діючих підприємствах.
8. Які фактори впливають на якість кулінарної продукції?

### Рекомендована література

1. Ванукевич А.С., Дорохина М.А., Карпенко В.Д. Организация производства и обслуживания на предприятиях общественного питания. — М.: Экономика, 1989.
2. Шаповалов Н.Н., Пивоваров В.И., Крымская Б.А., Платонов В.М. Организация работы предприятий общественного питания. — М.: Экономика, 1990.
3. Выханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. — М.: Гардарика, 1996.
4. Макаренко М.В., Махалина О.М. Производственный менеджмент. — М.: 1998.

## **Розділ VI**

### **Мотивація й стимулювання в готельно-ресторанному бізнесі**

Глибокі зміни в політичній, економічній, соціальній сферах, що відбуваються в Україні, спрямовані на становлення нової економічної системи, заснованої на ринкових відносинах. Ключовими технологіями ринкової економіки є менеджмент і як його складова мотивація.

До останнього часу мотивація як рушійна сила поведінки, як усвідомлене прагнення людини до певного типу задоволення потреб, до успіху, не була самостійним об'єктом дослідження, що не можна вважати правомірним. На практиці жодна угода або рішення не можуть бути укладеними й реалізованими без залучення до цього певної кількості працівників з притаманними їм поглядами, переконаннями, цілями й принципами.

Вивчення проблем мотивації трудової діяльності має як теоретичне, так і пряме практичне значення. Від того, як розуміє той чи інший працівник свою трудову діяльність і якими мотивами він керується, залежить його ставлення до роботи. Вивчення внутрішніх механізмів мотивації на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу виступає основою при виробленні ефективної політики щодо трудових відносин, створення «режиму найбільшого сприяння» для тих, хто дійсно прагне до продуктивної праці.

Глибокі зміни в структурі і якості робочої сили, у змісті праці, вичерпання резервів зростання ефективності праці за рахунок фізичних можливостей потребують нетрадиційних підходів щодо стимулювання мотивації праці. При цьому завдання полягає в приведенні в дію можливостей працівника, пов'язаних з його майстерністю, освітою та фактовою підготовкою, розвитком трудового потенціалу, прагненням до творчості й самореалізації.

Отже, щоб глибоко розуміти поведінку працівників та впливати на неї належним чином, менеджерам готельно-ресторанного бізнесу потрібно володіти теорією й методами мотивації в повному обсязі, вміти визначати причини низької продуктивності праці й ефективно мотивувати працівників до її підвищення.

## 6.1. Теоретичні основи мотивації й стимулювання

Для характеристики поняття «**мотивації**» необхідно визначити сутність основних категорій, які безпосередньо стосуються змісту й логіки поведінки людей в процесі трудової діяльності.

**Потреби** — це те, що неминуче виникає й супроводжує людину на її життєвому шляху, те, що є спільним для різних людей й водночас виявляється індивідуальним для кожної людини.

Значна роль потреб полягає в тому, що вони спонукають людей до дії. Характер походження потреб є досить складним, але в їх основі лежать дві визначальні причини. Перша має фізіологічний характер, тому що людина як жива істота потребує певних умов і засобів до існування. Друга є результатом суспільного існування.

Комплексне вивчення системи потреб зумовлює їх класифікацію.

- **за природою** вони поділяються на первинні (фізіологічні) й вторинні (психологічні, які усвідомлюються з досвідом);
- **за суб'єктом вияву** (особисті, групові, колективні, суспільні);
- **за кількісною визначеністю й можливістю задоволення** (абсолютні, дійсні, платоспроможні, задоволені);
- **за характером і причиною виникнення** (матеріальні, трудові, статусні).

Діяльність людини є основним фактором формування особистих потреб. Чим ширшою й багатограннішою є діяльність людини, тим різноманітнішими є її потреби і тим повніше вони задовольняються.

Залежно від кількісної визначеності й можливостей щодо задоволення сукупність потреб поділяють на абсолютні, дійсні, платоспроможні й задоволені. **Абсолютні** потреби виявляються лише у бажанні володіти певними товарами чи користуватися певними послугами. **Дійсні** потреби формуються в межах досягнутого рівня виробництва. **Платоспроможні** потреби визначаються реальними можливостями споживачів. До **задоволених** потреб відносять такі, що фактично задовольняються наявними благами та послугами. Між зазначеними видами потреб існує певний взаємозв'язок. Так, абсолютні потреби під впливом розвитку продуктивних сил і науково-технічного прогресу перетворюються на дійсні. Останні внаслідок участі населення у суспільному виробництві й поділу суспільного продукту набувають форми платоспроможного попиту, який у подальшому задовольняється на ринку товарів та послуг.



Потреби у свідомості людини перетворюються на інтерес або **мотив**, який і спонукає людину до певної цільової дії. Але за однакової потреби у різних людей виникають неоднакові мотиви й дії. Мотиви мають неоднозначний вплив на дії людей. Однакові мотиви у різних людей спричиняють неоднакові дії й, навпаки, ідентичні дії можуть зумовлюватися різними мотивами.

Потреби суспільства спонукають людей до діяльності, породжують у них відповідні інтереси: інтереси суспільства, колективу й особи. Задоволення особистих потреб і інтересів є умовою отримання прибутку підприємством і національного доходу суспільством.

Поряд з категоріями «мотив» і «інтерес» широко використовується термін «стимул». **Стимул** — спонукання до дії (матеріальне, моральне тощо), яке має цільову спрямованість. **Стимулювання** — це процес використання конкретних засобів на користь людини й підприємства й один із способів, за допомогою якого здійснюється мотивація трудової діяльності. Чим вищою є якість робочої сили, досконалішими трудові відносини, тим меншою є потреба у стимулюванні як способі управління персоналом.

**Мотивація** — це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають її поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації. Мотивація — це сукупність усіх мотивів, які мають вплив на поведінку людини.

Важливим є питання про співвідношення «внутрішньої» і «зовнішньої» мотивації. Суть проблеми полягає в тому, що діяльність людини залежить як від мотивів, що виникають у внутрішньому світі людини, так і від мотивів, які виникають у відкритій її взаємодії з суб'єктами зовнішнього середовища, які породжують мотиви, що спонукають людину до певних дій.

Характерними різновидами зовнішньої мотивації є стимулювання згідно з діючим на підприємстві преміальним положенням, правилами внутрішнього трудового розпорядку, наказами та розпорядженнями керівництва, правилами поведінки тощо. Проте на практиці майже неможливо розмежувати вплив лише внутрішніх чи лише зовнішніх мотивів. В одних випадках дії людини можуть бути сформовані переважно внутрішньою мотивацією, а в інших — переважно зовнішньою. Може бути й так, що спонукальні дії водночас формуються обома системами мотивації.

Відсутність чіткого розмежування внутрішньої й зовнішньої мотивацій не знижує, а, навпаки, підвищує значення їх аналізу у практиці менеджменту.

Найпершим із застосовуваних на практиці методів мотивації став так званий метод «батога й пряника». При цьому батогом виступали страх, голод, тілесне покарання, а пряником — певна матеріальна чи інша винагорода. Значний внесок у розвиток теорії і практики мотивації належить Ф.Тейлору, Ф.Гілберту й Л.Гілберт, Г.Емерсону, М.Фоллет, а також О.Шелдону, А.Файолю, Е.Мейо.

Українські вчені також займалися теорією мотивації. Так, М. Волинський вважав за необхідне поліпшувати фізичні, моральні та інтелектуальні умови існування людини. М. Туган-Барановський одним з перших у світі здійснив чітку класифікацію потреб, за п'ятьма групами: 1) фізіологічні; 2) статеві; 3) симптоматичні інстинкти та потреби; 4) альтруїстичні; 5) потреби практичного характеру.

Якщо відправною точкою вважати початок ХХ ст., то умовно можна виділити чотири етапи у розвитку теоретичних поглядів щодо мотивації.

**Перший етап** пов'язаний з виникненням «школи наукового управління» (1885–1920 рр.), коли на зміну розпливчастим і досить суперечливим загальним принципам управління засновники школи — Ф.Тейлор, Г.Френк, Ф.Гілберт і М.Гантт запропонували наукову систему знань про форми і методи раціональної організації виробництва та праці (операції ручної праці, стимулювання трудового внеску, нормування праці).

Проте з розвитком продуктивних сил, зростанням суспільного багатства та «соціалізації» суспільного виробництва стало очевидним, що простий «пряник» не завжди спонукає до ефективної праці. Ця обставина примусила вчених і фахівців шукати нові шляхи для вирішення проблеми мотивації.

**Другий етап** у розвитку теорії мотивації пов'язаний із школою «людських стосунків» (1930–1950 рр.). Її автором є американський соціолог Е.Мейо, який встановив, що участь робітників у виробництві є не лише техніко-економічним процесом з метою отримання заробітку, але й складним соціально-психологічним процесом. Школа рекомендувала застосовувати прийоми управління людськими взаєминами шляхом впливу безпосередніх керівників на підлеглих та забезпечення широких можливостей для спілкування в процесі роботи.

**Третій етап** формування наукових підходів до проблеми мотивації датується 60–70-ми роками ХХ ст. Уява про мотивацію, її природу та

механізми дії збагатилися тоді цілим рядом **змістових, процесійних теорій** мотивації трудової діяльності. Важливим є виникнення в цей період теорії «співучасті», запропонованої американським соціологом Д.Мак-Грегором. Учений об'рунтував також «теорію Х» і «теорію Y», які узагальнили типові враження керівників про ставлення працівників до роботи. «Теорія Х» виходить з того, що пересічний індивід є лінивим і прагне на роботі уникати трудових зусиль, тому його треба жорстко контролювати й примушувати. Основою «теорії Y» є те, що пересічний працівник за відповідної підготовки й належних умов здатний брати на себе відповідальність, виявляти творчий підхід і винахідливість.

**Четвертий етап** у розвитку теорії і практики мотивації пов'язаний з переоцінкою ролі й місця людини в суспільному виробництві, з новою «ідеологією» менеджменту, реформуванням виробничого менеджменту в менеджмент «людських ресурсів».

Значний вплив на практику менеджменту персоналу й досі справляють **змістові** та **процесійні** теорії мотивації трудової діяльності.

Змістові теорії мотивації аналізують фактори, які справляють вплив на поведінку людини, її трудову активність. Основна увага у цих теоріях сконцентрована на аналізі потреб людини та їх впливі на мотивацію трудової діяльності. Ці теорії визначають структуру потреб, їх зміст, ієрархію, пріоритетність. Найвідоміші змістові теорії мотивації: теорія ієрархії потреб А. Маслоу, теорія М. Альдерфера, теорія двох факторів Ф. Герцберга та теорія набутих потреб М. Мак-Клелланда.

В основу **теорії Маслоу** покладені такі основні положення та ідеї:

- люди постійно відчують певні потреби;
- явно виражені потреби, які відчують люди, можна об'єднати в окремі групи;
- групи потреб людей ієрархічно розміщені одна щодо одної;
- потреби, якщо їх не задоволено, спонукають людину до дії, задоволені потреби не справляють мотивуючого впливу на людину;
- якщо одну потребу задоволено, то на її місце стає інша незадоволена потреба;
- звичайно людина має одночасно кілька різних потреб, що взаємодіють;
- процес задоволення потреб відбувається знизу вгору; потреби, які перебувають ближче до основи «піраміди», потребують першочергового задоволення;

- поведінку людини визначає найнижча незадоволена потреба в ієрархічній структурі;
- потреби вищого рівня розпочинають активно впливати на людину після того, як задоволені потреби нижчого рівня;
- потреби вищого рівня можна задовольнити більшою кількістю способів, ніж потреби нижчого рівня.

Потреби людей Маслоу об'єднав у п'ять основних груп, назви яких та ієрархія наведені на схемі 6.1



*Схема 6.1. Ієрархія потреб за Маслоу*

**Фізіологічні потреби** — це потреби в їжі, воді, одязі, повітрі тощо, тобто ті потреби, які людина має задовольняти, щоб підтримувати організм у життєдіяльному стані. Люди, які працюють лише задля задоволення фізіологічних потреб, концентрують свою увагу на оплаті та умовах праці.

**Потреби безпеки.** Це потреби, пов'язані з прагненням і бажанням людей досягти стабільного й безпечного становища. Люди намагаються уникнути хвилювань, прагнуть до порядку, розміреного ритму роботи, чітких правил. Для них важливими є гарантії зайнятості, медичного обслуговування, пенсійного забезпечення. Вони прагнуть уникати ризику, неохоче сприймають нововведення.

**Потреби приналежності й причетності** включають прагнення людини до участі у спільних з іншими діях, входження до певних об'єднань людей. Управління людьми, у яких переважають потреби приналежності й причетності, має передбачати впровадження партнерства між керівниками й підлеглими, групових форм організації праці, колективних заходів, що виходять за межі трудового процесу. Таких людей бажано залучати до громадської роботи.

**Потреби визнання й самоствердження** відбивають прагнення людей до впевненості в собі, компетентності, високої конкурентоспроможності, а також бажання, щоб оточення визнавало їх такими й поважало їх за це. Люди з загостреними потребами цієї групи прагнуть до лідерства, визнання авторитету в колективі. Управління такими людьми має передбачати використання різноманітних форм визнання їхніх заслуг, внеску в діяльність організації. Щодо цих працівників слід широко застосовувати форми морального заохочення.

**Потреби самовираження** об'єднують потреби, пов'язані з прагненням людини до найповнішої реалізації набутих знань, умінь, здібностей, навичок, особистого потенціалу. Людям з превалюванням цих потреб слід доручати роботу творчого характеру, оригінальні завдання, надавати якомога більше свободи у виборі засобів і шляхів вирішення завдань.

Теорія Маслоу стала значним внеском у розуміння того, що лежить в основі інтересів і дій людей. Керівники всіх рівнів, ознайомившись з теорією Маслоу, змогли переконатись, що мотивація людей визначається широким спектром потреб. Для того, щоб цілеспрямовано впливати на поведінку працівників, менеджер має знати, яким потребам вони віддають перевагу і якими потребами керуються в кожний момент. Водночас вкрай важливо, як впливає з цієї теорії, надати можливості працівникам задовольнити їхні пріоритетні потреби за допомогою такого комплексу дій, який сприяє досягненню цілей усього підприємства.

**Теорія Альдерфера**, як і теорія Маслоу, побудована на класифікації та аналізі потреб, об'рунтуванні їх впливу на поведінку

працівників. На відміну від ієрархії потреб, запропонованої Маслоу, теорія Альдерфера виділяє три групи потреб:

- потреби існування;
- потреби зв'язку;
- потреби зростання.

Порівняльний аналіз класифікації потреб, наведених в теоріях Альдерфера і Маслоу, свідчить про певну їх схожість. Так, потреби існування теорії, що розглядається, співвідносяться з первинними потребами в піраміді Маслоу, зокрема з фізіологічними та потребами безпеки.

Група потреб зв'язку повністю чи частково кореспондується з групою потреб приналежності й причетності. За Альдерфером, потреби зв'язку впливають з соціальної природи людини, її природного прагнення бути членом сім'ї, колективу, мати друзів, налагоджувати добрі стосунки з керівництвом та підлеглими. До цієї групи потреб можна віднести також частину потреб визнання й самоствердження з піраміді Маслоу, які пов'язані з прагненням людини належати до певних неформальних груп, партій, зі самоутвердженням людини як особистості.

Потреби зростання в теорії Альдерфера частково кореспондуються з потребами визнання й самоствердження в теорії Маслоу. Вони пов'язані з прагненням людини до задоволення статусних мотивів, з намаганням досягти впевненості в собі, самоствердитись та самовдосконалитись. Виділені Альдерфером три групи потреб, як і в теорії Маслоу, мають певну ієрархічність. Проте при цьому має місце їх принципова різниця: в теорії Маслоу рух від однієї потреби до іншої відбувається лише знизу вгору. Після досягнення першочергової мети, тобто задоволення потреби нижчого рівня, настає черга задоволення потреби вищого рівня й саме це, згідно з теорією Маслоу, є основною спонукальною силою поведінки. Згідно з теорією Альдерфера незадоволення потреби верхнього рівня посилює ступінь впливу потреби нижчого рівня й на її задоволення переключуються свідомі дії людини. Отже, згідно з теорією Альдерфера ієрархія потреб відбиває рух не лише від нижнього до верхнього рівня потреб, але й передбачає зворотний рух, тобто посилення стимулюючої дії конкретних «нижніх» потреб, якщо не задоволено потребу вищого рівня.

Процес руху вгору за рівнями потреб Альдерфер назвав процесом задоволення потреб, а процес руху вниз — процесом фрустрації, тобто поразки в задоволенні потреб зростання.

Наявність двох напрямків руху щодо задоволення потреб відкриває згідно з теорією Альдерфера додаткові можливості для мотивації праці. Так, якщо в організації немає достатніх можливостей для задоволення

потреб зростання працівника або якщо останні через суб'єктивні причини є не задоволеними, то працівник може зосередити свої зусилля на повнішому задоволенні потреб зв'язку чи потреб ще нижчого рівня.

Теорія Альдерфера має як прихильників, так і критиків. Володіння сутністю цієї теорії є корисним для практики управління, оскільки є чимало її емпіричних підтверджень. Урахування положень цієї теорії допомагає менеджерам у пошуку ефективних форм активізації діяльності підлеглих за умов, коли з об'єктивних чи суб'єктивних причин не можуть бути задоволені їхні потреби високого рівня.

У теорії й практиці менеджменту до 50-х років поширеною була думка, що задоволення чи невдоволення людини своєю поведінкою, діями, оточенням є двома полюсами, протилежностями, і якщо задоволення — це завжди мотивуючий фактор, то невдоволення — демотивуючий. Отже, достатньо ліквідувати причини невдоволення людини й мотивуючий вплив на її поведінку буде забезпечено. Проте основоположник двофакторної теорії **Герцберг** зі своїми колегами провів дослідження, метою якого було визначення факторів, які справляють мотивуючий і демотивуючий вплив на поведінку людини, породжують її задоволення чи невдоволення.

Результати дослідження засвідчили, що фактори, які спричинили зростання невдоволення, та їх усунення не обов'язково призводили до збільшення задоволення, посилення мотивації до праці. І, навпаки, із того, що якийсь фактор сприяв зростанню задоволення, аж ніяк не випливало, що в разі його усунення зростало незадоволення.

Процес «задоволення — відсутність задоволення», за Герцбергом, в основному перебуває під впливом факторів, пов'язаних із змістом роботи, тобто факторів внутрішніх. Ці фактори справляють сильний мотивуючий вплив на поведінку людини й сприяють продуктивній роботі. Однак, коли вони відсутні, то це не спричиняє надто сильного невдоволення. До цієї групи належать такі потреби й фактори, як досягнення, визнання, відповідальність, просування по службі, робота як така. Якщо ці потреби реалізуються, то людина зазнає задоволення й вони відіграють мотивуючу роль.

На процес «незадоволення — відсутність незадоволення» впливають фактори, в основному пов'язані з оточенням, в якому здійснюється робота, тобто ті, що мають зовнішній характер. Їх відсутність породжує у працівників відчуття незадоволення й справляє демотивуючий вплив на поведінку. Проте (і це є досить важливим) наявність факторів цієї групи не справляє мотивуючого впливу на поведінку людей, оскільки вони створюють сприятливі, «здорові»

умови праці, які сприймаються людьми як належне. Ці фактори прийнято називати «факторами здоров'я», серед них можна назвати такі, як безпека на робочому місці, рівень заробітної плати, умови праці (освітлення, температура, шум тощо), розпорядок і режим роботи, відносини з колегами і підлеглими, контроль з боку керівництва, статус працівника.

На підставі проведених досліджень Герцберг дійшов висновку, що за наявності у працівника незадоволення, менеджер має сприяти усуненню факторів, що його породжують. Герцберг також довів, що після усунення стану незадоволення марно намагатись мотивувати працівників за допомогою «факторів здоров'я». Тому менеджер має зосередити зусилля на використанні факторів-мотиваторів

У теорії Мак-Клелланда теж виділяються три групи потреб: досягнення успіху, співучасті й влади.

Потреби досягнення успіху виявляються в прагненні людини до ефективнішого вирішення поставлених перед нею завдань, ніж вона це робила досі. Люди з яскраво вираженою потребою досягнення успіху, по-перше, бажають, як правило, самостійно визначати свої цілі, а по-друге, обирають не прості, а дедалі складніші цілі та завдання. Людям з високим рівнем потреби досягнення успіху подобається приймати рішення, вони «одержимі» проблемами, які вирішують, легко беруть на себе відповідальність.

Наявність у працівників підприємства високої потреби досягнення успіху справляє значний вплив на їхню активність і результати праці. Тому важливо регулярно оцінювати рівень потреби досягнення успіху у членів колективу, враховувати наявність цієї потреби при доборі кадрів та поточній агеестації, сприяти її розвитку.

Потреба у співучасті виявляється у прагненні людини до дружніх відносин з оточенням. Для людей з високою потребою співучасті характерним є намагання встановлювати й підтримувати дружні відносини, прагнення до входження в об'єднання людей і участі в колективній роботі. Людям важливо, що вони комусь потрібні, а оточення є небайдужим до них.

Працівникам з високою потребою співучасті важливо займати такі посади і виконувати таку роботу, щоб постійно бути в активній взаємодії з людьми. Керівництво організації має регулярно оцінювати рівень потреби співучасті в підлеглих і, якщо він високий, створювати режим найбільшого сприяння для задоволення даної потреби.



Потребу влади Мак-Клелландом віднесено до основних потреб. Виявом цієї потреби є прагнення контролювати дії людей, справляти вплив на їхню поведінку, брати на себе відповідальність за дії та поведінку інших людей.

Потреба влади може мати дві грані: перша — прагнення мати якомога більше влади та впливу на людей; друга — прагнення мати владні функції, відмовляючись від будь-якої відповідальності за дії персоналу. Людей з високою мотивацією влади умовно можна поділити на дві групи. До першої належать ті, хто прагне влади задля влади, необмеженого права командувати іншими. Такі люди намагаються продемонструвати передовсім свою силу. Інтереси підприємства для них нерідко відходять на другий план.

До другої групи належать люди, які прагнуть влади для вирішення групових завдань. Вони задовольняють свою потребу влади тим, що визначають цілі колективу, ставлять завдання окремим виконавцям, самі беруть участь у процесі досягнення цілей.

У теорії Мак-Клелланда потреби (досягнення, співучасті, влади) не мають ієрархічного підпорядкування. Водночас Мак-Клелланд підкреслює необхідність урахування взаємного впливу всіх потреб на поведінку людей. Так, якщо людина займає керівну посаду й відчуває високу потребу влади, то для успішного виконання управлінської діяльності бажано, щоб потреба у співучасті була в неї відносно менш вираженою.

Кожна зі змістових теорій мотивації має певні особливості, свої переваги та недоліки. Для того, щоб краще розуміти поведінку працівників та впливати на неї належним чином, менеджерам необхідно знати їх і вміло використовувати.

**Процесійні теорії мотивації**, на відміну від змістових теорій, розглядають мотивацію в іншому плані. Вони не заперечують впливу потреб на поведінку людей, але вважають, що остання визначається та формується не лише під впливом потреб. Ці теорії аналізують, як людина розподіляє зусилля для досягнення визначених цілей і як обирає конкретний вид поведінки.

Спрощена концепція процесійних теорій мотивації полягає в тому, що працівник, усвідомивши завдання й можливості щодо винагороди, співвідносить цю інформацію зі своїми потребами, можливостями, готовністю докласти необхідних зусиль та обирає для себе певний вид поведінки. Після цього він прагне досягти визначених за кількісними і якісними показниками цілей.

Найвідоміші процесійні теорії мотивації: теорія очікувань, теорія справедливості, концепція партисипативного (спільного) управління, модель Портера-Лоулера.

За конкретних обставин поведінка людини пов'язана з аналізом кількох альтернатив. Від того, якій з них людина віддає перевагу, залежатиме те, як вона себе поводитиме і яких результатів досягатиме, адже наявність активної потреби не є єдиною умовою мотивації людини. Людина має вірити, що обраний тип поведінки дійсно приведе до бажаної мети.

**Теорія очікувань** розглядає залежність поведінки людей від таких обставин: чому людина віддає перевагу; що й скільки вона б хотіла отримати в результаті своїх зусиль; яких саме вона готова докласти зусиль заради цього.

Теорія очікувань своїм корінням сягає 30-х років і пов'язана з роботами К.Левіна. Проте автором концепції очікувань щодо поведінки людини та її мотивації є В.Врум.

Згідно з теорією очікування В.Врума не лише потреба є необхідною умовою мотивації людини для досягнення цілі, але й обраний тип поведінки. Теорія базується на тому, що поведінка працівників визначається поведінкою:

- керівника, який при певних умовах стимулює роботу працівника;
- працівника в разі впевненості, що йому буде видана належна винагорода;
- працівника й керівника, які припускають, що в разі поліпшенні якості роботи їм буде видана певна винагорода;
- працівника, який зіставляє розмір винагороди із сумою, яка необхідна йому для задоволення потреб.

Це означає, що в теорії очікування підкреслюється необхідність у перевазі підвищення якості праці й упевненості працівника, що це буде відмічено керівництвом і дозволить реально задовольнити свою потребу. Виходячи з теорії очікування, працівник повинен мати такі потреби, які можуть бути значною мірою задоволені в результаті винагороди. А керівник повинен надавати таке заохочення, яке задовольнятиме очікувану потребу працівника. Наприклад, на деяких підприємствах готельно-ресторанного бізнесу винагорода працівникам визначається у формі промислових товарів з огляду на те, що ці товари їм потрібні.

Теорія очікувань відкриває широкі можливості для менеджерів, які прагнуть посилити мотивацію своїх підлеглих. З теорії випливає, що

очікування у людей є індивідуальними. Отже їх треба вивчати не менш досконально, ніж склад потреб.

Цінністю для підприємства є результати праці підлеглих. Будь-які зусилля працівників лише тоді чогось варті, коли вони мають продуктивний, результативний характер. За цих умов менеджер має прищепити кожному працівникові сталі переконання, що від його зусиль залежать результати праці, що саме від останніх залежить обсяг винагороди, а також, що отримані результати матимуть цінність як для самого працівника, так і для організації.

З теорії очікувань випливає й такий висновок: керівництво підприємства має постійно порівнювати запланований обсяг і структуру винагород з фактичними очікуваннями працівників.

Одвічним прагненням людини є прагнення до свободи й справедливості. Бажання отримати справедливую оцінку своїх дій є притаманним кожному. Справедливість у свідомості людей асоціюється з рівністю, однаковою ставленням до оцінки вчинків, результатів праці й відсутністю дискримінації. Якщо людина вважає, що до неї ставляться так, як до інших, оцінюють її за загальними критеріями, то вона вважає справедливим таке ставлення до себе й від того має задоволення. Але коли рівність (на думку конкретної особи) порушено, якщо «інші» незаслужено отримують більшу винагороду, то людина почуває себе ображеною, що призводить до невдоволення, зниження її трудової активності. Вплив справедливості, рівності на поведінку людини та її взаємовідносини з організацією є предметом однієї з процесійних теорій мотивації — **теорії справедливості**.

Засновником теорії справедливості є С.Адамс, який на основі досліджень, проведених в компанії «Дженерал Електрик», сформулював положення цієї теорії.

Основна ідея теорії справедливості полягає в тому, що в процесі роботи людина постійно порівнює те, як були оцінені її дії чи заслуги, з тим, як були оцінені дії та заслуги інших. І на основі цього порівняння залежно від того, задоволена вона такою оцінкою чи ні, людина в подальшому змінює свою поведінку.

Думка, яка побутує в управлінській практиці, ніби нерівність підштовхує людей до поліпшення результатів, а рівність їх демотивує, не знаходить достатнього підтвердження. Справжню рівність не треба ототожнювати зі зрівнялівкою. Вона передбачає розподіл винагороди без урахування трудових затрат, внеску в результати роботи. Рівність — це однакова винагорода за однаковою внесок. Рівність погана лише

тоді, коли загальний рівень результативності низький. Якщо він високий, то рівність є важливим спонукальним мотивом трудової діяльності.

У разі, коли за оцінкою індивіда має місце несправедливість, у нього виникає почуття незадоволення й знижується мотивація до праці. Автор теорії С.Адамс вказує на шість можливих реакцій на несправедливість:

1. Працівник може вирішити, що треба зменшити затрати власної праці. Результатом є зниження інтенсивності й якості роботи.

2. Працівник може зробити спробу домогтися збільшення винагороди. Він вимагатиме підвищення оплати, поліпшення умов роботи, просування по службі тощо. Можлива й інша реакція, коли, намагаючись компенсувати несплачену, на його думку, винагороду, працівник розпочинає красти матеріально-технічні засоби або продукцію чи використовувати інші протизаконні форми збільшення оплати своєї праці за рахунок підприємства.

3. Працівник може провести переоцінку своїх можливостей, вирішивши, що він завищував свої здібності. При цьому в людини знижується рівень впевненості в собі, вона вирішує зупинитися на досягнутих результатах, оскільки вони, за її суб'єктивною оцінкою, відповідають її можливостям.

4. Реакцією на несправедливість може бути спроба працівника вплинути на підприємство й порівнюваних осіб, щоб змусити їх збільшити затрати праці, інтелектуальний внесок або домогтися зменшення їх винагороди.

5. Працівник може змінити об'єкт порівняння, вирішивши, що окремі люди чи група людей, з якими він себе порівнював, перебувають у особливих умовах (особисті зв'язки й контакти, виняткові особисті якості й здібності цих осіб тощо). Людина вирішує, що з ними їй не зрівнятися й обирає більш підходящий об'єкт для порівняння.

6. Працівник може перейти до іншого підрозділу або навіть залишити підприємство.

З теорії справедливості випливають такі висновки:

- оскільки сприйняття працівників має суб'єктивний характер, вкрай важливо зробити доступною інформацію про те, хто, як, за що й скільки отримує винагороди. Особливо важливо мати чітку систему оплати праці, ясність щодо чинників, що визначають величину заробітної плати;

## *Готельно-ресторанний бізнес: МЕНЕДЖМЕНТ*

---

- працівники, як правило, орієнтуються на комплексну оцінку винагороди й оплата праці відіграє в ній важливу, але не єдину й не обов'язково визначальну роль;
- забезпечення однакової винагороди за однакову працю є однією з передумов створення ефективної системи мотивації трудової діяльності;
- для успішного управління працівниками менеджери повинні не лише намагатись створити атмосферу справедливості, але й знати, що про це думають їхні підлегли. Тому періодично слід проводити анкетування з метою оцінки щодо справедливості винагороди працівникам підприємства.

Кожна людина — це особистість. Вона керується не стільки прагненням до задоволення первинних потреб, скільки намаганням задовольнити потреби вищого порядку. Зокрема людина відчуває потребу брати участь у прийнятті управлінських рішень, повсякденному житті підприємства, визначенні перспектив його розвитку.

Термін «партисипація» запозичений із зарубіжної теорії і практики управління. Він означає залучення працівників підприємства до прийняття управлінських рішень. Концепція партисипативного управління твердить, що участь працівника в діяльності підприємства, яка виходить за межі його функціональних обов'язків, сприяє підвищенню ефективності організаційно-управлінських рішень, реалізації певних вторинних потреб працівника від задоволення роботою й тому він працює якісніше й продуктивніше. Отже, партисипативне управління — це один із сучасних методів менеджменту, який передбачає його демократизацію й участь працівників в управлінні виробництвом. Спочатку партисипативне управління пов'язувалось виключно із запровадженням нових методів мотивації праці. Проте нині його розглядають як ефективний засіб використання потенціалу людських ресурсів організації та його розвитку. Тому концепцію партисипативного управління вже не можна пов'язувати лише з процесом мотивації, а слід розглядати як один із напрямів управління потенціалом організації.

На практиці партисипативне управління може реалізовуватись за такими напрямками:

- працівники отримують право самостійного рішення щодо таких аспектів діяльності, як вибір засобів здійснення трудового процесу, режиму роботи й відпочинку, запровадження нових методів роботи;

- працівники можуть бути залучені до постановки цілей, які їм належить досягти, визначення завдань, що потребують вирішення;
- працівникам надається право контролю за якістю продукції й водночас встановлюється відповідальність за кінцевий результат;
- партисипативне управління дає працівникам право на формування складу робочих груп (бригад) із членів організації та визначення, з ким вони кооперуватимуться в процесі групової діяльності;
- працівники залучаються до різноманітних творчих груп, органів управління як на низовому рівні, так і на середньому.

Основні елементи партисипативного управління в реальній практиці мають реалізовуватись паралельно, оскільки вони тісно пов'язані та доповнюють один одного.

Використання ідей і напрямів партисипативного управління дає менеджерам ключ до побудови системи мотивації працівників організації. Важливо також, що участь працівників в управлінській діяльності не означає посягання на принцип єдиноначальності. Партисипація в жодному разі не применшує ролі, прав і відповідальності керівників. В основі їх відносин з працівниками лежить делегування повноважень, використання дорадчих принципів. На рівні первинних структур припускається повна виробнича автономія на базі самоуправління. До компетенції таких структурних утворень входить досить широке коло виробничо-організаційних питань.

Цілі партисипативного управління полягають у досягненні підвищення рівня задоволення працівників своєю діяльністю в організації й забезпеченні ефективнішого функціонування виробництва.

**Теорія мотивації Портера-Лоулера** побудована на елементах теорії очікування й теорії справедливості. Суть цієї теорії в тому, що існують співвідношення між винагородою й досягнутими результатами. М. Портер і Е. Лоулер визначили три змінні, які впливають на розмір винагороди:

- витрачені зусилля;
- особисті якості людини;
- здатність до усвідомлення власної ролі в процесі роботи.

Елементи теорії очікування виявляються тут у тому, що працівник оцінює винагороду відповідно до витрачених зусиль і вірить у те, що винагорода буде адекватною. Елементи теорії справедливості виявляються в тому, що працівники мають власну точку зору щодо правильності винагороди порівняно з іншими працівниками й відповідно досягають певного ступеня задоволеності. Відтак можна дійти висновку, що саме результати праці є причиною задово-

лення працівників і результативність їхньої праці повинна беззаперечно підвищуватись.

Серед вітчизняних учених розробкою теорії мотивації займалися Л.С. Вигодський, А.Н. Леонтьєв і Б.Ф. Ломов. Вони досліджували проблеми мотивації в педагогічній діяльності, але вони певною мірою пригаманні й діяльності в готельно-ресторанній галузі.

Згідно з їхньою теорією у психіці людини є два паралельні рівні розвитку — вищий і нижчий, які й визначають високі й низькі потреби людини й розвиваються паралельно. Це означає, що задоволення потреб одного рівня за допомогою засобів іншого є неможливим. Якщо в певний момент людині необхідне задоволення нижчих потреб, спрацьовує матеріальне стимулювання. В такому разі реалізувати вищі потреби можна лише нематеріальним шляхом. Л.С.Вигодський дійшов до висновку, що вищі й нижчі потреби, розвиваючись паралельно й самостійно, разом управляють поведінкою людини та її діяльністю.

### **Контрольні запитання**

1. За якими ознаками класифікуються потреби людини?
2. Охарактеризуйте чотири етапи у розвитку теоретичних поглядів на мотивацію.
3. Суть і особливості змістовних теорій мотивацій (теорії Маслоу, Альдерфера, Герцберга, Мак-Клелланда).
4. Визначення поведінки людини у світлі процесійних теорій мотивації (теорія очікувань, справедливості, концепція партисипативного управління, модель Портера-Лоулера).

### **Рекомендована література**

1. Ансофф И. Стратегическое управление/ пер. с англ. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1986.
2. Вилюнас В.К. Психологические механизмы биологической мотивации. — М., 1986.
3. Зайцев Г.Г. Управление персоналом. — СПб., 1998.
4. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. — М., 1999.
5. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка перосналу. — К., 1998.
6. Максимов М.М., Игнатьева А.В. Менеджмент. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998

7. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М., 1992.
8. Ясинский В.Л. Нетрадиционные системы материального стимулирования труда. — Одесса, 1992.
9. Фаллер Р.М. Энциклопедия современного управления. — Т.1. — М., 1992.

## 6.2. Стимулювання праці працівників виробництва в готельно-ресторанному бізнесі

Застосування щодо працівника стимулів, з метою активізації його зусиль, підвищення старанності, наполегливості, добросовісності у вирішенні завдань, що стоять перед підприємством, називається **стимулюванням**. Розрізняють три види стимулювання: моральне, соціальне й матеріальне.

**Моральне стимулювання** виражається у виникненні в працівника почуття внутрішнього задоволення від результатів своєї роботи. Моральна винагорода спрямована виключно на задоволення вторинних потреб працівника (згідно з теорією Маслоу) й може виражатись у формі публічної подяки з боку керівництва, подання до відзначення державними нагородами тощо. Громадське визнання сприяє підвищенню престижу (подяка, грамота, дошка пошани, присвоєння почесних звань, нагородження орденами чи медалями тощо). В даному разі предметом потреби виступають цінності та явища, які сприяють підвищенню престижу й авторитету об'єкта управління.

**Соціальне стимулювання** — різновид стимулювання, яке виражається у зміні соціального (як адміністративного, так і загального) статусу працівника. Адміністративний соціальний статус — це становище працівника в організаційній структурі (соціальній ніші суспільства). Винагородою в цьому разі виступає не лише вертикальне переміщення працівника на вищу посаду, але й горизонтальне переміщення на посаду того ж ієрархічного рівня, що більшою мірою задовольняє вторинні потреби працівника (робота більш творчого характеру, з меншим контролем тощо).

Загальний соціальний статус — це становище працівника у суспільстві. Спектр винагороди такого роду є досить широким: від висунення працівника до обрання в органи державної влади (якщо інтереси підприємства співпадають з інтересами працівника) до надан-



ня працівникові персонального автомобілю чи комфортного житла на період його роботи на підприємстві. Рішення такого плану повинні прийматись з урахуванням інтересів і психологічних особливостей працівника й бути цілком спрямовані на задоволення його вторинних потреб.

Однією з найважливіших форм мотивації праці на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу є **матеріальне стимулювання**. Система матеріальних стимулів праці ґрунтується на різноманітних спонукальних мотивах, які доповнюють один одного й підпорядковані меті щодо створення матеріальної зацікавленості у здійсненні трудової діяльності.

Проблема матеріального стимулювання праці потребує постійного дослідження факторів, які визначають систему матеріальних стимулів. Під даними факторами розуміють рушійні сили, які забезпечують формування й використання сукупності спонукальних мотивів з метою задоволення колективних та особистих інтересів працівників. За характером дії на виконавців виділяється три групи факторів: **соціально-психологічні, економічні й організаційні** (схема 6.2).

Структура та якість робочої сили підприємств готельно-ресторанного бізнесу, зміст праці, резерви щодо зростання ефективності праці за рахунок фізичних можливостей працівників потребують нетрадиційних підходів до застосування принципів матеріального стимулювання. Найефективнішими принципами матеріального стимулювання в даний період є:

- зростання заробітної плати залежно від підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності підприємств;
- диференціація заробітної плати залежно від певної групи працівників, умов праці та трудових досягнень;
- можливість підвищення заробітної плати за виконання особливих видів робіт, тобто найбільш відповідальних, важливих і потрібних у процесі надання послуг;
- перспектива зростання заробітної плати на кожному робочому місці;
- матеріальні стягнення;
- забезпечення випереджаючих темпів зростання продуктивності праці порівняно з темпами підвищення заробітної плати;
- оптимальне поєднання централізації та самостійності окремих структурних підрозділів підприємства щодо матеріального стимулювання праці.



Схема 6.2. Фактори, які визначають систему матеріальних стимулів

Однією з основних цілей матеріального стимулювання праці є забезпечення оптимального співвідношення заробітної плати працівників з обсягом і якістю виконаної роботи. Вирішення даного завдання передбачає виділення груп працівників підприємства за рівнями оплати праці. Для цього спочатку визначається базова група, трудові процеси якої найбільшою мірою забезпечують виконання основних поточних та перспективних завдань, а потім — склад решти груп працівників. Співвідношення середньої заробітної плати даної групи працівників і базової визначає рівень стимулювання.

Іншим напрямом визначення цілей матеріального стимулювання є обрання структури заробітної плати на основі факторів, що відбивають трудовий внесок працівників. Усі фактори доцільно поділити на дві групи:

- фактори, які визначають трудовий внесок у досягнення **поточних результатів**;
- фактори, які визначаються **кінцевими результатами**.

Поточні результати виробничо-господарської діяльності визначаються постійними і змінними факторами. До **постійних** факторів належать такі, що формуються шляхом підвищення кваліфікаційного рівня, освоєння трудових прийомів і методів праці, участі в роботі громадських організацій (освіта, загальний стаж роботи за даною спеціальністю, досвід, практичні навички, теоретичні, спеціальні й професійні знання, стиль роботи тощо).

**Змінними** факторами є ті, які діють в обмежений період (акуратність, ініціативність, докладені фізичні й інтелектуальні зусилля, відповідальність за роботу обладнання та безпеку колег або підлеглих, трудова сумлінність, умови праці, взаємодопомога у виконанні трудового процесу, освоєння суміжних професій та функцій).

Другу групу поділяють на фактори трудового внеску в досягнення кінцевого результату виробничо-господарської діяльності за **кількістю та якістю**.

Кінцевий результат має кількісні та якісні характеристики, виражені технічними, економічними, соціальними та іншими показниками. Групи факторів, які визначають трудовий внесок у поточні й кінцеві результати, перебувають у діалектичному взаємозв'язку. При цьому лише в разі досягнення високого рівня поточних результатів забезпечується високий рівень кінцевих результатів. Тобто, для отримання високоякісних послуг проживання й високоякісної ресторанної продукції в необхідній кількості потрібно створити на підприємстві умови для підвищення кваліфікації, знань та умінь працівників, виявлення їхньої старанності, сумлінності, трудового ентузіазму, розвитку творчих здібностей, навичок, активності тощо. Разом з тим кінцеві результати не є простою арифметичною сумою поточних. А відтак виникає об'єктивна необхідність щодо стимулювання факторів, які визначають трудовий внесок у досягнення як поточних, так і кінцевих результатів.

Матеріальне стимулювання реалізується насамперед через зміцнення та розвиток особистісних матеріальних стимулів, основною формою яких є оплата праці.

Оплата праці — це будь-який заробіток, обчислений, як правило, в грошовому виразі, який за трудовою угодою виплачується працівникові за виконану роботу або за надання послуг.

Оплата праці працівників готельно-ресторанного бізнесу складається з основної заробітної плати й додаткової. Розміри оплати праці працівника залежать від обсягу виконаної ним роботи з урахуванням результатів господарської діяльності підприємства в цілому.

Основна заробітна плата працівника визначається тарифними ставками, розцінками, посадовими окладами. Рівень додаткової оплати праці встановлюється згідно з кінцевими результатами діяльності підприємства.

В умовах розвитку підприємництва та існування різних форм власності в готельно-ресторанному бізнесі заробіток працівника може визначатися розміром певного гарантованого фонду оплати праці й всеціло залежати від кінцевих результатів та одержаних доходів від діяльності підприємства. При цьому слід враховувати, що працівник як такий все частіше стає більшою або меншою мірою реальним співвласником підприємства. В цьому разі винагорода працівникові-власнику нараховується не лише за виконану працю, але й за вміщення у підприємство капіталу. Ось чому з урахуванням змін у природі та механізмі формування заробітку працівника замість поняття «заробітна плата» все частіше використовують терміни «трудовий дохід», «винагорода», «оплата праці», «заробіток», «дохід». Але у всіх випадках з орієнтацією на кінцевий результат відбувається повна компенсація (грошова або негрошова) за докладені зусилля й особистий внесок кожного працівника у розвиток підприємства.

Дієвість оплати праці визначається тим, наскільки повно вона виконує свої основні функції — відновлювальну та стимулюючу (мотивацій).

Реалізація відновлювальної функції заробітної плати передбачає встановлення оплати праці на такому рівні, який забезпечує нормальне відновлення робочої сили відповідної кваліфікації й водночас дозволяє застосовувати об'рунтовані норми праці (додаток 5), що гарантують власникові отримання наміченого результату господарської діяльності.

Реалізація функції стимулювання передбачає, що оплата праці повинна спонукати кожного працівника до найефективніших дій на робочому місці.

Повне та ефективне використання цих функцій можливе лише за умови сформування та послідовної реалізації об'рунтованої політики щодо оплати праці як на макро-, так і мікрорівні.

Державна політика оплати праці реалізується через механізм її регулювання. Останній є складовою загального механізму реалізації соціально-економічної політики держави.

Дієвість оплати праці не залежить лише від досконалості механізму її регулювання на макро- і на мікрорівні. Ця проблема є набагато складнішою й має комплексний характер. Навіть при ідеально-

## *Готельно-ресторанний бізнес: МЕНЕДЖМЕНТ*

---

му механізмі оплати праці вона не забезпечить кардинального підвищення її стимулюючої ролі, якщо система й рівень цін на необхідні товари та послуги не дозволять задовольнити нагальні потреби працівника.

Використання тих чи інших важелів механізму державного регулювання оплати праці залежить від впливу ряду факторів. Зокрема, мінімальна заробітна плата регулюється з урахуванням рівнів економічного розвитку, продуктивності праці, середньої заробітної плати та вартісної величини мінімального споживчого бюджету (мінімального споживчого кошику).

В умовах формування ринку робочої сили особливого значення набуває реалізація інформаційної функції держави. Остання забезпечує підготовку й публікацію статистичних даних: щоквартальну — щодо середньої заробітної плати й середньої тривалості робочого часу за галузями, групами професій і посад; щорічну — щодо вартісті робочої сили відповідно до Типової міжнародної класифікації витрат на робочу силу.

При всій важливості державного регулювання заробітної плати політика оплати праці повинна формуватись переважно на мікроекономічному рівні.

Організація оплати праці на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу здійснюється на основі розподілу функцій і робіт, нормування, тарифної системи, форм і систем оплати праці.

Тарифна система оплати праці, поширена в попередній період була пов'язана із сукупністю взаємозалежних елементів: тарифної сітки, тарифних ставок, схем посадових окладів і тарифно-кваліфікаційних характеристик.

Нині тарифно-кваліфікаційні характеристики використовуються для розподілу робіт залежно від їхньої складності та працівників згідно з їхньою кваліфікацією.

За допомогою існуючих тарифних сіток можна встановити співвідношення щодо оплати праці працівників різної кваліфікації.

Мінімальна заробітна плата — це встановлений державою розмір заробітної плати, нижче якого не може проводитись оплата за фактично виконану працівником повну місячну (денну, годинну) норму праці (робочого часу).

До мінімальної заробітної плати не включаються доплати, надбавки та компенсаційні виплати. Водночас, розмір оплати праці може бути нижчим від встановленої державою мінімальної заробітної плати в разі невиконання норм виробітку, виготовлення продукції, що виявилася

браком, простою та інших причин, передбачених законодавством, які мали місце з вини працівника.

Керівник державного підприємства може визначати форми й системи оплати праці, встановлювати працівникам конкретні розміри ставок, розцінок, посадових окладів, премій, винагород, надбавок і доплат, керуючись єдиною тарифною сіткою, а також умовами, передбаченими колективним договором. Що стосується підприємств інших форм власності, то вони можуть: використовувати традиційну тарифну систему; застосовувати тарифні ставки та оклади лише як орієнтири; запроваджувати власну, індивідуально розроблену модель оплати праці.

Встановлені тарифні коефіцієнти та розряди, які визначають розмір оплати праці, як такі, не дають можливості розрахувати заробіток того чи іншого працівника через необхідність їх прив'язки до фактичних результатів праці. Саме цю функцію виконують форми та системи оплати праці, обумовлюючи визначений порядок її нарахування.

Основним критерієм при визначенні витрат праці є кількість виготовленої продукції (послуг) відповідної якості або робочий час, тобто кількість днів (годин), протягом яких працівник був зайнятий на підприємстві. Такому поділу щодо виміру витрат праці відповідають дві форми оплати праці, які базуються на тарифній системі — відрядна та погодинна.

При відрядній формі оплати праці розрахунок із працівником проводиться за нормами й розцінками, встановленими згідно з розрядом виконуваних робіт. Присвоений працівникові кваліфікаційний (тарифний) розряд є підставою для надання йому можливості виконувати роботу відповідної складності. Основними умовами застосування відрядної оплати праці є наявність кількісних показників роботи, які безпосередньо залежать від конкретного працівника й піддаються точному обліку, а також необхідність стимулювання щодо зростання обсягу наданих послуг (випуску продукції) та існування реальних можливостей щодо підвищення виробітку на конкретному робочому місці. Використання цієї форми оплати праці потребує встановлення об'рунтованих норм виробітку, чіткого обліку їх виконання і, що особливо важливо, вона не призводить до зниження якості послуг (продукції), порушень технологічних режимів, техніки безпеки, а також до перевитрат сировини, матеріалів, енергії.

## *Готельно-ресторанний бізнес: МЕНЕДЖМЕНТ*

---

Відрядна форма оплати праці поділяється на системи за способами:

- використання відрядної розцінки (пряма, непряма, прогресивна, аккордна, підрядна);
- розрахунків з працівниками (індивідуальна, колективна);
- матеріального стимулювання (з преміальними виплатами чи без них).

Погодинна оплата праці робітників здійснюється за годинними (денними) ставками із застосуванням нормованих завдань або місячними окладами. Виходячи із механізму оплати погодинна форма стимулює насамперед підвищення кваліфікації працівників і виробничої дисципліни. Ця форма оплати праці зазвичай застосовується в таких випадках:

- якщо працівники не можуть безпосередньо впливати на збільшення обсягів послуг (продукції), які визначаються насамперед продуктивністю машин і механізмів;
- якщо відсутні кількісні показники виробітку, необхідні для встановлення відрядної розцінки;
- при відсутності умов застосування норм праці.

Застосування погодинної форми оплати праці найдоцільніше здійснювати:

- на ділянках і робочих місцях де забезпечення високої якості продукції (послуг) є головним показником робочого процесу;
- при виконанні робіт пов'язаних з обслуговуванням обладнання, механізмів, пристроїв тощо;
- коли облік і нормування праці вимагають великих витрат і економічно не доцільні, а також у випадках коли робота не піддається точному нормуванню.

Для погодинної форми оплати праці характерні дві основні системи заробітної плати: проста погодинна й погодинно-преміальна.

При простій погодинній оплаті заробіток працівника розраховується множенням годинної тарифної ставки відповідного розряду на кількість відпрацьованих годин.

Через обмежений вплив на кількість і якість праці цю систему застосовують досить рідко.

Погодинно-преміальна система певною мірою усуває цей недолік. При цій системі, окрім тарифного заробітку, працівник отримує премію за досягнення певних кількісних або якісних показників.

При застосуванні погодинно-преміальної системи з використанням нормованих завдань заробіток складається з трьох частин:

1) погодинного заробітку, який розраховується пропорційно до відпрацьованого часу та доплат за професійну майстерність і умови праці;

2) додаткової оплати за виконання нормованих завдань, яка нараховується у відсотках до погодинного заробітку;

3) премій за зниження трудомісткості вироблених послуг чи продукції.

Різновидом погодинно-преміальної є система оплати праці за посадовими окладами, яка застосовується на підприємствах усіх галузей економіки і в тому числі сфери гостинності. За цією системою нараховується заробітна плата працівникам, робота яких має стабільний характер.

Нині погодинна оплата праці має тенденцію до поступового підвищення її питомої ваги на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. Але така форма заробітної плати не забезпечує достатньої напруженості та інтенсивності праці, якщо це не зумовлено самим виробничим процесом. Тому існує об'єктивна необхідність щодо вдосконалення існуючих форм і систем оплати праці, створення нових моделей заробітної плати, які дали б можливість позбутися негативних і поєднати позитивні елементи погодинної та відрядної форм оплати праці. Зокрема, це стосується поширення моделей безтарифної системи оплати праці, які базуються на частковому розподілі зароблених коштів, призначених для винагороди працівників за певними критеріями, такими як:

- кваліфікаційний рівень та діловитість працівника;
- коефіцієнт трудової участі, тобто визначення реального внеску кожного працівника у результати колективної праці;
- ступінь виконання нормованих завдань;
- кількість відпрацьованих годин.

Для підприємств готельно-ресторанного бізнесу заробітна плата — це найвитратніша стаття, пов'язана з виробництвом, яка включається до собівартості послуг і продукції й водночас є головним чинником забезпечення матеріальної зацікавленості працівників у досягненні високих кінцевих результатів праці, тому завданням менеджменту є визначення оптимального рівня збалансованості, який би відповідав сучасним умовам господарювання.



### **Контрольні запитання**

1. Форми морального, соціального й матеріального стимулювання.
2. Які групи факторів визначають систему матеріальних стимулів?
3. Цілі матеріального стимулювання на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу.
4. Яку систему оплати праці доцільно застосовувати на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу і чому?
5. У чому відмінність матеріального стимулювання підприємств з приватною формою власності?

### **Рекомендована література**

1. Андрушків Б.М., Кузьмин О.С. Основи менеджменту. — Львів: Світ, 1995.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент/ Учебник для эконом. спец. вузов. — М.: Высш. школа., 1994.
3. Генкин Б.М. и др. Основы управления персоналом. — М., Высш. школа, 1996.
4. Жигалов И.Т. Основы менеджменту і управлінської діяльності/ Підручник. — К.: Вища школа, 1994.
5. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу/ Навч. посібник. — К.: КНСУ, 1998.
6. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства/ Підручник. — К.: «Хвиля — Прес»; Донецьк: МП «Поиск», 1995.

### **6.3. Мотиваційні основи управлінської праці**

Менеджмент підприємств готельно-ресторанного бізнесу виконує подвійне завдання. З одного боку, за його допомогою вирішуються управлінські проблеми й досягається мета діяльності підприємств, з іншого — він вирішує завдання не лише розвитку підприємства але й держави та суспільства в цілому. Завдання менеджменту в сфері управління виробничими процесами — виявлення наявності у працівників підприємства протиріччя щодо досягнення цілей і зняття морально-психологічної напруги на основі чіткої підприємницької політики та певних функцій управління.

Управлінська діяльність — вид суспільної праці, основним завданням якої є забезпечення цілеспрямованої, скоординованої діяльності як окремих учасників спільного трудового процесу, так і трудових колективів в цілому. З розвитком ринкових відносин і поглибленням процесів поділу й кооперування праці, управлінська праця відокремлюється як відносно самостійна сфера й набуває визначених організаційних форм, які створюють автономну систему управління підприємством. Від рівня управлінської праці залежить не лише використання поверхневих, але й глибинних, стратегічних резервів підприємства. Головна особливість цього виду трудової діяльності полягає в тому, що завдання розвитку й удосконалення діяльності підприємства керівник вирішує в організаційному аспекті, впливаючи на працівників, які вирішують ці завдання. Саме ці обставини вимагають від менеджера творчого підходу й ініціативності. Якість праці менеджера залежить не лише від рівня його знань і кваліфікації, але й від особистісних якостей, практичного досвіду, інтуїції і здорового глузду.

Управлінська праця — різновид розумової праці. Вона не створює конкретних матеріальних благ, але є невід’ємною складовою праці робітників, а тому визначається як виробнича.

Основна мета управління — створення оптимальних умов (організаційних, технічних, соціальних, психологічних тощо) для реалізації завдань підприємства, досягнення гармонії між індивідуальними трудовими процесами, координації діяльності робітників заради досягнення конкретних запланованих результатів. Відтак управління — це насамперед робота з працівниками підприємства.

Засобами управлінської праці є організаційна й обчислювальна техніка, а рівень її використання визначає культуру й ефективність управління.

У теорії й практиці менеджменту виділяють кілька видів **поділу управління праці**.

**Функціональний поділ праці** — виділення функцій, об’єктивно необхідних для ефективного управління виробництвом, виконання яких закріплюється за певними працівниками або підрозділами апарату управління.

**Ієрархічний** — розподіл комплексів робіт для реалізації функцій за рівнями ієрархії управління, закріплення їх за управлінськими працівниками й визначення на цій основі делегованих їм повноважень.

**Технологічний** — диференціація процесу управління на операції по збиранню, переданню, зберіганню й переробці інформації.

**Професійний** — пов'язаний з розподілом управлінських працівників за їхньою фаховою підготовкою.

**Кваліфікаційний** — передбачає розподіл робіт за функціями управління й закріплення їх за управлінськими працівниками згідно з кваліфікацією, стажем роботи й особистими здібностями останніх.

**Посадовий** — відбиває розподіл управлінських працівників в системі управління організацією за їхньою компетентністю.

Провідне місце серед видів розподілу управлінської праці належить функціональному розподілу.

Існуючий розподіл управлінської праці в організації є основою класифікації її управлінського персоналу.

Управлінський персонал залежно від функціональної ролі в процесі управління поділяється на: **керівників, спеціалістів і службовців** (технічних виконавців).

Керівник посідає центральне місце в управлінні організацією. Він очолює колектив, має необхідні повноваження щодо прийняття рішень, несе всю повноту відповідальності за результати роботи очолюваного ним колективу.

Спеціалісти — це працівники, які виконують визначені функції управління. Вони аналізують зібрану інформацію й пропонують варіанти рішень для керівників відповідного рівня.

До спеціалістів відносять: економістів, бухгалтерів, фінансистів, аналітиків, юристів тощо. Особливістю їхньої діяльності є робота в умовах жорстких обмежень: наказів і розпоряджень керівників, технічно-технологічних нормативів і організаційних регламентів діяльності, чітких кваліфікаційних вимог щодо спеціальних знань. В їхній діяльності переважають логічні операції.

Службовці — працівники, які обслуговують діяльність спеціалістів і керівників. Вони виконують інформаційно-технічні операції. Це секретарі-референти, молодші техніки. Специфіка їхньої діяльності полягає у виконанні стандартних процедур і операцій, які переважно піддаються нормуванню. В їхній праці домінують логічні й технічні операції.

Крім зазначеної класифікації, в теорії й практиці управління розрізняють лінійних і функціональних менеджерів.

До **лінійних** менеджерів відносять осіб, які діють на основі єдиноначалля й відповідають у повному обсязі за стан і розвиток підприємства або його структурних підрозділів (директори, начальники цехів, завідувачі відділами, бригадири).

**Орієнтовні витрати робочого часу  
на виконання різних видів управлінської праці**

<i>Вид операції, процедури</i>	<i>Витрати робочого часу до загальних витрат, відсот.</i>		
	<i>керівники</i>	<i>спеціалісти</i>	<i>службовці</i>
Інформаційні	30	60	80
Підготовка й прийняття управлінських рішень	30	25	20
Організаційна робота	40	15	–

До **функціональних** менеджерів відносять працівників, які відповідають за певну сферу управління й очолюють функціональні підрозділи (управляючий маркетингом, головний економіст, начальник відділу кадрів).

Згідно з місцем у системі управління підприємством виділяють працівників трьох рівнів: **вищого, нижчого й середнього**.

Керівники вищого рівня мають найбільшу владу й несуть відповідальність за діяльність всього підприємства (директори, президенти, їх заступники віце-президенти). Вони визначають загальні напрями функціонування й розвитку підприємства в цілому, приймають ключові рішення щодо повсякденних справ і майбутнього організації, розробляють довготермінові плани, формують політику й презентують підприємство за його межами. Лише вони наділені повноваженнями щодо придбання іншого приміщення, впровадження нової технології обслуговування тощо. Їхня діяльність характеризується масштабністю, складністю, стратегічною і перспективною спрямованістю, найбільшим зв'язком із зовнішнім середовищем, різномірністю прийнятих рішень, напруженим темпом.

Керівник середнього рівня проводить в життя політику вищого керівництва, виконує його накази, розпорядження, представляє інтереси очолюваного колективу, вносить зміни щодо вдосконалення його діяльності, поліпшення умов праці, направляє, координує й контролює діяльність керівників нижчого рівня.

Керівник нижчого рівня проводить в життя політику вищого керівництва підприємства, виконує накази, розпорядження вищого й середнього рівня керівництва, представляє інтереси безпосередньо працівників, керує ними.

У кожного працівника управлінського апарату мотиваційна основа є індивідуальною й зумовлюється рядом факторів: рівнем добробуту,

## Готельно-ресторанний бізнес: МЕНЕДЖМЕНТ

соціальним статусом, кваліфікацією, посадою, ціннісною орієнтацією тощо.

Мотиваційний механізм різних категорій працівників управління наведений на схемі (6.3).

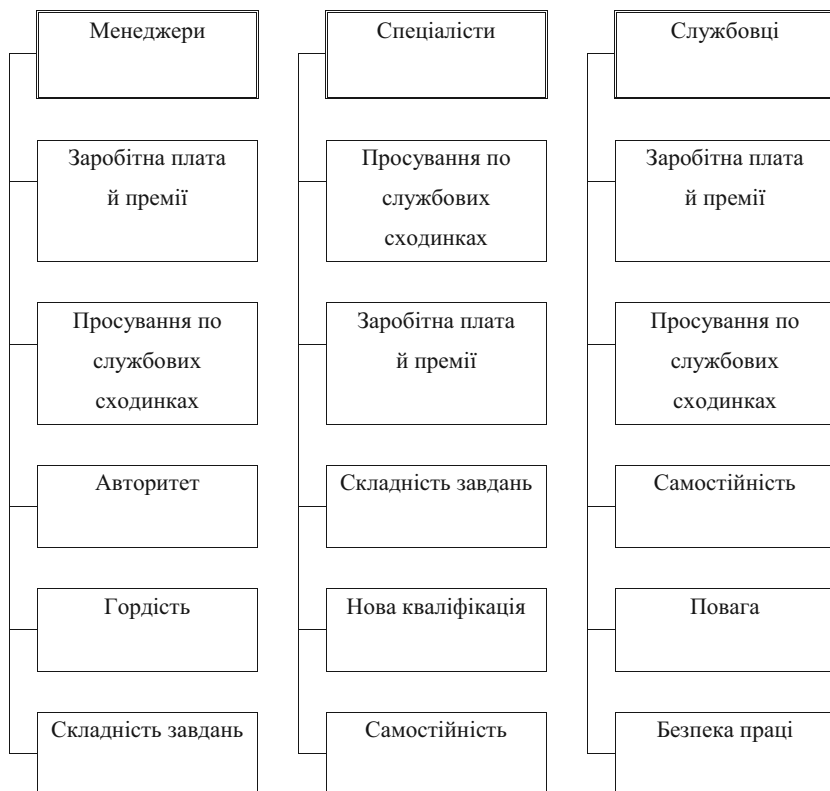


Схема 6.3. Ієрархічна схема мотиваційного механізму працівників управління

Дослідження вітчизняних і зарубіжних вчених свідчать, що за умови повного матеріального достатку лише 20% людей не бажають працювати ані за яких обставин, 36% — готові працювати в разі виконання цікавої й змістовної роботи, 21% — щоб уникнути самотності й нудьги, 14% — щоб не втратити себе як особистість, 9% — тому що робота приносить радість.

При анкетуванні працівників управлінської сфери виявилось, що лише 12% з них основним мотивом діяльності вважають гроші. Водночас майже 38% основним мотиваційним елементом вважають славу, 35% — задоволення від змісту роботи, а близько 15% — владу.

Класичний менеджер насамперед прагне до просування по службових сходинках, досягнення влади й високого статусу.

Слід зазначити, що між мотивацією й кінцевими результатами діяльності менеджера немає однозначного зв'язку через дію випадкових і суб'єктивних факторів (здібності працівника, настрої у даний момент, розуміння ситуації, вплив інших осіб тощо).

Залежно від необхідності стимулювання діяльності як такої чи її результату мотивація управлінської праці може виступати у двох формах: поточного стимулювання й винагороди за досягнення кінцевого результату роботи.

**Поточне стимулювання** застосовується для стабілізації чи корегування поточної роботи. Воно стосується результатів, які вже досягнуті, а в разі відсутності діяльності поточне стимулювання припиняється. Розмір поточного стимулювання повинен бути мінімальним для постійного підтримання зацікавленості щодо продовження необхідної діяльності. При цьому перевагу слід надавати не стільки розміру, скільки формі, способу й режиму поточного стимулювання. Воно може бути регулярним, епізодичним (несподіваним), комбінованим (комбінація регулярного й епізодичного). Іноді доцільним є застосування «авансового» поточного стимулювання, яке зобов'язує працівника управлінського апарату працювати краще. Проте воно завжди повинне бути своєчасним і конкретним, щоб працівник знав з чим воно пов'язане й яким чином йому себе поводити у подальшому.

**Винагорода за кінцевий результат діяльності** пов'язана з досягнутими показниками, тому вона повинна відповідати дійсному внеску кожного управлінця, бути справедливою, спонукати працівника до досягнення в майбутньому вищих показників.

Крім матеріального заохочення, всі три категорії працівників управління (менеджери, спеціалісти, службовці) в схемі мотиваційного механізму передбачають просування по службових сходинках. Просування вперед у обраній сфері трудової діяльності надає більше повноважень, влади, вищого статусу.

Розрізняють два види кар'єри (просування по службових сходинках): фахову та внутрішньофірмову.

**Фахова кар'єра** — це різні стадії професійної діяльності: навчання, робота, послідовний розвиток індивідуальних професійних навичок.

чок, професійне зростання й вихід на пенсію. Ці стадії конкретний працівник управління може пройти в межах однієї або різних організацій.

**Внутрішньофірмова кар'єра** передбачає зміну стадій розвитку працівника в межах одного підприємства й реалізується за трьома основними напрямками:

– **вертикальним**, що означає просування від нижчого до більш високого рівня в ієрархії;

– **горизонтальним**, тобто переведення працівника з одного робочого місця на інше з метою підвищення його інтересу до роботи й посилення мотивації трудової діяльності. Це переміщення до іншої функціональної сфери діяльності, розширення або ускладнення завдань на займаній посаді, зміна службової ролі.

– **доцентровим рухом**, що означає набуття працівником авторитету, поваги серед колег, визнання його як фахівця й особистості.

Планування кар'єри безпосередньо пов'язане з мотивацією трудової діяльності менеджерів. Так, згідно з теорією Маслоу, до первинних потреб людини належать потреби безпеки, впевненості, що фізіологічні та інші пріоритетні потреби (у тому числі потреби зайнятості, стабільної роботи), будуть задоволені як у поточному періоді, так і в майбутньому. Теорія очікувань свідчить, що працівники прагнуть у будь-якій ситуації досягти максимуму бажаного. Саме тому в процесі роботи менеджери прагнуть до отримання різноманітних винагород і максимального задоволення потреб. До таких потреб належать просування по службі та впевненість щодо реальності перспектив службового просування. За теорією справедливості, працівники вбачають залежність між рівнем ефективності роботи й просуванням по службі, що підвищує їхню трудову активність. Водночас менеджери приділяють підвищену увагу перспективам свого професійного зростання й просуванню по службі.

Стабільність зайнятості, чітка перспектива щодо зростання — безперечно пріоритетні потреби й мотивуючі чинники трудової діяльності менеджерів. А відтак плануванню кар'єри слід приділяти першорядну увагу. Воно має безпосереднє відношення до реалізації цілої низки потреб і приведення в дію трудових статусних мотивів персоналу.

Однією з потреб кожної людини є потреба у вільному часі й сприятливому режимі робочого часу. З урахуванням цього до пріоритетних напрямів посилення мотивації трудової діяльності управлінців відносять регулювання робочого часу та заохочення їх вільним часом. Світовий і вітчизняний досвід свідчать, що за останні роки в практиці роботи підприємств готельно-ресторанного бізнесу запроваджено ряд моде-

лей гнучкої організації робочого часу з індивідуалізацією їх застосування та з метою підвищення ролі вільного часу.

Основними підходами до регулювання робочого часу та заохочення вільним часом є:

– **надання додаткового вільного часу.** Цей засіб мотивації управлінської праці реалізується через зміну тривалості основної та різноманітних додаткових відпусток, їх подрібненням на певні частини (наприклад, надання їх влітку та взимку), надання можливості працювати неповний робочий день або неповний робочий тиждень тощо. Практика свідчить про значний ефект від надання додаткових відпусток як компенсації за специфічні умови праці та за досягнуті результати праці, що суттєво відрізняються від нормативних. Але користуватись нетрадиційними формами регулювання робочого й вільного часу слід обмежено з огляду на те, що їх застосування може породжувати проблеми організаційно-економічного характеру.

– **перерозподіл робочого часу.** Цей метод стимулювання в останні роки набув значного поширення. Він реалізується через надання працівникові управлінського апарату можливості особисто визначати початок, закінчення і тривалість робочого дня за умови дотримання місячної норми робочого часу, обов'язкового виконання встановлених трудових норм, збереження нормального ходу виробничого процесу. Найпоширенішою формою регулювання робочого часу є гнучкий або ступінчастий графік.

Численні дослідження й спостереження свідчать, що за високого рівня кваліфікації працівників і змістовної роботи самостійне регулювання робочого часу сприяє підвищенню продуктивності управлінської праці. При цьому стають другорядними проблеми, пов'язані з невиходом на роботу через захворювання, сімейні чи інші непередбачені обставини.

Завдяки застосуванню гнучких графіків працівники управління індивідуально координують професійні, особисті інтереси та обов'язки. Проте набутий ступінь свободи щодо розпорядження робочим часом передбачає наявність високої самоорганізації й підвищення їх особистої відповідальності.

Наведені складові відіграють значну роль у підвищенні ефективності мотивації управлінської праці, а їх широке застосування є запорукою успішної роботи менеджерів, спеціалістів і службовців підприємств готельно-ресторанного бізнесу.



**Контрольні запитання**

1. В чому полягає особливість управлінської праці ?
2. Види поділу управлінської праці.
3. Мотиваційний механізм менеджерів, спеціалістів і службовців, його подібність і відмінність.
4. Поточне стимулювання й винагорода за кінцевий результат роботи, суть і можливості щодо їх застосування на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу.
5. Охарактеризуйте фахову й внутрішньофірмову види кар'єри.
6. Заохочення працівників управління наданням їм вільного часу й сприятливого режиму роботи.

**Рекомендована література**

1. Білоус О.Г., Панченко І.Г. Менеджмент: конкурентоздатність і ефективність. — К.: Знання, 1992.
2. Вуднок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. — М.: Дело, 1991.
3. Грачёв М.В. Суперкадры: управление персоналом в международной корпорации. — М.: Дело, 1993.
4. Карлоф В. Деловая стратегия. — М.: Экономика, 1991.

## Розділ VII

### Функція контролю у готельно-ресторанному бізнесі

Контроль у складі функцій менеджменту є логічним продовженням функцій організації й мотивації праці. Він присутній у діяльності підприємства з моменту його заснування й визначення мети.

При визначенні мети необхідно переконатись, чи є можливим її досягнення. Для цього керівники здійснюють функцію контролю з моменту сформування цілей та завдань новостворюваної організації. Відтак контроль є досить важливим фактором в успішному функціонуванні організації. Без контролю розпочинається хаос і об'єднання діяльності будь-яких груп працівників стає неможливим.

Плани розвитку підприємства й визначення його організаційної структури — це лише так би мовити креслення майбутньої споруди, створені керівництвом. Безліч обставин може перешкодити у реалізації задуманого. Зміна законів, соціальних цінностей, технологій, умов конкуренції та інших змінних величин оточуючого середовища можуть перетворити плани, цілком реальні на момент їх формування, через певний час у ніщо. До того ж, навіть надосконаліші організаційні структури мають недоліки. Спеціалізація й поділ праці можуть зумовити проблеми щодо координації діяльності окремих бригад і робочих груп, а виконувану ними роботу позбавити мотивації. Ще одним фактором щодо невизначеності, що є постійно присутнім у процесі управління, є кадровий склад підприємства. Люди — не комп'ютери, їх не можливо запрограмувати на виконання певного завдання з абсолютною точністю. Помилки й проблеми внутрішньоорганізаційного характеру зплітаються, якщо їх вчасно не виправити, з помилками в оцінці щодо майбутніх умов оточуючого середовища й поведінки людей. Функція контролю — це така функція менеджменту, яка дозволяє виявити проблеми й скорегувати діяльність організації для запобігання виникнення кризових явищ. Саме тому функція контролю є досить важливою в менеджменті підприємств.

Слід зазначити, що хоча контроль є необхідною функцією в управлінні, проте він (як і влада) передбачає виникнення у працівників насамперед негативних емоцій. Для багатьох людей контроль здебільшого асоціюється з обмеженням, примусом, відсутністю самостійності, — всім тим, що пов'язується у свідомості людини з обме-

женням прав особи. Через це контроль є такою функцією менеджменту, суть якої, як правило, розуміють невірно. Тому доцільно наголосити не лише на важливості реалізації цієї функції, але й на формах її здійснення на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу.

### **7.1. Зміст, види, принципи та процес здійснення контролю на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу**

Контроль — це вид управлінської діяльності, який забезпечує керівництву підприємств підтвердження щодо вірності його управлінських рішень, а також щодо здійснених ним поточних коректив.

Контроль є обов'язковою функцією менеджменту. Він є заключною стадією управлінського процесу й відіграє роль зв'язуючої ланки між керуючою й керованою системами. Якщо відмежуватись від конкретної сфери контролю, то суть його полягає у спостереженнях за реалізацією планів та програм, використанні одержаної інформації для здійснення коригуючих дій.

Суб'єктами контролю можуть виступати державні й відомчі органи, громадські організації, колективні й колегіальні органи управління, лінійний і функціональний апарат підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Об'єктами контролю є: місія, цілі й стратегія підприємства, виконання виробничих процесів, діяльність структурних підрозділів та окремих виконавців.

Правильне здійснення функції контролю вимагає дотримання єдності трьох його стадій: встановлення фактів, їх критична оцінка, пропозиція заходів щодо впливу на керований об'єкт у потрібному напрямі.

Основним завданням контролю є забезпечення досягнення цілей і здійснення місії підприємства. Необхідність контролю як функції менеджменту, визначають такі фактори:

- невизначеність середовища (зміна законів, політики, технології, ринку, складу працівників підприємства тощо);
- небезпека щодо виникнення кризових ситуацій на ринку послуг;
- необхідність досягнення успіху в діяльності підприємства, визначення його складових;
- тиск з боку конкурентів;

- боротьба за опанування ринків збуту готельних послуг і кулінарної продукції.

Контроль є необхідним з огляду на те, що на керований об'єкт діють стихійні фактори й виникає потреба у широкій поінформованості для адекватного реагування на нову ситуацію. Контроль здійснюється для досягнення узгодженості й синхронізації зусиль виконавців, виявлення розбіжностей і протиріч у їхній діяльності. Контроль проводиться з метою дотримання законності при здійсненні господарських операцій, виконання певних правил, регламентуючих діяльність підприємств і витрачання коштів, сировини та інших ресурсів. Контроль виконує не лише виховну роль, але й профілактично-захисну. Він сприяє збереженню власності, правильному витрачанню ресурсів, дотриманню фінансової, виконавської й трудової дисципліни.

Вимоги щодо функції контролю закладені у принципах його здійснення, а саме:

- постійність і оперативність;
- поєднання перевірки зверху й контролю знизу;
- об'єктивність;
- гласність;
- плановість;
- масовість;
- дієвість;
- економічність;
- науковість.

Контроль як функція процесу управління має три види: попередній, поточний і підсумковий.

За формою здійснення всі види контролю є подібними, тому що переслідують одну мету: сприяння досягненню відповідності фактичних результатів запланованим. Види контролю відрізняються насамперед за часовою періодичністю їх здійснення.

**Попередній контроль** проводиться з метою підтвердження, що функція менеджменту «організація» здійснюється у необхідному напрямі. Цей вид контролю називається попереднім тому, що здійснюється до фактичного початку робіт. Попередній контроль здійснюється щодо використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів.

Попередній контроль використання трудових ресурсів досягається шляхом ретельного аналізу ділових і фахових знань та навичок спеціалістів, необхідних для виконання тих чи інших посадових обов'язків чи виробничих операцій, й відбору найкваліфікованіших з

них. Попередній контроль рівня освіти, кваліфікації фахівця, що наймається на роботу, значно підвищує ймовірність залучення та закріплення у складі підприємства компетентних працівників. На багатьох підприємствах попередній контроль трудових ресурсів продовжується й після їх прийняття на роботу, в процесі навчання на курсах підвищення кваліфікації. Навчання дозволяє встановити, яких знань не вистачає керівникам і виконавцям для досягнення необхідного кваліфікаційного рівня.

Створити високоякісну продукцію з поганої сировини неможливо. Тому підприємства готельно-ресторанного бізнесу встановлюють обов'язковий попередній контроль щодо використовуваних ними матеріальних ресурсів. Контроль здійснюється шляхом співставлення показників матеріальних ресурсів, що надходять, з існуючими стандартними вимогами. Один із способів попереднього контролю — обрання надійного постачальника. До методів попереднього контролю матеріальних ресурсів відносять також забезпечення їх запасів на підприємстві на рівні, достатньому для безперервного функціонування всіх структурних підрозділів.

Найважливішим засобом попереднього контролю фінансових ресурсів виступає бюджет, який дозволяє здійснити функцію планування. Бюджет є механізмом попереднього контролю в тому значенні, що він надає впевненості щодо можливості матеріального забезпечення витрат, здійснюваних в процесі виробництва готельних послуг і виготовлення кулінарної продукції. Бюджети встановлюють межові значення витрат.

**Поточний контроль** здійснюється безпосередньо в ході виконання виробничих процесів. Найчастіше його об'єктом є діяльність працівників, а він як такий традиційно є прерогативою безпосереднього керівника. Постійна перевірка роботи підлеглих, обговорення виниклих проблем і пропозицій щодо вдосконалення роботи дозволяють виключити відхилення від намічених планів. Адже виникнення відхилень зумовлює значні труднощі для діяльності всього підприємства.

Поточний контроль не проводиться в буквальному розумінні водночас з ходом виробничих процесів. Він базується на вирівнюванні фактичних результатів, отриманих після проведених робіт, спрямованих на досягнення бажаних цілей. Таким чином, для здійснення поточного контролю апарату управління необхідний зворотній зв'язок. **Зворотній зв'язок** — це дані про отримані результати. Система зворотного зв'язку дозволяє керівництву виявити непередбачені проблеми й скоригува-

ти свою лінію поведінки для запобігання відхиленню підприємства від найефективнішого шляху до визначених цілей. Система зворотного зв'язку, як правило, має:

- мету;
- характер управлінської необхідності;
- можливість для перетворення зовнішніх ресурсів на ресурси для внутрішнього споживання;
- запобігати виникненню значним відхиленням від намічених цілей;
- коригувати відхилення, які виникають у процесі управління, з метою забезпечення досягнення цілей підприємства.

У межах **заключного контролю** зворотній зв'язок здійснюється після того, як робота виконана, або після завершення контрольованої діяльності. Заключний контроль здійснюється запізно для того, щоб відреагувати на проблеми в момент їх виникнення. Але він має інші важливі завдання:

- заключний контроль надає керівництву підприємства інформацію, необхідну для планування. Порівнюючи фактично отримані та заплановані результати, керівництво має можливість оцінити, наскільки реалістично були складені плани. Ця процедура дозволяє отримати інформацію про виниклі проблеми і сформувати нові плани з уникненням цих проблем у майбутньому;
- заключний контроль сприяє здійсненню функції мотивації.

Різноманітні види й форми контролю можуть мати суцільний або вибіркового характеру. Вибірковому контролю, як правило, підлягають ті рішення й розпорядження, для яких терміни виконання не мають великого значення.

На підприємствах готельно-ресторанного бізнесу здійснюються всі три види контролю. Наприклад, попередній контроль здійснюється відділом кадрів при прийомі на роботу працівників, підрозділами ресторанів при отриманні продовольчих продуктів та перевірки їх якості. Поточний (вибіркового) контроль діяльності працівників служби обслуговування здійснює завідувачий цим відділом. Заключний контроль виконання планів здійснює планово-економічний відділ підприємства, який розробляє ці плани.

Процес здійснення контролю — це діяльність об'єднаних у певну структуру суб'єктів контролю (органи контролю, керівники, контролери, громадські організації), спрямована на досягнення поставлених цілей підприємства шляхом реалізації певних завдань із застосуванням

## ***Готельно-ресторанний бізнес: МЕНЕДЖМЕНТ***

---

відповідних принципів, видів, методів, технічних засобів і технологій контролю.

Суть процесу контролю виражають здійснювані ним заходи: організаційні, змістовно-технічні й узагальнюючо-коригуючі.

**Організаційні заходи** включають обрання об'єкта контролю та організаційно-методичну підготовку до проведення контролю.

**Змістовно-технологічні заходи** включають розробку плану проведення контролю, обрання методу щодо вивчення контрольованого об'єкта й відповідальних осіб за його проведення.

**Узагальнюючо-коригуючі заходи** передбачають узагальнення, а при необхідності — обговорення в колективі результатів контролю, розробку рішень й оцінку щодо їх виконання.

Для оцінки стану справ, виявлення тенденцій і можливих відхилень від плану чи розробленої програми діяльності суб'єктами контролю використовуються певні відносні, вартісні й натуральні показники.

У зв'язку з виникненням у сфері готельно-ресторанного бізнесу України нових форм власності в процесі контролю використовуються такі показники, що характеризують розвиток підприємств і перспективи розширення їх діяльності. До таких показників відносять: прибутковість з точки зору власників акціонерного капіталу; обсяг продажу, сума активів, обсяг інвестованого й акціонерного капіталу; прибутковість акцій; кількість сегментів ринку й частка опанованого ринку; конкурентні позиції й перспективи щодо зміцнення ринкових позицій; впровадження нових готельних послуг і продукції; мінімізація фінансового ризику; зростання суми дивідендів; ліквідність підприємства; соціально-психологічний клімат у трудовому колективі тощо.

Для контролю за комерційною діяльністю підприємства використовується така система показників, як:

- асортимент продукції й послуг (існуючий, можливий і перспективний);
- ринок реалізації послуг і продукції (обсяг продажу, ціна, прибуток, рівень рентабельності за кожним видом послуг і продукції);
- ємність ринків, перспектива їх розвитку;
- кон'юнктура на кожному з ринків за основними видами послуг і продукції;
- конкурентоспроможність кожного виду послуг і продукції підприємства;

- виробничий потенціал (кількісні, якісні й вартісні показники) щодо виробництва кожного виду послуг і продукції;
- екологічні наслідки виробництва та реалізації того чи іншого виду послуг і продукції;
- реклаमाції на послуги і продукцію підприємства;
- реклама послуг і продукції (характер, вартість, ефективність);
- ефективність маркетингу.

Процес проведення контролю поділяється на певні стадії або етапи.

**На першому етапі** формуються цілі, обираються методи й форми контролю, розробляється програма й визначається коло контрольованих питань, безпосередні виконавці контролю, терміни його здійснення, форми звіту про проведену роботу.

**На другому етапі** обираються місця контролю, здійснюється збір облікових даних, матеріалів спостережень й замірів, проводиться відповідна обробка одержаної інформації; обчислюються необхідні показники, проводиться згрупування даних, складаються аналітичні таблиці, графіки і діаграми, які дозволяють розкрити суть справи, провести порівняння й оцінку, спрогнозувати можливі результати.

**Третій етап** — це визначення рівня досягнення бажаних результатів контролю, сформулювання висновків і пропозицій щодо змін у діяльності контрольованого об'єкта й здійснення коригуючого впливу на нього.

Сферою функції контролю у менеджменті є насамперед бізнесова діяльність та різні форми підприємництва: виробнича (поширюється в основному на виробництво й споживання продукції та послуг), комерційна (обмін, розподіл, реалізація), фінансова (обмін вартості, діяльність на фондових біржах, у комерційних банках).

Специфічними сферами контролю можуть виступати зовнішньоекономічна, соціально-культурна діяльність підприємства, діяльність, пов'язана із захистом навколишнього середовища тощо.

При здійсненні різних видів контролю використовуються оцінки, які враховують вимоги зовнішнього середовища (закони, постанови й розпорядження державних органів, профспілок, дії конкурентів, постачальників трудових, матеріально-технічних і фінансових ресурсів, споживачів), а також внутрішнього середовища підприємств (місія й конкретні кінцеві цілі, їх структура й завдання, ресурсне забезпечення).

У практиці підприємств готельно-ресторанного бізнесу застосовують журнальну форму контролю виконання постанов, наказів, рішень,



вказівок і розпоряджень. Але за такого способу контролю досить складно виявляти справжні терміни їх виконання і що саме зроблено виконавцями. Деякі підприємства використовують ручні або механізовані картотеки та інші засоби збирання, обробки й надання інформації. Така форма контролю є продуктивнішою, вона вимагає правильної організації діловодства, забезпечує високу оперативність й надійність у роботі апарату управління.

На окремих підприємствах впроваджується й успішно функціонує автоматизована система контролю за використанням ресурсів і оцінкою якості роботи працівників. Використання сучасних комп'ютерних засобів для контролю дає значний соціально-економічний ефект: знижується кількість невиконаних завдань, кількість запізнень щодо термінів виконання, зростає виконавська й трудова дисципліна в колективі.

Менеджери підприємств готельно-ресторанного бізнесу на функцію контролю витрачають 35–40% від загального робочого часу. До того ж здійснюється ця функція часто малоефективно: спостерігаються дублювання й безсистемність — одні ділянки роботи контролюються часто, інші залишаються поза увагою керівників та спеціалістів; для контролю не використовується опрацьована інформація та ін.

Розповсюдження інформації про результати контролю відіграє ключову роль в забезпеченні його ефективності. Для того, щоб система контролю діяла ефективно, необхідно обов'язково доводити до відповідних працівників підприємства як встановлені планові завдання, так і досягнуті результати. При цьому інформація повинна бути точною, надходити вчасно й доводитись до виконавців у такому вигляді, який дозволяє оперативно прийняти необхідні рішення й здійснити відповідні дії. При цьому встановлені планові завдання повинні бути об'рунтованими й зрозумілими працівникам. Це означає, що повинен бути забезпечений тісний зв'язок між тими, хто встановлює планові завдання, й тими, хто повинен їх виконувати. Основні труднощі на шляху збирання й розповсюдження отриманої інформації пов'язані з комунікаційними проблемами. В той час як частина даних збирається й обробляється на ЕОМ, більша частина інформації все ж повинна бути обробленою спеціалістами. Присутність фахівця в цьому ланцюгу пов'язана з можливими перекрученнями інформації, на основі якої приймаються рішення. Недостовірна інформація відіграє негативну роль у разі, коли потрібна суб'єктивна оцінка.

За останні роки досягнуті значні успіхи по розповсюдженню інформації, яка має виключно кількісний характер. Нині менеджер має можливість отримати важливу інформацію в синтезованому вигляді з уже здійсненими необхідними порівняннями.

Проте менеджери сфери готельно-ресторанного бізнесу досить часто повинні давати особисту оцінку отриманій інформації, інтерпретувати важливість отриманої інформації й встановлювати кореляцію щодо запланованих і фактично досягнутих результатів. При цьому вони повинні брати до уваги ризик та інші фактори, що визначають обрання того чи іншого рішення.

### **Контрольні запитання**

1. Які фактори визначають необхідність здійснення функції контролю?
2. Перелічіть основні принципи контролю.
3. Подайте характеристику основним видам контролю, здійснюваним на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу.
4. Які заходи та етапи передбачає процес контролю?
5. Як використовуються сучасні комп'ютерні засоби у реалізації функції контролю?

### **Рекомендована література**

1. Андрушків Б., Кузьмін О. Основи менеджменту. — Львів: Світ, 1995.
2. Виханський О.С., Наумов А.И. Менеджмент. — М.: Гардарика, 1998.
3. Завадський Й.С. Менеджмент. — К.: УФІМБ, 1998.
4. Мескон М.Х., Альберт М., Хедуори Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. — М.: Дело, 1992.
5. Сацков Н.Я. Практический менеджмент. Методы и приемы деятельности руководителя. — Донецк: Сталкер, 1998. (Серия «Деловая литература»).
6. Уокер Дж.Р. Введение в гостеприимство/ Учебник. — М.: ЮНИТИ, 1999.
7. Хміль Ф.І. Менеджмент/ Підручник. — К.: Вища школа, 1995.
8. Черкасов В.В., Платонов С.В., Третьяк В.И. Управленческая деятельность менеджера. Основы менеджмента. — М.: ВАЛКЕР ХОУП, 1998.
9. Шегда Н.В. Основы менеджмента. — К.: Знання, 1998.

## **7.2. Ефективність функції контролю у готельно-ресторанному бізнесі**

Менеджер сучасного підприємства готельно-ресторанної сфери виконує функції тим успішніше, чим глибше він розуміє суть змін у навколишньому середовищі й виробничих процесах, уміло використовує сучасні методи й прийоми контролю.

Ефективному контролю на підприємстві готельно-ресторанного бізнесу притаманні:

➤ **стратегічна спрямованість**, тобто аналіз ключових питань діяльності підприємства, а не зосередження на незначних недоліках роботи. Стратегічна спрямованість — це одна з основних характеристик ефективного контролю. Відносна складність оцінки будь-якого виду діяльності в кількісній формі чи визначення її результативності за принципом «витрати-ефект» не повинна бути критерієм для прийняття рішення щодо запровадження механізму контролю. Діяльність у сфері готельно-ресторанного сервісу не вимагає постійного контролю за всіма виробничими процесами. Але якщо вище керівництво вважає, що всі види діяльності мають стратегічне значення, то в кожному структурному підрозділі обов'язково повинен бути налагоджений ефективний контроль, навіть якщо ця діяльність нелегко піддаватиметься вимірюванню;

➤ **економічність**, тобто він повинен базуватись на порівнянні витрат на контроль з його досягненнями. Всі витрати, здійснювані підприємством на реалізацію функції контролю, зводяться до збільшення його переваг і зменшення доходів. Витрати повинні наближати підприємство до поставлених цілей. Якщо ж сумарні витрати на систему контролю перевищують створені нею переваги, підприємству краще не використовувати її взагалі або запровадити менш ретельний контроль. Оскільки в контролі приховано багато побічних витрат (витрати робочого часу й відволікання ресурсів, які могли б бути витрачені для вирішення інших завдань), то для того, щоб контроль був економічно виправданим, співвідношення витрат та можливого прибутку повинно бути досить низьким. Для того, щоб визначити реальне співвідношення витрат та прибутку від застосування системи контролю, необхідно розглядати як довгострокові аспекти, так і короткострокові. Основне правило контролю: полягає в тому, що вартість контролю не повинна перевищувати прибутку від нього. Він не повинен спрямовувати роботу хибним шляхом;

➤ **орієнтація на досягнення конкретних результатів.** Мета контролю полягає не у збиранні інформації й виявленні проблем, а насамперед у вирішенні завдань, які стоять перед підприємством. Реалізація функції контролю й оголошення його результатів є важливим лише як засіб досягнення цієї мети. Контроль вважається ефективним, коли підприємство фактично досягає бажаних цілей і спроможне; визначити нові цілі, які забезпечать його динамічний розвиток у майбутньому;

➤ **відповідність виду діяльності.** Для того, щоб бути ефективним, контроль повинен відповідати виду діяльності, що контролюється, й надавати об'єктивні дані щодо вимірювання й оцінювання того, що є дійсно важливим. Незадовільний механізм контролю може скоріш маскувати, а не збирати важливу критичну інформацію.

➤ **своєчасність контролю.** Для того щоб бути ефективним, контроль повинен бути своєчасним. Своєчасність контролю полягає не у виключно високій швидкості його проведення, а в оптимальному часовому інтервалі між проведенням вимірювань й визначенням оцінок, адекватному явищу, що контролюється. Значення часового інтервалу визначається із урахуванням термінів основного плану, швидкості змін і витрат на проведення спостережень, обробки й аналізу отриманих результатів. Найважливішим завданням контролю залишається усунення відхилень раніше, ніж вони набудуть значного розміру. Відтак система ефективного контролю — це система, яка надає необхідну інформацію конкретним фахівцям раніше, ніж розвинеться кризове явище;

➤ **гнучкість контролю.** Якби непередбачене можна було спрогнозувати, то контроль був би непотрібним. Контроль, як і плани, повинен бути досить гнучким і пристосовуватись до мінливості внутрішнього, безпосереднього й зовнішнього середовищ. При цьому незначні зміни планів рідко бувають пов'язаними з необхідністю серйозних змін у системі контролю;

➤ **простота контролю.** Як правило, найбільш ефективний контроль — це найпростіший контроль з точки зору тих цілей, для яких він призначений. Найпростіші методи контролю потребують менших зусиль й більш економічні. Але найважливіше полягає в тому, що занадто складну систему контролю працівники не розуміють й не підтримують її, — така система контролю не може бути ефективною. Надлишкова складність призводить до безладу, що є синонімом втрати контролю над ситуацією. Для того, щоб бути ефективним, контроль повинен відповідати потребам і можливостям спеціалістів, що взаємодіють з системою контролю і реалізують її. Ефективність контролю підви-

щується, якщо працівники, які його здійснюють, мають повноваження виконувати також координаційні функції;

➤ контроль повинен бути **доцільним**. Якщо контролювати кожний крок підлеглих і накладати стягнення за найменші порушення, то це неминуче матиме негативні наслідки. Поєднання контролю з іншими функціями менеджменту дає змогу зменшити обсяг контрольованих операцій і чисельність працівників, що їх виконують. Зокрема, поєднуючи контроль з глибоким аналізом організації праці й виробництва, можна позбутися спрямування зусиль керівника на усунення не вирішальних, а найбільш явних дефектів у роботі підприємства. Тому доцільно розширювати **службову** функцію контролю, яка полягає не лише у вивченні процесу реалізації рішень, але й в активному їх корегуванні, раціоналізації всієї розпорядчої діяльності апарату управління.

На підприємствах готельно-ресторанного бізнесу практикується здійснення контролю за якістю прийнятих рішень. Дані такого контролю використовуються при оцінці індивідуальної діяльності менеджерів і вирішенні питань щодо їх службового просування. Серед заходів, спрямованих на удосконалення організації контролю за виконанням рішень, важливе значення має досягнення правильного співвідношення між безпосереднім візуальним спостереженням і дистанційним контролем. Ефективність контролю може зростати і за рахунок добре налагодженого оперативного його планування.

При здійсненні контролю за основними змінними (час, обсяг, вартість, якість, ступінь досягнення цілі) доцільно дотримуватись сучасних наукових методик і орієнтуватись на передові практичні досягнення у готельно-ресторанному бізнесі. Контроль не повинен обмежуватись інцидентами, як і набувати тотальної форми, яка породжує недбалість у роботі контролюючих органів і приховане або відкрите невдоволення контрольованих працівників. Недоліки в роботі краще обговорювати на робочому місці; за всіх умов контроль не повинен пригнічувати працівників, створювати напруження в колективі й призводити до конфліктних ситуацій. Навпаки, завдяки усуненню виявлених недоліків у роботі й об'єктивній оцінці діяльності працівників, ефективний контроль сприяє успішному досягненню цілей організації, породжує відчуття впевненості й задоволення від роботи у виконавців.

Ефективність функції контролю на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу є очевидною в тому разі, коли його завдання не зводиться лише до виявлення розбіжностей між фактичними і планови-

ми показниками. Головне в його проведенні — усунення причин, які спричиняють цю розбіжність, забезпечення безумовного виконання планів і всіх нормативних вимог, створення сприятливих умов для діяльності працівників на кожному робочому місці.

При реалізації функції контролю слід враховувати загальний режим і умови діяльності працівників апарату управління. Контроль потрібно здійснювати в такі періоди, коли спеціалісти апарату найменш завантажені основною роботою, мають можливість більше часу приділити реалізації програми спостереження чи перевірки, або чітко визначати заздалегідь час і форму контролю.

Система контролю повинна бути дієвою та ефективною, але водночас не зводиться до обмеження ініціативи, дріб'язкової опіки щодо кожної дії підлеглих.

Для підвищення ефективності контролю на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу необхідно:

- розробляти плани, які об'єктивно відбивають результати діяльності працівників;
- забезпечувати двостороннє спілкування між працівниками органів контролю та працівниками підприємства, діяльність яких контролюється;
- уникати надто пильного (прискіпливого) контролю;
- застосовувати методи розробки планів, які забезпечують жорсткий, але справедливий контроль;
- використовувати методи матеріального стимулювання контролюючих органів за досягнуті результати;
- впроваджувати інформаційно-управлінську систему контролю;
- приділяти основну увагу контролю за процесам здійснення основних видів діяльності підприємства.

### **Контрольні запитання**

1. Які якості притаманні ефективному контролю?
2. У чому полягає стратегічна спрямованість контролю?
3. Яке співвідношення повинне бути між витратами на реалізацію функції контролю й прибутком від результатів її реалізації?
4. Що означає «свочасність контролю», «гнучкість й простота контролю»?
5. Які необхідно впроваджувати заходи для підвищення ефективності функції контролю на підприємствах сфери гостинності?

**Рекомендована література**

1. Про підприємства в Україні / Закон України // Відомості Верховної Ради України, 1991. — №24.
2. Про підприємництво / Закон України // Відомості Верховної Ради України, 1991. — №20.
3. Про власність в Україні / Закон України // Відомості Верховної Ради України, 1991. — №20.
4. Про господарські товариства / Закон України // Відомості Верховної Ради України, 1991. — №19.
5. Про приватизацію майна державних підприємств / Закон України // Відомості Верховної Ради України, 1991. — №24.
6. Про зовнішньоекономічну діяльність на Україні / Закон України // Відомості Верховної Ради України, 1991. — №29.
7. Про податок на додану вартість / Закон України // Відомості Верховної Ради України, 1997. — №21.
8. Про оренду державного майна / Закон України // Голос України, 1995. — №87.
9. Анташов В.А., Уваров Г.В. Экономический советник менеджера / Учебно-методическое пособие. — Минск: Финансы, учет, аудит. — 1996.
10. Покропивний С.Ф., Колот В.М. Підприємство: стратегія, організація, ефективність / Навчальний посібник. — К.: КНЕУ, 1997.

## Розділ VIII

### Планування як функція менеджменту

Планування є основним інструментом управління в готельно-ресторанному бізнесі. Динамічний процес планування об'єднує всі управлінські функції цієї сфери діяльності. Воно допомагає визначити систему дій та рішень, які ведуть до досягнення підприємством поставлених цілей. Будучи провідною функціональною підсистемою в системі управління підприємством, планування спирається на результати функціонування інших підсистем і водночас активно впливає на них, (насамперед на підсистему здійснення заходів щодо підвищення ефективності господарювання). Планування означає насамперед уміння думати й працювати з випередженням, передбаченням щодо виникнення неординарних ситуацій. Планування є далеким від імпровізації, воно вимагає аналітичного міркування, проведення науково-дослідної роботи, всебічного аналізу досягнутих показників, високого фахового рівня як розробників планів, так і їх виконавців-менеджерів. Саме завдяки досконалому плануванню діяльності підприємства готельно-ресторанного бізнесу можуть уникнути помилок і ефективно використовувати свої потенційні можливості. Планування надає таких переваг:

- усуває невизначеність щодо майбутньої діяльності підприємства;
- уточнює цілі підприємства та дії щодо їх досягнення;
- допомагає уникнути помилок у майбутній діяльності;
- надає можливість передбачити виникнення нестандартних ситуацій і діяти з випередженням подій;
- сприяє усвідомленню важливості функціонування підприємства.

Планування це професійна діяльність і її повинні здійснювати фахівці із значним досвідом. Не використовуючи переваг планування в період становлення ринкових відносин, підприємства готельно-ресторанного бізнесу позбавляються ефективного способу визначення цілей і напрямів своєї діяльності, що може призвести до непередбачуваних наслідків.

Одним із основних напрямів удосконалення планування розвитку підприємств готельно-ресторанної сфери на сучасному етапі є посилення перспективного характеру планування діяльності господарських структур, розробка довгострокових стратегічних прогнозів щодо їх розвитку із застосуванням новітніх методів і прийомів. Метою розробки довгострокових прогнозів розвитку підприємств є забезпечення їх



## ***Готельно-ресторанний бізнес: МЕНЕДЖМЕНТ***

---

надійною документацією щодо доцільних шляхів оптимізації соціально-економічної сфери.

Іншим важливим напрямом удосконалення планування є забезпечення тісної ув'язки плану розвитку підприємств з розвитком науково-технічного прогресу, що має велике значення для розробки й впровадження нових видів техніки та технологій. Значну роль тут відіграють комплексність і узгодженість планів із інвестиційними та будівельними програмами, які забезпечують розвиток галузі готельного і ресторанного господарства.

Сукупність взаємопов'язаних планових документів, в яких зафіксовані основні етапи розвитку й розподіл ресурсів підприємства, є результатом реалізації системи функції «планування».

Концептуальна схема системи планів, які повинні розробляти підприємства готельно-ресторанного бізнесу в умовах ринкової економіки, включає тактичні (план по маркетингу, фінансовий, матеріально-технічного забезпечення, виробництва й надання послуг та ін.) й стратегічні плани (схема 8.1).

Планування виступає основою всіх управлінських рішень, а також реалізації функцій організації, мотивації й контролю, орієнтованих на виконання планів.

У межах планування виділяєть чотири основних види управлінської діяльності:

- розподіл ресурсів
- адаптація до зовнішнього середовища;
- внутрішня координація;
- організаційне стратегічне передбачення.

**Розподіл ресурсів** включає розподіл обмежених і рідкісних організаційних ресурсів (неординарні управлінські таланти, технологічний досвід, фонди).

**Адаптація до зовнішнього середовища** охоплює дії стратегічного характеру, спрямовані на поліпшення відносин підприємств із зовнішнім середовищем. Підприємствам готельно-ресторанного бізнесу необхідно адаптуватись до зовнішніх як сприятливих умов, так і до небезпек,

визначити відповідні варіанти дій і забезпечити ефективне пристосування до оточуючих умов.

**Внутрішня координація** передбачає координацію стратегічної діяльності для виявлення сильних і слабих сторін підприємств готельно-ресторанного бізнесу з метою досягнення ефективної інтеграції внутрішніх операцій, які є складовою частиною управлінської діяльності.

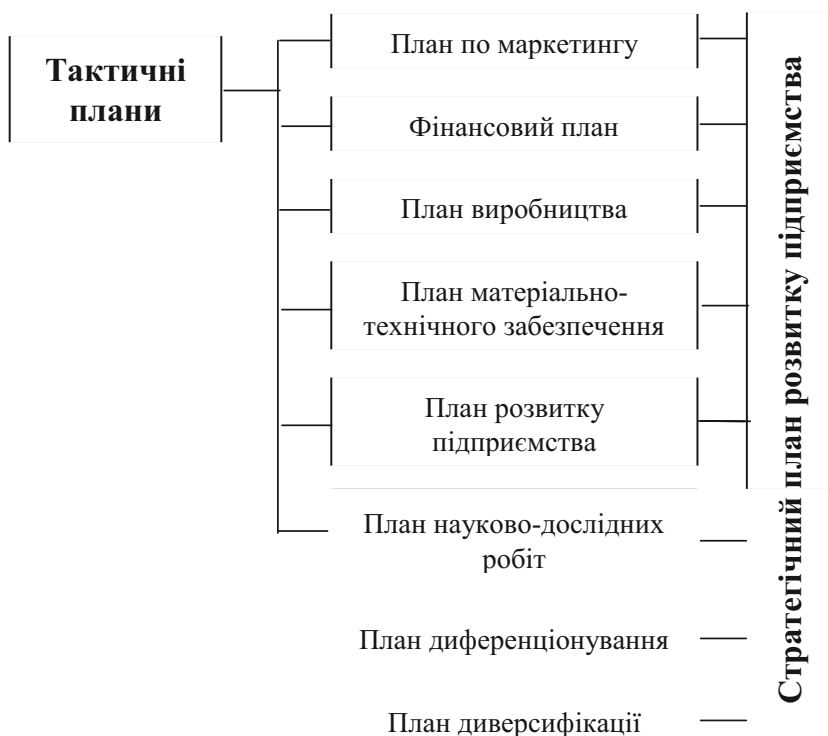


Схема 8.1. Система планів підприємства

**Організаційне стратегічне передбачення** (прогнозування) має на меті здійснення систематичного розвитку мислення менеджерів шляхом вивчення минулих стратегічних рішень. Здатність вчитись на досвіді дає можливість підприємствам готельно-ресторанного бізнесу вірно скорегувати стратегічний напрямок розвитку й підвищувати професіоналізм у галузі стратегічного управління. З метою визначення ефективності функції планування керівництво підприємства проводить свого роду діагностику цього процесу, оцінка якої здійснюється за трьома параметрами:

1. Оцінка змін, які впливають на різні аспекти поточної стратегії.
2. Визначення змін, які загрожують поточній стратегії підприємства.

3. Визначення чинників, які сприяють досягненню головної мети шляхом корегування плану.

### **8.1. Планування розвитку підприємств на основі результатів дослідження обсягів попиту і можливостей ринку**

Ринок готельно-ресторанної індустрії є складовою ринку товарів і послуг народного споживання та являє собою сукупність грошових і товарно-послужових відносин. Ці відносини на ринку виявляються у формі взаємодії між споживчим попитом і пропозицією готельних і інших послуг, пропонованих готельними комплексами.

Обсяги попиту й пропозиції визначаються рівнем розвитку виробництва й надання послуг, а також розміром грошових доходів населення.

Ринок готельно-ресторанної індустрії в умовах розвитку ринкових відносин розвивається нединамічно. В таких умовах виникають тимчасові або довготермінові диспропорції між пропозицією й попитом. Пропозиції ринку готельно-ресторанних послуг перебувають під впливом таких факторів, як прагнення підприємств до збільшення обсягу виручки від реалізації продукції й послуг, зменшення грошових доходів середнього класу населення, зниження продуктивності праці й заробітної плати, скорочення фондів накопичення й споживання та ін.

Відповідність між загальним обсягом пропозиції й платоспроможним попитом населення на внутрішньому ринку країни передбачає таку ж відповідність й на ринку готельно-ресторанної індустрії. З метою вивчення цієї відповідності слід систематично й цілеспрямовано досліджувати обсяги попиту й можливості ринку.

Вивчення обсягу попиту на послуги підприємств готельно-ресторанного бізнесу є також досить важливим моментом при прогнозуванні їх стратегічного розвитку. Попит, який є основним елементом ринку готельних послуг, формується на основі ряду факторів: потреби людини у відпочинку, пізнанні, спілкуванні тощо. При цьому спонукаючий мотив до перебування у підприємствах готельної чи ресторанної сфери може бути обмеженим або, навпаки, стимульованим. Саме від цього залежать обсяг і структура попиту.

Виділяють дві категорії факторів, вплив яких або стимулює, або знижує попит:

**1. Об'єктивні фактори:**

- розміри доходу населення й національного доходу;
- демографічні;
- вплив середовища;
- культурні.

**2. Суб'єктивні фактори:**

- психологічні основи побажань споживачів;
- звички споживачів;
- традиції;
- мода тощо.

Аналіз і дослідження зазначених факторів повинні бути предметом вивчення при прогнозуванні розвитку підприємств, тому що саме від них залежить формування нових ринків збуту послуг, підготовка пропозицій нових видів послуг, впровадження нових видів готельного продукту. При дослідженні попиту на готельно-ресторанні послуги застосовуються різні методи: комерційні, регіональні, дедуктивні, статистично-математичні й прогностичні.

**Комерційні** методи дослідження попиту на ринку готельно-ресторанних послуг включають методи спостережень, письмового й усного опитування.

**Регіональні** методи засновані на аналізі географічного розташування визначних пам'яток і місць зосередження постійного проживання туристів, які є основним контингентом споживачів готельно-ресторанних послуг.

**Дедуктивні** методи призначені для виявлення мотиваційних дій громадян щодо відвідування тих чи інших територій. Вони передбачають комплексне використання статистичних методів дослідження поїздок і виявлення їх мотивів.

**Статистично-математичні** методи призначені для обробки й синтезу статистичної інформації, проведення факторного та кореляційного аналізу тощо.

**Прогностичні** методи оцінки попиту базуються на екстраполяції й вивченні динаміки показників.

Значну допомогу при вивченні попиту, оцінці тенденції щодо розвитку з метою прогнозування розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу можуть надати публікації основних результатів соціологічних досліджень. Так, наприклад, попередні соціологічні дослідження зарубіжних авторів показали, що активність населення

## *Готельно-ресторанний бізнес: МЕНЕДЖМЕНТ*

---

найбільш розвинених країн світу залежить в основному від таких факторів, як ступінь урбанізації середовища, тобто інтенсивності й напруженості життя на роботі та в побуті, а також від національно-етнічних параметрів, доходів на душу населення, освітнього цензу і вікової приналежності.

Вивчення зарубіжної літератури з питань прогнозування попиту на готельно-ресторанні послуги вказує на необхідність звужувати коло досліджуваних факторів, які впливають на мінливість попиту. Це зумовлене не лише трудомісткістю обробки отриманої інформації, але й коректністю поведінки щодо респондентів, які іноді не мають змоги відповісти на всі запитання з тих чи інших причин.

За допомогою анкетування, що є універсальним методом вивчення всіх видів попиту, можна отримати надзвичайно корисну інформацію для: дослідження ринку збуту продукції й надання послуг; аналізу конкретних переваг підприємства щодо зовнішнього, безпосереднього та внутрішнього середовищ; сформування планів розвитку; удосконалення планів підвищення якості виготовленої продукції та послуг; складення планів ресурсного забезпечення та організаційно-технічного розвитку підприємства.

Залежно від спрямованості включених до анкети запитань, виду анкети (закрита, відкрита), отримуються дані, які іншим шляхом одержати просто неможливо, а тому складення анкет і проведення анкетування мають особливе значення.

Вивчаючи ринок реалізації продукту й послуг підприємств готельно-ресторанного бізнесу до анкети найдоцільніше включати такі питання, як:

- вік та стать респондентів;
- мета приїзду й тривалість перебування в обстежуваному регіоні;
- пріоритети при обранні цін;
- оцінка окремих видів послуг, які надаються підприємством та ін.

Детальну характеристику контингенту, який проживає у готелі, можна одержати за допомогою зведення анкетних даних у кількісних показниках або у відсотковому співвідношенні у табл. 8.1.

Вивчаючи дані щодо мети приїзду, керівництво готелю може зорієнтуватись у визначенні додаткових послуг, які користуватимуться успіхом. Наприклад, якщо більшість респондентів перебуває у готелі з метою ділових зустрічей, то на підприємстві слід активізувати роботу побутових послуг, створити окремі зали різної місткості для проведення переговорів, конференц-залу, організувати надання туристських і

Таблиця 8.1

Характеристика контингенту, який проживає у готелі

Мета приїзду	Усього		Вид туризму	Стать		Вік				Тривалість поїздки			Хотіли б приїхати ще		Держава проживання					
	Individ.	Груповай		Чол.	Жін.	До 16 років	17-30	31-50	Понад 50	Один день	2-3	4-7	8-15	До 30 днів	До 45 днів	Так	Ні	Україна	СНД	Інші
Ділові зустрічі																				
Навчання																				
Спортивні змагання																				
Ознайомлення з пам'ятками																				
Відпочинок																				
Лікування																				
Не відповіли																				
Усього																				

## *Готельно-ресторанний бізнес: МЕНЕДЖМЕНТ*

---

транспортних послуг, відкрити об'єкти громадського харчування різної спрямованості (з розважальними елементами й без них).

Якщо в готелі проживає багато приїжджих з метою навчання, то слід організувати раціональне харчування їх під час сніданку і вечері, організувати вечори відпочинку, забезпечити оптимальне освітлення номерів, їх кондиціонування тощо.

Для респондентів, які проживають в готелі з метою участі у спортивних змаганнях, слід створити відповідні умови для відпочинку, висококалорійного триразового харчування, доповнення харчування соками, фруктами, водами тощо.

Для тих, хто відвідує місто з метою ознайомлення з пам'ятками й визначними місцями, слід активізувати роботу туристичного бюро, автотранспорту, харчування за місцем проживання й під час подорожей, проведення несподіваних зустрічей з видатними людьми, показ хронікально-документальних фільмів, відеозаписів, фотовиставок тощо.

Якщо в готелі проживає значна кількість туристських груп, необхідно визначити й узгодити періодичність відвідування ними об'єктів громадського харчування, визначити форму оплати за надання послуг і харчування. З метою детального вивчення попиту й смаків окремих членів груп, доцільно встановити ділові регулярні контакти з керівниками груп, організувати дозвілля й ознайомлення з історичними та архітектурними пам'ятками.

Визначення статті переважної частини респондентів дає позитивні наслідки для виявлення інтересів і зацікавленості проживаючих щодо надання додаткових послуг і асортименту кулінарної продукції, що реалізовується в ресторанах, кафе, барах, буфетах і на лотках. Якщо переважають жінки, то на підприємстві слід організувати реалізацію парфумерно-косметичних виробів та промислових товарів, розширити асортимент солодких страв і кондитерських виробів в об'єктах громадського харчування, організувати лоточну торгівлю кулінарними й кондитерськими виробами, сувенірами.

Визначення пріоритетної тривалості проживання є необхідним для орієнтації обслуговуючого персоналу щодо вивчення уподобань проживаючих, регулярності змін асортименту пропонованої продукції й послуг, які надаються на підприємстві.

Якщо анкетування засвідчує, що респонденти не прагнуть до повторного відвідання, то це є досить тривожним сигналом для керівництва й свідчить про незадовільну роботу або окремих структур-

них підрозділів, або навіть всього підприємства. В цьому разі слід вживати термінових заходів щодо виправлення становища, змінювати стратегію управління й планування, стиль роботи всього адміністративно-управлінського й виробничого потенціалу, й навіть місію й мету діяльності підприємства. Керівники підприємств готельно-ресторанної сфери в такій ситуації повинні виявляти надзвичайно високі ділові якості й компетентність щодо визначення шляхів удосконалення роботи очолюваних ними структурних підрозділів. Тому вони постійно повинні бути готовими дати невідкладну відповідь на такі запитання:

- як політична й економічна ситуація в країні впливає на попит;
- яким є стан ринків основних регіонів-постачальників споживачів послуг;
- як змінюється попит на послуги і чому;
- коли і як провести випереджувальне анкетування споживачів для визначення планів розвитку підприємства;
- які запитання включити до опитування з метою використання одержаних відповідей у прогнозуванні щодо зміни попиту, а також для залучення нових споживачів послуг і продукції.

У роботі підприємств готельно-ресторанного бізнесу велике значення має демографічний фактор, який відбиває традиційні й етнічні особливості проживаючих. При доскональному вивченні цих особливостей можна сподіватись на зростання попиту на основні й додаткові послуги підприємства за рахунок більш точного визначення стратегічних планів міждержавних стосунків на рівні ділової й неділової частини суспільства.

З огляду на те, що послуги підприємств ресторанного й готельного господарства орієнтовані в основному на заможні й лише певною мірою на середньо забезпечені верстви населення, ціновий фактор у зв'язку з нестабільністю економічної ситуації в державі відіграє не останню роль у формуванні попиту на послуги, які надаються готелями й продукцію, яка реалізується споживачам у ресторанах.

З метою більш досконалого вивчення пріоритетності цін, якості послуг, рівня комфортності, збирання повної інформації про обслуговуваний контингент, результати дослідження попиту шляхом анкетування доцільно звести в табл. 8.2. Анкета може мати аналогічну форму, за винятком стовбця 2 й заголовку. Підсумовуючи результати, інформацію доцільно відбити як у кількісних показниках, так і у відсотковому обчисленні, що надасть змогу результативніше оцінити ситуацію, яка склалася.



## Готельно-ресторанний бізнес: МЕНЕДЖМЕНТ

Таблиця 8.2

*Оцінка готельних послуг залежно від контингенту проживаючих*

Групова ознака	Усього	Що не задовольняє				Оцінка послуг			
		Висока ціна	Якість послуг	Рівень комфорту	Не відповіли	“5”	“4”	“3”	“2”
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Мета приїзду</b> Ділові зустрічі Навчання Спортивні змагання Ознайомлення з пам'ятками									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Відпочинок Лікування Інша									
Усього									
<b>Стать</b> Чоловіча Жіноча									
Усього									
<b>Вік</b> До 16 років Від 17 до 30 Від 31 до 50 Від 50 і старші									
Усього									
<b>Вид туризму</b> Індивідуальний Груповий									
Усього									

Ще результативнішу інформацію можна отримати провівши анкетне дослідження відповідно до показників, наведених у табл. 8.3; 8.4.

Таблиця 8.3

Залежність попиту на готельні послуги від зміни  
цінової політики підприємства

Тривалість проживання	Фактична кількість чоловік	Хотіли б проживати наступного разу, осіб.			
		Усього	в тому числі при зниженні цін на послуги		
			на 10%	на 20%	на 50%
Один день					
2-3 дні					
4-7 днів					
8-15 днів					
До 30 днів					
До 45 днів					
Усього					

Таблиця 8.4

Залежність попиту на продукцію об'єктів громадського  
харчування від зміни цінової політики

Частота відвідування	Усьо- го	Хотіли б харчуватись при зміні цін, осіб.								
		на 10%			на 20%			на 50%		
Кожен день										
2-3 рази на тиждень										
1 раз на тиждень										
Іноді										
Не відповіли										
Усього										

За даними проведених спостережень можна визначити можливий приріст контингенту в разі зниження ціни, доцільність цього заходу й можливе зростання кінцевих економічних показників при зниженні цін на 10, 20 і 50%.

Методи досліджень **реалізованого, нереалізованого, незадоволеного й формуючого попиту** підприємств готельного господарства й об'єктів громадського харчування, які функціонують в його межах, є досить різноманітними за формою й значною мірою залежать від виду попиту й мети досліджень.

## **Готельно-ресторанний бізнес: МЕНЕДЖМЕНТ**

Так, вивчення реалізованого попиту в об'єктах харчування за допомогою статистичної та бухгалтерської звітності дає можливість визначити обсяг і структуру реалізованої продукції власного виробництва й придбаних товарів, розподіл споживачів за раціоном харчування, за окремими структурними підрозділами, зміну попиту протягом одного тижня, місяця, розподіл виручки за видами розрахунку, по місяцях року, зміни завантаженості готелю протягом тижня, місяця, року тощо.

Вивчення обсягу й структури продукції, яка реалізується підрозділами підприємств громадського харчування готельних комплексів або окремими підприємствами ресторанного бізнесу, доцільно проводити теж за обсягом реалізованого попиту (табл. 8.5).

*Таблиця 8.5*

*Структура страв і напоїв, реалізованих через  
зали об'єктів громадського харчування*

<i>№ пп.</i>	<i>Основні групи страв</i>	<i>Кількість страв, порцій</i>	<i>Структура продукції, відсотків</i>
1.	Холодні страви й закуски		
2.	Гарячі закуски		
3.	Перші страви		
4.	Другі страви		
5.	Солодкі страви		
6.	Проохолоджувальні напої		
7.	Гарячі напої		
8.	Кондитерські вироби власного виробництва		
	Усього		100%

Обсяг реалізованого попиту на виготовлену продукцію можна визначити й через товарообіг, який характеризує загальний обсяг торгово-виробничої діяльності підприємств громадського харчування.

Дослідження товарообігу доцільно проводити в динаміці змін його показників протягом останніх 3-5 років з обов'язковим індексуванням показників у ті роки, де відмічалась нестабільність цін. Особливу увагу необхідно приділити структурному розподілу товарообігу за окремими торговельними об'єктами. Таке обстеження дає можливість визначити найперспективніші об'єкти; способи й види обслуговування, що користуються найбільшим попитом у споживачів і дають

найбільший внесок до загального обсягу товарообігу. Дослідження розподілу товарообігу за окремими структурними підрозділами підприємств громадського харчування можна провести за допомогою табл. 8.6.

Досліджуючи дані табл. 8.6. можна визначити розподіл товарообігу, а відтак і попиту за окремими структурними підрозділами, які входять до складу об'єктів громадського харчування. Динаміка змін цих показників дозволяє зорієнтуватись не лише щодо «вагомості» окремих структурних підрозділів та їх орієнтації на задоволення попиту споживачів, але й визначити найпріоритетніші типи в розрізі окремих структурних підгруп: ресторани, кафе, бари, буфети, лотки тощо.

Таблиця 8.6

*Розподіл товарообігу підприємств громадського харчування за окремими структурними підрозділами*

Підрозділ	Товарообіг, млн.грн.			Питома вага в загальному обсязі товарообігу			Питома вага окремих струк- турних підгруп в загальному обсязі товарообігу		
	2006 р.	2007 р.	2008 р.	2006 р.	2007 р.	2008 р.	2006 р.	2007 р.	2008а р.
Основний зал									
Банкетний зал 1									
Банкетний зал 2									
Бар I поверху									
Бар II поверху									
Буфет									
Кафе									
і ін.									
Усього				100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Визначення питомої ваги товарообігу окремих структурних підрозділів у динаміці останніх років надає певної ясності щодо стабільності їх роботи, зростання чи скорочення попиту.

Дослідження питомої ваги товарообігу окремих структурних підгруп (ресторанів, кафе, барів, буфетів, інших типів об'єктів харчування) дає можливість визначити стратегічні напрями діяльності підприємства щодо подальшого їх розвитку, розподілу засобів ма-

## ***Готельно-ресторанний бізнес: МЕНЕДЖМЕНТ***

теріально-технічного призначення, визначення обсягів їх ресурсозабезпечення тощо.

З метою більш досконалого дослідження обсягу попиту й можливостей ринку щодо реалізації продукції об'єктів харчування доцільно провести дослідження зміни показників їхнього товарообігу протягом окремих днів тижня, декади чи місяця, що надасть змоги визначити тенденцію щодо зміни попиту протягом цих відтинків часу. Збирання інформації та її обробку можна провести за допомогою табл. 8.7.

*Таблиця 8.7*

*Динаміка зміни попиту на продукцію підприємств громадського харчування протягом певного відтинку часу*

<i>Дні місяця</i>	<i>Обсяг товарообігу, млн.грн.</i>	<i>Питома вага в місячному обсязі товарообігу, відсотків</i>	<i>Питома вага товарообігу окремих тижнів, відсотків</i>	<i>Дні тижня</i>
1				П'ятниця
2				Субота
3				Неділя
4				Понеділок
5				Вівторок
6				Середа
і ін.				Четвер

Дані дані табл. 8.7. надають змоги визначити:

- завантаженість виробничого потенціалу підприємства протягом окремих днів тижня;
- зміну попиту в окремі декади місяця;
- рекомендації щодо раціонального завантаження виробничого потенціалу протягом окремих днів місяця, тижня, декади;
- спрогнозований обсяг попиту у певні відтинки часу;
- стратегію опанування ринку збуту продукції у дні, на які припадає найменший попит.

Попит споживачів на продукцію масового харчування в готельних комплексах значною мірою залежить від застосовуваних видів оплати за споживану продукцію.

Структурний розподіл попиту споживачів (обсягу реалізованої продукції) за видами застосовуваних способів розрахунку визначається за допомогою табл. 8.8.

Таблиця 8.8

Структурний розподіл попиту (товарообігу)  
за видами розрахунку за споживану продукцію

Вид розрахунку	Обсяг споживаної продукції, тис.грн.	Питома вага у загальному обсязі споживаної продукції, відсотків
Готівковий розрахунок		
Безготівковий розрахунок		
Розрахунок по кредитних картках і ін.		
Усього		100,0

За допомогою даних табл. 8.8. можна визначити вид розрахунку, який є найпривабливішим для споживачів, шляхи удосконалення системи обліку й звітності на підприємстві, перспективні напрями розвитку системи розрахунку.

Попит на продукцію й послуги підприємств готельно-ресторанного бізнесу зазнає значних коливань залежно від сезону. Відслідковування цих коливань є бажаним у зв'язку з їх важливістю для організації технологічних процесів, використання ресурсів підприємства протягом року.

У готельно-ресторанному бізнесі скорочення попиту, як правило, спостерігається в осінньо-зимовий період, хоча в деяких підприємствах в окремі місяці цих періодів спостерігається його різке зростання.

Таблиця 8.9

Структурний розподіл попиту (товарообігу)  
за місяцями досліджуваного року

Місяць року	Одиниця виміру	2007 р.				Питома вага в річному обсязі товарообігу, відсот.			
		ресто-ран	кафе	бар	усьо-го	ресто-ран	кафе	бар	усьо-го
Січень									
Лютий									
і ін.									

Аналізуючи це явище, необхідно встановити його закономірність і стабільність, і лише після цього розробляти й впроваджувати заходи

## **Готельно-ресторанний бізнес: МЕНЕДЖМЕНТ**

щодо зниження амплітуди цих коливань, виявлення резервів для підвищення обсягів попиту й можливостей ринку.

З метою більш раціонального використання трудових ресурсів підприємства, його матеріально-технічної бази, вивчення попиту на пропоновану продукцію, має сенс проведення дослідження його розподілу за раціоном харчування: сніданок, обід, вечеря.

*Таблиця 8.10*

*Розподіл попиту в окремі сезони за раціонами харчування*

Раціон харчування	Обсяг товарообігу, тис.грн. 2007 р.			Обсяг товарообігу, тис.грн. 2008 р.			Обсяг товарообігу, тис.грн. 2007 р.		
	вере- сень	жов- тень	листо- пад	вере- сень	жов- тень	листо- пад	вере- сень	жов- тень	листо- пад
Сніданок									
Обід									
Вечеря									
Усього									

Аналогічні таблиці доцільно заповнити для всіх сезонів року. Це дослідження дає можливість для пошуку резервів щодо збільшення попиту в розрізі окремих раціонів харчування в окремо взятих сезонах року.

Головною послугою, пропованою готельними комплексами є послуга проживання. Обсяг цієї послуги в окремих підприємствах перевищує 70%. Тому дослідження попиту на цю послугу є найважливішим з точки зору її впливовості на кінцеві економічні показники й результати господарської діяльності цих підприємств.

Розпочинати дослідження обсягу попиту на цю послугу доцільно з визначення структури всіх послуг, пропонованих підприємством.

Порівнюючи дані табл. 8.11. з досягненнями передових вітчизняних і зарубіжних підприємств туристично-готельного спрямування, можна визначити стратегічні шляхи подальшого розвитку всього підприємства та його окремих структурних підрозділів, а також визначити перспективи щодо зростання (чи скорочення) попиту на окремі види послуг, що має надзвичайно велике значення для управління підприємством.

Для ефективного розподілу капіталовкладень підприємства в розвиток номерного фонду доцільно провести ґрунтовний аналіз використання окремих груп номерів згідно з табл. 8.12.

Таблиця 8.11

Структура послуг, пропонуваних готельним комплексом у 2002 р.

Види послуг	Обсяг виручки залежно від класу номера, тис.грн.			Усього			
	апартаменти	люкс	напівлюкс	обсяг, тис. грн.	питома вага, відсот.		
					апартаменти	люкс	напівлюкс
Основні послуги (послуги проживання)							
Додаткові послуги, в тому числі:							
<ul style="list-style-type: none"> <li>• послуги громадського харчування;</li> <li>• інші послуги.</li> </ul>							
Усього							

Таблиця 8.12

Структура використання номерного фонду готельного комплексу

Поверхи	Кількість людино-днів							
	одномісні		двомісні		тримісні		Всього	
	на день	на місяць	на день	на місяць	на день	на місяць	на день	на місяць
2								
3								
4								
і т.д.								
Усього								

Наведена таблиця заповнюється на основі даних форм статистичної звітності «1-ГОТЕЛЬ» та «1-ТУР».

З метою отримання більш конкретної інформації про ефективність використання номерного фонду проводиться дослідження його завантаженості з розподілом за місяцями.

Результати дослідження проведеного за допомогою таблиці 8.13 дають змогу відповісти на запитання:

- номери якої комфортності у даному підприємстві користуються більшою популярністю;
- яким є розподіл попиту на проживання за окремими місяцями року;



Таблиця 8.13

Завантаженість номерного фонду готельного комплексу  
у 200\_році з розподілом за місяцями

Місяці	Використання номерного фонду, людино-днів								
	одномісні			двомісні			тримісні		
	усього в наявності	експлуатува-лось	заванта-ження, відсот.	усього в наявності	експлуатува-лось	заванта-ження, відсот.	усього в наявності	експлуатува-лось	заванта-ження, відсот.
Січень									
Лютий									
Березень									
і т.д.									
Усього									

• якою є питома вага завантаженості номерного фонду різної комфортності у загальному обсязі наданих послуг та ін.

Досліджуючи попит на послуги проживання, не можна обійти один із головних факторів, що впливає на його формування — цінову політику підприємства.

Аналіз комплексу готельних послуг, пропонованих готелями в різних країнах світу, засвідчує значну диференціацію обсягів і вартості послуг залежно від місця розташування, сезону, класу готелю та інших факторів.

Досліджуючи структуру виручки від експлуатації номерного фонду готельного комплексу (табл. 8.14), можна визначити рівень цін цього об'єкта порівняно з світовими.

Таблиця 8.14

Структура виручки від експлуатації номерного фонду  
готельного комплексу в 200\_р.

Показники	Рівень комфортності			Усього по готелю	"Maritim Grand" (Bezlin)	Інші зарубіжні фірми
	апарта-мент	люкс	напів-люкс			
Кількість людино-днів						
Виручка, у.о.						
Середня виручка на 1 м <sup>2</sup> , у.о.						

Наведені дані табл. 8.14. можуть бути основним орієнтиром при визначенні стратегічної цінової політики підприємства, яка є базовою для визначення основних напрямів розвитку підприємства.

Нині без проведення наукових досліджень обсягів попиту й можливостей ринку не може успішно працювати жоден готель чи ресторан. Ігнорування цього рано чи пізно призводить до краху. Саме тому вміле використання при прогнозуванні розвитку підприємств результатів досліджень обсягів попиту й можливостей ринку є запорукою виживання й успішного функціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах.

## **8.2. Прогнозування зміни прибутку й рентабельності на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу**

Прибуток і рентабельність — основні якісні показники, які відбивають економічну ефективність діяльності підприємств сфери туристично-готельної індустрії, їх фінансове становище, успіхи й можливості щодо виконання планів економічного й соціального розвитку.

Особливе значення прибутку й рентабельності для якості фінансових показників експлуатаційної діяльності підприємств разом з тим не означає їх унікальності. Аналіз стимулюючої ролі прибутку багатьох підприємств готельно-ресторанної сфери свідчить, що іноді в їхній діяльності переважає прагнення до високих прибутків для збільшення фонду оплати праці за рахунок зменшення відрахувань на виробничий і соціальний розвиток підприємств. Більше того, трапляються факти отримання «незаробленого» прибутку, тобто прибутку, який надійшов не в результаті ефективної господарської діяльності, а шляхом зміни, наприклад, асортименту і структури послуг не в інтересах споживачів. Замість надання низькорентабельних, але таких, що користуються великим попитом послуг, підприємства збільшують обсяг більш вигідних для себе й більш високорентабельних послуг, займаються діяльністю, яка не є притаманною готельно-ресторанному бізнесу. В ряді випадків зростання прибутку зумовлюється необ'рунтованим підвищенням ціни на готельні послуги й продукцію, виготовлену на підприємствах громадського харчування, функціонуючих у межах готельних комплексів, готелів, мотелів, кемпінгів та ін.

Разом з тим, досвід кращих вітчизняних і закордонних підприємств показує, що і в умовах нестабільного економічно-правового середовища є резерви для поліпшення господарсько-фінансових показників діяльності. Серед цих резервів можна виділити такі:

## *Готельно-ресторанний бізнес: МЕНЕДЖМЕНТ*

---

- збільшення обсягу реалізації готельних послуг за рахунок підвищення комфортності номерів, обладнання їх більш сучасною побутовою технікою тощо;
- зниження собівартості всіх видів готельних послуг при збереженні їх високої якості за рахунок суворого режиму економії всіх видів ресурсів і технічного вдосконалення всієї експлуатаційної діяльності;
  - підвищення ефективності використання всіх видів ресурсів;
  - збільшення доходів від позареалізаційних операцій за рахунок вкладень вільних коштів у цінні папери, продажу цих цінних паперів на кредитних ринках, придбання депозитних сертифікатів банків чи відкриття в них депозитних рахунків;
  - проведення активної маркетингової політики з метою підвищення попиту на послуги й продукцію, що пропонуються;
  - проведення активної рекламної компанії послуг як у межах власної країни, так і за кордоном;
  - посилення роботи по укладенню довготривалих угод з фірмами й організаціями з метою залучення споживачів пропонованої продукції й готельних послуг.

Важливим етапом у дослідженні результатів впровадження зазначених резервів є визначення критеріїв оцінки кінцевих показників діяльності підприємства й впливу кожного фактора на ці показники.

Наприклад, величину обсягу реалізації готельних послуг за рахунок підвищення комфортності номерів можна розрахувати за допомогою формули:

$$V = N \cdot Z, \quad (8.1)$$

де  $V$  — обсяг реалізації готельних послуг, тис. грн.;

$N$  — кількість проживаючих, осіб;

$Z$  — середня ціна одиниці послуг, тис. грн.

За цією формулою можна визначити не лише можливе зростання обсягу реалізації послуг на проживання, але й обсяг реалізації послуг громадського харчування, а також обсяг реалізації інших послуг, що надасть можливість виявити найперспективніші структурні підрозділи підприємства.

Збільшення прибутку й рентабельності досліджуваного підприємства може відбуватись і за рахунок збільшення кількості людинодіб у номерному фонді, тоді розрахунок зростання обсягу реалізації готельних послуг визначається за формулою;

$$\Delta V = N_{n+1} \cdot Z_n, \quad (8.2)$$

де  $N_{n+1}$  — запланована кількість проживаючих, людино-діб;

$Z_n$  — середня ціна одиниці послуг у звітному періоді, тис. грн.

Розрахунок можна провести також у розрізі окремих видів послуг.

У більшості підприємств зниження рівня собівартості послуг досягається за рахунок зменшення рівня витрат виробництва й економного використання ресурсів.

Розрахунок зміни рівня витрат виробництва можна провести таким чином:

$$BB_{\text{заг.}} = BB_{\text{змін.}} + BB_{\text{пост.}} \quad (8.3)$$

$$BB_{\text{змін.}} = P_{\text{в.в.змін.}} \cdot V/100 \quad (8.4)$$

$$BB_{\text{заг.}} = P_{\text{в.в.змін.}} \cdot V/100 + BB_{\text{пост.}} \quad (8.5)$$

$$\Delta P_{\text{в.в.}} = P_{\text{в.в.}n+1} - P_{\text{в.в.}n} \quad (8.6)$$

$$\Delta P_{\text{в.в.}} = P_{\text{в.в.змін.}n} \cdot V_{n+1}/100 + BB_{\text{пост.}n}/V_{n+1} - P_{\text{в.в.}n} \quad (8.7)$$

де  $BB_{\text{заг.}, \text{змін.}, \text{пост.}}$  — витрати виробництва відповідно загальні, змінні, постійні, тис. грн.;

$P_{\text{в.в.змін.}n}$  — рівень змінної частки витрат у звітному періоді, відсотків;

$P_{\text{в.в.}n+1}$  — рівень витрат виробництва у запланованому періоді, відсотків;

$P_{\text{в.в.}n}$  — рівень витрат виробництва у звітному періоді, відсотків;

$\Delta P_{\text{в.в.}}$  — зміна рівня витрат виробництва, відсотків.

За рахунок збільшення обсягу реалізації готельних послуг зміну показників прибутку й рентабельності підприємства можна визначити за такою послідовністю:

$$P = \Pi/V \cdot 100, \quad (8.8)$$

$$\Pi = V \cdot P/100, \quad (8.9)$$

$$\Delta \Pi = V_{n+1} \cdot P/100, \quad (8.10)$$

де  $\Pi$  — прибуток, тис. грн.;

$P$  — рентабельність;

$V_{n+1}$  — обсяг виручки від реалізації послуг у запланованому періоді, тис. грн.;

$\Delta \Pi$  — зміна валового прибутку, тис. грн.

Для того, щоб визначити зміну величини валового прибутку досліджуваного підприємства в динаміці (за кварталами) й оцінити трендовий зв'язок, за яким він змінюється, доцільно використати результати трендового аналізу (кореляційно-регресійний метод).

На основі поквартальних показників валового прибутку підприємства за останні роки можна визначити параметри лінії тренду (пар-

## Готельно-ресторанний бізнес: МЕНЕДЖМЕНТ

ної лінійної регресії) й побудувати графік чи так звану лінію регресії, яка є головною характеристикою кореляційного зв'язку.

Лінія регресії  $X$  і  $Y$  — це функція, яка зв'язує середні значення ознаки  $X$  зі значенням ознаки  $Y$ . Лінія регресії може бути представленою таблично, графічно й аналітично. В кореляційно-регресійному аналізі оцінка лінії здійснюється не в окремих точках, а в кожній точці інтервалу зміни фактичної ознаки  $X$ . Лінія регресії при цьому є безперервною й зображується у вигляді визначеної функції  $Y = f(X)$ , яка має назву рівняння регресії, а  $Y$  — це теоретичне значення результативної ознаки. Для визначення параметрів лінії тренду (парної лінійної регресії) необхідно скласти таблицю розрахункових значень (у стовпці  $Y$  наведені значення валового прибутку (тис. грн.) одного з готельних комплексів м. Києва за окремі квартали 2001-2002 рр.).

Таблиця 8.15

Показники лінійної регресії (1 період = 1 кварталу)

$X$	$Y$	$X^2$	$XY$
1	942	1	942
2	1215	4	2430
3	1146	9	3438
4	1171	16	4684
5	1141,3	25	5706,5
6	1232,2	36	7393,2
7	1177,3	49	8241,1
8	1189,4	64	9515,2
? = 36	9214,2	204	42350

Найвживанішою в кореляційно-регресійному аналізі є лінійна функція:

$$y = ax + b \quad (8.11)$$

Параметр  $a$  називається коефіцієнтом регресії. Він показує на скільки одиниць власного виміру в середньому змінюється значення ознаки  $y$  при збільшенні значення ознаки  $x$  на одиницю, тобто на скільки (тис. грн.) збільшується обсяг прибутку у наступному кварталі. Параметр  $b$  — це значення  $y$  при  $x = 0$ . Якщо  $x$  не може набрати нульового значення, то  $b$  не інтегрується і як вільний член рівняння регресії має лише розрахункове значення.

Для визначення параметрів рівняння регресії можна використати метод найменших квадратів, основною умовою якого є мінімізація суми квадратів відхилень від теоретичних, що надає можливість отримати оцінку параметрів  $a$  і  $b$ .

$$\Sigma (y - Y)^2 \rightarrow \min \quad (8.12)$$

Для розрахунку складається й вирішується система нормальних рівнянь:

$$Na + b \sum_{i=1}^n x = \sum_{i=1}^n y \quad (8.13)$$

$$a \sum_{i=1}^n x + b \sum_{i=1}^n x^2 = \sum_{i=1}^n xy \quad (8.14)$$

Для вирішення системи можна застосувати метод детермінантів:

$$a = n \sum_{i=1}^n xy - \sum_{i=1}^n x \sum_{i=1}^n y / n \sum_{i=1}^n x^2 - (\sum_{i=1}^n x)^2 \quad (8.15)$$

$$b = \frac{\sum_{i=1}^n y \sum_{i=1}^n x^2 - \sum_{i=1}^n xy \sum_{i=1}^n x / n \sum_{i=1}^n x^2 - (\sum_{i=1}^n x)^2}{\sum_{i=1}^n x^2 - (\sum_{i=1}^n x)^2 / n} \quad (8.16)$$

Спочатку розраховується значення параметру **a**, з підставленням до формули даних табл. 8.15.

$$a = (8 \cdot 42350 - 36 \cdot 9214,2) / (8 \cdot 204 - (36)^2) = (338800 - 331711,2) / (1632 - 1296) = 7088,8 / 336 = 21,098$$

Потім розраховується значення параметру **b**:

$$b = (9214,2 \cdot 204) - (42350 \cdot 36) / (8 \cdot 204 - (36)^2) = (187969 - 15246) / (1632 - 1296) = 35507 / 336 = 1056,88$$

Після визначення параметрів **a** і **b** визначається рівняння тренду динаміки прибутку:

$$Y = 21,098 \cdot X + 1056,88 \quad (8.17)$$

На основі отриманого тренду з наведеними параметрами розраховується значення **Y** (сума балансового прибутку) залежно від зміни значення **X** — (період [квартал]). Для цього у рівнянні тренду замість змінної **X** підставляється номер періоду:

$$Y = 21,098 \cdot 1 + 1056,88 = 1077,97 \text{ тис. грн.}$$

$$Y = 21,098 \cdot 2 + 1056,88 = 1099,07 \text{ тис. грн.}$$

$$Y = 21,098 \cdot 3 + 1056,88 = 1120,17 \text{ тис. грн.}$$

$$Y = 21,098 \cdot 4 + 1056,88 = 1141,27 \text{ тис. грн.}$$

$$Y = 21,098 \cdot 5 + 1056,88 = 1162,37 \text{ тис. грн.}$$

$$Y = 21,098 \cdot 6 + 1056,88 = 1183,47 \text{ тис. грн.}$$

$$Y = 21,098 \cdot 7 + 1056,88 = 1204,57 \text{ тис. грн.}$$

$$Y = 21,098 \cdot 8 + 1056,88 = 1225,67 \text{ тис. грн.}$$

У разі відсутності зв'язку між ознаками **X** і **Y** кореляційне поле не матиме визначеної форми. Але по мірі збільшення тісноти зв'язку окремі точки на графіку притягуються все ближче до лінії — лінії регресії й виникає так назване кореляційне поле. Для визначення

## Готельно-ресторанний бізнес: МЕНЕДЖМЕНТ

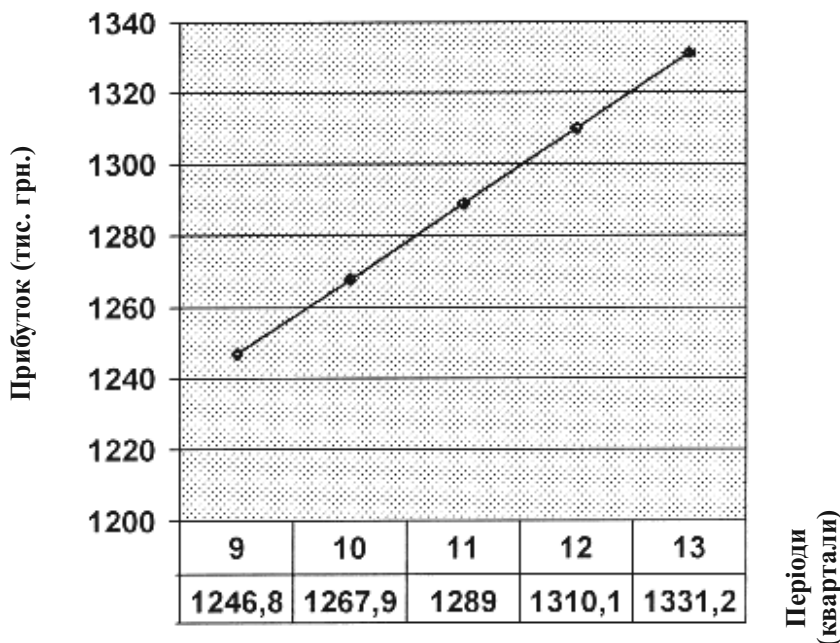
зв'язку між факторами  $X$  і  $Y$  доцільно розрахувати коефіцієнт кореляції. Чим ближчим даний коефіцієнт є до 1, тим більш тіснішим є зв'язок і тим імовірніше розрахована модель відповідає реальним даним.

Тренд з наведеними параметрами може бути використаний для прогнозування величини валового прибутку в наступних кварталах, що має велике значення для стратегічного планування розвитку підприємств. Для того, щоб розрахувати прогнозоване значення валового прибутку на I квартал наступного року необхідно підставити замість змінної  $X$  порядковий номер кварталу (періоду). В наведеному прикладі він буде 9,10 і т.д.

Таким чином, прогнозоване значення валового прибутку на наступні квартали складатиме:

$$Y = 21,098 \cdot 9 + 1056,88 = 1246,76 \text{ тис. грн.}$$

Прогнозовані значення прибутку на кожен із наступних кварталів представлені на графіку 8.1.



Графік 8.1. Динаміка валового прибутку готельного комплексу зі стабільною тенденцією до зростання

Результати, отримані за допомогою кореляційно-регресійного методу, свідчать про те, що у наведеному прикладі є загальна тенденція до зростання величини прибутку досліджуваного комплексу. Підтвердженням цьому є той факт, що прогнозований обсяг валового прибутку в плановому періоді складає 1246,76 тис. грн., що на 57,36 тис. грн. більше, ніж у попередньому кварталі (1246,76 – 1189,4).

Але на сучасному етапі розвитку суспільства й науково-технічного прогресу досягнута стабільна тенденція до зростання прибутку й рентабельності може бути зміненою через застосування: нових, передових технологій і сучасного обладнання; більш ефективних засобів матеріально-технічного призначення; заходів раціональної організації праці; нових додаткових послуг; дешевшої сировини, продуктів, матеріалів і напівфабрикатів; економічно вигідних паливно-енергетичних ресурсів; ефективної маркетингової діяльності; вдосконалених інформаційних систем в управлінні; зв'язків із зарубіжними партнерами (для залучення споживачів); засобів активізації фінансової та інвестиційної діяльності; вигідних угод по використанню наявних просторових ресурсів тощо.

Прискорене впровадження зазначених заходів передбачають зростаючі темпи конкурентної боротьби як на міжрегіональному рівні, так і на світовому, тенденцію до значного зростання туристичних потоків як вітчизняних, так і іноземних туристів, подальший розвиток світової цивілізації. Безперечно, застосування тих чи інших заходів для вдосконалення роботи діючих підприємств готельно-ресторанного бізнесу здійснюватиме не однаковий вплив на кінцеві економічні показники, в тому числі й на прибуток і рентабельність.

Застосування кореляційного методу для прогнозування зміни прибутку й рентабельності у розрізі впроваджуваних окремих заходів має велике значення для визначення альтернативи при прийнятті управлінських рішень, особливо в разі очікуваного банкрутства підприємства, або надто низьких темпів зростання обсягу виручки.

Для прикладу доцільно привести прогнозування зміни показників готельного комплексу з негативними показниками прибутку (збитками). Згідно з планом господарської діяльності в цьому готельному комплексі передбачається проведення ремонтних робіт з метою поліпшення комфортності номерів. Унаслідок проведених заходів передбачається підвищення якості обслуговування в готелі, що знайде відбиття у збільшенні ціни в середньому на 10%, тобто середня ціна зросте з 30,81 грн. до 33,9 грн. Внаслідок поліпшення якості послуг передбачається збільшення й кількості проживаючих, що користуються послу-



## Готельно-ресторанний бізнес: МЕНЕДЖМЕНТ

гами цього готельного комплексу. Проведене анкетування виявило можливість збільшення проживаючих на 3%, і їх загальна чисельність складе 10,094 тис. осіб.

Виходячи з цих даних плановий обсяг реалізації готельних послуг складе 342,2 тис. грн.

$$(33,9 \cdot 10094 = 342,2 \text{ тис. грн.}),$$

тобто, за рахунок поліпшення якості обслуговування, обсяг реалізації готельних послуг збільшиться на 12,9% ( $342,2 : 302,9$ ). За умови, що плановий рівень рентабельності діяльності підприємства складає 5%, збільшення валового прибутку становитиме 17.11 тис. грн. ( $342,2 \times 5:100$ ).

Таким чином, за умови здійснення певних заходів організаційно-економічного впливу прибуток готельного комплексу може досягти у 2002 р. 17,11 тис. грн. Даний результат доцільно порівняти із результатом, який би отримало підприємство, якщо б не удосконалювало якості своїх послуг.

Для визначення прогнозованості валового прибутку цього готельно-готельного комплексу на основі вже існуючих тенденцій доцільно використати трендовий аналіз на основі кореляційно-регресійного методу, в основу якого покладені фактичні річні показники прибутку.

Для визначення параметрів лінії тренду складаємо таблицю для розрахунку показників.

Таблиця 8.16

Показники лінійної регресії із збитковими значеннями прибутку

<i>x</i>	<i>y</i>	<i>x</i> <sup>2</sup>	<i>xy</i>
1	-2,3	1	-2,3
2	-1,4	4	-2,8
3	-3,2	9	-9,6
4	-1,2	16	-4,8
5	-3,2	25	-16
6	-2,1	36	-12,6
7	-1,4	49	-9,8
8	-0,8	64	-6,4
36	-15,6	204	-64,3

Параметри **a** і **b** для показників цього підприємства становитимуть: **a = 0,14; b = -2,58**

Рівняння тренду матиме вигляд:

$$Y = 0,14 \cdot X - 2,58$$

На основі отриманого тренду розраховуємо значення у залежно від зміни  $x$ :

1.  $Y = 0,14 \cdot 1 - 2,58 = -2,44$  тис. грн.

2.  $Y = 0,14 \cdot 2 - 2,58 = -2,3$  тис. грн.

3.  $Y = 0,14 \cdot 3 - 2,58 = -2,16$  тис. грн.

4.  $Y = 0,14 \cdot 4 - 2,58 = -2,02$  тис. грн.

5.  $Y = 0,14 \cdot 5 - 2,58 = -1,88$  тис. грн.

6.  $Y = 0,14 \cdot 6 - 2,58 = -1,74$  тис. грн.

7.  $Y = 0,14 \cdot 7 - 2,58 = -1,6$  тис. грн.

8.  $Y = 0,14 \cdot 8 - 2,58 = -1,46$  тис. грн.

Для визначення тісноти зв'язку між факторами  $x$  і  $y$ , тобто вірності обраної нами моделі зміни прибутку доцільно розрахувати коефіцієнт кореляції.

У даному разі коефіцієнт кореляції становить 0,62, що є досить високим значенням, і дозволяє використовувати дану модель для здійснення планування обсягу прибутку на наступні квартали.

9.  $Y = 0,14 \cdot 9 - 2,58 = -1,32$  тис. грн.

10.  $Y = 0,14 \cdot 10 - 2,58 = -1,18$  тис. грн.

11.  $Y = 0,14 \cdot 11 - 2,58 = -1,04$  тис. грн.

12.  $Y = 0,14 \cdot 12 - 2,58 = -0,9$  тис. грн.

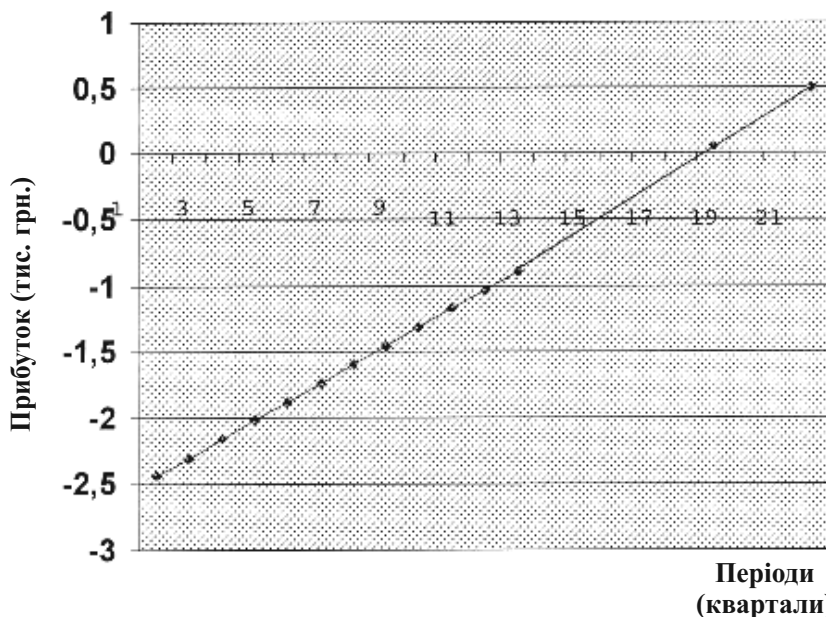
Таким чином, при збереженні тенденції розвитку господарської діяльності підприємство у 2002 р. зазнає збитку в сумі 4,44 тис. грн., а позитивне значення прибутку готельний комплекс зможе отримати лише у 19 періоді, тобто у третьому кварталі 2004 р. Прогноз валового прибутку досліджуваного готельного комплексу представлений на графіку 8.2.

Однак при здійсненні передбачуваних організаційно-технічних заходів підприємство зможе не лише покрити збитки, але й мати річний прибуток у сумі 12,67 тис. грн. (17,11 тис. грн. – 4,44 тис. грн.).

Підсумовуючи викладене, можна дійти таких висновків:

- використовуючи кореляційно-регресійний метод, можна з досить високою точністю спрогнозувати зміну прибутку й рентабельності підприємств готельно-ресторанного бізнесу як в умовах стабільного їх розвитку, так і при здійсненні ними певних заходів щодо вдосконалення своєї діяльності;

- при наявності сучасної комп'ютерної техніки, даний метод доцільно застосовувати при виборі альтернативних рішень щодо застосування організаційно-технічних змін у виробництві й реалізації послуг.



*Графік. 8.2 Прогнозування балансового прибутку готельного комплексу з негативними показниками (збитками)*

### **Контрольні запитання**

1. Назвіть основні фактори, які впливають на попит у сфері готельно-ресторанного бізнесу?
2. Які методи дослідження попиту Ви знаєте?
3. Підготуйте анкету для визначення стратегічного розвитку готелю.
4. Підготуйте анкету для визначення прогнозованого зростання попиту на послуги готельного комплексу.
5. Складіть анкету для прогнозування попиту на ресторанный послуги.
6. Які тести Ви визначили б для оцінки рівня компетентності керівника підприємства готельного господарства?
7. Які тести необхідно визначити при оцінці компетентності керівника підприємства ресторанного бізнесу?
8. Як необхідно змінити діяльність готельного комплексу при зростаючій динаміці групового туризму?

9. Ваші дії, якщо більшість респондентів висловила побажання щодо зміни цінової політики?

10. Чи варто надавати великої уваги якості обслуговування на підприємствах громадського харчування?

11. Чи може тип підприємства харчування впливати на попит у готельному комплексі?

12. Які висновки щодо прогнозування діяльності підприємства можна зробити, провівши детальний аналіз використання номерного фонду?

13. Які економічні показники господарської діяльності можна спрогнозувати за методикою, наведеною у параграфі 8.2.?

14. Спрогнозуйте очікуваний обсяг виручки через 2 роки для підприємства, яке має такі показники:

I кв. — 810,3 тис. грн. II кв. — 930,0 тис. грн. III кв. — 1490,0 тис. грн.

IV кв. — 425,0 тис. грн. V кв. — 1189,8 тис. грн. VI кв. — 783,6 тис. грн.

VII кв. — 890,5 тис. грн. VIII кв. — 986,4 тис. грн.

### **Рекомендована література**

1. Герчикова И.Н. Менеджмент. — М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 1997.

2. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія і практика/ Підручник для вузів. — Тернопіль: Карт-бланш, 1997.

3. Тичи Н., Деванна М. Лидеры организации / Пер. с англ. — М., 1989.

### **8.3. Планування діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу на основі аналізу факторів зовнішнього, безпосереднього й внутрішнього середовищ**

#### **8.3.1. Суть методів аналізу, застосовуваних у плануванні й управлінні підприємств готельно-ресторанної сфери**

Аналіз зовнішнього, безпосереднього та внутрішнього середовищ є невід'ємною й обов'язковою передумовою планування й управління на підприємстві.

Без постійного аналізу поточної діяльності не можливо уявити існування й розвиток будь-якого виробничого суб'єкта. Тому досвідчені керівники підприємств, організацій і фірм цьому питанню надають великої значимості й приділяють йому особливу увагу.

Аналіз роботи певних структурних підрозділів у розрізі окремих днів, або навіть годин, надає можливості керівникові приймати оперативні рішення щодо визначення життєво важливих для підприємства стратегічних дій.

Спектр застосовуваних методів аналізу залежить як від рівня компетентності керівника підприємства, так і від кваліфікаційного рівня працівників адміністративно-управлінської групи. В умовах конкуренції підприємствам готельно-ресторанного бізнесу необхідно володіти оперативними даними про роботу як аналогічних підприємств, так і постачальників сировини, товарів, предметів матеріально-технічного призначення. Аналізуючи такі дані, підприємство вигідно використовує фінансові ресурси, вносить своєчасні корективи до планів розвитку й управління, адекватно реагує на зміни цінової політики конкурентів, зберігає позиції на опанованому сегменті ринку й набуває можливостей щодо опанування нових сегментів.

При вивченні існуючих методів аналізу з метою їх застосування у плануванні й управлінні підприємства, слід визначити:

- доцільність використання певних методів аналізу;
- можливість щодо їх застосування;
- переваги й недоліки існуючих методів аналізу;
- наявність якої інформаційної бази забезпечить застосування того чи іншого методу;

- які розрахункові дані призначатимуться для поточного інформування керівників підприємства і які використовуватимуться при плануванні розвитку підприємства;
- які технічні засоби необхідні для реалізації обраних методів аналізу діяльності підприємства;
- яким чином реалізовуватиметься отримана інформація щодо результатів аналізу.

Аналіз у стратегічному плануванні й управлінні підприємством — це не лише поділ цілого на елементи з подальшим встановленням взаємозв'язків між ними з метою підвищення ефективності оперативного управління, він є насамперед основою перспективного прогнозування, об'рунтування планів розвитку підприємства, прийняття стратегічних управлінських рішень.

Розглянемо суть основних методів аналізу застосовуваних у плануванні й управлінні підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

**Метод порівняння** дозволяє оцінити роботу підприємства, визначити відхилення від планових показників, встановити причини їх виникнення й виявити наявні резерви.

Основні види порівняння, застосовувані при здійсненні аналізу є такими:

- порівняння звітних показників з плановими показниками (обсяг виручки, валовий дохід, показники окремих статей витрат, прибуток тощо);
- порівняння планових показників з показниками попереднього періоду;
- порівняння звітних показників з показниками попереднього періоду;
- порівняння показників роботи за кожний день;
- порівняння показників підприємства з показниками діяльності конкурентів;
- порівняння показників підприємства з середньогалузевими показниками;
- порівняння показників технічного рівня та якості послуг даного підприємства з показниками аналогічних підприємств (фондоозброєність, фондовіддача, фондоокупність, коефіцієнти щодо використання обладнання: екстенсивності, інтенсивності, інтегральний тощо).

Застосовувані методи порівняння передбачають співставність порівнюваних показників (єдність критеріїв оцінки, одночасність календарних термінів, усунення розбіжностей щодо обсягу, асортименту

та якості; врахування сезонних особливостей, географічних умов тощо).

**Факторний аналіз** — це процедура встановлення рівня впливу певних факторів на функцію чи результативну ознаку з метою ранжування цих факторів при розробці плану організаційно-технічних заходів.

Застосування факторного аналізу на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу вимагає значої підготовчої роботи й трудомістких розрахунків.

**Індексний метод** застосовується при вивченні складних явищ, окремі елементи яких є невимірними, а як відносні показники (індекси) необхідні для оцінки виконання планових завдань. Даний метод є ефективним при вивченні динаміки певних явищ, таких технологічних процесів, як хронометражні спостереження за роботою окремих працівників, проведенні фотографії робочого дня чи зміни бригад кухарів, офіціантів, прибиральниць номерного фонду, моментних спостережень за роботою обладнання.

**Балансовий метод** передбачає співставлення взаємопов'язаних показників господарської діяльності з метою визначення й виміру їх взаємного впливу, а також виявлення резервів щодо підвищення ефективності виробництва (баланс робочого часу працівників виробництва або обслуговування, баланс пасивів і активів у бухгалтерському обліку).

При застосуванні балансового методу аналізу зв'язок між окремими показниками повинен бути вираженим у формі рівності підсумків, отриманих в результаті різних співставлень.

**Метод ланцюгових підстановок** полягає в отриманні ряду корегованих значень узагальненого показника шляхом послідовної заміни базисних значень факторів — співмножників фактичними.

Порівняння значень двох показників, які стоять поряд, у ланцюгу підстановок дозволяє визначити вплив на узагальнений показник того фактора, базисне значення якого замінюється на фактичне.

**Графічний метод** є засобом ілюстрації господарських процесів і обчислень ряду показників при оформленні результатів аналізу.

Графічне зображення економічних показників розрізняють за призначенням (діаграми порівняльні, хронологічні; графіки), а також за способом побудови (лінійні, стовпчикові, кругові, об'ємні, координатні та ін.).

**Функціонально-вартісний аналіз (ФВА)** — це метод системного дослідження, який застосовується щодо об'єкта, виробу, послуги, тех-

нологічного процесу з метою підвищення корисного ефекту (віддачі) на одиницю сукупних витрат на виробництво.

Особливість проведення ФВА полягає у встановленні доцільності набору операцій, виконуваних у конкретних умовах, або необхідності функціонування існуючого об'єкта (підрозділу).

**Економіко-математичні методи аналізу (ЕММ)** застосовуються при обранні найоптимальніших варіантів господарських рішень щодо діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу в існуючих економічних умовах.

Перелік завдань економіко-математичного аналізу:

- оцінка розробленого за допомогою ЕММ плану виробництва продукції та послуг, які надаються підприємством;
- оптимізація господарської програми, розподіл її за структурними підрозділами, цехами, дільницями, поверхами і т.д.;
- оптимізація розподілу господарських ресурсів, визначення напруги щодо норм виробітку, норм часу;
- визначення оптимального асортименту послуг, які можуть надаватись в конкретному підприємстві готельно-ресторанної індустрії;
- визначення найраціональніших схем і маршрутів доставки засобів матеріально-технічного призначення, сировини і товарів;
- визначення обсягу постачання товарів і засобів матеріально-технічного призначення;
- порівняльний аналіз економічної ефективності використання окремих видів ресурсів;
- визначення розміру втрат товарів при їх зберіганні на складі;
- визначення необхідної чисельності працюючих на основі існуючої нормативної бази.

### **Прийоми, які застосовуються при проведенні аналізу**

**Зведення й групування.** Зведення передбачає підведення підсумку дій різних факторів на узагальнені показники виробничо-господарської діяльності підприємств.

Групування означає виділення серед досліджуваних явищ, характерних груп, близьких за певними ознаками. Згруповані дані зводяться у таблиці, які є формою раціонального викладу цифрових характеристик.

**Абсолютні й відносні величини.** Абсолютні величини характеризують розміри (обсяги) економічних явищ. Відносні — характеризують рівень виконання планових завдань, дотримання норм, темпів зростання й приросту, структуру, питому вагу, показники інтенсивності.



**Середні величини** використовуються для узагальненої характеристики масових, якісно однорідних економічних явищ. В економічному аналізі залежно від конкретної цілі використовують: середні арифметичні, геометричні, прості й середньовиважені.

**Динамічні ряди** передбачають аналіз змін показників у часовому вимірі, визначення закономірностей і тенденцій розвитку. Виділяють ряди: **моментні**, що характеризують об'єкт, який вивчається, в різні відтинки часу й **періодичні** — зміни об'єкта вивчаються за певний проміжок часу.

**Суцільні й вибіркові спостереження.** Суцільні спостереження передбачають вивчення всієї сукупності явищ, які характеризують якийсь один бік виробничо-господарської діяльності підприємства (моментні спостереження за роботою обладнання). Вибіркові спостереження передбачають вивчення господарської діяльності підприємства на основі типових виявів всієї сукупності явищ, процесів (визначення норми часу на чищення овочів, їх нарізання; прибирання ванних кімнат, заміну білизни). При обробці даних вибірових спостережень використовують коефіцієнти стійкості ряду.

**Деталізація й узагальнення.** Деталізація проводиться шляхом поділу кінцевого показника на складові. Розділяючи й деталізуючи складні показники за окремими складовими, можливо визначити вплив кожного з них на ці показники. Узагальнення розкриває зв'язок між частинами цілого (об'єкта, явища, процесу) й кінцевими результатами діяльності підприємства та його структурних підрозділів.

### **Контрольні запитання**

1. В чому полягає різниця між існуючими методами аналізу й прийомами?
2. З якою метою використовується індексний метод, де його застосовують?
3. Наведіть приклад економіко-математичного методу аналізу.
4. Яка різниця між суцільними і вибірковими спостереженнями?

### **Рекомендована література**

1. Фатхутдінов Р.А. Стратегический менеджмент/ Учебник для вузов. — М.: «Бизнес-школа», «Интел-Синтез», 1998.

### 8.3.2. Аналіз факторів зовнішнього середовища

Розробка плану розвитку підприємства готельно-ресторанної сфери повинна розпочинатись з аналізу факторів зовнішнього середовища, які, на жаль, часто перебувають поза сферою уваги й постійного контролю керівництва підприємства, але мають значний вплив на їх подальший розвиток.

Основне призначення аналізу зовнішнього середовища полягає у визначенні **можливостей** і **загроз**, на шляху розвитку підприємства, а також його стратегічних альтернатив. Аналіз зовнішнього середовища є складовою так названого SWOT аналізу. Завдання аналізу полягає у віднайденні реальних можливостей, для забезпечення конкурентних переваг підприємства.

**Можливості** — це позитивні тенденції та явища у зовнішньому середовищі, використання яких сприяє зростанню обсягу реалізації послуг. До них відносять: зниження податків, зростання доходів населення й підприємств, послаблення позицій конкурентів, розвиток інтеграції, зниження розмірів платежів при в'їзді до країни тощо.

**Загрози** — це негативні тенденції і явища у зовнішньому середовищі, які в разі відсутності адекватної реакції підприємства на них призводять до значного скорочення обсягу реалізації послуг. Це — зниження купівельної спроможності населення й підприємств, загострення конкуренції на ринку, негативні демографічні зміни, тиск з боку владних структур тощо.

**Зовнішнє середовище** підприємств готельно-ресторанного бізнесу складається з:

- макросередовища (віддалене оточення);
- мікросередовища (безпосереднє оточення).

**Мікросередовище** включає зацікавлені угруповання, які прямо впливають або перебувають під безпосереднім впливом основної діяльності підприємства, а саме акціонери, постачальники, місцеві організації, конкуренти, споживачі послуг, кредитори, профспілки, торговельні та інші організації.

**Макросередовище** утворюють загальні фактори, які не стосуються прямо короткотермінової діяльності підприємства, але можуть вплинути на стратегічний план його розвитку.

Завданням аналізу зовнішнього середовища підприємств готельно-ресторанного бізнесу є:

- виявлення й оцінка факторів, які становляють загрозу або сприяють розвитку підприємства;

## *Готельно-ресторанний бізнес: МЕНЕДЖМЕНТ*

---

- вивчення змін, які впливають на діяльність підприємств, і визначення їх тенденцій.

У межах макросередовища діють такі фактори:

**Економічні** — визначаються рівнем і особливостями ринкового механізму: рівнем суспільного економічного розвитку, бюджетом держави, доступністю ресурсів, рівнем доходів населення та безробіття, податковою політикою, інфляцією, відсотковими ставками, продуктивністю праці, величиною заробітної плати.

**Правові** — встановлюють права, відповідальність і зобов'язання сторін в процесі ділових взаємовідносин (відносини підприємства із суспільством, обмеження на окремі види діяльності, права споживачів, порядок реєстрації підприємств). Вивчення правової частини макросередовища передбачає вивчення змісту правових актів.

**Політичні** — представляються органами державної влади й конкуруючими партіями і групами. Держава й ринок перебувають у складних взаємовідносинах, які визначаються пануючою системою поглядів на розвиток суспільства, особливостями етапів розвитку держави, лідерами, які здійснюють політику.

**Соціальні** — комплекс соціальних явищ і процесів, які визначаються чисельністю й структурним складом населення, рівнем його освіти й життя, звичаями й традиціями, трудовою етикою, готовністю терпіти нестатки, пов'язані з реформуванням економіки. Соціальні фактори впливають на ринок робочої сили, на споживачів при обранні послуг-конкурентів, попит на послуги, витрати по їх наданню тощо. Наприклад, надання високоякісних послуг у певному регіоні країни може не здійснитись через відсутність відповідного загального й професійного рівня у місцевих працівників. Залучати ж професіоналів з інших регіонів є недоцільним.

**Технологічні** — визначаються факторами розвитку науково-технічного прогресу в сфері виробництва послуг. Технологічні фактори виступають основою створення й пропозиції нових видів послуг.

Аналіз макросередовища доцільно проводити у послідовності, вказаній у табл. 8.17.

Аналіз базується на інформації, вміщеній у інформаційних виданнях, журналах, отриманій в ході обговорень, а також на висновках експертів. Її доцільно зводити у табл. 8.18.

Кількість врахованих факторів визначається дослідником, який проводить аналіз і залежить від рівня його кваліфікації та конкретної ситуації.

Таблиця 8.17

Послідовність проведення аналізу зовнішнього середовища

<i>Найменування робіт</i>	<i>Зміст робіт</i>
1. Визначення об'єкта аналізу	Виявлення характеру й симптомів невідповідності в системі управління підприємства й поза ним.
2. Визначення мети аналізу	Формулювання передбачуваних результатів проведеного аналізу.
3. Складення плану проведення аналізу	Визначення послідовності проведення аналізу, етапів робіт, термінів їх виконання, персональних виконавців та необхідних ресурсів.
4. Розробка графіків збирання й обробки інформації	Визначення складу й змісту графіків, обрання методів збирання інформації та визначення методики щодо оцінки її достовірності.
5. Обробка даних, їх систематизація	Обрання об'єктів опитування, проведення опитувань, обробка анкет, вивчення статистичної, планової, бухгалтерської та іншої документації.
6. Аналіз зібраної інформації	Обробка кількісних і якісних показників, які характеризують об'єкт дослідження.
7. Розробка висновків і рекомендацій	Оцінка стану об'єкта аналізу, виявлення негативних і позитивних ракурсів його діяльності, визначення заходів і рішень, які необхідно застосовувати.

Таблиця 8.18

До аналізу економічних факторів макросередовища

<i>Фактор</i>	<i>Стан фактора</i>	<i>Тенденція розвитку</i>	<i>Характер впливу на підприємство "-" негативний "+" позитивний</i>
1. Рівень інфляції	Значний (близько 3% на місяць)	Можлива стабілізація	"-" знецінення грошей, які є на підприємстві; "+" при виплатах по займах; "+" можливість отримання обігових грошових коштів при використанні різниці щодо курсу долара.
2. Скорочення доходів споживачів	12% за останній квартал	Тенденції не визначені	"-" знижується купівельна спроможність на продукцію і послуги підприємства, вимушене скорочення обсягу виробництва продукції й надання послуг.

## *Готельно-ресторанний бізнес: МЕНЕДЖМЕНТ*

*Таблиця 8.19*

*До аналізу факторів зовнішнього середовища*

<i>Група факторів</i>	<i>Фактор</i>	<i>Вияв</i>	<i>Нпропоновані заходи для підприємств готельно-ресторанного бізнесу</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
1. Економічні	1.1. Загроза високих темпів інфляції	Знецінюються грошові накопичення підприємств	Ведення фінансових операцій, спрямованих на підтримання купівельної спроможності заощаджень.
	1.2. Скорочення доходів споживачів і т.д.	Знижується попит на послуги підприємства	Скорочення обсягу виробництва й реалізації продукції та послуг. Пошук нового ринку реалізації готельних послуг і продукції підприємств громадського харчування
2. Правові	Прийняття нормативних актів, які послаблюють економічне становище підприємств і т.д.	Знижуються доходи підприємств	Збільшення обсягу виручки й обсягу валового доходу підприємств.
3. Політичні	3.1. Орієнтація на ринкове регулювання економіки	Можливості щодо вибору сфери господарської діяльності	Розробка нових напрямів діяльності.
		Послаблення дисципліни платежів і поставок	Страхування поставок, стимулювання партнерів.
	3.2. Зниження стабільності у суспільстві	Збільшення шансів щодо соціальних потрясінь	Регулювання запасів матеріально-технічних засобів та сировини
	3.3. Створення в органах державної влади угруповань і т.д.	Вплив угруповань на розробку політичного курсу і законодавство	Стимулювання участі в політиці осіб, які представляють інтереси підприємств. Активна політична позиція керівництва.

1	2	3	4
4. Соці- альні	4.1. Зростання мобільності населення	Відтік працівни- ків із шкідливих і тяжких виробництв	Удосконалення системи стимулювання. Автоматизація й механізація праці.
	4.2. Зниження рівня освіти і т.д.	Зниження трудо- вої дисципліни, виникнення конфліктів.	Утворення служби соціально-психологічної підтримки.
		Проблеми освоєння нових технологій	Підвищення рівня витрат на професійну підготовку кадрів.
5. Техно- логічні	5.1. НТП в сфері виробництва	Запровадження нових видів сир- овини, засобів матеріально-тех- нічного призна- чення, обладнан- ня, технологій	Вкладення коштів у ноу- хау й оновлення потужностей підприємств.
		Скорочення термінів амортизації	Збільшення обсягу амортизаційних відрахувань.
	5.2. НТП в соціальної сфері і т.д.	Зростання рівня потреб населення	Маркетингові досліджен- ня. Поліпшення умов праці й побуту працівників підприємств.

У цілому аналіз зовнішнього середовища підприємств готельно-ресторанного бізнесу з урахуванням зазначених факторів можна звести у табл. 8.19.

Фактори, наведені в табл. 8.19 входять до PEST-аналізу, який за оцінками зарубіжних спеціалістів є найважливішим з точки зору впливу на діяльність окремих підприємств.

Зміна макросередовища впливає на стратегічні позиції підприємства на ринку та на елементи мікросередовища.

У практичній діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу можуть використовуватись різні методи реагування на зміни факторів зовнішнього середовища, найпоширенішими серед них є такі:

## ***Готельно-ресторанний бізнес: МЕНЕДЖМЕНТ***

---

- «боротьба з вогнем», або реактивний стиль управління. Це підхід, який передбачає реалізацію управлінських заходів після здійснення змін;
- розширення сфер діяльності або диверсифікація виробництва послуг як засіб можливого зменшення комерційного ризику при зміні факторів зовнішнього середовища;
- удосконалення організаційної структури управління для підвищення її гнучкості. В цьому разі підприємство може створювати стратегічні одиниці бізнесу та інші гнучкі структури, орієнтовані на досягнення кінцевих результатів;
- стратегічне управління.

Підприємства готельно-ресторанного бізнесу повинні здійснювати збирання стратегічної інформації про зовнішнє середовище, яке найчастіше будується на неформальній та індивідуальній основі. Джерелами такої інформації можуть бути спеціальні органи (спілка споживачів, державні й муніципальні органи), постачальники й посередники, споживачі послуг, обслуговуючі організації (банки, рекламні, аудиторські організації). Важливим джерелом інформації про зовнішнє середовище є також спеціалісти й працівники підприємства.

### **Контрольні запитання**

1. Які стратегічні фактори зовнішнього середовища входять до PEST-аналізу.
2. Яким чином підприємства реагують на зміну факторів зовнішнього середовища (макросередовища).
3. Доповніть табл. 8.19 можливими заходами щодо виявів змін зовнішнього середовища.

### **Рекомендована література**

1. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. — М.: Новосибирск: ИНФРА-М: Сибирское соглашение, 1999.
2. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1997.
3. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент / Учебник для вузов. — М.: «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 1998.

### 8.3.3. Аналіз середовища безпосереднього оточення

**Середовище безпосереднього оточення** (мікросередовище) — це та частина зовнішнього середовища, з якою підприємство має конкретну й безпосередню взаємодію, а саме: споживачі, конкуренти, постачальники, посередники, становище підприємства на ринку серед конкурентів.

Завданнями аналізу є:

- оцінка стану й розвитку ситуації на ринку;
- визначення й реальна оцінка конкурентних позицій підприємства.

Аналіз доцільно розпочинати з вивчення загальних економічних умов, які складаються в галузі. Завершувати аналіз слід визначенням становища підприємства.

При дослідженні середовища безпосереднього оточення доцільно вивчити стан ринкового середовища, його рухомих сил, конкурентного середовища й спрогнозувати можливі дії конкурентів.

**Стан ринкового середовища** доцільно представляти даними ряду технічних і економічних характеристик:

- наявність засобів матеріально-технічного призначення й сировини;
- розмір ринку (може виражатись обсягом наданих послуг і загальною їх вартістю);
- темпи зростання ринку;
- сумарні потужності;
- рівень задоволення попиту;
- завантаженість окремих структурних підрозділів;
- кількість і структура населення;
- рівень заробітної плати;
- чисельність працюючих;
- продуктивність, виражена через рентабельність.

Збір інформації доцільно проводити за допомогою табл. 8.20.

**Стан рухомих сил.** Аналіз повинен включати такі положення:

- визначення рухомих сил, які впливають на розвиток галузі;
- визначення основних рухомих сил;
- оцінка впливу основних рухомих сил на діяльність підприємства.

У сфері готельно-ресторанного господарства мають місце такі рухомі сили:

- оновлення послуг і продукції;



## Готельно-ресторанний бізнес: МЕНЕДЖМЕНТ

- технологічні інновації — тобто інновації у виробництві й обслуговуванні;
- інновації в маркетингу, які сприяють зростанню попиту;
- вхід на ринок або вихід із нього великих підприємств готельної індустрії;
- тривала зміна попиту;
- зміни в державній політиці;
- зміни у витратах і ефективності;
- поглиблення знань про галузь.

*Таблиця 8.20*

*Характеристика стану ринкового середовища досліджуваного підприємства*

№ з/п п/п	Показники	Конкуренти			
		досліджуване підприємство	ГК «Турист»	ГК «Урожай»	інші
1.	Постачання підприємств: – матеріально-технічне; – продовольче.				
2.	Розмір ринку (загальна вартість наданих послуг і реалізованої продукції)				
3.	Темпи розширення ринку за останні 2 роки				
4.	Сумарні потужності: – місткість готелю; – місткість об'єктів харчування; – додаткові послуги.				
5.	Рівень задоволення попиту				
6.	Завантаженість окремих структурних підрозділів				
7.	Обсяг обслуговуваного контингенту та його структура				
8.	Рівень заробітної плати				
9.	Чисельність працюючих				
10.	Рентабельність				

Аналіз рухомих сил підприємства здійснюється в стислій описовій формі.

**Стан конкурентного середовища на ринку.** Аналіз повинен встановити сили, що визначають інтенсивність конкурентної боротьби. Вплив на конкурентну боротьбу здійснюють не лише підприємства даної сфери, але й підприємства, які пропонують послуги-замінники (підвідомчі готельні структури, підприємства-прибульці з інших сфер діяльності, а також постачальники й споживачі продукції та послуг).

При визначенні природи й характеру конкурентного середовища у певній сфері діяльності М.Портер (схема 8.1) рекомендує враховувати:

- конкуренцію з боку послуг, які є замінниками;
- загрозу появи нових конкурентів;
- позиції постачальників, їх економічні можливості;
- позиції споживачів, їх економічні можливості.

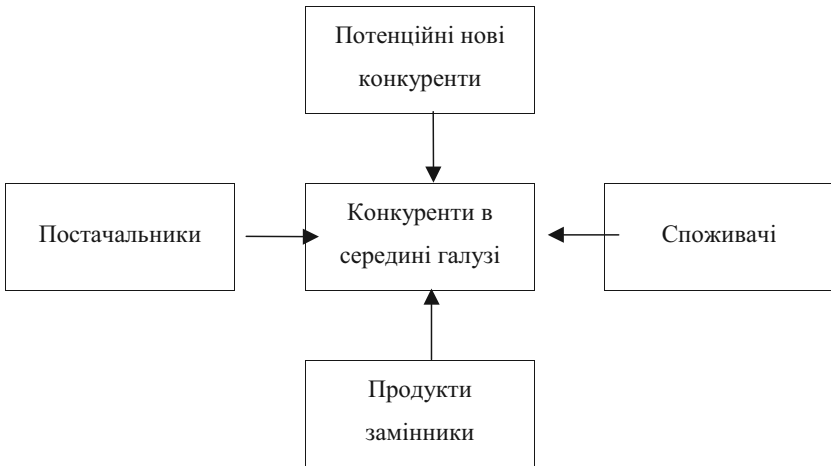


Схема 8.1. Схема моделі сил конкуренції за М. Портером

Найбільше значення має конкуренція серед підприємств однієї галузі, тому що кожне з них, здійснюючи свою діяльність, намагається закріпити й розширити свої позиції на ринку.

**Стан конкурентів і їх можливі дії.** Реальна оцінка становища й прогнозування можливих дій конкурентів та їх методів роботи на ринку, може допомогти підвищити конкурентноздатність підприємства

навіть при незначних змінах в роботі. Конкуренція існує майже у всіх сферах діяльності, це найочевидніший фактор зовнішнього середовища. Але при цьому конкуренція є і найменш вивченим фактором. Аналіз становища конкурентів є необхідним для визначення меж, в яких можливі їх стратегічні дії, а також для реальної оцінки їхнього стратегічного потенціалу. Здійснення такого аналізу передбачає освоєння значного обсягу інформації, яку необхідно добути, узагальнити й на цій основі зробити відповідні висновки, а відтак зумовлює значні матеріальні витрати.

У ході аналізу становища й можливих дій конкурентів важливими є такі фактори:

- виявлення їх сильних і слабких сторін;
- прогнозування щодо майбутніх стратегічних рішень конкурентів;
- передбачення реакції конкурентів на стратегію і дії досліджуваного підприємства;
- визначення впливу конкурентів на переваги підприємства.

Головні проблеми при аналізі становища конкурентів пов'язані із складністю їх виявлення та веденням одночасного спостереження за всіма.

Запропонована М. Портером ідея щодо виділення **стратегічних груп конкурентів**, а за суттю — сегментація конкурентів спрощує процес аналізу конкурентного середовища.

**Стратегічна група конкурентів** — це сукупність підприємств у галузі, які мають загальні риси: подібні стратегії конкуренції, однакові позиції на ринку, подібні пропоновані послуги, сервіс та інші елементи маркетингу.

Визначити стратегічну групу — це означає визначити обмеження, які відділяють одну групу від іншої. Такими обмеженнями можуть бути: розмір підприємства, обсяг виручки, диференціація послуг, спеціалізація робочої сили, унікальні технології надання послуг тощо.

За результатами аналізу стратегічних груп конкурентів можна дійти таких висновків:

- підприємства однієї стратегічної групи є більш очевидними конкурентами, ніж підприємства інших стратегічних груп;
- підприємства в різних стратегічних групах мають різні конкурентні переваги й прибутковість;
- зміна ринкових умов може мати різний ефект для різних груп, а іноді стимулює перехід підприємства до іншої стратегічної групи;

- збільшення числа стратегічних груп в галузі може посилити конкуренцію.

Наочною формою відбиття стану галузі в цілому та становища окремих стратегічних груп конкурентів є **позиційні карти** (рис. 8.1).

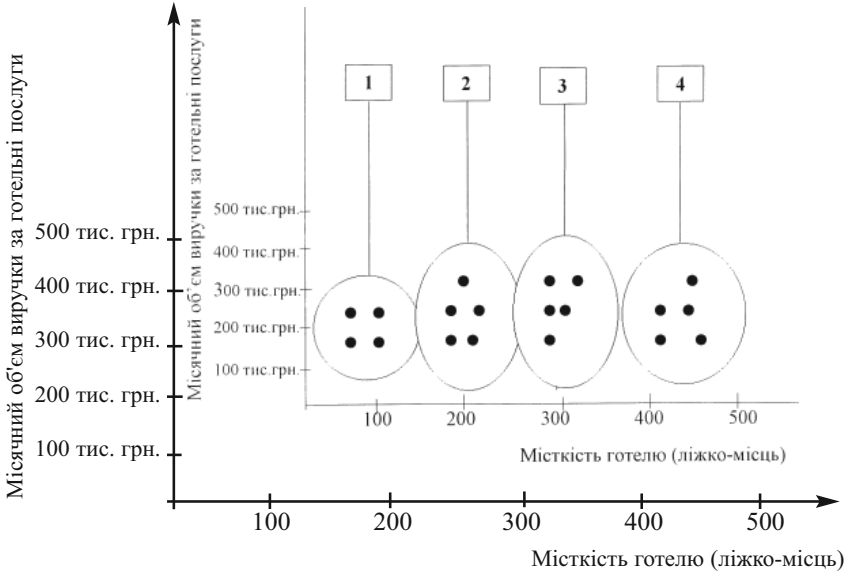


Рис. 8.1. Позиційна карта стратегічних груп конкурентів

Послідовність складення позиційної карти стратегічних груп конкурентів є такою:

- обираються співставні характеристики підприємств галузі (зірковість, ціна, категорія, якість, асортимент, рівень сервісу, розташування, середній обсяг місячної виручки, місткість готелю);

- складається карта з двома характеристиками;
- показники підприємства розміщують на двокоординатній карті з використанням обраної пари характеристик;

- підприємства, які розміщені в одному просторі, об'єднують в одну групу;

- навколо групи малюють коло (див. рис. 8.1).

Карт може бути стільки, скільки обрано пар характеристик.

За допомогою карт встановлюють:

- склад стратегічних груп конкурентів і їх позиції;

- склад підприємств у групі та їх позиції.

## ***Готельно-ресторанний бізнес: МЕНЕДЖМЕНТ***

При аналізі становища конкурентів М.Портер пропонує досліджувати також і такі елементи: стратегічні цілі, поточну тактику, уяву й можливості конкурентів.

При аналізі стратегічних цілей він пропонує визначати характеристики конкурентів за показниками, наведеними у табл. 8.21.

*Таблиця 8.21*

*Характеристика стану конкурентів досліджуваного підприємства*

№ п/п	Показники	Підприємства			
		дослід- жуване підпри- ємство	ГК «Ту- рист»	ГК «Уро- жай»	інші
1.	Фінансові цілі				
2.	Ставлення до ризику				
3.	Система цінностей підприємства				
4.	Системи контролю й стимулювання				
5.	Організаційна структура				
6.	Система бухгалтерського обліку				
7.	Типи найвищих керівників				
8.	Уява про шляхи розвитку				
9.	Склад ради директорів				
10.	Обмеження з боку державних структур				

Аналіз поточної тактики конкурентів встановлює, що роблять конкуренти по основних лініях бізнесу, якими методами вони ведуть конкурентну боротьбу.

Аналіз уяви конкурентів про себе й про галузь необхідний для оцінки щодо адекватності їхньої поведінки в певній ринковій ситуації. Помилкова уява конкурентів підвищує їх вразливість, ослаблює їхні позиції в конкуренції.

Можливості конкурентів досліджуються для встановлення їхньої здатності щодо впровадження обраної стратегії й подолання ними ускладнень, які можуть виникнути в разі зміни середовища.

Цей аналіз має виключно важливе значення, тому що визначає джерела й рівень конкурентних переваг, досягнутий потенціал і здатність до його реалізації.

Аналіз повинен охоплювати функціональні сфери діяльності конкурентів:

- дані про одержувану сировину та засоби матеріально-технічного призначення;
- характеристику системи розподілу засобів матеріально-технічного призначення;
- маркетингову діяльність конкурентів;
- організацію надання послуг;
- дослідження й розробки, які ведуться на підприємстві;
- фінансовий стан підприємства;
- організацію управління;
- фаховий і чисельний склад кадрів;
- перелік послуг, які надаються.

Проведення подібного аналізу — досить трудомісткий процес, який вимагає залучення спеціалістів різного профілю й високої кваліфікації, але в практичній роботі зарубіжних підприємств готельно-ресторанного бізнесу він проводиться обов'язково за такою технологією:

- адміністратори готелів періодично складають звіти про конкурентну активність і впровадження нововведень в сфері конкурентів;
- підрозділи підприємств заповнюють спеціальні форми, в яких фіксуються помічені працівниками факти, явища або тенденції у зовнішньому середовищі, які, на їх думку, можуть впливати на діяльність підприємства. Такі форми, заповнені в різних регіонах, концентруються в центральному офісі, де на основі їх аналізу розробляються певні стратегічні рішення;
- усі спеціалісти, які виїжджають у відрядження, заповнюють спеціально розроблені форми, де повинні надати пропозиції щодо можливостей розширення збуту послуг, а також вказати причини, які стримують цей процес. При цьому також надається інформація про діяльність конкурентів.

Дані дослідження факторів безпосереднього оточення та їх впливу на досліджуване підприємство готельно-ресторанного бізнесу доцільно зводити за пропонованою табл. 8.22.

Як засвідчує аналіз основних показників середовища безпосереднього оточення, сукупність складових конкуренції визначає можливість отримання прибутку в галузі або доходу на інвестиції. Орієнтиром для інвесторів є рівень дохідності державних цінних паперів. Якщо прибуток в галузі є вищим від дохідності державних цінних паперів, то галузь стає привабливою для інвесторів та компаній, готових увійти до цієї галузі або вкласти кошти в існуючі підприємства.

## *Готельно-ресторанний бізнес: МЕНЕДЖМЕНТ*

Відтак конкуренція визначає привабливість галузі щодо притоку інвестицій і здатність підприємств досягати більш високого рівня прибутку. Проте занадта конкуренція призводить до зниження прибутковості галузі.

У сукупності факторів конкуренції, як правило, домінує один, який і стає визначальним при розробці планів розвитку.

*Таблиця 8.22*

*До аналізу факторів безпосереднього оточення*

<i>Група факторів</i>	<i>Фактор</i>	<i>Вияв</i>	<i>Вплив на підприємство</i>	<i>Можлива реакція з боку підприємства</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1. Споживачі	1.1. Ринок реалізації готельних послуг	Різне зниження попиту	Скорочення виручки, валового доходу й прибутку	Посилення рекламної діяльності, укладення угод про довготермінове проживання
	1.2. Ринок реалізації продукції об'єктів громадського харчування	Ринок розширюється	Завантаження потужностей об'єктів, збільшення товарообігу, валового доходу й прибутку	Збільшення реалізації до максимально можливих обсягів
	1.3. Ринок додаткових послуг і т.д.	Ринок стабільний	Нестабільна чисельність працівників	Проведення анкетного опитування працівників, впровадження заходів матеріального стимулювання
2. Постачальники	2.1. Постачання сировини й засобів матеріально-технічного призначення	Подорожчання сировини й засобів МТП	Зростання собівартості продукції й засобів МТП	Пошук нових постачальників
	2.2. Постачання електроенергії і т.д.	Підвищення тарифів на оплату за використання електроенергії.	Перебої в постачанні	Пошук нових форм співпраці, скорочення витрат

1	2	3	4	5
3. Конку- ренти	3.1. Конку- ренція на внутрішньому у ринку	Зниження обсягу пропоно- ваної продукції і послуг	Скорочення виручки об'єктів громадського харчування	Пошук можливостей щодо поліпшення асортименту, якості послуг, застосування нових форм і методів обслуговування
	3.2. Конку- ренція з іно- земними фір- мами і т.д.	Скорочен- ня чисель- ності про- живаючих	Скорочення виручки за проживання	Впровадження зарубіжного досвіду роботи

Важливим підсумком галузевого аналізу є визначення й подальший прогноз ключових факторів успіху (КФУ). Ключові фактори успіху — це загальні для всіх підприємств галузі змінні, реалізація яких дає можливість поліпшити конкурентні позиції підприємства.

В основі КФУ можуть лежати різні сфери діяльності підприємства: маркетинг, виробництво, фінанси, управління і т.д.

На практиці КФУ можуть мати різні форми: кваліфікований персонал, низька собівартість послуг, висока частка опанованого ринку, ефективна реклама, імідж підприємства і т.д. КФУ для підприємств деяких галузей України представлені в табл. 8.23.

Таблиця 8.23

## Можливі ключові фактори успіху різних галузей України

Галузь	Можливі КФУ
Харчова	Імідж фірми, якість продукції, спрощеність технології, ефект масштабу, збутова мережа
Нафтогазова	Джерела сировини (місцерозташування), комунікації
Авіа- перевезення	Виробничі фонди, кваліфікований персонал, імідж фірми
Виробництво зброї	Дослідницька база, підтримка уряду, здатність до ефективного ведення справи з нечисельними компетентними покупцями
Фармацевтична	Фінансові ресурси, дослідницька база, інновації, збутова мережа
Готельно- ресторанна	Виробничі фонди, якість послуг, спрощеність технології надання послуг, ефект масштабу, імідж підприємства



### **Контрольні запитання**

1. Назвіть технічні й економічні характеристики, які необхідно проаналізувати при визначенні стану ринкового середовища.
2. Які сили конкуренції діють у галузі ресторанного й готельного господарства?
3. На основі яких факторів доцільно складати «позиційні карти стратегічних груп конкурентів»?
4. Складіть «позиційну карту стратегічних груп конкурентів» для готелю, в якому Ви відбудуватиме практику.

### **Рекомендована література**

1. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. — М.: Центр экономики й маркетинга, 1996.
2. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент / Учебник для вузов. — М.: «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 1998.

#### **8.3.4. Аналіз внутрішнього середовища підприємств готельно-ресторанного бізнесу**

Внутрішнє середовище — це сукупність всіх внутрішніх факторів підприємства, які визначають процеси його життєдіяльності.

Аналіз внутрішнього середовища підприємств готельно-ресторанного бізнесу включає:

- оцінку діючої стратегії;
- аналіз використання потенціалу підприємства;
- порівняльний аналіз конкурентних переваг;
- виявлення слабких і сильних сторін підприємства;
- визначення стратегічних проблем (завдань).

**Оцінка діючих стратегій підприємств готельно-ресторанного бізнесу.** Діючу стратегію неможливо оцінити одним узагальненим показником, тому що вона генерує багато ракурсів діяльності підприємства. Оцінка діючої стратегії підприємства готельно-ресторанного бізнесу проводиться на основі отриманих результатів, відбитих у показниках ефективності й показниках діяльності підприємства. При оцінці стратегії підприємство слід розглядати як відкриту систему, а відтак виділяти показники зовнішньої й внутрішньої ефективності.

**Зовнішня** ефективність стратегії визначає рівень відповідності діяльності підприємства вимогам середовища, тобто наскільки є ефективною поведінка підприємства на ринку. Зовнішня ефективність виражається через показники досягнення цілей (зростання виручки, чисельності проживаючих у готелі, збільшення прибутку тощо).

**Внутрішня** ефективність стратегії відбиває результати змін, які відбуваються в процесі перетворення ресурсів у продукт й рівень ефективності процесів, які відбуваються всередині підприємства й визначаються витратами виробництва. Внутрішня ефективність визначається показниками економічності всіх статей витрат підприємства.

Номенклатура витрат підприємств готельно-ресторанної сфери є мінливою, але незважаючи на це, їх поділяють на 2 групи: умовно-постійні й змінні. До умовно-постійних відносять витрати, розмір яких при збільшенні обсягу виручки не змінюється, або змінюється незначною мірою. До них відносять: орендну плату, витрати на поточний ремонт, амортизацію основних засобів, витрати на утримання приміщень.

До змінних відносять такі витрати, які змінюються пропорційно до змін обсягу виручки. До них відносять: заробітну плату, транспортні витрати, знос спецодягу й малоцінних предметів, витрати на паливо, електроенергію, витрати на підготовку кадрів та ін.

Абсолютна сума витрат підприємств готельно-ресторанного бізнесу без урахування обсягу виручки є недостатньою величиною для здійснення аналізу витрат. Тому найчастіше використовується такий показник, як співвідношення рівня витрат виробництва до розміру виручки. Рівень витрат є важливим якісним показником діяльності підприємств, його зниження при одночасному підвищенні якості обслуговування свідчить про поліпшення роботи підприємства.

Аналіз витрат доцільно проводити по всій номенклатурі витрат у порівнянні з досягненнями попередніх років, а також по окремих структурних підрозділах: готельне господарство, громадське харчування, додаткові послуги.

Показники витрат готельного господарства доцільно аналізувати за допомогою табл. 8.24, що дасть змогу провести аналіз повноцінно й ґрунтовно.

Важливим показником, який характеризує динаміку витрат виробництва є темп їх зростання або зниження. Цей показник являє собою співвідношення рівнів витрат порівняно з попереднім до досліджуваного роком (наприклад,  $([6,80 - 6,72] : 6,80) \cdot 100 = 1,2\%$ ).

## Готельно-ресторанний бізнес: МЕНЕДЖМЕНТ

Таблиця 8.24

До аналізу витрат підприємств готельного бізнесу

№ п/п	Статті витрат	Один. виміру	Роки			Питома вага у загальному обсязі			Відхилення	
			2006	2007	2008	2006	2007	2008	2006	2007
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Витрати, пов'язані з придбанням матеріальних активів, виконанням робіт, наданням послуг для їх подальшого використання у власній господарській діяльності									
2	Приріст (зменшення) балансової вартості інвентарних запасів, придбаних товарів, матеріалів, сировини, напівфабрикатів на складах у незавершеному виробництві та залишках готової продукції, зі знаком мінус, якщо різниця має позитивне значення та зі знаком плюс, якщо різниця має від'ємне значення									
3	Витрати на оплату праці, включаючи внески на соціальні заходи (соціальне пенсійне страхування та додаткове пенсійне забезпечення)									
4	Сума коштів або вартість майна, добровільно перерахованих до Державного бюджету України, або бюджетів територіальних громад, до неприбуткових організацій, але не більше ніж 4 % від оподаткованого прибутку за попередній звітний період.									
5	Сума коштів, перерахованих підприємствами всеукраїнським об'єднанням, особам, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи не більше ніж 10 % від оподаткованого прибутку за попередній звітний період									

6	Сума безнадійної заборгованості у частині, що не була віднесена на валові витрати, у разі, коли відповідні заходи щодо стягнення таких боргів не мали позитивного наслідку, а також заборгованості, щодо якої закінчився термін позовної давності								
7	Сума внесених (нарахованих) податків, зборів, обов'язкових платежів								
8	Проведення рекламних заходів, пропонування послуг (робіт, продукції).								
9	Проведення рекламних заходів, організація прийомів, урочистостей, презентацій і свят, придбання й вручення подарунків, включаючи безоплатне надання зразків продукції або безоплатне надання послуг (виконання робіт) з метою реклами, але не більше двох % від оподаткованого прибутку за попередній звітний (податковий) квартал								
10	Витрати на утримання та експлуатацію об'єктів соціальної інфраструктури								
11	Витрати, пов'язані з удосконаленням основних фондів								
12	Витрати за лізинговими (орендними) операціями								
13	Витрати, пов'язані з нарахуванням (сплатою) відсотків за борговими зобов'язаннями в зв'язку з веденням господарської діяльності								
14	Інші витрати, пов'язані з підготовкою, організацією, веденням господарства, наданням послуг								

На рівень витрат підприємства ресторанного бізнесу впливає ряд факторів:

- зміна обсягу виручки;
- зміна ціни й тарифів;

## *Готельно-ресторанний бізнес: МЕНЕДЖМЕНТ*

- підвищення продуктивності праці;
- спеціалізація;
- раціоналізація технологічних процесів;
- удосконалення системи управління;
- підвищення культури обслуговування та ін.

Вивчення факторів, які впливають на рівень витрат, а також глибокий аналіз окремих статей є запорукою раціонального використання об'єктів громадського харчування готельних комплексів та підприємств ресторанного бізнесу (табл. 8.25).

На деяких підприємствах галузі облік витрат об'єктів громадського харчування ведеться в узагальненому варіанті, а тому аналіз витрат проводиться згідно з табл. 8.26.

*Таблиця 8.25*

*Динаміка витрат об'єктів громадського харчування  
готельних комплексів*

№ п/п	Статті витрат	Один.випіру	Роки			Питома вага у загальному обсязі			Відхилення	
			2006	2007	2008	2006	2007	2008	2006	2007
1	Транспортні витрати									
2	Заробітна плата									
3	Витрати на оренду									
4	Амортизація основних засобів									
5	Витрати на поточний ремонт									
6	Знос санспецодягу, столової білизни, малоцінних предметів столового посуду й приборів									
7	Витрати на паливо, обігрів і електроенергію у процесі виробництва									
8	Витрати на зберігання, сортування й упакування									
9	Витрати на рекламу									
10	Недостачі матеріально-технічних цінностей в межах норм природних втрат									
11	Витрати по тарі									
12	Витрати на охорону праці									
13	Інші витрати									
	Усього									

Номенклатура витрат на додаткові послуги, що надаються підприємствами готельно-ресторанного бізнесу, залежить від виду послуг, а їх аналіз проводиться аналогічно (табл. 8.25 і 8.26).

Таблиця 8.26  
Динаміка витрат об'єктів громадського харчування  
готельних комплексів (узагальнений варіант)

№ п/п	Статті витрат	Один. виміру	Роки			Питома вага у загальному обсязі			Відхилення	
			2006	2007	2008	2006	2007	2008	2006	2007
1	Матеріальні витрати									
2	Витрати на оплату праці									
3	Відрахування на соціальні заходи									
4	Амортизація									
5	Інші витрати									
	Разом									

**Аналіз щодо використання потенціалу підприємства.** Під потенціалом підприємства слід розуміти сукупність його можливостей щодо надання послуг. Можливості підприємства визначаються ресурсами (факторами виробництва), які перебувають в його розпорядженні.

До ресурсів підприємства відносять:

- просторові (площі приміщень й прилегла територія);
- технічні (виробниче обладнання, сировина, матеріали);
- технологічні (способи виготовлення продукції чи надання послуг);
- трудові (чисельний і кваліфікаційний склад кадрів);
- інформаційні (дані про систему й зовнішнє середовище: обсяг освоєної інформації, її вірогідність, своєчасність тощо);
- фінансові (величина й використання коштів, фінансовий стан підприємства та ін.);
- організаційні (способи прийняття рішень, організація систем планування та контролю тощо);
- часові (час є не поновлюваним ресурсом).

## **Готельно-ресторанний бізнес: МЕНЕДЖМЕНТ**

Потенціал підприємства залежить як від внутрішнього, так і від зовнішнього середовищ: величини споживчого попиту, дії конкурентів, відносин з постачальниками, політики державних органів.

До **просторових ресурсів** відносять площу приміщень, яка перебуває в безпосередньому користуванні підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Приміщення, що входять до складу готельних комплексів, поділяють на номерний фонд, приміщення для обслуговування проживаючих, адміністративно-побутові, виробничі, складські, технічні.

Аналіз використання приміщень полягає у визначенні коефіцієнта використання площі кожного приміщення і його порівняння з існуючими нормативами (БНП). Коефіцієнт використання площі розраховується за формулою:

$$K_{\text{вик.площі}} = \Sigma S_{\text{обл.}} / S_{\text{прим.}}$$

де  $K_{\text{вик.площі}}$  — коефіцієнт використання площі приміщення;

$\Sigma S_{\text{обл.}}$  — площа, відведена під обладнання, м<sup>2</sup>;

$S_{\text{прим}}$  — площа приміщення, м<sup>2</sup>.

При аналізі коефіцієнта використання площі приміщень можна дійти висновку щодо ефективності її використання й визначити наявні просторові резерви підприємства.

До **технічних ресурсів** відносять всі види обладнання на підприємстві, технологічні засоби, сировину й матеріали.

Аналіз використання технічних ресурсів (виробничого обладнання) підприємства доцільно проводити за допомогою моментних спостережень за їх роботою.

Для визначення часу роботи обладнання слід провести протягом однієї робочої зміни (кожні 5 хвилин) моментні спостереження за його використанням. Результати спостережень заносять до спеціального спостережного листка із зазначенням обсягу проведених спостережень, кількості обходів, час початку обходів, перелік витрат робочого часу, які підлягають дослідженню. Функціонування обладнання фіксують спеціальними символами, які відбивають в карті спостережень. Дані спостережень доцільно звести в табл. 8.27.

При обробці даних можна визначити час роботи обладнання ( $T_p$ ), час його простою ( $T_n$ ) і час підготовчо-заклучних робіт ( $T_{пв}$ ). Таблиця 8.27.

Аналіз доцільно провести щодо всіх видів обладнання. За результатами спостережень можна розрахувати коефіцієнт використання обладнання. Розрізняють три види коефіцієнтів використання обладнання: коефіцієнт екстенсивності, інтенсивності та інтегральний. Найживішими є коефіцієнти екстенсивності та інтенсивності.

До обробки результатів моментних спостережень  
за роботою обладнання

№ п/п	Назва обладнання	Тип обладнання	Продуктивність, <b>G</b>	Тривалість робочої зміни, <b>T з.м.</b>	Кількість моментів, коли були зафіксовані види робіт з використанням обладнання		Загальна кількість зафіксованих моментів, <b>K</b>	Час роботи обладнання, хв.		Час підготовчих робіт
					Усі <b>P заг.</b>	Корисні <b>P кор.</b>		Загальний <b>T заг.</b>	Корисний <b>T кор.</b>	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	Усього									

Коефіцієнт інтенсивності визначається за формулою:

$$\eta_{\text{ин}} = t/T, \quad (8.18)$$

де  $\eta_{\text{ин}}$  — коефіцієнт інтенсивності використання обладнання;

$t$  — час роботи машини, хв.;

$T$  — тривалість зміни, хв.

Визначення коефіцієнта інтенсивності використання обладнання доцільно проводити за допомогою табл. 8.28.

При цьому коефіцієнт інтенсивності використання механічного обладнання не повинен перевищувати показника 0,5, а теплового — 0,8.

Дані табл. 8.28 показують, як використовується встановлене обладнання й чи є технічні резерви щод підвищення обсягу виробництва послуг і продукції об'єктів громадського харчування, які функціонують в готельних комплексах.

Коефіцієнт екстенсивності характеризує використання продуктивної спроможності машин і механізмів. Наприклад, при використанні картоплечистки продуктивністю 125 кг за 1 год. протягом зміни при повній її завантаженості можна переробити 125 x 11,5 = 1437,5 кг картоплі, реально ж переробляється 250 кг.  $K_{\text{екс}}$  дорівнюватиме:

$$K_{\text{екс}} = q/Q = 250/1437,5 = 0,17 \quad (8.19)$$



## Готельно-ресторанний бізнес: МЕНЕДЖМЕНТ

Таблиця 8.28

Визначення коефіцієнта інтенсивності використання обладнання в готельному комплексі

Назва обладнання	Тип обладнання	Тривалість робочої зміни	Час роботи обладнання, $t$ (корисний)	Коефіцієнт використання обладнання
Механічне; – м'ясорубка і т.д.				

де  $q$  — кількість переробленої сировини;

$Q$  — можлива кількість переробленої сировини.

Інтегральний коефіцієнт використання обладнання визначається як добуток від множення коефіцієнтів інтенсивності та екстенсивності.

До складу технічних ресурсів підприємств, крім обладнання, використовуюваного структурними підрозділами для надання послуг і виготовлення продукції, відносять також сировину й засоби матеріально-технічного призначення. До засобів матеріально-технічного призначення відносять меблі, сантехнічні пристрої, інвентар, кухонний і столовий посуд, столову білизну й прибори, спецодяг, миючі й дезінфікуючі засоби, паперові вироби (рушники, серветки, мішки і ін.), нестандартне обладнання (стелажі, підтоварники, засіки), рекламний інвентар.

Потреба в засобах матеріально-технічного призначення визначається на основі нормативів матеріально-технічного забезпечення, а також за допомогою формули:

$$\Pi = V_{\phi} \cdot K_{np} \cdot K_e, \quad (8.20)$$

де  $\Pi$  — потреба в засобах матеріально-технічного призначення;

$V_{\phi}$  — фактична витрата за минулий період;

$K_{np}$  — коефіцієнт зміни обсягу виробництва;

$K_e$  — коефіцієнт планової економії.

Потенціал підприємств щодо засобів матеріально-технічного призначення визначається шляхом порівняння нормативних показників із фактично наявною кількістю цих засобів.

Забезпечення підприємств готельно-ресторанного бізнесу сировиною залежить від ряду факторів:

- наявних постачальників сировини;
- можливостей складського господарства;
- припустимих термінів щодо зберігання товарів;
- доцільності зберігання та ін.

Нині на підприємствах ресторанного бізнесу часто виникають проблеми щодо забезпечення їх високоякісною сировиною, що пов'язане з підвищеним радіонуклідним її забрудненням та вмістом збудників шлунково-кишкових захворювань, а також зниженою сортністю пропонованої сировини. Зважаючи на це, підприємства, які мають відповідні кошти, закупають значні партії товарів для реалізації їх протягом наступних місяців і навіть років. Досить часто це є виправданим з огляду на інфляційні процеси, фінансові й складські можливості підприємств, стабільність їх роботи в умовах кризових явищ. До сировини, яка може бути використана як ресурсний потенціал підприємства можна віднести запаси цукру, солі, алкогольних напоїв, тютюнових виробів, круп, макаронних виробів, борошна, чаю, кави, консервів м'ясних, рибних, овочевих, іноді, при наявності низькотемпературних холодильних камер, це можуть бути м'ясо, риба, птиця й субпродукти.

**Технологічні ресурси підприємства** — це використовувані способи виготовлення продукції чи надання послуг. На ефективність використання технологічних ресурсів впливає:

- впровадження форм поділу й кооперування праці при наданні послуг;
- виділення й оптимальне розміщення технологічних ліній по приготуванню напівфабрикатів і готових кулінарних виробів;
- удосконалення організації й обслуговування робочих місць всіх структурних підрозділів підприємства;
- впровадження автоматизованих і поточно-механізованих систем прибирання приміщень;
- раціоналізація трудових процесів, впровадження новітніх прийомів і методів праці;
- поліпшення умов праці й відпочинку;
- контроль за дисципліною праці й розвиток творчої ініціативи працівників.

Аналізуючи напрями впровадження зазначених заходів, можна об'єктивно дослідити потенційні технологічні ресурси підприємства.

**Трудові ресурси** значно впливають на загальний потенціал підприємства. Оптимальний чисельний і кваліфікаційний підбір кадрів є неоціненним скарбом кожного підприємства, а тому слід приділяти велику увагу вивченню цього питання. В умовах ринкових відносин перед підприємствами готельно-ресторанного бізнесу постає гостра проблема щодо визначення мінімально необхідної чисельності працівників, тому що їхня заробітна плата становить одну з найвитратніших статей.

## Готельно-ресторанний бізнес: МЕНЕДЖМЕНТ

З метою вивчення і аналізу трудового процесу й витрат робочого часу працівників на підприємствах слід проводити спеціальні наукові спостереження. Спостереження залежно від їх призначення, мети проведення, обсягу й змісту, витрат часу поділяють на такі види: фотографія робочого часу, хронометраж і фотохронометраж.

**Фотографія робочого часу** дає можливість вивчити й проаналізувати робочий час окремого працівника чи бригади в цілому протягом певного періоду. Якщо спостереження проводяться протягом зміни, то одержані результати мають назву «фотографія робочого дня».

**Хронометраж** це є вивчення й вимір часу, протягом якого виконуються окремі циклічно повторювані елементи операцій.

**Фотохронометраж** — одночасне проведення фотографії робочого часу й хронометражних спостережень.

Спостереження всіх видів проводяться за такими етапами.

**I етап.** Підготовка до спостереження. Визначаються мета та об'єкт спостереження. Обираються метод і вид вивчення витрат часу, проводиться ознайомлення з організаційно-технічними умовами робочого місця (чи робочих місць), готуються необхідні матеріали для проведення спостережень (форми, бланки, годинник тощо).

Якщо спостереження проводиться за роботою бригади працівників, то на кожного члена бригади необхідно заповнити «карту фотографії робочого часу» (табл. 8.29).

*Таблиця 8.29*

*Карта фотографії робочого часу*

<i>Підприємство: Організація: Цех, відділ: Виконавець:</i>	<i>Фотографія робочого дня</i>		<i>Час спостережень</i>		
	<i>№ карти</i>	<i>Дата проведення</i>	<i>поча- ток</i>	<i>кінець</i>	<i>трива- лість</i>
<i>Професія: Розряд: Прізвище, ім'я, по батькові: Вік: Спеціальність: Стаж роботи: Встановлений режим праці й відпочинку:</i>	<i>Виконуваний процес роботи</i>				
<i>Схема організації робочого місця</i>					

**II етап.** Проведення спостережень — запис одержаних даних, фіксування трудового процесу на папері чи плівці. Результати спостережень заносять до заздалегідь підготовлених «карт спостережень» (табл. 8.30). Спостереження розпочинається з початку робочої зміни (а не роботи) й припиняється по закінченні зміни.

Таблиця 8.30

Карта спостережень

№ п/п	Операція	Один. виміру	Кількість пере- робленої сирови- ни або виконаних операцій	Час спосте- реження		Тривалість операції, (хв.)	Індекс витрат часу
				год.	хв.		
1	2	3	4	5	6	7	8

**III етап.** Обробка результатів спостережень.

1. На основі індексного методу визначаються дані 8 стовбчика табл. 8.30. У науковій літературі застосовуються такі індекси витрат часу:

$T_{п.з.}$  — час підготовчо-заключний, який витрачається на отримання завдання, інструментів, пристроїв, документів, матеріалів, напівфабрикатів, сировини.

$T_{опер.}$  — час оперативної роботи, який складається з основної й допоміжної.

$T_{осн.}$  — час основної роботи, протягом якого відбувається якісна або кількісна зміна предмету праці, його розмірів, якостей, складу, форми.

$T_{доп.}$  — допоміжний час, витрачений на отримання й переміщення сировини, напівфабрикатів і готової продукції в процесі роботи; переміщення працівника на інші робочі місця; контроль якості продукції та виконаних робіт.

$T_{обс.}$  — час, витрачений на підтримання порядку на робочому місці, прибирання сміття, відходів, обслуговування обладнання.

$\Pi_{п.зал.}$  — час, витрачений на перерви, які не залежали від працівника.

$\Pi_{зал.}$  — час, витрачений на перерви, які залежали від працівника.

$\Pi_{о.т.}$  — перерви організаційно-технічного характеру: ознайомлення з виробничим процесом, технологічною документацією, отримання інструктажу, заповнення поточних документів, здавання документів, виготовленої продукції.

## *Готельно-ресторанний бізнес: МЕНЕДЖМЕНТ*

$P_{\text{тех.}}$  — перерви з технічних причин (відсутність електроенергії, води, палива, газу тощо).

$P_{\text{відп.}}$  — перерви на обід і відпочинок.

$P_{\text{п.т.д.}}$  — перерви, пов'язані з порушенням трудової дисципліни: залишення робочого місця без поважних причин, неслужбові розмови по телефону з іншими працівниками.

2. Після опрацювання даних карти спостережень визначається фактичний і нормативний (проектований) баланс витрат робочого часу (табл. 8.31).

*Таблиця 8.31*

*Баланс витрат робочого часу*

<i>Індекси витрат робочого часу</i>	<i>Фактичний баланс робочого часу</i>		<i>Проектований баланс робочого часу</i>	
	<i>хв.</i>	<i>відсот.</i>	<i>хв.</i>	<i>відсот.</i>
<b>I Час роботи</b>				
$T_{\text{п.з.}}$				
$T_{\text{опер.}}$				
$T_{\text{осн.}}$				
$T_{\text{доп.}}$				
$T_{\text{обсл.}}$				
<b>II Час перерв</b>				
$P_{\text{зал.}}$				
$P_{\text{відп.}}$				
$P_{\text{п.т.д.}}$				
$P_{\text{нзал.}}$				
$P_{\text{о.т.}}$				
$P_{\text{тех.}}$				
<b>Усього</b>		<b>100,0</b>		<b>100,0</b>

На основі розрахунку проектового й фактичного балансів проводиться детальний аналіз витрат робочого часу окремими працівниками, визначаються резерви щодо підвищення витрат часу на виконання основної роботи, за рахунок зменшення часу на перерви. Дані фактичного балансу щодо окремих працівників доцільно звести в табл. 8.32 для оцінки використання робочого часу всією бригадою.

На основі результатів табл. 8.32 можна зробити висновки щодо прихованих резервів робочого часу всієї бригади, визначити невикористаний кадровий потенціал як окремих бригад, так і підприємства в цілому.



## Готельно-ресторанний бізнес: МЕНЕДЖМЕНТ

Крім того, проведені спостереження за роботою працівників дають можливість визначити і такі показники:

- Рівень механізації робіт (табл. 8.33).

Рівень механізації обчислюється за формулою:

$$P_m = (Z_m / Z_{\text{заг.}}) \cdot 100, \quad (8.21)$$

де  $P_m$  — рівень механізації процесів;

$Z_m$  — витрати часу на роботи, виконувані за допомогою машин, механізмів, апаратів, хв.;

$Z_{\text{заг.}}$  — загальні витрати часу на всі операції, хв.

*Таблиця 8.33*

*Визначення рівня механізації робіт*

№ n/n	Операція	Витрати часу, хв.	
		усього	у тому числі за допомогою машин і механізмів

• Коефіцієнт ефективності використання робочого часу, який обчислюється за формулою:

$$K_{\text{еф.}} = \frac{\Delta T_{\text{п.з.}} + \Delta T_{\text{обсл.}} + \Delta \Pi_{\text{відп.}} + \Delta \Pi_{\text{о.г.}} + \Delta \Pi_{\text{п.г.д.}}}{T_{\text{зм.}}} \cdot 100; \quad (8.22)$$

• Можливе зростання продуктивності праці за рахунок усунення втрат часу:

$$\Pi = \frac{T_{\text{оп.п.}} - T_{\text{оп.ф.}}}{T_{\text{оп.ф.}}} \cdot 100, \quad (8.23)$$

де  $\Pi$  — можливе зростання продуктивності праці;

$T_{\text{оп.п.}}$  — обсяг оперативного часу (проектований баланс), хв.;

$T_{\text{оп.ф.}}$  — обсяг оперативного часу (фактичний баланс), хв.

- Коефіцієнт втрат робочого часу:

$$K_{\text{в.ч.}} = \frac{(\Pi_{\text{п.г.д.}} + \Pi_{\text{відп.п.}}) - \Pi_{\text{відп.ф.}}}{T_{\text{зм.}}} \cdot 100, \quad (8.24)$$

де  $K_{\text{в.ч.}}$  — коефіцієнт втрат робочого часу;

$\Pi_{\text{відп.п.}}$ ,  $\Pi_{\text{відп.ф.}}$  — перерви на відпочинок у проектованому й фактичному балансах.

• Виправний коефіцієнт, який застосовується при нормуванні праці:

$$K_v = 1 + \frac{T_{\text{п.з.}} + T_{\text{обсл.}} + \Pi_{\text{відп.}} + \Pi_{\text{о.г.}}}{T_{\text{оп}}} \quad (8.25)$$

- Коефіцієнт втрат робочого часу на підготовчо-заклучні операції:

$$K_{п.з.} = (T_{п.з.}/T_{зм.}) \cdot 100 \quad (8.26)$$

• Можливе зростання продуктивності праці за рахунок ліквідації перерв, пов'язаних з порушенням трудової дисципліни:

$$K_{п.т.д.} = (П_{п.т.д.}/T_{зм.}) \cdot 100 \quad (8.27)$$

• Можливе зростання продуктивності праці за рахунок перерв, пов'язаних з порушенням виробничого процесу:

$$K_{о.т.} = (П_{о.т.}/T_{зм.}) \cdot 100 \quad (8.28)$$

• Коефіцієнт втрат робочого часу за рахунок відпочинку й витрат часу на особисті потреби

$$K_{відп.} = (П_{відп.}/T_{зм.}) \cdot 100 \quad (8.29)$$

• Коефіцієнт зростання ефективності використання робочого часу:

$$K_{е.н.} = [(T_{п.з.} + T_{оп.} + П_{п.т.д.} + П_{відп.}) / T_{зм.}] \cdot 100 \quad (8.30)$$

• Коефіцієнт зростання продуктивності праці:

$$K_{п.л.} = (K_{е.н.} / [100 - K_{е.н.}]) \cdot 100 \quad (8.31)$$

Аналіз використання кадрового потенціалу підприємства є не повним без здійснення аналізу чисельного й кваліфікаційного складу працівників.

Для визначення необхідної чисельності й кваліфікаційного складу працюючих слід визначити обсяг загальних фактичних витрат часу для виконання конкретної виробничої програми підприємства. Ці витрати розраховуються за встановленими нормативами на здійснення окремих операцій чи виготовлення окремо взятих виробів.

Поки що такі нормативи встановлені лише для об'єктів громадського харчування й містяться у виданнях: «Нормы времени и расценки для оплаты труда работников производства заготовочных предприятий общественного питания, 1981», «Нормы времени и расценки для оплаты труда работников столовых за изготовление блюд, полуфабрикатов, кулинарных и кондитерских изделий, 1984», «Нормы времени и расценки для оплаты труда работников производства в ресторанах, 1987». Розрахунок необхідної чисельності працівників за допомогою технічно встановлених норм часу проводиться за формулою:

$$Ч = \frac{\sum_{i=1}^n N \cdot n}{T \cdot 60}, \quad (8.32)$$

де Ч — необхідна чисельність працівників виробництва, осіб;

N — норма часу на виготовлення окремих видів продукції, хв. (додаток 1);

n — запланована кількість окремих видів продукції, од.;

i=1 — запланована кількість асортиментних різновидів продукції;



**T** — запланований фонд робочого часу одного працівника на день, год. (для підприємств з одним вихідним днем кількість робочих годин становить — 6,83; з двома — 8,2; без вихідних — 11,5).

У додатку 5 наведені норми часу на виготовлення продукції в підприємствах харчування різних типів і націночних категорій (429 найменувань, стовбчики 3–7), структура робіт за розрядами (відсот., стовбчики 9–13) й середній розряд виконуваних робіт при приготуванні окремих видів продукції (стовбчик 8). Показники стовбчиків 8–13 використовуються для визначення необхідного кваліфікаційного складу працівників.

Зіставлення отриманих результативних показників щодо чисельного й кваліфікаційного складу з фактичною чисельністю й кваліфікаційним рівнем працівників надає дані щодо стану виробничого потенціалу досліджуваного підприємства, визначення стратегії його використання й необхідності щодо його перекомплектування.

Під **інформаційними ресурсами** слід розуміти набір усіх видів інформації (комунікацій), використовуваних в процесі управління як окремими структурними підрозділами, так і підприємством у цілому.

Інформаційні ресурси підприємств можуть забезпечуватись і зростати за рахунок:

- оптимізації інформаційних потоків;
- взаємодії керівника й підлеглих;
- організації ефективної системи зворотного зв'язку;
- впровадження системи збирання пропозицій;
- інформаційних повідомлень адміністрації підприємства;
- використання сучасної інформаційної технології — засобів організаційної й обчислювальної техніки — персональних комп'ютерів, телефаксів та ін.

Характеристика застосовуваних видів засобів розповсюдження інформації й пов'язані з цим витрати підприємства наведені в табл. (8.34).

Аналіз забезпеченості інформаційними ресурсами дає змогу виявити невикористані інформаційні резерви підприємства, вдосконалити існуючі види комунікаційних зв'язків тощо.

**Фінансові ресурси.** Звіт про фінансові результати за формою №2, затвердженою Мінфіном України за погодженням із Держкомстатом України для річної звітності є основним документом, що підтверджує фінансовий стан підприємства. При аналізі форми №2 за останні роки діяльності, відслідковується динаміка змін основних фінансових показ-

Характеристика основних видів засобів розповсюдження інформації досліджуваного підприємства

Засоби інформації	Переваги	Недоліки	Витрати на рекламу за рік, тис.грн.
Газети	Гнучкість, своєчасність, широке місцеве ринкове охоплення, широке розповсюдження, високий ступінь довіри	Низька якість відтворення, низька розповсюдженість серед населення	
Телебачення	Комбінує зображення, звук і рухи, звертається до почуттів, висока увага, високий ступінь охоплення	Висока абсолютна вартість, високий рівень різних реклам, швидкість показу, менша кількість вибіркості аудиторії	
Радіо	Масове використання, висока географічна й демографічна селективність, низька ціна	Лише звукове представлення, більш низька увага, ніж до телебачення, не стандартизована структура розцінок, швидкість об'яв	
Журнали	Висока географічна й демографічна селективність, довіра й престиж, високоякісне зображення, довгий період придатності, масове розповсюдження серед читачів	Тривалий час закупівлі об'яв, ніякої гарантії щодо позиції розміщення реклами	
Зовнішня реклама	Гнучкість, високий ступінь повторення, низька ціна, низька конкуренція	Ніякої селективності аудиторії, обмеження у творчості	

ників, джерел формування й отримання власних фінансових ресурсів підприємства (схеми 8.2; 8.3).

Фінансові ресурси підприємств, які складаються з власних коштів (статутний капітал, резервний фонд, фонд спеціального призначення, додатковий капітал, капітальні вкладення, нерозподілений прибуток), позикових коштів (довгострокові кредити банку, довгострокові позики, короткострокові кредити банку, короткострокові позики) і залучених коштів (розрахунки з кредиторами, отримані аванси, прибуток май-

## ***Готельно-ресторанний бізнес: МЕНЕДЖМЕНТ***

бутніх періодів та ін.) необхідно проаналізувати (з урахуванням інфляційних процесів) за останні 2–3 роки роботи підприємства.

Доцільно також визначити відхилення (зростання або зниження) цих показників у кількісних, та відсоткових показниках, причому аналіз цих показників повинен відбивати фінансовий стан власних, позикових і залучених коштів як окремо, так і в загальному обсязі.



*Схема 8.2. Механізм формування власних фінансових ресурсів підприємства*

Показники фінансової усталеності підприємства є такими що характеризують співвідношення власних і позикових коштів (коефіцієнт автономії, фінансової залежності від позикових коштів та покриття інвестицій), стан обігових коштів (коефіцієнт забезпеченості матеріально-виробничих запасів обіговими коштами, маневрування власних обігових коштів та функціонального капіталу) та стан основних засобів (індекс постійного активу, коефіцієнт реальної вартості майна, накопичення амортизації, співвідношення поточних активів і нерухомості).

Показники рентабельності виробництва та продуктивності праці (в динаміці) повинні відбивати рентабельність активів і власного капіталу (за валовим і чистим прибутком) та рентабельність реалізованих послуг (загальну — всіх видів діяльності; основної діяльності, продуктивність праці, прибуток на одного працюючого, фондоозброєність).

До аналізу фінансових ресурсів підприємства відносять також аналіз розрахунків із замовниками, який включає: індекс зростання цін ( $I_n$ ), коефіцієнт падіння купівельної спроможності грошей ( $K_f$ ), втрати від інфляції з кожної тисячі гривень договірної ціни, втрати від надання знижки з кожної тисячі гривень договірної ціни та результат політики надання знижок в разі скорочення терміну оплати.

До **організаційних ресурсів** підприємства відносять: способи прийняття рішень, організацію систем планування та контролю.

При аналізі застосовуваних способів прийняття рішень необхідно врахувати використання керівництвом підприємств готельно-ресторанного бізнесу таких спеціальних методів і моделей: експертних оцінок, мозкового штурму, платіжної матриці, дерева рішень, тощо.

Доцільно також детально проаналізувати структуру управління підприємством, визначити конструктивні й реальні пропозиції щодо її вдосконалення. Аналіз розподілу обов'язків між працівниками апарату управління доцільно провести у розрізі: наявності посадових інструкцій, виконання посадових обов'язків, виконання інших обов'язків, незакріплених інструкцією, дублювання обов'язків тощо.

Крім аналізу системи управління та посадових обов'язків працівників необхідно провести аналіз впливу якості роботи апарату управління та його підрозділів (інженерної служби, планово-економічного відділу, бухгалтерії та відділу постачання) на результати економічної діяльності підприємства.

## Готельно-ресторанний бізнес: МЕНЕДЖМЕНТ



Схема 8.3. Схема формування власних фінансових ресурсів за рахунок прибутку підприємства

Теорія й практика менеджменту визначають планування як стратегічну функцію, яка охоплює всі функції управління підприємством. Від організації системи планування залежить визначеність, індивідуальність, перспективність господарської діяльності підприємства, тому аналіз цієї системи слід проводити регулярно, змістовно й об'єктивно.

Аналізуючи ефективність застосовуваних видів контролю (попереднього, поточного й заключного) необхідно визначити такі його характеристики: відповідність виду діяльності, яка контролюється, своєчасність, гнучкість, простота й економічність.

**Аналіз сильних і слабких сторін діючого підприємства.** Розглядаючи результати аналізу використання потенціалу доцільно визначити відносні переваги й недоліки підприємства в конкуренції, перелік

його сильних і слабких сторін. Цей перелік для різних підприємств є специфічним і визначається їх особливостями й факторами внутрішнього середовища.

Розрізняють дві групи факторів, які забезпечують підприємству конкурентні переваги:

- переваги в ресурсах (краща якість, низькі ціни);
- вища майстерність і уміння (ефективне виконання всіх видів діяльності підприємства, ефективна робота виробничої й допоміжної служб).

Переваги в ресурсах і вища майстерність дозволяють підприємству пропонувати більш ширший асортимент послуг більш високої якості за більш низькими цінами, ніж конкуренти (досягнення переваг), що дає змогу зайняти більш стійкі позиції на ринку послуг, отримувати рентабельність вищу за середню по галузі, розвивати сильні сторони й ліквідувати слабкі.

До сильних сторін підприємства відносять: висока компетентність, достатні фінансові ресурси, досконала технологія, хороший менеджмент, висока трудова етика, кваліфікована команда управлінців, хороша система контролю якості послуг і виробничих процесів тощо.

До слабких сторін підприємства відносять все, що не дозволяє йому досягти переваг над конкурентами, а саме: застаріле обладнання готельних номерів, виробничих і підсобних приміщень, високі виробничі витрати, відсутність чіткої стратегії розвитку, відсутність фінансових або інших ресурсів, застаріла організаційна структура, слабка уява про ринок тощо.

Приклад оцінки сильних і слабких сторін підприємства наведений у табл. 8.35.

Кінцевим етапом аналізу зовнішнього й внутрішнього середовищ є складення таблиці «загроз і можливостей, сильних і слабких сторін підприємства» (табл. 8.36).

*Сильні й слабкі сторони підприємства*

<i>Аспект середовища</i>	<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
1. Виробництво	1. Можливість розширення виробничих потужностей. 2. Високий рівень виготовлених послуг. 3. Ефективна система контролю за якістю. 4. Можливість впровадження нових наукових досягнень.	1. Велика енергоємність. 2. Вузький асортимент послуг. 3. Швидке застарівання виробничих потужностей. 4. Наявність дільниць із шкідливим виробництвом.
2. Кадри	1. Власна база професійної підготовки. 2. Природне обмеження мобільності населення.	1. Застарілі системи управління персоналом і стимулювання праці. 2. Висока плінність серед найкваліфікованіших і працездатних працівників.
3. Науково-дослідна робота	1. Наявність відповідної бази для ведення науково-дослідної роботи.	1. Дефіцит коштів. 2. Орієнтування НДР на повсякденні запити.
4. Маркетинг	1. Ефективні канали розповсюдження і переміщення інформації. 2. Цінові переваги на ринку.	1. Високі витрати. 2. Відсутність коштів на більш досконале вивчення ринку.
5. Підприємство	1. Комплексне керівництво	1. Орієнтація на командні методи. 2. Складність організаційної структури. 3. Не визначені цілі й стратегія розвитку підприємства.
6. Фінанси	1. Наявність доходів у твердій валюті.	1. Інфляційне обезцінення накопичень. 2. Утримання на балансі підпр. недохідних структурних одиниць . 3. Недостатня кількість обігових коштів.

*Загрози, можливості, сильні й слабкі сторони досліджуваного підприємства*

<i>Можливості</i>	<i>Сильні сторони</i>
1. Спрямування політики уряду на розвиток ринкових відносин. 2. Невисокий рівень конкуренції. 3. Зростання доходів населення. 4. Використання дешевої робочої сили. 5. Використання дешевих видів сировини.	Можливість розширення потужностей. Можливість надання більшого обсягу послуг. Збільшення обсягу виручки. Збільшення валового доходу.
<i>Загрози</i>	<i>Слабкі сторони</i>
1. Спад виробництва. 2. Високі податки. 3. Зниження курсу національної валюти. 4. Нестабільність у суспільстві. 5. Зменшення прибутку. 6. Різке підвищення цін на сировину.	Велика енергоємність виробництва. Нестача обігових коштів. Відсутність чітких цілей і стратегії розвитку підприємства. Низький рівень маркетингових досліджень. Плинність кадрів. Зниження потенціалу підприємства.

**Контрольні запитання**

1. Заповніть табл. 8.24 і проведіть аналіз внутрішньої ефективності діючої стратегії.
2. Визначіть номенклатуру витрат додаткових послуг.
3. Назвчіть основні критерії оцінки зовнішньої ефективності діючої стратегії.
4. Подайте визначення основних ресурсів підприємства.
5. Як визначається ефективність використання просторових ресурсів?
6. Як і для чого визначаються коефіцієнти використання обладнання?
7. Які напрями впроваджуваних заходів впливають на використання технологічних ресурсів?
8. Які методи використовуються при аналізі використання трудових ресурсів?



9. Які резерви робочого часу можна використати при стратегічному плануванні й управлінні?
10. Як визначається необхідний чисельно-кваліфікаційний склад працівників?
11. За рахунок чого можуть забезпечуватись і зростати інформаційні ресурси підприємства?
12. Що відносять до організаційних ресурсів підприємства?
13. Перелічіть сильні і слабкі сторони діяльності підприємства.
14. Визначіть необхідний чисельний і кваліфікаційний склад працівників за допомогою додатку 5.

### **Рекомендована література**

1. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.
2. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. — М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 1998.
3. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. — М.: Аспект пресс, 1998.
4. Бланк И.А. Стратегия и тактика управления финансами. — К.: МП «ИТЕМ ЛТД», 1996.
5. Быкадоров В.А., Алексеев П.Д. Финансово-экономическое состояние предприятия. — М., 1999.
6. Калина А.В., Конева М.И., Яценко В.А. Современный экономический анализ и прогнозирование (микро- и макроуровень) / Учеб.-метод. пособие. — К.: МАУП, 1998.
7. Шеремет А.Д., Сайфулин М.Н. Методика финансового анализа. — М.: ИНФРА-М, 1995.

#### **8.4. Стратегічне планування й управління в готельно-ресторанному бізнесі**

Стратегічне планування як теорія виникло й набуло розвитку в Америці завдяки наполегливій роботі дослідників бізнесу, наукових працівників (експертів) консультаційних фірм різних рівнів і напрямів діяльності, а також менеджерів-спеціалістів з організації та управління великих підприємств. Нині на зазначених посадах працюють доктори наук (10%), магістри (25%), особи, з двома університетськими освітами (25%), бакалаври й практики з великим досвідом роботи. Заробітна плата таких працівників і їх статус прирівнюється до вищого управлінського персоналу й не відрізняється від нього ані за вагомістю діяльності, ані за рівнем кваліфікації, ані за фаховим авторитетом. Спеціалісти й консультанти в області стратегічного планування — це найзабезпеченіший прошарок інтелігенції, й лише за ними йдуть лікарі, викладачі та юристи. Організатори-управлінці американських фірм працюють виключно на стратегічний розвиток своїх підприємств. У них відсутній режим робочого дня, а його тривалість визначається за їхнім власним розсудом. Ці працівники наділені правом доступу до всіх документів, в тому числі і з грифом «таємно», бути присутніми на нарадах різного рівня, виїжджати до інших країн для вивчення передового досвіду, давати вказівки щодо впровадження розроблених рекомендацій, минаючи вищі інстанції, безпосередньо керівникам окремих структурних підрозділів.

Такі надзвичайно широкі права й повноваження спеціалістів із стратегічного планування пояснюються лише одним — надзвичайно великою результативністю й значимістю їхньої праці для успішного функціонування підприємств на сучасному етапі розвитку цивілізації.

Історія розвитку стратегічного планування й управління в нашій країні лише зароджується, але для його успішного становлення є всі передумови.

Нині існує багато визначень стратегії, але в основі всіх визначень лежить поняття стратегії як усвідомленої й продуманої сукупності норм і правил, використовуваних в процесі прийняття стратегічних рішень, що впливають на майбутній стан підприємства. В літературних джерелах пропонуються такі визначення стратегії:

**Стратегія** — програма, план, генеральний курс суб'єкта управління для досягнення ним стратегічних цілей у всіх сферах діяльності [1].

**Стратегія** — це план управління фірмою, спрямований на закріплення її позицій на ринку, задоволення попиту споживачів і досягнення поставлених цілей. [3]

Стратегія повинна пов'язувати минуле й майбутнє, водночас визначаючи шлях до розвитку. Розробка стратегії базується на глибокому розумінні дії механізмів ринку, вірогідній оцінці позицій підприємства на ринку, усвідомленні й розвитку конкурентних переваг.

Головним завданням розробки стратегії є досягнення підприємством конкурентних переваг і рентабельності.

Стратегії класифікуються як:

- **корпоративні стратегії** (стратегії, які є загальними для підприємства). Наприклад, стратегія вдосконалення якості обслуговування тих, хто проживає у готельному комплексі;

- **стратегії за напрямками діяльності** підприємства (стратегія бізнесу). Наприклад, в готельних комплексах сферою діяльності є використання номерного фонду, виготовлення продукції масового харчування й надання додаткових послуг (туристичне обслуговування, надання послуг перукарні, обмінного пункту валют, ксерокопіювання, торгівля промисловими товарами, надання транспортних послуг тощо);

- **функціональні стратегії**, прикладом яких можуть бути стратегія маркетингу, стратегія проведення наукових досліджень, стратегія управління персоналом, стратегія ресурсозбереження тощо.

На відміну від командної, ринкова економіка передбачає не пошук ефективних шляхів виконання завдань в умовах досить прогнозованого зовнішнього середовища, а самовизначення й самопрогнозування самими підприємствами своїх довготермінових цілей і стратегії їх досягнення.

Стратегічні рішення, які принесли деяким підприємствам успіх після 1991 р. нині виявляються неефективними, ряд організацій припинили діяльність, або досягнувши певного рівня перебувають у стані стагнації. Саме тому керівники організацій дійшли висновку про необхідність розробки стратегії розвитку. Мінливість зовнішнього середовища вітчизняних підприємств стимулює запровадження нових методів, систем і підходів до стратегічного планування.

### 8.4.1. Суть організації стратегічного планування й управління

Проблема успішного функціонування і забезпечення безперервності розвитку підприємств готельно-ресторанного індустрії є першорядною в умовах ринкової економіки, в умовах динамічно невизначеного й нестійкого середовища. Для успішного функціонування підприємств в таких умовах система управління повинна мати в своєму арсеналі не меншу кількість різноманітних реакцій, ніж можлива кількість негативних змін, які можуть виникнути у середовищі, яке його оточує.

Підприємства готельно-ресторанного сервісу, які функціонують на визначеному ринку (середовищі), надають різноманітні послуги й пропонують широкий асортимент продукції харчування, здійснюючи при цьому певні витрати, розмір яких залежить від потенціалу підприємства, організації управлінської, фінансової, правової діяльності, факторів зовнішнього й безпосереднього середовища. Значна роль у скороченні витрат належить організації стратегічного планування розвитку підприємства.

Суть **організації стратегічного менеджменту** на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу полягає в створенні необхідних умов для стратегічного управління, планування, реалізації планів та контролю за їх виконанням.

**Стратегічне управління** підприємств являє собою діяльність спрямовану на визначення сфери діяльності й досягнення довготермінових цілей в постійно змінних умовах навколишнього середовища.

**Стратегічне планування** — це передбачення характеру й шляхів розвитку макросистеми, тенденцій розвитку галузі та їх впливу на стан підприємства, перспектив і етапів його розвитку, а відтак визначення стратегії бізнесу на підприємстві.

Характер діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу відповідатиме вимогам середовища лише тоді, якщо підприємства виготовлятимуть і реалізовуватимуть продукцію та послуги такої якості й у такому асортименті, які відповідатимуть потребам і вимогам даного ринку за екологічними, економічними й фізіологічними показниками. В разі порушення такої відповідності й структура громадського харчування готельних комплексів, і сфера обслуговування в номерному

## *Готельно-ресторанний бізнес: МЕНЕДЖМЕНТ*

---

фонді зазнаватимуть втрат як матеріальних, так і моральних (втрата довіри до підприємства з боку споживачів).

Зазначена невідповідність зумовлюється причинами, які поділяють на дві групи: поточні й стратегічні.

До **поточних** причин відносять такі, що впливають на зниження економічності виготовлених послуг і їх реалізації (нераціональне використання виробничих потужностей, трудових і фінансових ресурсів, низька продуктивність праці всіх категорій працівників, відсутність ресурсозберігаючих технологій, зниження якості послуг і продукції, звуження їх асортименту через виробничі проблеми, неефективна організація маркетингової служби тощо).

До **стратегічних** причин відносять такі, що впливають на досягнення цілей підприємства (непередбачуваність дій конкурентів, помилки у визначенні платоспроможного попиту, сегменту ринку, оцінки якості пропонованої продукції й послуг).

Поточну невідповідність можна ліквідувати засобами оперативного управління, змінивши організацію виробничого процесу, кваліфікаційний і чисельний склад працівників, підвищивши коефіцієнт використання діючого обладнання, продуктивність праці, запровадивши ресурсозберігаючі та інноваційні технології, більш досконали рекламу.

Стратегічна невідповідність ліквідується за допомогою корегування або зміни цілей підприємства, здійснення диверсифікації, застосування принципово нових форм управління, посилення роботи маркетингової служби тощо.

Розвиток підприємств готельно-ресторанного бізнесу — це процес орієнтований на перспективу з урахуванням тенденцій змін навколишнього середовища й своєчасної ліквідації поточних причин невідповідності.

Стратегічне управління й планування розвитку підприємств — це сфера діяльності керівництва вищої ланки, головним обов'язком якої є визначення пріоритетних напрямів діяльності та розвитку підприємств, визначення цілей, розподіл ресурсів і всього того, що надає підприємству конкурентних переваг.

**Стратегія підприємства** являє собою систему управлінських рішень для визначення перспективних напрямів розвитку, сфери, форм і способів діяльності підприємства в умовах оточуючого середовища, а також порядку розподілу ресурсів для досягнення поставлених цілей.

За формою стратегія — це набір управлінських документів, представлених як графіки, таблиці, описові тексти, слайди, інші зображення ілюстративного характеру, які можна демонструвати всіма існуючими засобами аудіо-, відеотехніки й візуального зображення.

За змістом стратегія — це модель напрямів дій, інструмент для досягнення мети організації. На підприємствах готельно-ресторанного бізнесу стратегія відбивається у стратегічних планах розвитку.

Структура стратегічного плану розвитку підприємства має включати такі розділи:

1. Передбачення характеру й шляхів розвитку макросистеми. Тенденції розвитку галузі та їх вплив на стан підприємства. Перспективи й труднощі розвитку підприємства.

2. Стратегія маркетингової служби.

3. Напрями й заходи щодо створення конкурентних переваг:

3.1. Стратегія оновлення послуг, пропонованих підприємством.

3.2. Стратегія розвитку організаційно-технічного рівня виробництва й сфери надання послуг.

3.3. Стратегія ресурсозабезпечення певних структурних підрозділів підприємства.

3.4. Стратегічний фінансовий план.

3.5. Стратегія розвитку міжнародної діяльності.

3.6. Стратегія розвитку системи менеджменту.

4. Оцінка ефективності стратегій.

5. Реалізація й контроль за втіленням у життя стратегії розвитку підприємства.

У розділі I стратегічного плану розвитку підприємства «Передбачення характеру й шляхів розвитку макросистеми. Тенденції розвитку галузі та їх вплив на стан підприємства. Перспективи й труднощі розвитку підприємства.» повинні бути розкриті такі питання:

- з урахуванням еволюційного розвитку світової цивілізації, досягнень окремих високорозвинених держав, загальних досягнень розвитку макросистеми передбачити характер і потенційні можливості щодо розвитку оточуючої макросистеми;

- на основі аналізу розвитку готельного й ресторанного господарства за останні 5–10 років визначити тенденції розвитку підприємств готельно-ресторанного індустрії;

- на основі аналізу проблем галузі визначити перспективи розвитку досліджуваного підприємства.

У розділі II «Стратегія маркетингової служби» слід визначити:

- концепцію стратегічного маркетингу, застосовуваного на даному етапі;
- функції й завдання відділу маркетингу на перспективу;
- технологію й результати стратегічної сегментації ринку;
- стратегію ціноутворення, прогнозування цін на пропоновані підприємством продукцію й послуги;
- стратегію опанування ринків збуту продукції й послуг;
- стратегію розробки нового асортименту продукції й послуг;
- стратегію ресурсозабезпечення;
- розвиток служби маркетингу на перспективу.

У розділі III «Напрями й заходи щодо створення конкурентних переваг» необхідно проаналізувати:

- фактори макросередовища, інфраструктуру регіону й мікросередовища підприємства;
- стан техніки, технології, організації виробництва, використання чисельного й кваліфікаційного складу працівників, систему менеджменту на підприємстві;
- роботу маркетингової служби у даний період;
- конкурентні переваги підприємства;
- обрання й обґрунтування стратегічних факторів конкурентних переваг;
- адаптацію стратегічних факторів переваг до запланованої стратегії.

У підрозділі 3.1 стратегічного плану «Стратегія оновлення послуг, пропонованих підприємством» доцільно деталізувати стратегію оновлення асортименту пропонованих послуг. В основу обґрунтувань повинні бути покладені:

- результати маркетингових досліджень щодо визначення попиту на послуги;
- оброблені дані анкетного опитування щодо якості послуг і продукції підприємств харчування;
- аналіз існуючих технологій ресурсозбереження;
- прогноз показників конкурентоспроможності продукції та послуг досліджуваного підприємства та основних конкурентів.

Доцільно також обґрунтувати наукові підходи, системи, принципи, методи й технологію, які застосовуватимуться при розробці стратегії оновлення пропонованих продукції і послуг. Якщо на підприємстві впроваджуватимуться інвестиційні проекти, то необхідно обґрунтувати їх техніко-економічну доцільність.

У підрозділі 3.2. «Стратегія розвитку організаційно-технічного рівня виробництва й сфери надання послуг» необхідно проаналізувати:

- організаційно-технічний рівень виробництва послуг;
- соціально-побутові умови праці й відпочинку працівників усіх структурних підрозділів підприємства;
- діяльність підприємства в сфері охорони оточуючого природного середовища;
- стратегію організаційно-технічного розвитку всіх структурних підрозділів;
- організаційно-правову структуру підприємства;
- техніко-економічне об'рунтування прогнозів;
- узгодження «стратегії розвитку організаційно-технічного рівня виробництва й сфери надання послуг».

Підрозділ 3.3. «Стратегія ресурсозабезпечення певних структурних підрозділів підприємства» повинен включати:

- аналіз якості методичного, правового, інформаційного й ресурсного забезпечення підприємства в цілому та його окремих підрозділів;
- висновки щодо ресурсозабезпечення підприємства певними видами сировини, засобами матеріально-технічного призначення й паливно-енергетичними ресурсами;
- аналіз існуючих зв'язків з постачальниками ресурсів, інформації, документів;
- висновки й рекомендації щодо вдосконалення системи ресурсопостачання;
- розробку нової стратегічної моделі ресурсозабезпечення підприємства, забезпечення його нормативно-технічною документацією та інформацією;
- техніко-економічне об'рунтування нової стратегічної моделі ресурсозабезпечення певних структурних підрозділів і підприємства в цілому.

Підрозділ 3.4. «Стратегічний фінансовий план» повинен відбивати:

- показники рентабельності й ефективності певних видів пропонованих підприємством послуг і продукції;
- основні кінцеві економічні показники господарсько-фінансової діяльності підприємства, показники використання різних видів ресурсів і усталеності підприємства на ринку;
- прогноз щодо змін фінансових показників окремих структурних підрозділів підприємства;
- об'рунтування й узгодження стратегічного фінансового плану.



Підрозділ 3.5. «Стратегія розвитку міжнародної діяльності» повинен включати:

- прогнозування щодо реалізації обраної стратегії міжнародної діяльності підприємства;
- об'рунтування й узгодження стратегії розвитку міжнародної діяльності.

У підрозділі 3.6. «Стратегія розвитку системи менеджменту» необхідно:

- проаналізувати якість і ефективність функціонування системи менеджменту підприємства та його окремих підрозділів за останні роки;
- виявити слабкі місця в структурі, змісті та побудові системи менеджменту при виконанні виробничої програми;
- об'рунтувати й узгодити стратегію розвитку системи менеджменту.

**Розділ IV.** «Оцінка ефективності стратегії». Оцінку ефективності стратегії необхідно проводити після розробки всіх попередніх розділів стратегічного плану. При оцінці економічної ефективності плану доцільно застосовувати наукові методи, дані затвердженої нормативно-правової бази, положення, інструкції, формули тощо. Припускається використання оригінальних наукових методик, за умови їх об'рунтування.

**Розділ V.** У розділі «Реалізація й контроль за втіленням у життя стратегії розвитку підприємства» повинні бути висвітлені такі питання:

- методика проведення діючої стратегії підприємства, сітковий графік реалізації стратегії;
- визначення слабких місць в організації виробничих процесів, контролі й обліку виконання стратегічного плану окремими структурними підрозділами;
- об'рунтування й узгодження розділу «Реалізація й контроль за втіленням у життя стратегії розвитку підприємства»;
- опис інструкцій, методик, стандартів, технологічних програм і інших допоміжних матеріалів (вихідні дані для розрахунків, пояснювальні записки тощо).

Наведена структура стратегічного плану й зміст його розділів має рекомендаційний науково-прогнозуючий характер у зв'язку з тим, що на сучасному етапі розвитку готельно-ресторанного бізнесу можлива непередбачуваність і варіативність складення стратегічних планів розвитку підприємств, організацій і фірм.

### Контрольні запитання

1. Назвіть основоположників стратегічного менеджменту?
2. Визначте передумови розвитку стратегічного менеджменту в Україні?
3. Визначте суть понять «стратегічне управління» й «стратегічне планування».
4. Які причини зумовлюють невідповідність діяльності підприємств до вимог навколишнього середовища й шляхи їх подолання?
5. Структура стратегічного плану розвитку підприємства.
6. Особливість третього розділу стратегічного плану розвитку підприємства.
7. Чи припускається використання власних методик при оцінці економічної ефективності стратегічного плану розвитку підприємства?
8. Як класифікуються стратегії?

### Рекомендована література

1. Ансофф И. Стратегическое управление. — М.: Экономика, 1989.
2. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. — М.: Финансы и статистика, 1997.
3. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез»», 1998.
4. Старобинский З.Е. Как управлять персоналом. — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез»», 1998.
5. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. — Москва-Новосибирск: ИНФРА — М: Сибирское соглашение, 1999.
6. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.

### **8.4.2. Сіткове планування й управління стратегічних комплексних робіт**

Планування виконання складних стратегічних комплексних робіт — одна із найпоширеніших управлінських ситуацій (проблем), які необхідно вирішувати управлінцям середньої й вищої ланки галузевих підприємств. Більшість ситуаційних проблем значно відрізняються одна від одної, що передбачає суто індивідуальний підхід щодо аналізу кожної з них, пошуку раціональних управлінських рішень і оцінки їх ефективності. Саме тому як зарубіжними, так і вітчизняними менеджерами усіх рівнів, у процесі основної діяльності використовується сіткове планування й управління (СПУ) як специфічний вид планування, що дозволяє:

- досконаліше організувати процес виробництва продукції та послуг;
- ефективно використовувати трудові ресурси підприємств;
- володіти технологією регулювання процесу виконання комплексу робіт;
  - на основі моделювання процесу діяльності за різними напрямками визначати стратегічний розвиток підприємства;
  - здійснювати поточний контроль за виконанням комплексу робіт згідно з визначеним стратегічним розвитком;
  - виявляти невикористані резерви підприємства;
  - оптимізувати процес виконання певних видів робіт тощо.

Сіткове планування й управління комплексом робіт передбачає спрощення ситуаційних проблем, що не вступає у протиріччя з методологією вироблення управлінських рішень, а є одним із найважливіших її принципів.

СПУ передбачає реалізацію таких положень:

- застосування ситуаційного підходу до процесів управління;
- створення сіткової моделі й сіткового графіку;
- визначення параметрів: подій, робіт і шляхів сіткових графіків;
- запровадження лінійного (календарного) графіка виконання робіт і графіка зайнятості виконавців;
  - визначення критеріїв оптимізації й обмежень у плануванні;
  - застосування методів оптимізації сіткових моделей.

СПУ передбачає загальну постановку завдання, що відбиває типову управлінську ситуацію, а також наявність індивідуальних варіантів

вихідних даних, які характеризують конкретний зміст і шляхи вирішення проблеми (додатки 1, 2, 3, 4).

Сіткове планування й управління базується на стандартних процедурах щодо раціонального вирішення проблеми з такою логічною послідовністю: теоретичне раціональне вирішення проблеми, визначення обмежень й критеріїв прийняття рішення, оцінка альтернатив, обрання конкретного рішення.

Процес складання сіткових графіків і варіантів планів здійснюється у такій послідовності:

- розробка вихідного варіанта сіткового графіка виконання робіт;
- розрахунок параметрів подій і робіт сіткового графіка;
- визначення першого варіанта календарного плану виконання робіт;
- проведення аналізу оптимальності вихідного варіанта плану;
- проведення оптимізації першого варіанта плану виконання робіт;
- розрахунок вартісної оцінки варіантів оптимізованого плану.

Розробка вихідного варіанта сіткового графіка виконання робіт є одним із найвідповідальніших моментів у сітковому плануванні й управлінні.

Основними елементами сіткового графіка є робота, подія, шлях.

**Робота** на сітковому графіку позначається безперервною стрілкою, тривалість її виконання вказується над стрілкою, необхідна чисельність виконавців — під стрілкою.

Моменти початку й закінчення роботи позначаються кружками з відповідним номером і називаються **подіями**. Серед подій сіткового графіку особливо виділяються **початкова й завершальна подія**, які визначають терміни початку й завершення роботи. Серед багатьох робіт можуть бути «фіктивні роботи», що символізують не процеси, а визначають логічний взаємозв'язок робіт між собою (вони не мають тривалості й не вимагають виконавців).

**Шлях** це є безперервна послідовність виконання робіт від початкової до завершальної події. Шлях, який має найбільшу тривалість, називається **«критичним»** і позначається подвоєною стрілкою. Критичний шлях має вирішальне значення при виконанні робіт, бо саме він визначає термін завершення всіх робіт. Порушення термінів виконання кожної з подій критичного шляху відбивається на термінах виконання всього комплексу робіт у той час, як події некритичних шляхів мають певну варіативність в термінах виконання (тобто резерви щодо термінів виконання).

## Готельно-ресторанний бізнес: МЕНЕДЖМЕНТ

Розподіл ресурсів за окремими роботами на сітковій моделі дозволяє отримати сітковий графік виконання робіт (рис. 8.2).

Представлений на рис. 8.2. сітковий графік дає наочне уявлення про хід виконання окремих робіт, їх взаємозалежність, тривалість виконання у днях (цифра над стрілкою), необхідну чисельність виконавців (цифра під стрілкою), а також дає змогу визначити додаткові параметри подій і робіт.

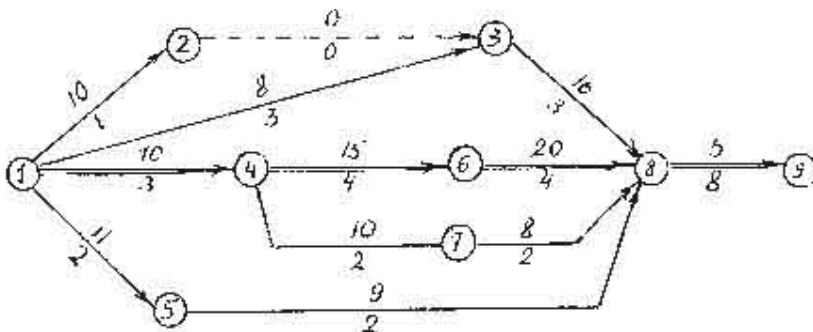


Рис. 8.2. Сітковий графік виконання робіт

Шлях від початкової до завершальної події називається **повним**, а з найбільшою тривалістю робіт — **критичним**. Для сіткової моделі, представленої на рис. 8.2 критичним буде шлях 1–4–6–8–9, який становитиме:

$$D_{\text{кр.}} = 10 + 15 + 20 + 5 = 50 \text{ днів.}$$

Сіткові графіки (моделі) можуть мати безліч форм і конструктивних особливостей, несхожих одна на одну, що зумовлене наявністю в практичній діяльності підприємств значної кількості неординарних ситуаційних проблем, різноманітних комплексів робіт і стратегічних планів.

До основних часових параметрів сіткових графіків відносять ранні ( $T_p$ ) і пізні ( $T_n$ ) терміни виконання подій, резерви часу виконання подій, ( $P_{\text{под}}$ ) і робіт ( $P_p$ ). **Ранній термін виконання** поточної події визначається тривалістю максимального шляху від початкової події до тієї, що розглядається. Наприклад, для представленого вище сіткового графіка до 7 події веде один шлях 1–4–7 тривалістю  $10+10=20$  днів, що і є раннім терміном здійснення події 7. До події 8 ведуть кілька шляхів 1–2–3–8; 1–4–6–8; 1–5–8 та 1–4–7–8, але макси-

мальним із них буде шлях 1–4–6–8, який дорівнює 45 дням (10+15+20), який і буде раннім терміном здійснення події 8. Ранній термін здійснення початкової події визначається датою початку робіт і при розрахунках приймається за 0. **Пізній термін події** визначається довжиною максимального з шляхів, які ведуть від даної події до завершальної —  $D_{\max /i-z/}$ . Розрахунки здійснюються за формулою:

$$T_{n/i/} = D_{кр} - D_{\max /i-z/}$$

Наприклад, від події 5 до кінцевої події 9 веде один шлях 5–8–9 тривалістю 9+5=14 днів. Для події 5  $T_n = 50 - 17 = 36$  днів. Від події 4 до події 9 ведуть два шляхи /4–6–8–9/ і /4–7–8–9/. Більш тривалим з них є перший шлях, який дорівнює 15+20+5=40 днів. Якщо є два шляхи виконання робіт, то пізнім терміном буде більш тривалий з двох. Тому для події 4 пізній термін виконання складає  $T_n = 50 - 40 = 10$  днів. Для кінцевої події пізній термін здійснення дорівнює критичному шляху.

**Резерв часу здійснення події** визначається за формулою:

$$P_{c/i/} = D_{кр /z/} - T_{p/i/}$$

де  $i$  — поточна подія;

$z$  — завершальна.

Частина подій графіка мають нульові резерви (для подій критичного шляху).

На основі розглянутих часових параметрів подій можуть бути обчислені параметри, які характеризують терміни здійснення кожної з робіт.

Для кожної поточної роботи, яка має початкову  $i$ -ту подію, завершальну  $k$ -ту подію і тривалість виконання  $T_{/i-k/}$  можуть бути визначені такі параметри:

- ранній термін початку роботи  $T_{p,n /i-k/} = T_{p/i/}$
- пізній термін початку роботи  $T_{n,p /i-k/} = T_{n/i/}$
- ранній термін закінчення роботи  $T_{p,z /i-k/} = T_{p/k/}$
- пізній термін закінчення роботи  $T_{n,z /i-k/} = T_{n/k/}$
- повний резерв роботи  $P_{n(i-k)} = T_{/k/} - T_{p/i/} - T_{/i-k/}$

Після визначення параметрів події й робіт сіткового графіка приступають до розробки першого варіанта плану виконання робіт

**Перший варіант плану виконання робіт** розробляється у формі двох взаємопов'язаних графіків: лінійного графіка виконання робіт і графіка зайнятості виконавців. Така форма планів в літературних дже-релах має назву «карта робіт».

Перший варіант цього плану розробляється з передбаченням, що всі події сіткового графіка завершуються в ранні терміни, тобто всі види робіт розпочинають виконуватись відразу, як тільки є можливість для їх виконання (здійснюється попередня подія).

Лінійний графік виконання робіт розробляється в такій послідовності (рис. 8.3). Насамперед на лінійному графіку в обраному масштабі часу — **T** відкладають запланові ланцюжки робіт критичного шляху. Водночас на графіку зайнятості виконавців для кожної з цих робіт в координатах «час» (**T**) визначають необхідну чисельність виконавців (**Ч**) і будують відповідні до них прямокутники, які відбивають потребу у часі й кількості виконавців при виконанні робіт.

На лінійному графіку з позначеними критичними роботами між відповідними подіями критичного шляху наносять ланцюжки некритичних робіт.

Некритичні роботи позначають за ранніми термінами здійснення початкових подій (у крайньому лівому положенні). Резерви часу некритичних робіт на лінійному графіку виділяються особливо (виділеною лінією).

Паралельно з процесом доповнення лінійного графіка позначками некритичних робіт проводиться добування графіка зайнятості виконавців — він доповнюється прямокутниками, які відбивають потребу у певній кількості виконавців для виконання некритичних робіт.

На побудованих графіках проставляються шифри подій і робіт, кількість виконавців, тривалість і резерви часу виконання робіт.

За лінійним графіком виконання робіт визначають конкретні терміни виконання робіт і оцінюють ступінь їх важливості з точки зору наявності резервів. За графіком зайнятості виконавців встановлюють їх загальну поточну потребу в кожний визначений відрізок часу. При цьому найбільше значення має оцінка їх максимальної й мінімальної кількості. Повне й чітке оформлення графіків є фактором, який полегшує пошук раціональних рішень і оцінки щодо їх коректності й рівня.

**Аналіз оптимальності вихідного варіанту плану** передбачає оцінку відповідності отриманого варіанта плану як загальним вимогам раціонального планування, так і специфічним вимогам, пов'язаним з особливостями конкретних ситуацій.

Серед загальних вимог раціонального планування процесів виконання складних комплексів робіт особливо виділяють: необхідність рівнозначного підходу до кожної з робіт комплексу й забезпечення рівномірного використання ресурсів.

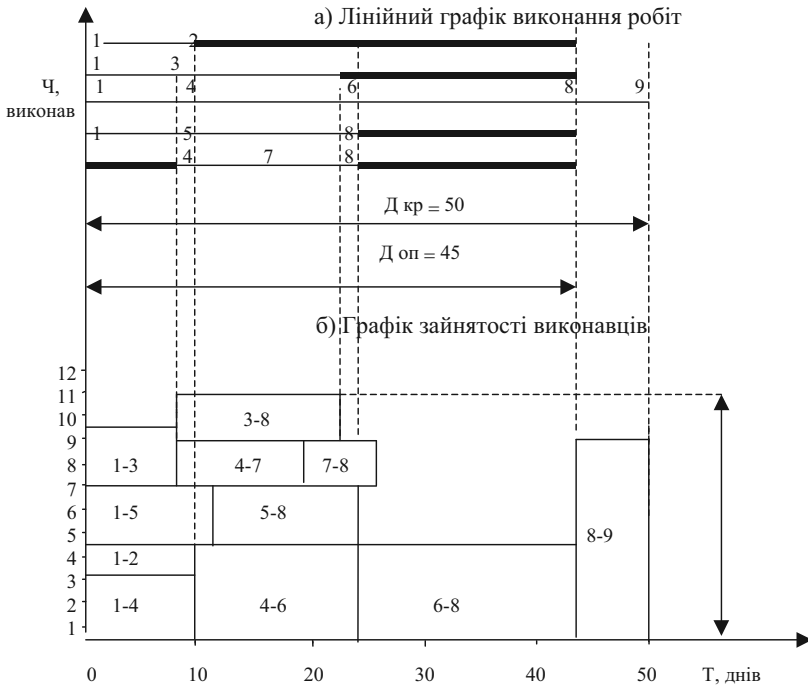


Рис. 8.3. Лінійний графік виконання робіт

Перша вимога передбачає необхідність забезпечення рівнозначних умов виконання кожної з комплексу робіт для запобігання зривам при виконанні робіт.

Друга вимога означає такий підхід до розробки планів, який забезпечував би найстабільніші темпи використання всіх видів ресурсів, що суттєво спрощує реалізацію запланованих процесів.

Необхідно також враховувати вимоги, які впливають з конкретних особливостей тієї чи іншої ситуації й враховують різного роду обмеження щодо використання тих чи інших ресурсів (включаючи ресурси часу) або відбивають конкретні ситуаційні цілі, які визначають бажану спрямованість плану.

Такі цілі (стандарт) прийнято називати критеріями оптимальності або критеріями прийняття (оцінки) рішень.

На практиці менеджерам при прийнятті управлінських рішень часто доводиться мати справу з ситуаціями, за яких необхідно враховува-



ти багато (іноді протилежних і навіть взаємовиключних) вимог. Наприклад, необхідно запропонувати такий варіант плану, щоб робота була виконана в мінімальний термін із залученням мінімальної кількості виконавців і з мінімальними витратами.

Пошук оптимального рішення в даній ситуації, тобто розробка варіанта плану, який повною мірою відповідав би вказаним вимогам, є досить нелегким завданням, а іноді віднайти таке рішення є просто неможливим.

Даний приклад демонструє суть багатьох управлінських завдань які називають багатокритеріальними. Для більшості з них не існує спеціальних математичних методів вирішення й єдиним можливим шляхом до прийняття рішення є вивчення можливих варіантів і обрання найкращого, що потребує як часу, так і матеріальних витрат.

Тому на практиці доводиться обирати компроміс — враховувати не всі вимоги, а лише найсуттєвіші, не шукати оптимальний варіант, а задовольнитись раціональним, прийнятним варіантом рішення, близьким за якістю до оптимального, але віднайденим більш доступними методами. В подібних ситуаціях велике значення має інтуїція й досвід менеджера.

Загальні вимоги раціонального планування є єдиними для всіх варіантів. Різними в кількісному відношенні даються дані по обмеженнях у використанні ресурсів. Це обмеження чисельності виконавців, які залучаються до виконання роботи ( $\mathbf{Ч}_{об}$ ) і допустима тривалість її виконання ( $\mathbf{Д}_{об}$ ). Дані для встановлення цих величин наведені в додатку 2.

Для розглянутого прикладу обмеження числа виконавців встановлене — 1 людина ( $\Delta\mathbf{Ч} = 1$ ), припустима тривалість виконання роботи на 5 днів є меншою ( $\Delta\mathbf{Д} = 5$ ) від максимальних значень даних величин ( $\mathbf{Ч}_{кр}$ ) і ( $\mathbf{Д}_{кр}$ ) за першим (плановим) варіантом плану. Відтак обмеження складають:

- щодо чисельності виконавців  $\mathbf{Ч}_{об} = \mathbf{Ч}_{кр} - \Delta\mathbf{Ч} = 11 - 1 = 10$  осіб.
- щодо тривалості робіт за планом  $\mathbf{Д}_{об} = \mathbf{Д}_{кр} - \Delta\mathbf{Д} = 50 - 5 = 45$  днів.

Наносимо отримані показники обмежень на рисунок 8.3. Завдання даних обмежень моделює ситуацію, коли отриманий початковий варіант плану не відповідає вимогам визначених обмежень щодо використання ресурсів, тобто потребує корегування.

Аналіз засвідчує, що початковий варіант плану має недоліки з точки зору загальних вимог раціонального планування.

З рисунка 8.3. видно, що роботи перебувають в нерівнозначних умовах їх виконання — багато робіт мають досить великі резерви часу, водночас як роботи критичного шляху їх взагалі не мають, тобто роботи є нерівнонапруженими.

Вкрай нерівномірно використовуються виконавці протягом виконання всього комплексу робіт, їх чисельність коливається від 4 до 11 осіб. Це свідчить про необхідність оптимізації першого варіанту плану.

### **Оптимізація першого варіанта плану виконання робіт**

Оптимізація першого варіанта календарного плану виконання робіт проводиться відповідно до заданих критеріїв та визначених умов. У роботі передбачена можливість використання різних вартісних і не-вартісних критеріїв, перелік яких наведений у додатку 3.

Варіант завдання може передбачати застосування одного або кількох критеріїв оптимальності (наприклад, одного вартісного й одного не-вартісного). Зазначена ситуація може передбачати індивідуальне або комплексне використання критеріїв. Умови індивідуального використання передбачають розробку для кожного із заданих критеріїв свого варіанту оптимізованого плану. Наприклад, один варіант — це оптимізація першого плану за першим критерієм, другий варіант — за другим критерієм і т.д. Умова комплексного використання критеріїв передбачає розробку оптимізованого варіанта плану з одночасним врахуванням заданих критеріїв оптимальності.

Процедури оптимізації плану ведуться відповідно до методики, суть якої показана далі в наведеному прикладі. Припустимо, що як критерії оптимальності визначені: необхідність виконання плану в найкоротші терміни ( $D_{кр} \rightarrow \min$ ), із залученням мінімальної чисельності виконавців ( $Ч_{кр} \rightarrow \min$ ). Основний шлях вирішення поставленого завдання — це маневрування трудовими ресурсами. Так, із рисунка 8.3 видно, що термін виконання комплексу робіт можна змінити за рахунок скорочення тривалості робіт критичного шляху, а досягти цього можна шляхом збільшення кількості виконавців даних робіт.

Необхідну чисельність виконавців можна скоротити за рахунок зменшення їх потреби в пікові періоди. Виконати ці вимоги можна шляхом перерозподілу виконавців між критичними й некритичними роботами.

Нова тривалість робіт після зменшення чи збільшення чисельності їх виконавців визначається за умови збереження незмінною тривалості робіт.

## Готельно-ресторанний бізнес: МЕНЕДЖМЕНТ

Для кожної поточної роботи з початковою тривалістю  $T_{/i-k/}$ , тривалість її виконання після перерозподілу виконавців складатиме:

$$T'_{/i-k/} = \frac{T_{/i-k/} \cdot \mathbf{Ч}_{/i-k/}}{\mathbf{Ч}'_{/i-k/}} \text{ (днів)},$$

де  $\mathbf{Ч}_{/i-k/}$  і  $\mathbf{Ч}'_{/i-k/}$  — чисельність виконавців відповідно, до й після перерозподілу ресурсів, осіб.

Для прикладу проведемо розрахунки перерозподілу працівників для роботи 1–3 й 4–6 (рис. 8.3).

$$T'_{/4-6/} = \frac{T_{/4-6/} \cdot \mathbf{Ч}_{/4-6/}}{\mathbf{Ч}'_{/4-6/}} = \frac{15 \cdot 4}{5} = 12 \text{ днів}$$

Скорочення тривалості виконання роботи 4–6, а значить і тривалості критичного шляху складе  $15 - 12 = 3$  дні.

Нова тривалість виконання роботи 1–3 при цьому складе:

$$T'_{/1-3/} = \frac{8 \cdot 3}{2} = 12 \text{ днів}$$

З роботи 3–8 теж можна зняти одну людину й переставити її на роботу 6–8, що дозволить скоротити тривалість критичного шляху ще на 4 дні. Аналогічно можна вчинити й з іншими роботами.

Такі процедури доцільно проводити доти, поки тривалість критичного шляху не почне зростати. Це станеться в тому разі, коли некритичні шляхи подовжаться на стільки, що один з них (або кілька) стане критичним, причому його тривалість перевищуватиме досягнуту раніше тривалість попереднього варіанту критичного шляху.

Подальшу оптимізацію плану слід проводити за критерієм мінімальної чисельності виконавців. На рисунку 8.3. видно, що ланцюг робіт 4–7 і 7–8 доцільно перемістити в межах їх резерву вправо таким чином, щоб був усунений пік на графіку зайнятості виконавців.

Початок виконання робіт 4–7 і 7–8 необхідно запланувати після закінчення виконання робіт 1–5 і 5–8. Це дозволить забезпечити рівномірну зайнятість виконавців протягом виконання всього комплексу робіт при меншій їх загальній чисельності. В процесі оптимізації можливі різні варіанти удосконалення плану виконання робіт як за рахунок різних способів перерозподілу виконавців між критичними і некритичними роботами, так і за рахунок варіювання термінів виконання некритичних робіт. Число можливих варіантів удосконалення планів навіть для найпростішої планової ситуації є великим, що надзвичайно ускладнює вирішення поставлених завдань.

Необхідно зазначити, що в даному разі має місце класична для теорії управління ситуація, коли із множини можливих рішень необхідно швидко (іноді інтуїтивно) обрати кілька найперспективніших варіантів, порівняти їх між собою й зрештою обрати найкращий з них.

Для прикладу, який розглядається, є можливим оптимізований варіант плану виконання робіт, показаний на рисунку 8.4. Оптимізація дозволила скоротити планові терміни проведення робіт з 50 до 43 днів, знизити потребу у виконавцях з 11 до 9 осіб і забезпечити більш рівномірне їх завантаження в процесі виконання всього комплексу робіт. Загальна чисельність виконавців в окремі дні коливається від 7 до 9 осіб проти 4–11 осіб у попередньому варіанті плану.

Оптимізований варіант плану повністю враховує задані обмеження щодо використання ресурсів. Має місце також більш раціональне їх використання, так, встановлене обмеження щодо чисельності виконавців (10 осіб), становить 9 осіб, а термін виконання робіт становить 43 дні замість встановленого обмеження 45 днів.

### Вартісна оцінка варіантів плану

Оцінка варіантів плану проводиться на основі вартісних нормативів. Перелік і кількісні варіанти даних щодо вартісних нормативів наведені в додатку 4. Як нормативна використовується ситуація, коли фактори планування використовуються в рамках встановлених обмежень у використанні ресурсів — величини  $D_{об}$  і  $Ч_{об}$  (див. рисунки 8.3 і 8.4).

Для прикладу, який розглядається, як перший (плановий), так і оптимізований варіанти плану мають відхилення від заданої нормативної ситуації.

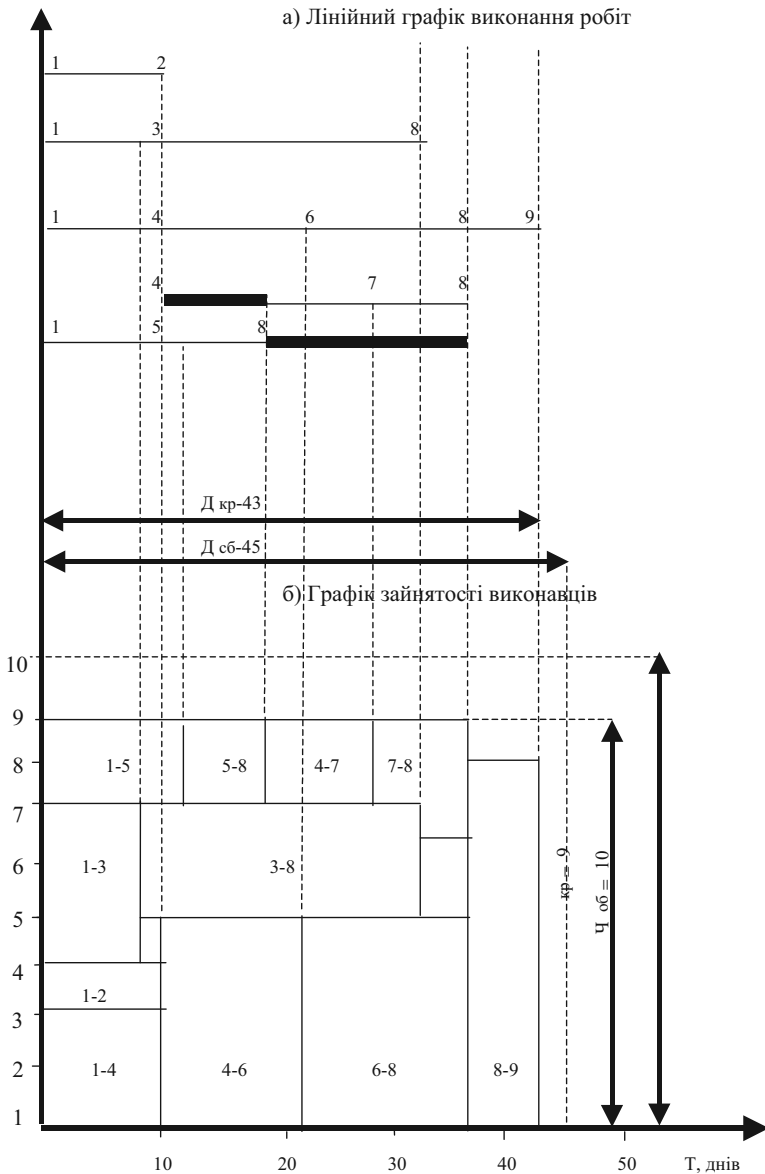
Для розробленого оптимізованого варіанта плану має місце скорочення критичного шляху порівняно з  $D_{об}$  на  $45 - 43 = 2$  дні ( $D_{скор} = 2$  дні), і, як видно з рисунка 8.4, необхідно на 1 людину менше, порівняно з величиною  $Ч_{об}$ , тобто є об'єктивним вивільнення працівника  $Ч_{в.р.} = 1$  особа протягом усього терміну виконання робіт ( $D_{о.р.} = 43$  дні).

Вартісні оцінки варіантів плану будуть складатись з економії витрат за зміною чисельності ( $E_{зм.чис.}$ ) і економії витрат за скороченням термінів виконання комплексу робіт ( $E_{скор.терм.}$ ).

$$E = E_{зм.чис.} + E_{скор.терм.}$$

$$E_{зм.чис.} = C_1 \times D_1 \cdot Ч_1$$

$$E_{скор.терм.} = C_2 \cdot D_2,$$



Графік 8.4. Оптимізований варіант календарного плану виконання комплексу робіт

- де  $C_1$  — розцінка за один скорочений день на одного працівника;  
 $D_1$  — тривалість оптимізованого критичного шляху;  
 $Ч_1$  — чисельність вивільнених виконавців;  
 $C_2$  — розцінка за один скорочений день всього комплексу виконання робіт;  
 $D_2$  — кількість днів скорочених оптимізованим планом.

### **Контрольні запитання**

1. Сіткові моделі й методи в практиці управлінської діяльності.
2. Критерії оптимізації й обмежень при об'рунтуванні управлінських рішень.
3. Суть понять: подія, робота, шлях, резерви.
4. Методи розрахунку основних параметрів сіткових моделей.
5. Сіткові й лінійні графіки складних комплексів робіт.
6. Критерії оптимізації планів виконання комплексів робіт.
7. Методи оптимізації планів виконання комплексів робіт.
8. Вартісна оцінка варіантів оптимізації планів виконання комплексів робіт.

### **Рекомендована література**

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. — М.: Дело, 1992.
2. Разумов И.Н. и др. Сетевые графики в планировании / Учебное пособие. — М.: Высшая школа, 1981.
3. Перегудов Ф.И., Парасенко Ф.П. Введение в системный анализ / Учебное пособие для вузов. — М.: Высшая школа, 1989.
4. Таранец Н.Ф. Пути повышения эффективности труда работников туристско-экскурсионных предприятий в новых условиях хозяйствования / Учебное пособие. — М.: МЦРИБ «Турист», 1989.
5. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. — М.: Сибирское соглашение, 1999.

## Розділ IX

### **Значення системи методів менеджменту в роботі підприємств готельно-ресторанного бізнесу**

Сучасні умови господарювання вимагають творчого підходу до вирішення проблем менеджменту підприємств готельно-ресторанного бізнесу, який ґрунтується на широкому використанні досягнень науки й глибокому систематичному вивченні методів управління. Успішне вирішення управлінських завдань потребує не лише творчого й наукового підходу, але й певних навичок і досвіду. Тому зростання професійного потенціалу керівника, рівня його компетентності у вирішенні дедалі складніших ситуацій залежить насамперед від тривалості його практичної діяльності. Практичний досвід допомагає керівникові віднаходити найефективніші методи управління, озброює його вмінням раціонально організувати працю підлеглих, ефективно мобілізувати творчу ініціативу колективу.

Методи управління — це сукупність прийомів впливу на колектив для активізації його діяльності з метою досягнення поставлених перед ним цілей. Виділяють такі сфери активізації діяльності працівників: організаційна, адміністративна, економічна та соціально-психологічна. Вплив в цих сферах здійснюється за допомогою певних систем активізації, які охоплюють різні за змістом, напрямом, організаційними формами, характером **методи та прийоми**.

**За змістом** методи управління слід розглядати з позицій вимог основних законів виробництва, управління, специфіки відносин. Відповідно виділяють **економічні, організаційно-адміністративні та соціально-психологічні методи управління**.

**За напрямом** методи управління поділяють за рівнем впливу та об'єктом впливу. Розрізняють три групи методів: орієнтовані на підприємство в цілому, на структурні підрозділи, та на окремих працівників.

**Залежно від організаційних форм** методи управління реалізуються в таких видах як: тип впливу, спосіб здійснення впливу; характеристика впливу (одноразова, періодична, тактична, стратегічна, довгострокова, короткострокова).

**За характером** розрізняють прямий та побічний управлінський вплив. Прямий вплив (наказ, розпорядження) передбачає конкретний результат. Побічний (непрямий) — передбачає створення комплексу умов для досягнення кінцевого результату.

При класифікації методів управління значна увага приділяється їх правовому аспекту — тому що всі методи управління повинні відповідати чинному законодавству.

Методи управління, які класифікуються за їх змістом, напрямком, організаційними формами та характером впливу, на практиці в чистому вигляді не використовуються. Вони є системою методів, що реалізуються в процесі формування й розвитку управлінських відносин на основі законів та принципів управління.

### **9.1. Економічні методи менеджменту, їх значення й ефективність використання**

Економічні методи управління посідають найважливіше місце в системі методів менеджменту. Це зумовлене тим, що управлінські відносини визначаються насамперед економічними відносинами, в основу яких покладено об'єктивні потреби й інтереси людей. Визначення сукупності економічних важелів, за допомогою яких досягається ефект, що задовольняє вимоги колективу в цілому й кожного працівника зокрема є принциповим питанням для підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Для того, щоб економічні методи управління були дієвими, слід забезпечити відповідну реакцію підприємства та його економічних важелів на економічні інтереси об'єкта управління. Без цього втрачає сенс розширення прав структурних підрозділів і самофінансування підприємства. В свою чергу, розширення самостійності веде до більшої свободи колективів щодо господарської діяльності та застосуванні економічних методів управління. В умовах об'рунтованої самостійності є доцільним реальний перехід до економічних методів менеджменту: колектив розпоряджається матеріальними фондами, отриманим доходом (прибутком), зарплатою й реалізує свої економічні інтереси. Економічні методи сприяють виявленню нових можливостей і резервів виробництва, що особливо є важливим у період становлення ринкових відносин. У період адаптації до ринку є необхідним запровадження системи матеріального стимулювання з врахуванням економічних інтересів усіх учасників трудового процесу, створення умов, при яких економічні методи були б дієвими й цілеспрямованими. Перебудова механізму економічного стимулювання й управління спрямована на забезпечення необхідних соціально-економічних передумов для реалізації програми переходу підприємств до діяльності



## *Готельно-ресторанний бізнес: МЕНЕДЖМЕНТ*

---

в умовах ринку. При цьому докорінно змінюються методологія й технологія формування фондів виробничого й соціального розвитку, а також оплати праці.

Основне завдання змін економічних методів управління в готельно-ресторанному бізнесі полягає у тому, щоб створити такі організаційні умови, за яких підприємства виконували б усі функції на найвищому рівні.

На відміну від організаційно-адміністративних економічні методи передбачають розробку планово-економічних показників і способи їх досягнення. Вони є досить ефективним засобом економічного механізму в господарських відносинах. У результаті підвищення дієвості економічних важелів і стимулів формуються такі умови, в яких трудові колективи та їх члени спонукаються до ефективної роботи не стільки через адміністративний вплив (накази, директиви, вказівки), скільки через економічне стимулювання. На основі економічних методів управління розвиваються й стають ефективнішими організаційно-адміністративні й соціально-психологічні методи, підвищуються професіоналізм і культура їх застосування.

В умовах ринку економічні методи управління мають набувати подальшого розвитку, розширюватиметься сфера їх дії, підвищуватиметься дієвість і результативність економічних стимулів, що дозволить поставити кожного працівника й кожний колектив в цілому в такі умови, за яких найповніше задовольнятимуться особисті інтереси й загальнодержавні.

Діюча система економічних методів управління ділиться на методи, передбачені державним законодавством і такі, що застосовуються безпосередньо керівництвом підприємства. (схема 9.1).

До економічних методів управління, застосовуваних державою відносять: систему пільг та кредитів, систему оподаткування, цінове регулювання та економічні санкції. До методів, застосовуваних керівництвом підприємства відносять: систему матеріального стимулювання, метод госпрозрахунку та матеріальні санкції.

Конкретний набір і зміст економічних важелів визначається специфікою діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. В управлінській практиці підприємств цієї сфери економічні методи управління виступають у таких формах: планування, економічне стимулювання, фінансування, кредитування й ціноутворення. Ефективність використання економічних важелів і стимулів, що визначають зміст кожної форми, залежить від умов господарської діяльності.

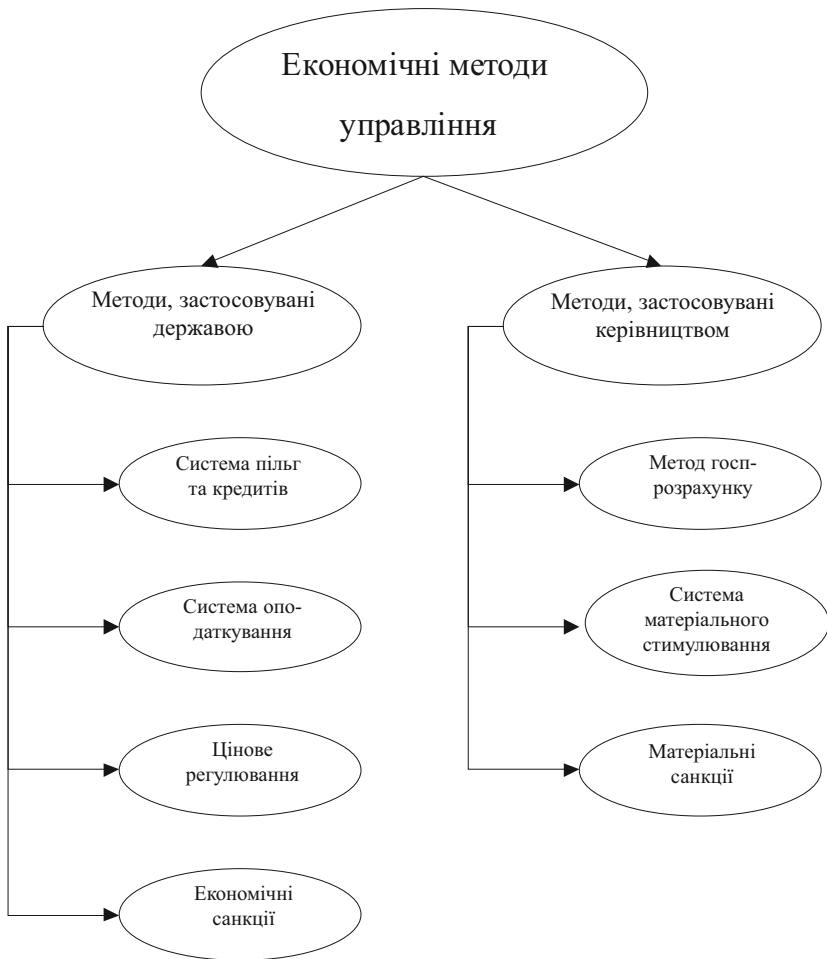


Схема 9.1. Діюча система економічних методів менеджменту

Планування як складова економічних методів управління необхідне для:

- визначення основних шляхів та засобів щодо зміцнення власності;
- передбачення тенденцій щодо економічного зростання;
- визначення потреб у виробничих ресурсах і шляхів найефективнішого їх використання.

## *Готельно-ресторанний бізнес: МЕНЕДЖМЕНТ*

---

Планування — це специфічна сфера економічної діяльності на науковій основі, тому управління використовує його методи та прийоми для здійснення економічного впливу на всі ланки господарського механізму.

Економічне стимулювання як метод управління реалізується через відповідні принципи управління. Основними його джерелами є:

- фонд соціального розвитку, який колектив використовує для зміцнення матеріально-технічної бази та соціально-культурної сфери, проведення оздоровчих, культурно-масових заходів;
- фонд оплати праці та матеріального заохочення, який використовується на заробітну плату, матеріальну допомогу та інші потреби колективу підприємства.

Матеріальне заохочення сприяє удосконаленню організації та зміцненню дисципліни праці, підвищенню рівня її нормування та продуктивності, досягненню високих показників діяльності підприємств в цілому. Воно є ефективним лише тоді, коли всі категорії працюючих однаковою мірою зацікавлені в його збільшенні. Особливе значення тут має особиста зацікавленість управлінського персоналу. Від якості управлінських рішень залежить ефективність використання матеріально-сировинних та інших ресурсів, якість виготовлених послуг та продукції, тобто ефективність діяльності підприємства.

Фінансування, кредитування та ціноутворення є найважливішими важелями економічного впливу на всі напрями діяльності підприємства.

Фінансування як метод управління є самостійною економічною категорією й водночас, воно зумовлюється іншою категорією — цінами. За допомогою фінансів формуються пропорції розподілу фондів накопичення та споживання, утворюються фінансові ресурси для виробничого і соціального розвитку підприємства, забезпечення збільшення прибутку. Управлінський вплив фінансування реалізує через планування, формування фондів стимулювання та контроль за їх використанням.

Кредитування — це метод управління, який поєднує можливості централізованого управління з найгнучкішим і найоперативнішим впливом на діяльність підприємств. Надаючи кредит підприємствам, банк чітко контролює виконання ними принципів кредитування.

Ціноутворення в сучасних умовах є важливим методом економічного впливу на функціонування всіх ланок господарського механізму. Йому належить провідна роль в розвитку та використанні економічних методів управління. Без нього є неможливим планування виробництва,

його стимулювання та фінансування. Ціна використовується як активний засіб впливу на зростання ефективності виробництва, підвищення якості та зниження собівартості готельних послуг і ресторанної продукції.

Удосконалення економічних методів управління тісно пов'язане із удосконаленням системи нормативів, що є особливо важливим, оскільки економічні методи є основною економічною складовою механізму управління й водночас виступають базою реалізації організаційно-адміністративних методів.

## **9.2. Організаційно-адміністративні методи управління**

Основою організаційно-адміністративних методів управління є організаційні відносини, які є складовою механізму менеджменту підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Оскільки через них безпосередньо реалізується одна з найважливіших функцій управління — функція організації, то завданням організаційно-адміністративної діяльності є координація дій підлеглих. Без організаційно-адміністративного впливу не можуть реалізуватися економічні методи управління, тому що він забезпечує чіткість, дисциплінованість і порядок роботи колективу.

Підхід, згідно з яким сфера впливу економічних методів розширюється лише за рахунок витіснення організаційно-адміністративних методів управління, не можна вважати правомірним ані з наукової, ані з практичної точки зору, тому що механізми їх дії відрізняються принципово. Організаційно-адміністративні методи в основному опираються на владу керівника та його права, на дисципліну й відповідальність, які панують на підприємстві. Керівник є адміністратором, суб'єктом влади, який використовує надане йому в цьому право.

Організаційно-адміністративні методи здійснюють прямий вплив на об'єкт управління через накази, розпорядження, оперативні вказівки, контроль за їх виконанням, систему адміністративних засобів підтримання трудової дисципліни. Ці методи регламентуються правовими актами трудового й господарського законодавства, основною метою яких є правове регулювання відносин між керівником і підлеглим, зміцнення законності, захисту прав і законних інтересів підприємства та його працівників відповідно до Кодексу законів про працю та інших законодавчих актів. Найважливіша мета цих ме-

## Готельно-ресторанний бізнес: МЕНЕДЖМЕНТ

тодів — локальне використання можливостей підвищення ефективності виробництва шляхом аналізу, вибору, формування та регулювання взаємодії структурних елементів у даний момент розвитку підприємства.

В основі класифікації організаційно-адміністративних методів лежить їх групування за певними ознаками. За роллю в процесі управління виділяють три основні групи організаційно-адміністративних методів: **регламентуючі, розпорядчі та дисциплінарного впливу** (схема 9.2).

Сутність **регламентуючих методів** полягає в установленні стійких організаційних зв'язків між елементами системи шляхом закріплення за ними певних обов'язків та загальної регламентації.



Схема. 9.2. Система організаційно-адміністративних методів менеджменту

Регламентуючі методи передбачають регламентування, нормування та інструктування.

**Регламентування** — це жорсткий тип організаційного впливу, який передбачає додержання конкретних показників законодавчих положень, статутів підприємств, правил внутрішнього розпорядку та

інших регламентуючих документів. Регламентування як метод здійснення впливу має свої недоліки. Широке його застосування призводить до втручання в діяльність структурних підрозділів, бюрократизму та інших негативних явищ.

**Нормування** — менш жорсткий тип організаційного впливу. Його суть полягає в установленні норм та нормативів, які є орієнтирами для діяльності підприємства.

**Інструктування** — найгнучкіший спосіб організаційного впливу, який передбачає роз'яснення, ознайомлення (з умовами роботи, завданнями й обов'язками працівників) та консультування щодо виконання тих чи інших дій.

**Розпорядчі методи** управління охоплюють поточну організаційну роботу, яка базується на сформованій за допомогою регламентування основі. Їх метою є вирішення конкретних ситуацій, передбачених регламентуючими документами або такими, що виникають в результаті розпорядчої діяльності. До таких документів відносяться директиви, постанови, накази, розпорядження, резолюції.

Розпорядчий вплив за терміном дії може мати довгостроковий (стратегічний), середньостроковий (тактичний) та короткостроковий (оперативний) характер.

**Методи дисциплінарного впливу** відносять до третьої групи організаційно-адміністративних методів управління. Дисципліна — це обов'язкове для кожного працівника виконання законів, правил, регламентів. Існує кілька видів дисципліни: **виробнича, трудова, технологічна, планова, виконавча, фінансова.**

Методи дисциплінарного впливу доповнюють регламентуючі та розпорядчі. Вони призначені для підтримки стабільності організаційних зв'язків шляхом дисциплінарних вимог та систем відповідальності. Поєднання різних видів відповідальності за порушення дисципліни є важливим моментом правильного використання організаційно-адміністративних методів управління.

Зазначені групи методів використовують як окремо, так і в сукупності, доповнюючи один одним.

Організаційно-адміністративні методи від інших методів відрізняються чіткою адресністю директив, обов'язковістю щодо виконання розпоряджень та вказівок, невиконання яких визначається як пряме порушення виконавської дисципліни й тягне за собою дисциплінарні стягнення. По суті, організаційно-адміністративні методи — це методи примусу, які зберігають свою силу до-

ти, поки праця не перетвориться на першу життєво необхідну потребу працівників.

Система організаційно-адміністративних методів складається з двох рівнозначних елементів: **дії на структуру управління** (регламентація діяльності й нормування в системі управління) й **дії на процес управління** (підготовка, прийняття, організація виконання й контроль за виконанням управлінських рішень).

Залежно від використовуваних методів управління на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу формується відповідна система підлеглості. Система підлеглості повинна мати доброзичливий характер, сприяти зміцненню колективізму й виключати вияв небажаних емоцій (приниження, незручність, прикрість, роздратованість, а іноді й стрес) для збереження взаєморозуміння між керівництвом і працівниками.

У практичній роботі підприємств готельно-ресторанного бізнесу адміністративна дія пов'язується, як правило, з трьома типами підлеглості:

- вимушеним і нав'язаним ззовні, яке супроводжується неприємним відчуттям залежності й визначається підлеглими як «тиск зверху»;
- пасивним, для якого характерне задоволення від увільнення підлеглих від прийняття самостійних рішень;
- свідомим, внутрішньообґрунтованим.

Аналіз змісту управління підприємствами галузі вказує на те, що вся система методів пронизана організаційно-розпорядчою діяльністю й передбачає такі компоненти, як: постановка завдання й визначення критеріїв його виконання, встановлення рівня відповідальності, інструктування підлеглих тощо.

На підприємствах готельно-ресторанного бізнесу організаційно-розпорядчі методи є засобом прямої дії на процес виробництва й працю співробітників, що дозволяє координувати виконання їхніх окремих функцій для вирішення загального завдання. Вони створюють необхідні умови для функціонування й розвитку управлінської системи, здійснюють цілеспрямований вплив на об'єкт управління. До характерних особливостей організаційно-розпорядчих методів прямої дії відноситься безпосередній зв'язок між керівником і підлеглим. Однак в цілому прямі дії зумовлюють посилення пасивності підлеглих, а іноді й приховану непокору.

### 9.3. 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 умінь 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 товариськості 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 9.3).

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 однодумців. Прийоми й способи соціально-психологічних методів, які застосовуються на підприємствах, досить



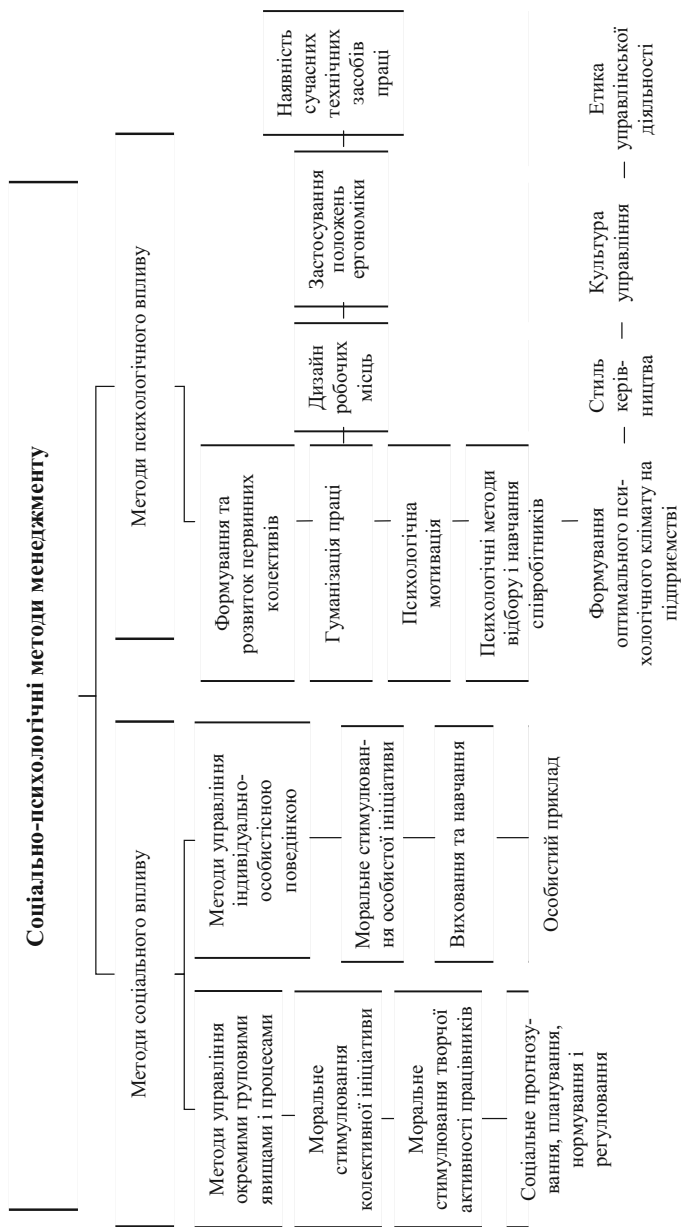


Схема 9.3. Система соціально-психологічних методів менеджменту

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.

### **Контрольні запитання**

1. Як класифікуються методи менеджменту?
2. Наведіть приклади застосування економічних методів менеджменту в системі готельно-ресторанного сервісу.
3. Подайте характеристику регламентуючим, розпорядчим та дисциплінарним методам менеджменту.
4. Які види дисципліни існують в готельно-ресторанному бізнесі?
5. Які соціально-психологічні методи управління застосовуються на підприємствах де Ви відбували практику?

**Рекомендована література**

1. Блейк К.Р., Моутон Дж. Научные методы управления. — К.: Наукова думка, 1990.
2. Брэддик У. Менеджмент в организации. — М.: Инфра, 1997.
3. Зигерт В., Лючия Л. Руководить без конфликтов. — М.: Экономика, 1996.
4. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. — Минск.: БГЭУ, 1996.
5. Омаров А.М. Руководитель: размышления о стиле управления. — М.: Политиздат, 1987.
6. Хміль Ф.І. Менеджмент/Підручник. — К.: Вища школа, 1995.

## Розділ X

### Управлінські рішення в менеджменті підприємств готельно-ресторанного бізнесу

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 об'рунтовано об'єктивні рішення в ситуаціях виключної складності й тому рівень його компетентності визначається не лише ефективністю прийнятих рішень, але й умінням прийняті рішення реалізувати.

## **10.1. Зміст і види управлінських рішень**

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 об'рунтованість, своєчасність, необхідна повнота змісту, узгодженість з прийнятими раніше рішеннями.

**Всебічна об'рунтованість 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.

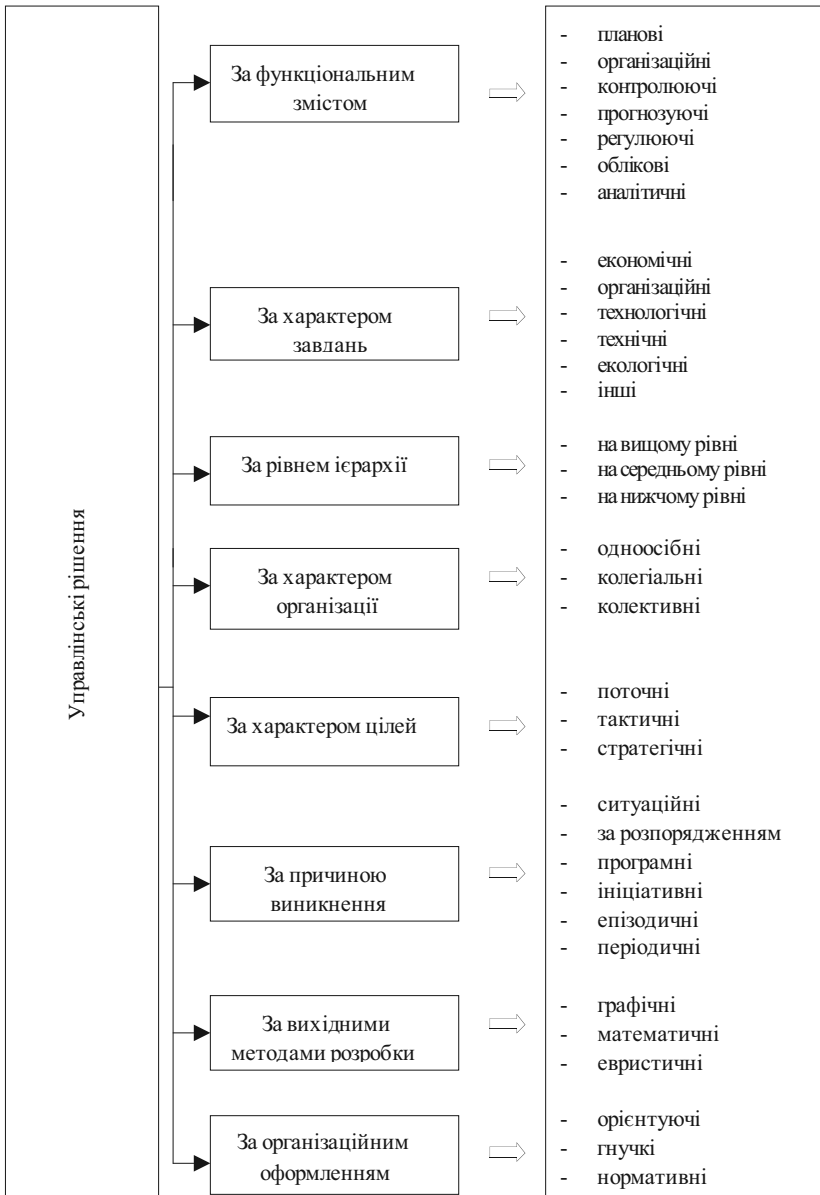
Рішення класифікуються за рядом ознак, а саме (схема 10.1):

- 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.



*Схема. 10.1. Класифікація управлінських рішень*

**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.

## **10.2. Прийняття, реалізація та контроль за виконанням 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 — вверх (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 причинами 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 готельно-ресторанного 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 по-

винні 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 (схема 10.2):

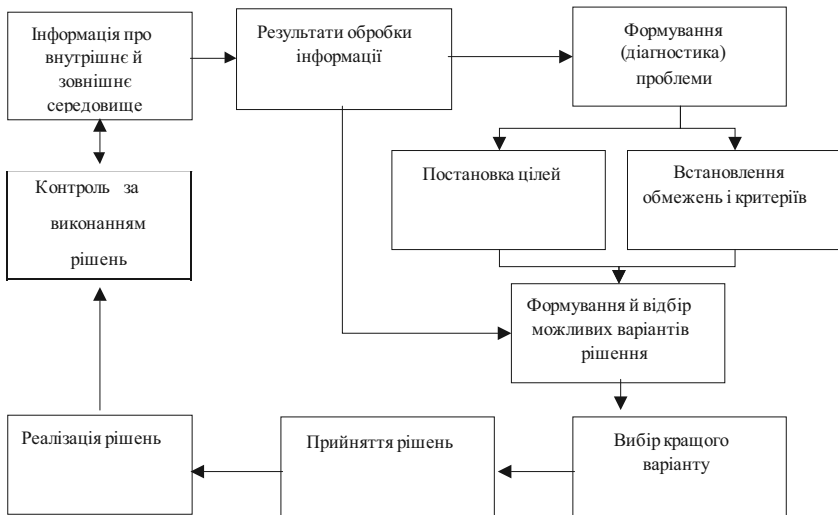


Схема 10.2. Модель процесу прийняття, реалізації й контролю за виконанням управлінських рішень.

### **I етап. Діагностика, формулювання й об'рунтування проблеми.**

**Проблема** це складне теоретичне або практичне питання, яке вимагає вивчення, дослідження й прийняття рішень. Вона відбиває потенційну можливість щодо підвищення ефективності роботи або різниці 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 об'рунтувати необхідність щодо її рішення. Після виявлення проблеми головним завданням менеджера є чітко 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 об'рунтування рішень, вони можуть бути **формалізованими**, якщо критерій ефективності виражений кількісно, й **неформалізованими**, якщо вони підлягають логічному аналізу. Об'рунтування 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 кри-

терієм (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 зводить 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 (сенс) 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 (§8.4.2). 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 обста-

вин, 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 об'рунтування 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.

### **10.3. Стилі прийняття управлінських рішень і ефективність їх виконання**

Від стилю прийняття управлінських рішень значною мірою залежить ефективність їх виконання.

Учені виділяють кілька різновидів стилів прийняття рішень. Стилю «урівноваженого типу» притаманна вже сформована вихідна ідея, яка виникла в результаті попереднього аналізу умов і вимог завдання. Урівноваженість виявляється в тому, що гіпотези як такі та їх перевірка однаково приваблюють увагу менеджерів. Така тактика прийняття рішення є найпродуктивнішою.

«Імпульсивний» стиль прийняття управлінських рішень притаманний менеджерам, у яких процес висунення гіпотези різко переважає над діями щодо її перевірки та уточнення. Такий менеджер легко генерує ідеї, проте мало піклується про їх оцінку. Це призводить до

того, що процес прийняття рішень відбувається спонтанно за відсутності етапу об'рунтування й перевірки. В практичній діяльності імпульсивність рішень може призвести до того, що керівник намагатиметься реалізувати рішення, які недостатньо обмірковані й об'рунтовані.

«Інертні рішення» є характерними для менеджерів, які приймають їх досить невпевнено й обережно. Після висунення вихідної гіпотези, її уточнення відбувається досить повільно. Оцінка її є занадто критичною, кожний крок такий керівник перевіряє неодноразово, що призводить до подовження процесу прийняття рішень.

«Ризиковані рішення» нагадують імпульсивні, проте відрізняються від них певними особливостями індивідуальної тактики. Якщо імпульсивні рішення минають етап об'рунтування гіпотези, то ризиковані його не обходять, але їх оцінка відбувається лише після того, як виявиться якась невідповідність. Кінець-кінцем хоча й із запізненням, елементи побудови гіпотези та результати її перевірки урівноважуються.

«Рішення обережного типу» характеризуються особливою ретельністю оцінки гіпотези й критичністю. Такі рішення притаманні менеджерам, які перш ніж дійти якогось висновку, роблять багато різноманітних підготовчих дій. Для даних рішень є притаманною упереджувальна оцінка. «Обережні» керівники більш чутливі до негативних наслідків своїх дій, ніж до позитивних. Їх лякають припущені помилки. Тому їх тактична лінія — уникнути помилок.

Групове (колективне) рішення значною мірою дозволяє знизити степінь ризику, проте потребує більш складної процедури. Серед колективних рішень особливо часто зустрічаються «непомітні рішення», коли хтось із учасників вносить певну пропозицію щодо обговорюваного питання й виникає дискусія. Чіткої позиції ніхто свідомо не виражає, а рішення виникає наче саме по собі.

У разі, якщо рішення приймає авторитетна особа («авторитетне рішення»), це може призвести до ефективних наслідків, коли авторитет зумів до прийняття рішення уважно вислухати точки зору членів групи й використав таким чином їхню думку. Проте необхідно відмітити, що члени групи в такому разі не сприймають прийняте рішення як власне.

«Рішення меншості» приймається тоді, коли, меншість, підтримуючи одне одного, проводить свою пропозицію. Ті у кого не було певної пропозиції відчують, що рішення прийняте під тиском. Як відомо, мов-

чання зовсім не обов'язково є знаком згоди. Це можна помітити одразу ж після прийняття рішення в процесі кулуарних бесід.

«Компромісні рішення» приймаються в тому разі, коли сторони не можуть домовитись щодо прийняття певного рішення. Тоді приймається рішення, яке власне ніхто й не пропонував. Приймається таким чином, середнє рішення, яке не задовольняє ані ту, ані іншу сторони. Таке рішення легко порушити при виконанні.

«Рішення більшості» вважається демократичним і успішним. Воно часто виникає в процесі голосування. У тих, хто залишився в меншості, виникає відчуття, що вони не зуміли досить чітко висловити свою позицію. В цьому разі меншість очікує, коли зміниться співвідношення сил, щоб зупинити здійснення прийнятого більшістю рішення.

«Рішення взаєморозуміння» виникає в результаті дискусій, а не голосування. Дискусія продовжується доти, поки кожний із учасників не зможе хоча б частково схвалити висунуту пропозицію. При цьому всі відчувають, що вони вплинули на прийняття рішення. Таке рішення не потребує безпосередньої одностайності, проте, оскільки дискусія продовжувалася досить довго, кожний знає чому дійшли до такого рішення.

«Одностайне рішення» є досить рідким явищем. Повної одностайності в принципі досягти неможливо, й тому його не потрібно ставити умовою прийняття рішення.

«Групові рішення» є поєднанням багатьох індивідуальних рішень і це підвищує їх ефективність.

Для того, щоб управлінські рішення були ефективними, слід врахувати ряд факторів: ієрархію в прийнятті рішень, використання цільових міжфункціональних груп, використання прямих горизонтальних зв'язків і централізацію керівництва.

**Ієрархія в прийнятті рішень** визначається делегуванням повноважень щодо прийняття рішень тому управлінському рівню, який має більше необхідної інформації й безпосередньо бере участь в реалізації прийнятого рішення. В цьому разі виконавцями управлінського рішення можуть бути службовці однакового рівнів. Контакти з підлеглими, які знаходяться більш, ніж на один ієрархічний рівень нижче (вище), не припускаються.

**Використання цільових міжфункціональних груп** уособлює те, що члени, які входять до складу таких груп, відбираються з різноманітних підрозділів і управлінських рівнів підприємства.

**Використання безпосередніх (прямих) горизонтальних зв'язків** передбачає збір і обробку інформації без звернення до керів-



ництва вищого рівня. Такий підхід сприяє прийняттю рішень в більш короткі терміни й підвищенню відповідальності за їх виконання.

**Централізація керівництва** це фактор, який ґрунтується на тому, що процес прийняття управлінських рішень повинен відбуватись за участю безпосередніх керівників, а не керівників більш високого рівня.

Особливу роль в ефективності прийнятих рішень відіграють методи доведення їх до виконавців. Вважається, що вміння передавати завдання виконавцям є головним джерелом ефективності прийнятого рішення. В зв'язку з цим виділяють чотири основні причини невиконання рішень:

- рішення було недостатньо чітко сформульованим менеджером;
- рішення було ясно і чітко сформульованим, але виконавець його не усвідомив;
- рішення чітко сформульоване і виконавець його добре усвідомив, але у нього не було необхідних умов і засобів для його виконання;
- рішення було чітко сформульоване, виконавець його засвоїв і мав всі необхідні засоби для його виконання, але у нього не було внутрішньої згоди з варіантом рішення, який запропонував менеджер. Виконавець в даному разі може мати свій, більш ефективний, на його думку, варіант вирішення даної проблеми.

Таким чином, ефективність управлінських рішень залежить не лише від їх оптимальності, але й від форми доведення до виконавців (оформлення рішень та особистих якостей керівників і підлеглих). Організація виконання прийнятих керівництвом підприємства рішень є специфічною діяльністю менеджерів. Вона передбачає, що менеджери повинні тримати в полі зору всі рішення, знаходити способи впливу на них і керувати ними.

### **Контрольні запитання**

1. Які ознаки характеризують управлінські рішення?
2. Які вимоги ставлять до управлінських рішень?
3. За якими ознаками класифікують управлінські рішення?
4. Назвіть етапи процесу розробки й прийняття управлінських рішень?
5. Що відбивається в «організаційному плані» прийняття рішення?
6. Які фактори впливають на ефективність виконання управлінських рішень?

**Рекомендована література**

1. Андрушків Б., Кузьмін О. Основи менеджменту. — Львів: Світ, 1995.
2. Білоус О.Г., Панченко І.Г. Менеджмент: конкурентноздатність і ефективність. — К., 1992.
3. Бреддик И. Менеджмент в организации. — М., 1997.
4. Карданская Н.Л. Основы принятия управленческих решений. — М., 1998.
5. Литвак Б.Г. Управленские решения. — М., 1998.
6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедуори Ф. Основы менеджмента. — М., 1992.
7. Гарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент. Теорія та практика. — Тернопіль, 1997.
8. Черкасов В.В. Управлінська діяльність менеджерів. — К., 1998.

## **Розділ XI**

### **Сучасні технології управління діяльністю колективів**

Технологія управління діяльністю колективів є досить широким поняттям, яке включає: кадрове планування, підбір, підготовку й розстановку кадрів, розробку системи заробітної плати та пільг, профорієнтацію та адаптацію, оцінку діяльності всіх груп працівників, підготовку резерву та управління розвитком колективу.

Основною метою управління діяльністю колективів є поєднання ефективного навчання працівників, підвищення їх кваліфікаційного рівня та трудової мотивації для розвитку здібностей і ефективного вирішення завдань, які визначаються вимогами ринку.

Якість управління діяльністю колективів залежить насамперед від ретельного підбору адміністративного апарату. Управлінська робота відноситься до такої сфери людської діяльності, що потребує від працівника специфічних особистих якостей, які засвідчують професійну придатність щодо такої роботи. Під професійною придатністю розуміється відповідність кандидата на заміщення керівної посади з точки зору вимог, встановлених для даної посади.

Професійний відбір керівних кадрів являє собою сукупність заходів по встановленню придатності кандидата до виконання відповідних управлінських обов'язків. Успішна діяльність керівника залежить від його психологічної установки (мотиви вступу на посаду, темперамент, здібності, талант організатора, комунікабельність) та від того, як він виявляє себе як особистість, як виконує управлінські функції. Тому, не випадково, проблема здібностей людини до певного виду управлінської діяльності займає особливе місце в спеціальних психологічних дослідженнях.

#### **11.1. Кадровий потенціал підприємств готельно-ресторанного бізнесу**

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 основ-

ною, 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 некваліфікованих 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;

- плінність 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 ( $\Phi_{\text{рп}}$ ) (у людино-днях чи людино-годинах), який визначається шляхом множення середньоспискової чисельності працівників ( $\mathbf{Ч}_{\text{сп}}$ ) на середню тривалість робочого дня ( $\mathbf{T}_{\text{рд}}$ ):

$$\Phi_{pn} = \mathbf{C}_{cn} \cdot T_{pn}$$

**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, завідуючі виробництвом, завідуючі 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, касири;

**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.

### **11.2. Добір управлінських кадрів і формування їх резерву**

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 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 реклам-



## *Готельно-ресторанний бізнес: МЕНЕДЖМЕНТ*

---

них 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, самотійна 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** передувє 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 розвиненою 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, призначе-

ний 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 кандидатів 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 слухних управлінських міркувань у ситуації, наближеній 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

## *Готельно-ресторанний бізнес: МЕНЕДЖМЕНТ*

---

керівником підприємства. На підприємстві з малочисельним 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 до-

сить 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 добірї 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 використо-



вати не лише засоби масової інформації для оголошення про конкурсний набір на вакантні посади, але й організувати 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.

Результативні показники діяльності підприємства залежать від величини кваліфікаційного потенціалу працівників апарату управління ( $K_p$ ), який визначається з урахуванням чисельності працівників із різними рівнями освіти, тривалістю їхньої спеціальної підготовки й стажу роботи:

$$K_p = \sum_{i=1}^m N_i t_i + N_s \cdot 12 + N_v \cdot 15 + 25 \cdot \sum_{j=1}^n N_j t_j + 1/2,6 \cdot \sum_{k=1}^p N_k t_k,$$

де  $N_i$  — чисельність працівників, що мають  $i$ -й клас освіти;

$t_j$  — кількість років навчання у загальній школі;

$N_s$  — чисельність працівників, що мають середню спеціальну освіту;

$N_v$  — чисельність працівників, що мають вищу освіту;

$N_j$  — чисельність працівників, що закінчили курси підвищення кваліфікації;

$t_j$  — тривалість курсової підготовки (місяців);

$N_k$  — чисельність працівників з  $k$ -м річним стажем роботи;

$t_k$  — стаж роботи (роки).

Наведена формула вказує на те, що рівень знань осіб, які закінчили курси підвищення кваліфікації збільшується на 25% за рік навчання, а за рік роботи на підприємстві лише на 0,4%, тому підприємствам вигідно реалізувати високий кваліфікаційний потенціал і здійснювати це не за рахунок збільшення чисельності управлінських кадрів, а шляхом підвищення професійного рівня персоналу на спеціальних курсах.

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 висува-

ються до керівників певного рангу та які пройшли спеціальну підготовку й досягли 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 кожну 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 відрадження, 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.

### **11.3. Структура особистості сучасного керівника**

Діяльність сучасного керівника підприємства готельно-ресторанного бізнесу залежить від впливу ряду політичних, соціальних, економічних та психологічних факторів, які формують комплекс факторів дестимулюючого й стимулюючого напрямів.

**До дестимулюючих факторів** відносять: стрес, тиск і невизначеність як у суспільстві, так і в конкретних колективах; кількісне збільшення та якісне ускладнення проблем, які потрібно вирішувати поряд з обмеженістю засобів для їх вирішення; неефективність шкіл і методів управління, створених тоталітарною системою.

**Стимулюючими** творчу діяльність керівника факторами є: широке поле щодо вибору й вияву ініціативи, зростання конкуренції, можливість оволодіння сучасним менеджментом.

Для ефективного управління підприємством менеджер повинен володіти знаннями сучасного менеджменту й мати здібності до управління колективом. Знання сучасного менеджменту потрібні керівникові для визначення власних підходів до підлеглих. Керівники, які нездатні аналізувати й удосконалювати власні управлінські підходи, як правило, не намагаються встановлювати зворотні зв'язки, нездатні зацікавити своїх підлеглих, мають труднощі при наданні завдань та доручень. Керівники, які недостатньо розуміють мотивацію працівників, у яких застарів стиль управління, не відповідають сього-

денним вимогам підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Здібності до керівництва виявляються в наявності розумових особистих цінностей і принципів та чітких власних цілей; здатності до управління самим собою; вмінні навчати та розвивати підлеглих, формувати ефективні робочі групи.

Менеджери готельно-ресторанного бізнесу повинні приймати рішення, які ґрунтуються насамперед на **особистих цінностях і принципах**. Якщо особисті цінності є нечіткими, менеджеру не вислатиме досить твердих підстав для прийняття рішень, які в цьому разі можуть сприйматись оточуючими як необґрунтовані. Сучасна концепція успішного управління орієнтована на такі цінності, як: ефективність в реалізації потенціалу працівників і постійна готовність до нововведень. Менеджери, які мають нечіткі основні принципи, не здатні здійснювати ефективного керівництва. Менеджери впливають на хід ділового й особистого життя, обираючи ті чи інші альтернативи. При цьому вони можуть бути нездатними визначити **власні цілі** або можуть прагнути досягти недосяжних чи небажаних цілей, які не відповідають загальним цілям підприємства. Такі менеджери, як правило, нелегко досягають успіху й нездатні об'єктивно оцінити успіх інших. Праця менеджерів є важкою, наповненою хвилюваннями, а нерідко — і стресами. Кожен менеджер повинен **уміти володіти собою**, оцінюючи себе як унікальний ресурс, щоб таким чином підтримувати свою продуктивність. Є керівники, які ризикують своїм здоров'ям, не вміють вірно ним розпорядитись, не повністю використовують свій час, енергію та навички, нездатні подолати стресовий стан. Деякі менеджери є недостатньо динамічними, уникають гострих ситуацій, не розкривають своїх потенційних можливостей, їх ділове життя стає рутинним. Для ефективного управління колективом та ресурсами потрібні такі навички, які залежать від здібностей менеджера щодо цього. Менеджери, які не вміють досягати практичних результатів від своїх підлеглих, не мають здібностей до управління. В колективах, очолюваних такими менеджерами, застосовуються неефективні методи праці. Люди відчувають себе незадоволеними й працюють нижче від своїх можливостей. Тут мало хто визнає внесок керівника, а моральний стан колективу є досить низьким.

Менеджери повинні **творчо підходити до вирішення проблем** та бути постійно готовими до введення новацій. Менеджери з відносно низьким рівнем винахідливості рідко висувають нові ідеї, нездатні надихнути інших бути творцями та використовувати нові підходи в ро-

боті. Висока винахідливість потребує готовності до подолання перешкод і невдач. Керівник, який не бажає експериментувати, ризикувати чи використовувати творчий підхід в роботі, не зважаючи на труднощі, не здатний розвивати ініціативу підлеглих. Керівник повинен також уміти впливати не лише на підлеглих, але і на тих, хто йому безпосередньо не підпорядкований, щоб мати необхідну підтримку і участь з боку останніх у вирішенні завдань свого колективу. Менеджер повинен бути наполегливим, уміти взаємодіяти з оточенням та впливати на нього. Кожен керівник повинен виступати водночас у ролі наставника, вихователя, педагога, щоб довести компетентність співробітників до необхідних стандартів і допомогти їм у саморозвитку. Люди працюють з більшою охотою, завзятіше й значно краще, коли мають постійний зв'язок з керівником, а його оцінки й рекомендації мають неформальний характер.

Для того, щоб досягти бажаних результатів, менеджер повинен об'єднуватися з іншими членами колективу, використовуючи їх вміння, знання та досвід. Якщо керівникові не вдається перетворити окремі групи у кваліфікований і результативний колектив, то їхня праця, як правило, не дає очікуваного результату. Менеджер повинен уміти створити позитивний клімат і віднайти ефективні робочі механізми для продуктивної праці колективу.

У відносинах «керівник-підлеглий» авторитет і повага до керівника ґрунтуються на оцінці підлеглими його ділових якостей. Якщо керівник добре знає свою справу, приймає глибоко продумані й об'єднані рішення, справедливий в оцінці підлеглих щодо їхньої праці, формується позитивний соціально-психологічний клімат і нормальна система взаємовідносин у колективі.

У трудових колективах, де панує атмосфера доброзичливості та відкритості, переважна частина працюючих задоволена працею. Там, де цього немає, таких людей значно менше. Наслідки ділових відносин у колективі виходять далеко за межі виробничої діяльності. Недоцільно говорити про гуманність, демократичність, соціальну справедливість, якщо людина повсякденно має справу з порушеннями їх у своїй трудовій діяльності. І навпаки, можна бути твердо впевненим у їх існуванні, якщо повсякденна практика переконує людей в їх наявності й органічному взаємозв'язку з життєдіяльністю трудового колективу.

У процесі управління колективом менеджер повинен уміти виявляти й вирішувати протиріччя. Будь-який керівник, який намагається обминути протиріччя або приховати їх, раніше чи пізніше заходить

у глухий кут. Здоровий колектив сприймає протиріччя з розумінням і використовує їх для свого удосконалення. Сучасний менеджер повинен бути вмілим організатором праці свого колективу. Авторитет керівника нині спирається не на традиційний статус начальника, а насамперед на нього як такого, як на людину з усіма її якостями й здібностями. Він підвищується, коли керівник компетентний у трудовій діяльності своїх підлеглих. Однак керівник не повинен без потреб втручатись в роботу підлеглих, оскільки в такому разі може виникнути невиправдана залежність працівників від нього.

За своїм характером праця менеджера полягає в управлінні діями працівників з метою одержання конкретного результату. Ця праця передбачає, що менеджер повинен добре знати себе, свої здібності та можливості, а також своїх підлеглих, їхні інтереси як на роботі, так і в побуті. Чим краще менеджер знає своїх підлеглих, тим більше у нього можливостей щодо успіху. Праця менеджера полягає в тому, що він впливає на інших індивідуально чи у складі групи. Нині дедалі більшого поширення набуває форма управління групою, яка передбачає готовність і вміння керівника діяти як член групи. Управління групою — це більш складна справа, ніж управління окремою особою. Тому сучасному керівникові потрібно розвивати в собі насамперед якості керівника групи.

Основні соціально-психологічні риси ефективного керівника завжди були об'єктом вивчення й наслідувань. Численні дослідження цієї проблеми дали можливість визначити основні психологічні риси особистості здібного керівника. Серед рис, які мають чітко визначений соціально-психологічний характер, на перше місце висувається позиція соціальної активності. Вона охоплює такі необхідні складові особистості менеджера, як: **відповідальність за доручену справу, вміння поєднати особисті інтереси з інтересами колективу, енергійність та працездатність.**

Важливою рисою керівника є товариськість. Для менеджера ця риса є необхідною й корисною. Вміння спілкуватись з людьми, швидко й без напруги ввійти в контакт з будь-якою людиною, вміння впливати на людей, виступати публічно — невід'ємні якості кожного керівника. Ця риса є синтетичною за своїм походженням, вона залежить від таланту людини, особливостей її життєвого шляху й від власних зусиль. Останнє свідчить про те, що товариський характер особистості може збільшуватись внаслідок широкої практики спілкування. Важливою якістю менеджера є властивість саморефлексії, тобто потреба й уміння

самопізнання, властивість, яка прямо стосується взаємовідносин з підлеглими.

Дослідники психології менеджерської діяльності включають до структури особистості здібного керівника ще такі якості, як: **практично-психологічний такт та тип керівника**. Під практично-психологічним тактом розуміють здатність віднайти практичне застосування для кожної людини залежно від її індивідуальних психологічних особливостей. Практично-психологічний такт виявляється у здатності менеджерів віднаходити способи впливу та обирати відповідні форми контактів з підлеглими.

Кожен керівник відрізняється своєю індивідуальністю, тобто наявними у нього діловими, моральними, соціальними та психологічними якостями. Однак усю різноманітність індивідуальних особливостей керівника можна звести до певних типів, користуючись такою класифікаційною ознакою, як відносини керівника з підлеглими. З цих позицій розрізняють три типи керівників: автократичний, демократичний та ліберальний. **Автократичний тип керівника** відрізняється схильністю до єдиноначальності в гіпертрофованих формах, надмірною централізацією влади, особистим вирішенням не лише основних, але й порівняно дрібних питань, свідомим обмеженням контактів з підлеглими. Керівник автократичного типу є догматичним, прагне підпорядковувати увесь колектив своїй волі, не виносить заперечень і не прислуховується до думки інших, часто втручається в роботу підлеглих і жорстко контролює їх дії, вимагає пунктуального виконання своїх вказівок. Народи проводить лише за формальності, оскільки рішення у нього підготовлені заздалегідь. Критики щодо своїх помилок не визнає, однак сам часто вдається до критики інших. Вважає, що адміністративні стягнення — найкращий засіб впливу на підлеглих з метою досягнення високих показників праці. Працює багато, примушує працювати й інших, у тому числі в позаурочний час. Може йти на розрахований ризик. Нікому не дозволяє «сісти собі на шию», однак вимагає від підлеглих усього, що вважає за потрібне, не зважаючи на те, що його вимоги нерідко виходять за межі службових відносин і призводять до порушення трудового законодавства. У спілкуванні з людьми нестриманий, а то й брутальний. Проте може бути й коректним, уважно вислуховувати й для годиться посилатись на ідеї підлеглих, але нехтувати їхньою думкою при прийнятті рішень. В цілому для керівника-автократата притаманною є недостатня повага до підлеглих. На практиці автократичний тип керівника саме у такій формі виявляється досить рідко. Причому часом наявні у автократа ме-

тоди та прийоми роботи можуть викликати симпатію й повагу завдяки оперативному вирішенню завдань, а в уяві деяких підлеглих автократом інколи постає керівник, який цілком резонно діє згідно з чітким планом і реалізує його, долаючи будь-які перешкоди. В цьому разі він може бути жорстким, безкомпромісним, але справедливим, владним, таким, що не пригнічує ініціативи інших, рішучим, але несамовпевненим. Звичайно, такий керівник здатний зробити багато для вирішення проблем вмілою організацією роботи окремих структурних підрозділів, сміливо й своєчасно приймаючи рішення й досягаючи їх виконання. Однак у більшості випадків у керівників автократичного типу такі привабливі особисті якості розвинуті недостатньо, проте переважає прагнення командувати й вимагати безумовного підпорядкування. І тоді найздібніші та найініціативніші працівники, які знають собі ціну, мають почуття власної гідності, намагаються піти від такого керівника.

Не слід вважати поняття «автократія» синонімом «єдиноначальність». Йдеться про категорії зовсім різного порядку, хоча на перший погляд може здатись, начебто у них багато спільного. Прагнення керівника до єдиноначальності як такої не може викликати заперечень, оскільки це одна з основоположних засад управління. Але бути єдиноначальником зовсім не означає всі питання управління вирішувати одноосібно й тим більше вдаватись до «загвинчування гайок».

Інколи керівник не може «відмовитись» від адміністрування. Його пояснення зводяться до того, що він просто не може керувати інакше; він звик лише заперечувати, не вміє згуртувати однодумців і надихнути їх до ініціативного виконання своїх обов'язків.

Призначення керівника-автократа нерідко пояснюється особливостями його характеру. Здебільшого це владні люди, настирливі й уперті, пихаті й з надмірною самовпевненістю, з надмірно розвиненим прагненням до престижності й надлишковим потягом до зовнішніх атрибутів влади. За темпераментом це переважно холерики, хоча не виключно, що автократом може бути людина іншого типу. Живучість автократа зумовлюється об'єктивними причинами. Автократичний стиль виникає насамперед в умовах, коли вирішальною ознакою успіху вважається результат функціонування підприємства, а засобам його досягнення не надається суттєвого значення. Цей тип керівника був характерним для командно-адміністративної, тоталітарної системи, яка існувала в нашій країні. Вона була побудована на широкому використанні тиску, вольового примусу, поєднувалася з чванством і



брутальністю, нехтуванням думкою підлеглих. Авторитарний керівник не обов'язково користується подібними прийомами впливу на підлеглих, але схильний до них. У практичній діяльності багатьом керівникам не завжди вдається затриматися на межі, за якою директивні рішення непомітно трансформуються в нічим не аргументоване свавілля. Щоб діяти інакше, необхідний певний рівень моральної зрілості. При достатній культурі виховання керівник здатний і в складних ситуаціях додержуватись вольового самообмеження й зберігати власну гідність. Такими можливостями нехтують керівники з егоїстичними схильностями. Нерідко авторитарність є маскуванням некомпетентності керівника або відсутності у нього здібностей. Нині, при зростаючій ролі суб'єктивного фактора й інтелекту працівників, жорсткий авторитарний керівник стає неприйнятним. Не є перебільшенням твердження, що в наші дні бути автократом — ознака швидше слабкості, аніж сили.

**Демократичний тип** керівника на відміну від автократа прагне до надання підлеглим самостійності відповідно до їх кваліфікації та функцій, які вони виконують, залучає їх до таких видів діяльності, як визначення цілей, оцінка роботи, підготовка та прийняття рішень, створює необхідні для виконання роботи передумови й справедливо оцінює їх зусилля, з повагою ставиться до людей і турбується про них. Керівник демократичного типу особисто займається лише найскладнішими й найважливішими питаннями, надаючи право підлеглим вирішувати всі інші. Він намагається радитись з ними й прислуховується до думки колег, не підкреслює своєї переваги й розумно реагує на критику, не уникає відповідальності ані за власні помилки, ані за помилки виконавців. Звичайно, йому, як і кожній людині, властиве побоювання за власний добробут. Однак, якщо цього вимагають інтереси справи, він сміливо йде на розрахований ризик. Максимально об'рунтовуючи рішення, що розробляються, він твердо втілює їх у життя. Стимулюючи ініціативу знизу і підкреслюючи свою повагу до підлеглих, він дає вказівки не у формі наказів, а у вигляді пропозицій, порад і навіть прохань, не лише прислуховується до їхньої думки, а й враховує її. Контроль за діяльністю підлеглих здійснює не одноосібно, а з залученням членів колективу. Намагання зважати на думку підлеглих і колег пояснюється, як правило, зовсім не відсутністю власної точки зору або бажанням поділити відповідальність, а твердою впевненістю у тому, що при вміло організованому процесі обговорення завжди можуть бути віднайдені оптимальні рішення. Такий керівник не додержується стереотипів,

а змінює свою поведінку відповідно до змін ситуації, структури колективу та ін. Він добре розуміється на позитивних якостях і недоліках підлеглих, спокійно вислуховує заперечення щодо власної позиції з тих чи інших питань, вважає нерозумним завжди наполягати на власному рішенні і не вважає ганебним для себе піти на поступки, не поступаючись при цьому принциповими інтересами. Конфлікти він сприймає як закономірне явище, намагається одержати з них користь на майбутнє, доходячи до їх першоджерела й суті. Там, де авторитарно діяв би наказом, вимагаючи безумовного виконання своїх вказівок, керівник демократичного типу досягає бажаних результатів переконанням виконавців у доцільності й значенні покладених на них обов'язків.

Добре поінформований про справжній стан справ у керованому підприємстві й настрої підлеглих він у взаєминах з ними завжди тактовний, з розумінням ставиться до їх інтересів і запитів, широко використовує можливості щодо впливу на них переконанням і психологічними прийомами, а при здійсненні контролю за їхньою діяльністю акцентує увагу не лише на додержанні ними формальних вказівок, але й на реальних результатах. Керівник демократичного типу вважає своїм обов'язком постійно й ґрунтовно, з повною відвертістю інформувати підлеглих про стан справ і перспективи розвитку колективу. За такої системи спілкування набагато легше мобілізувати підлеглих на реалізацію поставлених перед ними завдань, виховувати у них почуття господарів.

Керівник-демократ орієнтується на можливості підлеглих, на їхнє природне прагнення до самовираження свого інтелектуального й професійного потенціалу. Цим самим стимулюється сприйняття працівниками цілей підприємства як своїх власних. При такому підході функціональна діяльність керівника вдало поєднується з його роботою по вихованню працівників, між ними зміцнюються почуття довіри й поваги.

Демократичний керівник стимулює творчу активність підлеглих (в основному делегуванням повноважень), сприяє створенню творчої атмосфери взаємної довіри й співробітництва, в якій працівники усвідомлюють власну значимість й відповідальність перед колективом, при цьому дисципліна трансформується в самодисципліну.

Демократичний підхід зовсім не обмежує єдиноначальності й не послаблює влади керівника. Навпаки, його реальна влада й авторитет зростають, оскільки він керує без грубого тиску й непотрібного пе-

## *Готельно-ресторанний бізнес: МЕНЕДЖМЕНТ*

---

ребільшення ролі адміністративного впливу, спираючись на здібності працівників і поважаючи їх.

**Ліберальний тип** керівника відрізняється відсутністю розмаху в діяльності, безініціативністю й поспішним очікуванням вказівок зверху, небажанням брати на себе відповідальність за прийняті рішення та їх наслідки. Керівник-ліберал мало втручається у справи підлеглих і не виявляє достатньої активності, виступає в основному в ролі посередника у взаємовідносинах з іншими колективами. Як правило, він досить обережний, можливо, через свою невпевненість у власній компетентності, а відтак, і в становищі, яке він займає в службовій ієрархії. Такий керівник несподіваний у діях, легко підпадає під вплив оточуючих, схильний пасувати перед обставинами й миритися з ними, може без серйозних підстав скасувати раніше прийняте рішення.

У взаємовідносинах з підлеглими керівник-ліберал ввічливий і добродушний, ставиться до них з повагою, намагається допомогти у вирішенні їхніх проблем. Готовий вислуховувати критику й міркування, але у більшості випадків виявляється нездатним реалізувати одержані пропозиції. Недостатньо вимогливий до підлеглих. Не бажаючи псувати з ними відносин, часто уникає рішучих заходів. Здатний нехтувати власними принципами, якщо їх додержання загрожує його популярності серед вищих начальників чи підлеглих. У намаганні набути та зміцнити авторитет здатний надавати підлеглим різного виду пільги, виплачувати незаслужені премії, дозволяти невинуватим службовими потребами відрядження, схильний відкладати звільнення нездібного працівника. Рідко користується своїм правом говорити «ні», легко роздає нереальні обіцянки. Коли вищі керівники просять його зробити щось, що не вкладається у діючі нормативні акти чи правила поведінки, він не припускає думки, що має право відмовитись від виконання такого прохання. Якщо підлеглий не виявляє бажання виконати його вказівку, то він швидше сам виконає потрібну роботу, аніж примусить до цього недисциплінованого працівника. Керівник-ліберал не може відстоювати свою позицію в складних і тим більше екстремальних ситуаціях. Часто такий керівник посилається на те, що він обмежений у правах і тому не може дозволити собі прийняти те чи інше рішення. Він робить ставку на безумовне виконання діючих положень та посадових інструкцій. У цьому він знаходить засіб компенсації відсутніх у нього або недостатніх здібностей до самостійних дій і спілкування. Підлегли, маючи значну свободу дій, користуються нею на свій розсуд, самі ставлять завдання й обирають способи їх вирішення. У результаті перспектива виконання тих чи

інших робіт виявляється залежністю від інтересів та настроїв працівників. Зрозуміло, що керівник ліберального типу віддає перевагу такій організації діяльності, за якої все розписане по полицях і порівняно рідко виникає потреба у прийнятті оригінальних рішень і втручанні в справи підлеглих.

Керівник ліберального типу не виявляє чітко виражених організаторських здібностей, нерегулярно й слабо контролює та регулює дії підлеглих, і, як наслідок, вирішення проблем підприємства не відрізняється достатньою результативністю. Разом з тим він зовсім не прагне до службової кар'єри і, розуміючи, що посідає не своє місце, як правило, готовий віддати його іншому. Існування типу керівника-ліберала пояснюється багатьма причинами. Серед них тип темпераменту й характер: переважно такі керівники є нерішучими й добродушними, уникають суперечок і конфліктів. Інша причина може полягати в недооцінці загального значення й діяльності колективу і свого обов'язку перед ним. Такий керівник може виявитись високотворчою особистістю, цілком захопленою якоюсь конкретною сферою власних інтересів, але без організаторського таланту, внаслідок чого обов'язки адміністратора виявляються для нього не під силу.

Наведена типологія керівників має дещо умовний характер. У реальній діяльності конкретного керівника можна простежити риси всіх трьох психологічних типів керівників. Однак разом з тим кожен керівник певною мірою тяжіє до одного з наведених типів.

#### **11.4. Особливості зарубіжних технологій управління колективами**

Подальше вдосконалення технології управління колективами на вітчизняних підприємствах готельно-ресторанного бізнесу має спиратись на накопичений зарубіжний досвід. Йдеться насамперед про вивчення й запозичення керівниками підприємств зарубіжного прогресивного досвіду щодо державного фінансування й стимулювання підготовки кадрів, використання сучасних систем оцінки персоналу, формування й застосування системи матеріального заохочення різних категорій працівників до вискоєфективної трудової діяльності, а також залучення значної частини персоналу до управління виробництвом.

У країнах з розвинутою ринковою економікою держава, беручи на себе основний фінансовий тягар підготовки та перепідготовки кадрів, створює єдиний механізм забезпечення зайнятості через взаємодію держави та підприємств. Цей механізм включає стимулювання з боку держави освітянської активності підприємств, кооперування останніх з навчальними закладами, а також акумулювання та перерозподіл коштів підприємств з метою підготовки й перепідготовки робочої сили. Взаємодія держави й підприємств передбачає використання різних аспектів: фінансування, податкової політики, регулювання соціального страхування та забезпечення, створення інформаційної та правової інфраструктури.

Щодо початкової професійної підготовки молоді, то державні органи насамперед, стимулюють активність підприємства шляхом прямого фінансування його внутрішніх систем навчання. Так, наприклад, за навчання молоді 16–18 років, яка ще не має повної середньої освіти, державні органи Великобританії, Італії, Швеції покривають до 80% витрат підприємств. Об'єктом прямого фінансування державними органами Німеччини, Франції, Італії, Швеції стала так звана альтернативна форма підготовки кадрів, що охоплює молодь до 25 років. Йдеться про поєднання процесу теоретичної підготовки в навчальному закладі з трудовою діяльністю за умов часткової зайнятості. Відтак забезпечується відповідність зайнятості учня здобутих на даний момент кваліфікації. Необхідною умовою такої форми навчання є наявність спеціальної програми, яка забезпечує координацію підготовки молоді за двома різними системами. Активний контроль підприємств за навчальним процесом зумовлює постійне коригування програм теоретичного навчання.

Методи прямого фінансування доповнюються непрямим стимулюванням підготовки з боку держави через диференціювання податкової політики. Цей метод особливо активно використовується у США, де кошти, спрямовані на підготовку молодих працівників, повністю звільняються від оподаткування (за умови акредитування місцевими органами влади, тобто гарантування відповідності підготовки встановленим стандартам).

У західноєвропейських країнах одним з джерел коштів державних органів на професійну підготовку є грошові відрахування підприємств. Так, у Франції існує порядок, за яким кожне підприємство з чисельністю зайнятих понад 10 осіб зобов'язане відраховувати на підготовку та підвищення кваліфікації працівників не менше 1% від фонду заробітної плати.

Необхідність постійної перепідготовки персоналу висунула практично в усіх країнах з розвинутою ринковою економікою вимогу щодо створення системи спеціальних підрозділів у складі фірм. Це навчальні центри та курси, відділи кадрової підготовки тощо. Систему професійної підготовки працівників мають 80% підприємств Японії. Витрати американських компаній на перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників становлять до 5% від прибутку, не враховуючи державних дотацій.

В економічно розвинутих країнах значна увага приділяється оновленню систем оцінки різних категорій персоналу. Насамперед значно поширюється застосування самооцінки. За результатами досліджень, проведених американськими вченими, близько 90% керівників і 86% підлеглих самооцінку персоналу вважають обов'язковою складовою системи оцінки в цілому. Досить ефективним методом оцінки керівників і спеціалістів є оцінка щодо досягнення ними поставлених цілей. Оцінка за цілями включає, як правило, такі етапи:

- визначення ключових функцій працівників;
- конкретизація кожної функції встановленням певних економічних показників (обсяг роботи, якість, витрати, прибуток тощо);
- визначення конкретних показників для оцінки результатів діяльності;
- порівняння досягнутих результатів із попередньо встановленими «стандартами» й визначення оціночного балу;
- розрахунок середньої оцінки, яка відбиває рівень досягнення поставлених цілей.

На увагу заслуговує зарубіжний досвід формування та застосування багатоаспектної системи матеріального заохочення працівників. Її ключовими елементами є:

- використання тарифної системи;
- застосування прогресивних форм оплати праці;
- поширення оригінальних систем преміювання й стимулювання нововведень;
- вища оплата розумової праці;
- істотна індивідуалізація заробітної плати.

За рубежем досить широко застосовується тарифна система оплати праці в різноманітних її модифікаціях. Вона дозволяє диференціювати оплату праці залежно від складності, умов і важливості роботи. В країнах з розвинутою ринковою економікою переважно застосовуються єдині тарифні сітки для робітників, спеціалістів і службовців. Кожна галузь економіки, як правило, формує власні тарифні сітки, які,

у свою чергу, модифікуються на рівні фірм. Наприклад, на італійській фірмі «Оліветті» використовується 20-розрядна тарифна сітка, а в американській автомобільній корпорації «Форд моторс» — 23-розрядна. В японських фірмах традиційно основна ставка визначається з урахуванням віку й стажу роботи, а так звана трудова ставка — залежно від кваліфікації та результативності праці.

У зарубіжних підприємствах здебільшого запроваджується погодинна оплата праці працівників. Це зумовлено тим, що нині пріоритетного значення набуває не кількість, а якість товарів.

У багатьох зарубіжних країнах поширені оригінальні системи преміювання. Зокрема, в американських фірмах тривалий час застосовуються дві системи, названі за прізвищами їх авторів, — системи Скенлона й Ракера. Перша з них базується на розподілі (у пропорції 1:3) коштів, одержаних від економії витрат на заробітну плату між компанією та працівниками, а друга — на формуванні преміального фонду залежно від збільшення умовно чистої продукції в розрахунку на один долар заробітної плати.

Широко застосовується система «відкладених премій». Наприклад, на фірмі «Фіат» за створення нової продукції нараховується премія, виплата якої відкладається на фіксований термін (1–2 роки), а на французьких підприємствах за досягнення певного рівня якості та ефективності праці щорічно нараховується премія, яка виплачується лише через п'ять років.

Характерною особливістю сучасних систем стимулювання на Заході є значне поширення системи заохочення за впровадження різноманітних нововведень. Так, більшість західноєвропейських фірм формують преміальні фонди за створення, освоєння й випуск нової продукції, але їх розмір співвідноситься з приростом обсягу продажу нової продукції та її часткою в загальному обсязі виробництва.

У зарубіжних країнах, як правило, розумова праця оплачується вище, ніж фізична. За даними спеціальних досліджень заробітна плата працівників розумової праці в середньому перевищує заробіток робітників: у Німеччині — на 20%; Італії й Данії — на 22%; Люксембурзі — на 44%; Франції й Бельгії — на 61%. Середньотижнева заробітна плата американських інженерів майже удвічі більша за середню плату робітників.

У всіх країнах з розвинутою ринковою економікою спостерігається стала тенденція до індивідуалізації заробітної плати на підставі оцінки конкретних заслуг працівника. Механізм індивідуалізації заробітної плати включає як диференціацію умов найму, так і регулярну оцінку за-

слуг персоналу безпосередньо в процесі трудової діяльності. Наприклад, у США оцінюють особисті заслуги керівників і спеціалістів 80% підприємств, а робітників — приблизно 50%. У Франції індивідуалізована заробітна плата становить 3/4 від її приросту в керівників і спеціалістів, 2/3 — у майстрів і майже 1/2 — у робітників.

Зарубіжний досвід підтверджує виняткову користь від залучення працівників до управління. В американських фірмах, наприклад, застосовуються чотири форми залучення персоналу до управління:

- участь працівників в управлінні виробництвом та якістю продукції на рівні структурних підрозділів підприємства;
- створення робітничих рад або спільних комітетів робітників і менеджерів;
- запровадження системи участі персоналу в розподілі прибутку;
- участь представників виробничого колективу в роботі рад директорів.

Зокрема, майже 25% американських фірм з кількістю працівників понад 500 осіб мають в організаційній структурі управління ради робітників або спільні комітети робітників та адміністрації.

Своєрідною є система участі працівників в управлінні виробництвом, яка склалася в Німеччині. Вона включає: спільну участь у наглядових радах фірм представників вищої ланки управління й трудових колективів; існування посади «робітника-директора»; виробничих рад, які складаються виключно з робітників. Останні створюються на підприємствах, що мають не менше 5 постійних працівників з правом голосу (вік — понад 18 років, стаж роботи — не менше 6 місяців). При цьому роботодавці зобов'язані надавати працівникам і раді підприємства відповідну інформацію, приймати від них запити та пропозиції, вивчати й враховувати думку ради підприємства з питань соціально-економічного розвитку.

Характерною особливістю сучасного виробництва за кордоном можна вважати перехід до різноманітних колективних (групових) форм організації праці, включаючи спільне виконання окремих завдань (контроль якості, обслуговування робочих місць, навчання). Серед різних форм групової діяльності, спрямованої на підвищення ефективності виробництва та вдосконалення трудових відносин можна назвати «гуртки якості», які, по суті, є неформальною організацією управління виробництвом, що співіснує паралельно з традиційною ієрархічною системою. За оцінкою західних спеціалістів, на кожний долар витрат на розвиток «гуртків якості» підприємства одержують 4–8 доларів прибутку. Тому не випадково 90% найбільших фірм США використовують



«гуртки якості» з метою підвищення ефективності виробництва. В Японії функціонує понад один мільйон «гуртків якості», які об'єднують майже 11 мільйонів працівників.

Особлива політика зарубіжних підприємців у питаннях використання робочого часу одержала назву «гуманізація праці». До нововведень цього ряду насамперед відносять: рухомий графік робочого часу, різні графіки 4– і 3-денного робочого тижня (при збереженні 40 робочих годин), а також неповного робочого тижня.

Одне з поширених нововведень одержало назву **флекс-тайм** — можливість вибору виконавцями на свій розсуд часу початку й закінчення робочого дня, скорочення часу обов'язкового перебування на робочому місці та ін. Не зважаючи на певну складність щодо підготовки (розробка численних графіків, їх узгодження, адаптація персоналу тощо), це нововведення сприяє суттєвій віддачі: покращує соціально-психологічний мікроклімат, скорочує невиходи на роботу з поважних причин, знижує витрати на оплату позаурочних робіт, підвищує задоволеність роботою та індивідуальну продуктивність праці. Про це свідчить досвід Австрії, Швейцарії, Франції, Італії, США. У Німеччині цією системою охоплено близько 1 млн. працюючих.

При введенні цієї системи працівник за своїм бажанням може приступати до роботи в інтервалах від 7 до 9 години ранку. З 9 до 11 години він зобов'язаний перебувати на своєму робочому місці. Обідня перерва (на 30 хвилин) з 11 години 30 хвилин до 13 годин. З 13 до 16 години знову всі на робочих місцях. Закінчення роботи з 16 до 18 години. Мінімальний робочий час дорівнює 5,5 години, максимальний — 10,5 години, робочий тиждень відповідно 27,5–52,5 робочих годин. На місяць кожен зобов'язаний відпрацювати 168 годин, а якщо їх виявиться більше, працівник може надлишок перенести в рахунок наступного місяця. Можна також накопичені години додати до відпустки.

У процесі формування й організації роботи трудових колективів зарубіжні підприємства часто користуються висновками й рекомендаціями соціоніки — науки, яка вивчає взаємодію у системі «люди-на — техніка» й виробниче середовище.

У зарубіжній практиці накопичено чималий досвід реконструкції процесу праці, який поділяють на прості й складні форми. До простих форм відносять: розширення набору виробничих функцій за горизонталлю та вертикаллю, суміщення професій. Більш складними є форми, пов'язані із зміною виробничої техніки й технології, із створенням нових соціально-технічних систем.

Швидкий розвиток систем зв'язку, розширення мережі персональних комп'ютерів, підключених до єдиних інформаційно-обчислювальних центрів, створюють якісно нові виробничі зв'язки працівників, змінюють звичну уяву про організацію праці. Вже нині в США нараховується понад 100 тис. осіб, робочим місцем яких є їх власний дім, а знаряддям праці — персональний комп'ютер.

У США здійснюються певні заходи, спрямовані на розвиток у працівників почуття господаря. В цій країні нараховується близько 700 фірм, якими повністю володіють їх робітники та службовці на правах кооперативної власності. Ці фірми одержують прибуток майже на половину більший від звичайних фірм у тих же галузях.

Нині підприємствами широко застосовуються модернізовані форми матеріального стимулювання: володіння акціями, участь у прибутках, використання різноманітних премій, інших форм стимулювання. Тепер у багатьох країнах значна увага приділяється різним формам колективної мотивації поведінки працівників, робляться спроби створити «синтетичну модель» організації праці, що надаватиме максимальних можливостей для зростання її ефективності.

### **Контрольні запитання**

1. Розгляд яких питань включає «технологія управління колективами»?
2. Подайте визначення кількісним, якісним і структурним характеристикам кадрового потенціалу підприємств.
3. Перелічіть показники, які визначають якість праці.
4. Які методи й прийоми використовують для оцінки претендентів на вакантну посаду в апараті управління?
5. Назвіть етапи добору управлінських кадрів для підприємств готельно-ресторанного бізнесу.
6. Перелічіть вимоги до особистості сучасного менеджера.
7. У чому полягає особливість зарубіжних технологій управління працівниками?

### **Рекомендована література**

1. Базаров Т.Ю., Еремина Б.Л. Управление персоналом / Учебник для вузов. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
2. Браймер Р.А. Основы управления в индустрии гостеприимства / Пер. с англ. — М.: Аспект Пресс, 1995.

3. Григоренко В. Сфера действия трудового контракта // Персонал. — К.: 1998.
4. Дэниелс Джон Д., Радеба Ли Х. Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции / Пер. с англ., — 6-е изд. — М.: Дело, 1998.
5. Завадський Й.С. Менеджмент: Menedgment. — К.: Українсько-фінансовий інститут менеджменту і бізнесу, 1997.
6. Зудина Л.Н. Организация управленческого труда / Учеб. пособие — М.: ИНФРА — М; — Новосибирск: НГАЭиУ, 1997.
7. Карсекін В.І., Манов М.А. Менеджмент у підприємствах торгівлі та громадського харчування / Підручник. — К.: Вища шк., 1994.
8. Лозниця В.С. Психологія менеджменту / Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1997.
9. Щекин Г.В. Теория и практика управления персоналом / Учеб. пособие — К.: МАУП, 1998.

## Розділ XII

### Комунікаційні процеси в системі управління

Комунікація (англ. Communication) є аспектом соціальної взаємодії, загальною характеристикою будь-якої діяльності, включаючи управління. Вона являє собою форму політичної, наукової, організаційної й технічної сили в суспільстві, за допомогою якої підприємства включаються у зовнішнє середовище, здійснюють обмін думками або інформацією для забезпечення взаєморозуміння. Поняття «комунікація» має досить широке тлумачення. Його можна визначити як форму зв'язку, як один із проявів інформаційного обміну або обміну інформацією між людьми в процесі їхнього безпосереднього спілкування або за допомогою технічних засобів.

Комунікація — це всеосяжний і складний процес, який здійснюється за допомогою слів, букв, символів, жестів, це спосіб, за допомогою якого висловлюється ставлення одного працівника до знань і розумінь іншого, досягається довіра, взаємосприйняття поглядів тощо.

Дослідження свідчать, що менеджери 50–90% робочого часу витрачають на комунікаційні процеси. Керівники різних рівнів займаються цим постійно, щоб реалізувати свою роль у міжособистісних відносинах, інформаційному обміні, в процесах прийняття рішень, в плануванні, організації, мотивації й контролі. Саме тому, що обмін інформацією входить до всіх видів управлінської діяльності, комунікацію називають процесом, який поєднує частини підприємства в одне ціле. Якщо ліквідувати комунікацію, то підприємство перестане бути керованим і його діяльність набуде хаотичного, нескоординованого характеру.

Соціологічні дослідження засвідчили, що 73% американських, 63% англійських і 80% японських керівників вважають, що недоліки комунікації є головною перепоною на шляху досягнення ефективності їх роботи. Ефективно працюючі керівники — це ті, які досягли успіхів у налагодженні комунікацій і самі є комунікативними. Комунікабельність (комунікативність) (англ., Communicability) — це здатність до комунікацій, встановлення контактів і зв'язків, досягнення взаєморозуміння.

Теорією комунікації займаються спеціалісти в галузі психології, мовознавства, математичної логіки, електроніки та інших наук. Учені досліджують види інформації й способи її передання з точки зору впливу на поведінку окремих осіб і колективів. Згідно з теорією ко-

мунікації їх бажана поведінка досягається лише через розуміння й узгодженість із прийнятою інформацією. Щоб здійснювати комунікацію ефективно, тобто передавати певні повідомлення у формі методичних вказівок, інструкцій, наказів, доповідей, звітів тощо, потрібно врахувати ряд факторів: підбір слів при формулюванні повідомлень, настроїв, самопочуття, потреби адресатів та ін. Тому проблема підвищення ефективності комунікації має певні аспекти: формально-логічний, семантичний, соціально-психологічний, текстово-логічний, організаційний, технічний. Встановлення належної комунікації пов'язане з розв'язанням багатьох питань: готовність партнерів встановлювати комунікацію, обрання способів комунікації, виявлення та усунення перешкод, вірне поєднання усної, візуальної та письмової форм комунікації тощо. Комунікацію необхідно вивчати не лише в її теоретичних аспектах, але й у практичних. Саме так визначається здатність до комунікації (вміння говорити, слухати, писати, читати) і, зокрема, ораторське мистецтво, схильність до журналістики, викладацької роботи, рекламної справи, літератури, радіо- і телемовлення тощо. На практиці ефективність комунікацій знижується, якщо неточно формулюється повідомлення, має місце помилковий переклад або нечітке тлумачення, припускається втрата інформації в процесі передавання, її зберігання через неухважність працівників, обмежений час для адаптації й засвоєння інформації тощо.

Серйозною перешкодою в налагодженні ефективних комунікацій на підприємствах є авторитарне ставлення адміністрації до підлеглих, нечіткість виконання або небажання керівників виконувати свої обов'язки, відсутність позитивної ділової атмосфери й мотивації для спілкування працівників між собою, неправильне визначення прав і відповідальності, страх керівників і підлеглих за наслідки при переданні надто відвертої інформації тощо.

До суб'єктивних факторів, які знижують ефективність контактів між окремими працівниками, відносять різне тлумачення одних і тих же понять, при обміні інформацією. Тому в процесі спілкування й передавання інформації виникають перешкоди через її перекручення, непорозуміння, уповільнення інформаційного процесу тощо. До того ж, отримувачі сприймають насамперед ту інформацію, яку вони сподіваються одержати, й іноді ігнорують дані, які не співпадають з їхньою попередньою уявою.

## 12.1. Види комунікацій та їх структурні схеми

У діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу використовуються різні засоби, види і форми комунікацій. За характером і виявом комунікація визначається як: а) інформаційна — передання інформації аудиторії, одній особі або групі осіб, інформування про якісь події (виступ на радіо); б) експресивна — виразна, що характеризується експресією, силою вияву почуттів, переживань (несподівана зустріч); в) переконуюча — прагнення вплинути на інших (висловлення захоплення, прохання, що особливо важливо для працівників готельно-ресторанного сервісу); г) соціально-ритуальна — використання норм і звичаїв соціально-культурної поведінки (процедура знайомств, звичаї гостинності); д) паралінгвістична — спілкування за допомогою міміки, виразу очей і рота, а також поз і рухів (передання різних відтінків повідомлення, його прихованого змісту).

Можливості несловесних повідомлень, які становлять значну частину людського спілкування, не слід применшувати. Справа в тому, що досить часто одними словами не можна передати емоції, душевний стан, занепокоєння і т. п., якщо не скористатись мімікою, певними рухами, виразом обличчя, тональністю голосу тощо.

Різноманітні види й способи комунікації можна поділити на три групи: **усну, письмову й візуальну**. На думку психологів, у багатьох ситуаціях найефективнішим є безпосередній усний контакт, за допомогою якого можна передавати деталі, уточнити неясні питання й цим виключити неправильне розуміння завдання. Якщо людина ставить запитання, то, на думку американських дослідників, ймовірність того, що вона правильно зрозуміла повідомлення, підвищується на 20%, а якщо вона робить зауваження, то її розуміння підвищується ще на 15%.

Ключем до ефективної письмової комунікації є дотримання певних вимог: чіткість, повнота, надійність і вірність. Письмова комунікація іноді доповнює й посилює усну (наприклад, коли потрібно передати важливе повідомлення, яке не припускає найменших неточностей).

За цільовою спрямованістю комунікації визначають як: **інструктивні, мотивативні й інформативні**, які постачають інформацію для прийняття управлінських рішень, їх реалізації й контролю за виконанням. Для досягнення цілей підприємства та ефективного обміну інфор-

мацією використовуються висхідні, нисхідні, вертикальні й горизонтальні комунікації. **Висхідні комунікації**, як правило, здійснюються у формі звітів, пропозицій і пояснювальних записок. Метою їх є ознайомлення вищого рівня керівництва про те, що робиться на більш низьких рівнях ієрархічної системи. Перед **нисхідними комунікаціями** ставиться завдання довести до відома підлеглих та інших організацій про зміст рішень, які приймаються на вищих рівнях (стратегічні напрями майбутньої діяльності). До нисхідних та висхідних комунікацій відносять обмін інформацією між підприємством та зовнішнім середовищем.

Існують певні правила успішного здійснення **вертикальних** комунікацій: а) правильний, ввічливий стиль мови; б) достатня гласність, що унеможливує домисли, плітки; в) недопущення передання інструкцій і вказівок від вищого керівництва безпосередньо останньому адресатові, що веде до втрати відповідальності й порушення встановленої ієрархії.

Прикладом **горизонтальних комунікацій** є міжрівневі комунікації на підприємствах, тобто обмін інформацією між структурними підрозділами.

Велику питому вагу займає особиста комунікація, або безпосередні контакти між працівниками. Особиста комунікація включає усі види обміну інформацією, що мають місце між особами. Вона може бути таких форм: комунікація між двома людьми, комунікація між індивідом і групою осіб, комунікація між членами групи.

Характер комунікацій підприємств готельно-ресторанного бізнесу значною мірою залежить від типу їх структурної схеми. Структуру прийнято зображати позиціями (окремі особи, організації, структурні підрозділи, технічне обладнання та ін.) і зв'язками між ними. Основними типами використовуваних структурних схем є: лінійна, кільцева, сотова, багатозв'язкова, типу «колесо» ієрархічна, зіркова тощо (рис. 12.1).

При **лінійній структурній схемі** кожна її позиція (окрім крайніх) пов'язана із двома сусідніми й інформація, яка передається з одного кінця до іншого, стає відомою усім. Тут немає відносин підлеглості, але будь-який розрив зв'язку не компенсується, підприємство стає малокерованим коли втрачається контакт між окремими підрозділами. Але простота побудови, порівняно короткі канали зв'язку створюють передумови для оперативного прийняття рішень і широкого застосування цієї структурної схеми.

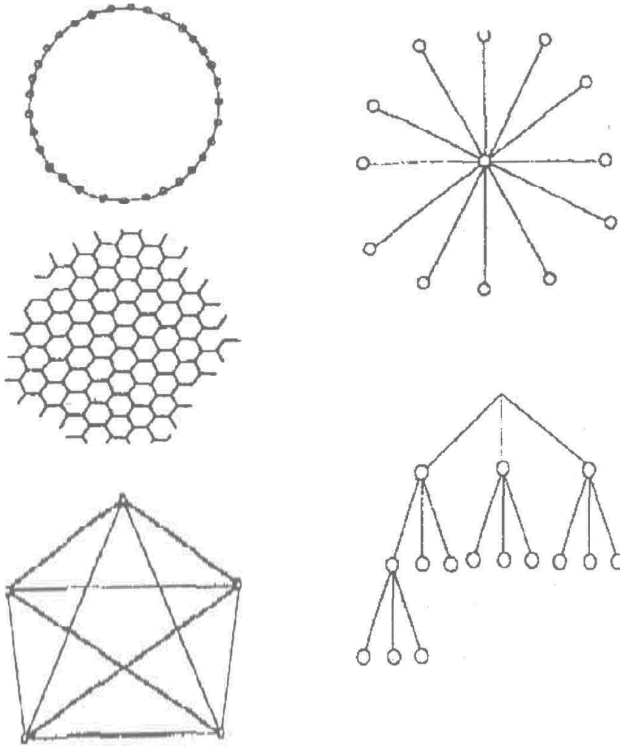


Рис. 12.1. Основні типи структурних схем комунікацій

**Кільцева схема** являє собою замкнену структуру з однаковими зв'язками. При застосуванні цієї схеми підвищується швидкість передавання інформації та стійкість структури, оскільки будь-які дві позиції використовують два напрямки інформаційного обміну.

**Сотова схема** являє собою більш складну структуру з розвиненими шляхами проходження інформації. **Багатозв'язкова схема** реалізує принцип: кожен зв'язаний із кожним. Тут зв'язки є рівноцінними й жоден з них не має переваг перед іншим. Висока швидкість проходження інформації досягається прямими зв'язками, коли немає потреби використовувати обхідні шляхи. Близькими до багатозв'язкової схеми є схема типу «**колесо**» й **зіркова** схема. Перша з них передбачає встановлення зв'язку з двома сусідніми позиціями й з центром. При зірковій схемі кожна позиція підтримує зв'язок лише із центром, який виконує командні функції.



Найпоширенішою в менеджменті є **ієрархічна схема**, яка уособлює командні функції одних позицій щодо до інших. Позиції, розташовані у нижній частині схеми, є чисто підлеглими. Позиції, розташовані над ними, є одночасно підлеглими й командними. І, нарешті, позиції, розташовані у верхній частині схеми, виконують лише командні функції. Ієрархічна схема передбачає більш високу централізацію порівняно з кільцевою. Але найвищий рівень централізації командних функцій має місце при застосуванні зіркової схеми, де поведінка кожного елемента повною мірою залежить від центральної позиції.

Крім **формальних** (офіційних) комунікацій, у менеджменті важливу роль відіграють **неформальні** (неофіційні) комунікації. В підприємницькій діяльності неформальні комунікації неминучі й мають різноманітний характер. На практиці офіційні структури та офіційні комунікації — це лише частина комунікаційних процесів. Чимало питань розглядаються й вирішуються неформальними групами, які не наділені офіційними повноваженнями й які створені на базі дружніх відносин, старих шкільних зв'язків, приналежності до однієї партії, національного походження, релігії та інших спільних інтересів. Керівники усіх рівнів часто підтримують ділові зв'язки з однією або кількома неофіційними групами всередині або за межами підприємства, іноді ділять свою владу з неофіційним «кухонним осередком». Природнім джерелом неофіційних відносин є поліархія, яка характеризує взаємовідносини між різними партіями або групами, а також різні чутки: про скорочення штатів, переміщення кадрів, випровадження на пенсію, чвари між керівником та заступниками і ін.

Для розвитку неформальних комунікацій використовуються неофіційні правила й ритуали, система облаштування ящиків для анонімного внесення пропозицій, яка сприяє вільному потоку новаторства різних рівнів. У цьому руслі можуть діяти спеціальні комісії для розгляду скарг, «дні відкритих дверей», різні збори й наради.

### **12.2. Елементи моделі комунікаційного процесу**

Комунікаційний процес — це обмін інформацією між двома або більшим числом осіб. Основні функції комунікаційного процесу полягають у досягненні соціальної спільності при збереженні індивідуальності кожного з елементів. У комунікаціях реалізуються управлінська, інформативна, емотивна (така, що викликає емоції) й контактна (пов'язана із встановленням контактів) функції.

На підприємствах готельно-ресторанного бізнесу процес комунікації виражається рухом інформації в ланцюгу «відправник — канал — одержувач», реальним або потенційним зв'язком у формі діалогу, а також впливом на керований об'єкт, який досягається в результаті обміну повідомленнями.

У процесі обміну інформацією виділяють вісім базових елементів:

1. **Відправник** — передавач, який генерує ідеї або збирає інформацію й передає її. На підприємствах готельно-ресторанного бізнесу ним може бути виділена для цього особа або група працівників. Обмін інформацією розпочинається з формулювання ідеї чи добору інформації. Відправник вирішує, яку саме ідею чи повідомлення слід зробити предметом обміну. Іноді відправник не хоче думати або ж витрачає на обдумування ідеї мінімум часу. Відправник повинен знати свою аудиторію. Якщо у відправника помилкові погляди про одержувача, то його комунікаційні зусилля виявляться неефективними. Як показує досвід діючих підприємств, ефективність комунікації підвищується, якщо вона в межах ланцюга «відправник — одержувач» є гомофільною, тобто має високий ступінь подібності за певними ознаками: за поглядами, освітою, статусом. І, навпаки, гетерофільні комунікації (значний ступінь неподібності за певними ознаками) є менш ефективними, оскільки вони часто супроводжуються перекрученням змісту повідомлення, затримкою щодо передання, використанням обмежених каналів.

2. **Кодування** — це процес перетворення ідей у символи, зображення, малюнки, моделі, звуки, схеми, слова, мову і т. п. Тобто, перш ніж передавати ідею, відправник повинен за допомогою символів закодувати її, використавши для цього різні засоби. Кодування перетворює ідею у повідомлення.

3. **Повідомлення** — сукупність символів, що відбивають закодовану інформацію. Саме заради цього й здійснюється акт комунікації. Найбільше повідомлень передається у формі символів мови. Проте символи можуть бути й невербальними, наприклад, графічні зображення, жести, міміка та інші рухи тіла.

4. **Канали передання** — засоби, за допомогою яких сигнал спрямовується від передавача до приймача (одержувача). Канали поділяються на засоби масової інформації й міжособові канали. Відправник повинен обрати канали для передання мови або письмових матеріалів. Ними можуть бути: електронні засоби зв'язку, включаючи комп'ютерні мережі, електронна пошта, відеострічки й відеокасети, розіслані пам'ятні записки, проведення попередніх зборів невеликих груп для за-

безпечення бажаного розуміння повідомлення й залучення працівників до проблеми та ін. Відправник, як правило, не обмежується одним каналом, а використовує декілька.

5. **Декодування** — процес, за допомогою якого приймач повідомлення переводить одержані символи в конкретну інформацію й інтерпретує її значення. Тобто одержувач декодує повідомлене шляхом перетворення символів у значення. Якщо не вимагається реакція на отриману інформацію, то процес обміну на цьому завершується.

6. **Приймач** — цільова аудиторія або особа, для якої призначена інформація і яка її інтерпретує.

7. **Відгук** — сукупність реакції одержувача (приймача) повідомлення після ознайомлення з його змістом. Визначені такі основні типи результатів комунікації:

- зміна в знаннях одержувача;
- зміна установок одержувача;
- зміна поведінки одержувача повідомлення. Обмін інформацією

слід вважати ефективним, якщо одержувач продемонстрував розуміння ідеї, проводячи дії, очікувані відправником.

8. **Зворотній зв'язок** — частина відгуку одержувача, що надходить передавачеві. Вона розглядається як сигнал, спрямований одержувачем інформації відправникові повідомлення, як підтвердження факту його отримання. Зворотній зв'язок визначає ступінь розуміння або нерозуміння інформації, що міститься у повідомленні. Зворотній зв'язок може набувати форми не лише слова, але й кивка головою, усмішки, потиснення руки або заперечливого жесту рукою, певного виразу очей, інтонації голосу, зміни положення тіла тощо. Іноді має місце недооцінка зворотнього зв'язку й зайве захоплення однією комунікацією, коли зверху вниз відправляються численні накази, розпорядження, вимоги тощо.

При наявності зворотнього зв'язку відправник і одержувач міняються комунікаційними ролями. Тобто ефективний обмін інформацією повинен бути двобічно спрямованим: зворотній зв'язок є необхідним, щоб мати підтвердження, як повідомлення було сприйняте й чи виявилось зрозумілим.

Керівник не має підстав думати, що все сказане ним або написане буде сприйняте точно так, як він замислив. Тому, якщо зворотній зв'язок заблокований, керівник врешті-решт виявиться недієздатним або обманутим.

Зворотній зв'язок помітно підвищує шанси на ефективний обмін інформацією, дозволяє обом сторонам позбавитись шуму. У мові

теорії передавання інформації **шумом** називають те, що спотворює зміст повідомлення. Це може бути мова у вербальному (усному) й невербальному оформленні, різне сприйняття, різниця у статусі керівника й підлеглого. Зменшення шуму досягається багатьма способами. Одним з них є повторення повідомлення або певної його частини.

Комунікації із зовнішнім середовищем підприємства готельно-ресторанного бізнесу здійснюють різноманітними засобами. З наявними й потенційними приймачами інформації вони спілкуються переважно за допомогою реклами.

Реклама — найефективніший засіб інформування споживачів послуг про нові види послуг і продукції. Добре організована реклама — важлива умова ефективної ринкової стратегії підприємств. Значення реклами визначається насамперед її комунікативною роллю. Без реклами пошук споживачів готельних послуг і кулінарної продукції надзвичайно ускладнюється. Але реклама це не лише засіб встановлення зв'язку між підприємствами й споживачами, але й інструмент, який забезпечує просування послуг до споживача. Перш ніж споживач скористається якоюсь послугою або виробом, він дізнається про них з реклами. Реклама надає потенційному покупцеві початкову інформацію про послуги, їх якість, умови реалізації. Тим самим реклама готує потенційного покупця до рішення щодо можливості й доцільності придбання послуг підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Важливим різновидом реклами є реклама в газетах і журналах. Реклама в пресі розрахована на масового читача й у цьому значенні є менш цілеспрямованою порівняно з прямою рекламою, що має адресного споживача. Реклама в пресі виграє за рахунок орієнтації на величезні маси людей. Щоб досягти належного ефекту слід регулярно повторювати оголошення. Великі тиражі щоденної преси й повторюваність оголошень забезпечують високу ефективність друкованої реклами. Фахівці з реклами відзначають, що преса є найефективнішим рекламним засобом з точки зору витрат на рекламу. На другому місці знаходиться радіо й на третьому — телебачення. Якщо ж розглядати рекламу з точки зору запам'ятовування матеріалу, то першість тут належить телебаченню, далі йдуть публікації в пресі й радіореклама.

Одним з найпоширеніших засобів встановлення попереднього контакту з потенційними споживачами послуг підприємств готельно-ресторанного бізнесу є зовнішня реклама. Основні її види: мальовані щити, плакати, зображення й написи на транспорті та архітектурних спорудах.

У період становлення ринкових відносин в Україні все більше підприємств самостійно виходять на міжнародний ринок для встановлення взаємовигідних відносин з іноземними партнерами. Тому досить важливим є дослідження такого різновиду комунікацій між підприємствами готельного сервісу та зовнішнім середовищем як комунікації з іноземними партнерами. При підписанні контрактів слід враховувати нормативні акти, регулюючі зовнішньоекономічні операції, щоб у разі необхідності об'рунтовано відстоювати свої права, тим більше, що світова практика розробила загальноприйняті умови договірних відносин і дотримання їх дозволяє досягти взаємовигідних угод.

У відносинах підприємств готельно-ресторанного бізнесу з громадськістю першочергове значення надається створенню сприятливого образу, «іміджу» підприємств на місцевому, загальнонаціональному та міжнародному рівнях.

### **12.3. Комунікаційні процеси на підприємствах**

На підприємствах готельно-ресторанного бізнесу здійснюється такі комунікаційні процеси:

- міжрівневі комунікації;
- комунікації між керівниками й робочими групами;
- комунікації між підприємствами та зовнішнім середовищем.

**Міжрівневі комунікації** — це обмін інформацією між різними відділами та структурними підрозділами, в результаті чого досягається координація й узгодженість діяльності для досягнення спільних цілей. Умовою ефективного здійснення міжрівневих комунікацій є чіткий розподіл обов'язків, повноважень і відповідальності структурних підрозділів, дотримання службової етики взаємовідносин, використання сучасних засобів зв'язку тощо. Щоб досягти успіху в міжрівневих комунікаціях, менеджери підприємств готельно-ресторанного бізнесу повинні завжди мати чітку уяву про перепони на шляху обміну інформацією та про методи удосконалення такого обміну.

Найпростішою перепорою в міжрівневих комунікаціях є перекручення повідомлень:

- ненавмисне, через труднощі в міжрівневих відносинах;
- свідоме, коли хтось (керівник) не згоден із повідомленням і змінює його в своїх інтересах;
- внаслідок фільтрації, передання інформації з одного рівня на інший лише тих повідомлень, які його стосуються.

У комунікаційному процесі підприємств готельно-ресторанного бізнесу мають місце інформаційні перевантаження, коли керівник, зайнятий опрацюванням отриманої інформації та необхідністю підтримувати інформаційні обміни, не взмозі ефективно реагувати на всю інформацію. Труднощі в налагодженні ефективної комунікації іноді виникають через недосконалу структуру управління — зайву кількість ієрархічних ступенів, недотримання норм керованості, нечіткий розподіл обов'язків, прав і відповідальності управлінського персоналу тощо. Для удосконалення комунікацій на підприємствах слід чітко визначати потребу в інформації кожного структурного підрозділу й кожного робочого місця, регулювати інформаційні потоки відповідно до вирішуваних завдань.

Керівники вищого рівня повинні постійно надавати управлінській діяльності більш організованого характеру: удосконалювати планування масових організаційних заходів, зборів, нарад, зустрічей з підлеглими, ветеранами праці, керівниками інших підприємств.

З метою підвищення рівня комунікаційних процесів на підприємствах доцільно обладнати ящики для пропозицій, видавати інформаційні бюлетені (газету), розробляти й впроваджувати систему збирання пропозицій, створювати спеціальні групи для апеляції, організовувати опитування, слідкувати за відносинами між співробітниками тощо.

Велике значення має техніка комунікацій: використання правильних виразів, точних термінів, наглядних матеріалів, технічних засобів та ін.

На підприємствах готельно-ресторанного бізнесу в міжрівневих комунікаціях застосовуються нові комунікаційні технології: аудіовізуальні засоби, телекомунікації, кабельне телебачення, супутникові системи зв'язку, інтерактивні засоби типу «відеотекст» і т.п.

**Комунікації між керівниками й робочими групами** відбуваються у формі бесіди, професійного обговорення, наради тощо. При налагодженні даних комунікацій слід враховувати роль комунікативних бар'єрів — психологічних перешкод на шляху поширення й прийняття інформації, які виникають з різних причин: упередженість, соціальні, політичні, моральні, професійні та інші відмінності між людьми й, зокрема, між джерелом інформації та її адресатом (одержувачем) тощо. На підприємствах готельно-ресторанного бізнесу існуючі бар'єри ефективної комунікації між керівниками й робочими групами пов'язані: із складністю сприйняття, семантичними бар'єрами, невербальними перепонами, неякісним зворотнім зв'язком і невмінням слухати.

Перешкоди, зумовлені сприйняттям, полягають у реагуванні не на те, що в дійсності відбувається, а на те, що сприймається на основі уяви. Однею з перешкод щодо правильного сприйняття є конфлікт між сфера-

ми компетенції, різними судженнями відправника й одержувачами інформації. Повідомлення по-різному інтерпретуються залежно від роду занять, спеціальності працівника, а також у разі наявності недовіри, антагонізму. Чималі труднощі в налагодженні ефективної комунікації виникають через семантичні бар'єри, різне розуміння й тлумачення слів та інтонації. Передати інформацію за допомогою слів чи символів складно, оскільки вони можуть мати багато значень. Семантичні труднощі на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу можуть виникати через різне тлумачення широковживаних слів, таких, наприклад, як «оптимальність», «ефективність», «продуктивність» тощо. Причиною комунікаційних бар'єрів на підприємствах може бути недооцінка важливості комунікацій і неправильні психологічні установки окремих працівників.

Обмін інформацією на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу може відбуватись неналежним чином через недосконалу структуру повідомлень, не чіткий добір слів, помилки в повідомленнях, недостатню увагу щодо невербальних комунікацій.

У процесі комунікації можуть використовуватись, крім слів, будь-які символи: обмін поглядами, вираз обличчя, наприклад, усмішка, здивовано підняті брови, живий або відсутній погляд, погляд з виразом схвалення або несхвалення. Використання пальця як «вказуючого перста», прикривання рота рукою, дотик до руки співрозмовника, в'яла поза відносяться до невербальних способів комунікації. До них також можна віднести розширення зіниць, інтонацію, модуляцію голосу, плавність мови.

Як свідчать проведені дослідження 55% від всіх видів повідомлень сприймаються через обличчя, пози й жести, а 38% — через інтонації й модуляцію голосу. Відтак лише 7% повідомлень припадають на слова, які вживаються при обміні інформацією. Слід правильно поєднувати слова із невербальними засобами, щоб передати повідомлення, знати звичаї інших народів. Наприклад, прийнявши від японця візитку, слід відразу прочитати її й засвоїти. Якщо її покласти у кишеню, не прочитавши, то він розцінить це як свідчення, що його вважають незначною особою. Таким чином, досить часто виявляється те, як говорять, є важливішим від того, про що говорять.

Нерідко на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу знижується ефективність комунікації через недосконалий зворотній зв'язок. З огляду на це важливо, щоб працівники були однаково точними, відправляючи й приймаючи інформацію. Слід також вміти слухати: спокійно, уважно, зосереджено, не перебивати, не задавати запитання, не вступати в суперечки, терпляче вислуховувати, співпереживати тому, хто говорить. Потрібно слідкувати за мовою, власною позою, жестами.

Умовою досягнення успіху в менеджменті є вільний потік комунікацій, а це означає, що для ефективності виробничих процесів є необхідним, щоб цей потік передавався не лише зверху вниз (від керівництва до підлеглих), але й знизу вверх (від підлеглих до керівництва), а також горизонтально (на одному й тому ж рівні). Досить часто менеджери готельно-ресторанного бізнесу покладаються виключно на комунікації зверху вниз, а це на практиці веде до того, що політика, стратегія й тактика підприємств часто залишаються незрозумілими для підлеглих. Ось чому для успішних комунікацій необхідне двостороннє спілкування, яке дозволяє керівництву визначити, наскільки зрозумілими для підлеглих є завдання, які перед ними ставляться. Досягається це шляхом досконального проектування комунікаційного процесу, створення при необхідності різних комісій для опрацювання певних питань, проведення зустрічей, зборів та індивідуальних контактів.

## **12.4. Інформаційні та організаційні ресурси підприємств готельно-ресторанного бізнесу**

Явища реального світу й процеси, що відбуваються у суспільному виробництві, об'єктивно відбиваються за допомогою інформації, потоки якої реально існують поряд з потоками робочої сили, матеріалів і знарядь праці. Подібно до речовини та енергії, інформацію можна створювати, обробляти, зберігати, передавати, використовувати. Ефективне використання інформаційних ресурсів підприємств готельно-ресторанного бізнесу базується на: визначенні потреб щодо інформації, проведенні системного її аналізу, створенні й підготовці програм, впровадженні комп'ютерної техніки.

Необхідний для управління обсяг інформації визначається з урахуванням розміру, та спеціалізації підприємства, його організаційної структури, характеру розвитку внутрішніх зв'язків, а також зв'язків з іншими підприємствами та організаціями. При цьому враховуються також суб'єктивні фактори: освіта й компетентність керівника, його організаторські здібності, методи й стиль управління тощо. Ефективна інформаційна система передбачає одноразовість реєстрації первинної інформації, чіткість форм і стислість записів, взаємну погодженість системи показників, уніфікацію документів тощо.

Досвід управлінської діяльності на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу свідчить, що при організації інформаційних процесів доводиться вирішувати сукупність взаємопов'язаних питань, зокрема: яка інформація має надходити до управлінського апарату; які структурні



підрозділи й з якою періодичністю повинні подавати інформацію; які носії інформації використовувати (люди, оргтехніка); для якої групи управлінських працівників подається інформація й у якій формі. Тому підприємствам готельно-ресторанного бізнесу потрібно правильно визначитися щодо проблеми організаційного регламентування діяльності апарату управління, класифікації інформації, її кодування й декодування, досягти високої чіткості в розподілі посадових функцій службових осіб і в разі внесення змін до прав та обов'язків працівників змінювати інформаційне їх забезпечення, а також скорочувати потоки непотрібної інформації. Важливо методично правильно вибирати показники, які б найточніше відбивали суть явищ і процесів, створювали систему взаємопов'язаних показників, за допомогою яких можна було кількісно й якісно характеризувати діяльність підприємства. Система показників повинна розроблятися таким чином, щоб вона точно відображала вимоги до виробництва і організації системи управління, відображала платоспроможність, ліквідність, конкурентоспроможність підприємств. Водночас інформаційна система не повинна передбачати надмірності даних. За спостереженнями психологів, найбільший інтерес до праці виникає тоді, коли працівникові не вистачає знань для виконання роботи й це спонукає його до творчості.

Потреба у широкому впровадженні в менеджменті сучасних інформаційних ресурсів висуває завдання щодо підвищення впорядкованості логічних відносин між показниками, забезпечення однозначного їх вираження, упорядкованості мовних термінів економічної інформації тощо.

У діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу слід запроваджувати такі форми документів, які пристосовані для обробки їх за допомогою сучасних засобів обчислювальної техніки, забезпечують відповідні класифікацію й впорядкування, раціоналізують технологічний процес формування документів на основі аналізу схем руху їх потоків.

**Аналіз потоків інформації** надає можливість визначити особливості діючої системи менеджменту, методи й стиль роботи управлінського апарату, виявити недоліки в організації управління, визначити загальний обсяг інформації, яку слід зібрати й опрацювати для забезпечення нею керівників. Аналіз потоків інформації надає змоги для створення інформаційних моделей, які відбивають технологію підготовки й маршруту документів, алгоритм формування показників, а також взаємозв'язок між структурними підрозділами й особами, які беруть участь в обробці та використанні інформації. Інформаційні моделі можуть мати форму описів, схем, графіків, таблиць, матриць.

Потоки інформації на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу вивчаються за допомогою аналізу документів, анкетного або усного опи-

тування, спеціальних експертних обстежень і оцінок, фотографії (самофотографії) робочого дня управлінських працівників тощо. Залежно від мети і об'єкту застосовуються різні методи в певній комбінації. В процесі аналізу інформації визначається кількість застосовуваних форм первинних і зведених документів, які створюються у системі управління за місяць, кількість показників кожної форми і перерахунку на місячний потік інформації; кількість цифрових і буквених знаків у документі кожної форми тощо. Результати кількісної і якісної оцінки кожного документа заносять до спеціальних карток або бланків. Найчастіше до картки записують: назву кожного обліково-планового показника, місце його створення й використання, призначення й термін подання; кількість знаків (символів), за допомогою яких записують інформацію, кількість дій (арифметичних і логічних); спосіб запису (друкування, ручний запис), частоту (повторюваність) збирання й надання інформації, трудомісткість заповнення. Матеріали карток обстеження, що складаються на один документ, заносять до відомості «Зведена характеристика документів». До матеріалів обстеження додаються копії всіх документів і рекомендації щодо усунення їх дублювання, раціоналізації маршрутів руху документів.

Недокументовану інформацію можна аналізувати за допомогою усного опитування, анкетного обстеження, а також фотографії (самофотографії) робочого дня управлінських працівників. У процесі усного опитування або анкетування визначають перелік інформації, що надходить до обстежуваного працівника, й вихідної від нього із зазначенням адресатів і періодичності.

Зміст потоків інформації незалежно від її виникнення характеризується індексацією, видом носія, обсягом потоку, щільністю потоку, інформаційною ємкістю повідомлень і операцій, ступенем використання інформації, періодичністю її виникнення й швидкістю руху.

У практиці підприємств готельно-ресторанного бізнесу застосовують **різні форми індексації** інформації: **цифрову** — цифровий запис у документах, цифрове зображення на лічильниках, табло тощо; **алфавітну** — словесний запис у документі, підписи на лічильниках, табло тощо; **символьну** — умовне зображення на кресленнях, схемах, плакатах тощо. Економічна інформація найчастіше представляється у формі алфавітно-цифрових сигналів. Для того, щоб підвищити аналітичні властивості інформації й привести її у форму, зручну для обрання рішень, широко використовуються різні таблиці, схеми, графіки тощо. Завданням дослідження інформаційних ресурсів на підприємствах є визначення ступеню повноти використання інформації й розробка заходів щодо скорочення кількості даних, які надходять до апарату управління.

У процесі вивчення використання інформаційних ресурсів важливо визначити кількість операцій і витрат праці (у робочому часі), закріплених за підсистемами (техніко-економічні, планування, бухгалтерський облік, фінансова робота, статистичний облік тощо). Ці дані використовуються для вдосконалення структури управління, встановлення нормативів праці й для контролю за діяльністю управлінського персоналу.

Недоліки в організації використання потоків інформаційних ресурсів на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу найчастіше пов'язані з невдалим або не досить чітким розподілом функціональних обов'язків між працівниками апарату управління, надмірним контролем, з надходженням інформації до тих працівників, яким вона не потрібна тощо.

### **Контрольні запитання**

1. Перелічіть основні види комунікацій, застосовувані на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу.
2. Охарактеризуйте можливі структурні схеми комунікаційних процесів.
3. Подайте визначення елементам комунікаційного процесу.

### **Рекомендована література**

1. Анискин Ю.П. Общий менеджмент / Учебное пособие — М.: 1997.
2. Балабанов И.Т. Менеджмент туризма / Учебное пособие для студентов вузов по специальности «Экономика и управление социально-культурной сферой». — Минск: БГЭУ, 1999.
3. Борисова Ю.Н., Таранин Н. И. Менеджмент гостиничного и ресторанного бизнеса. — М.: РМАТ, 1997.
4. Брэддик У. Менеджмент в организации. — М.: 1997.
5. Галасюк С.С. Організаційно-економічні основи діяльності туристичних підприємств: Автореф. дис. канд. екон. наук — Одеса, 1995.
6. Герчикова И.Н. Менеджмент. — М.: Банки и биржи, 1994.
7. Глухов В.В. Основы менеджмента. — СПб., 1995.
8. Соловьев Б.А., Толстова Л.А. Менеджмент гостеприимства / Справочно-методическое пособие. — М.: РМАТ, 1997.
9. Шегда А.В. Менеджмент — основа современного предприятия. — К., 1995.

## Варіанти вихідних даних моделей і ресурсів

Шифри робіт	Тривалість робіт /Т/ та кількість їх виконавців /Ч/					
	варіант а		варіант б		варіант г	
	Т, днів	Ч, осіб.	Т, днів	Ч, осіб.	Т, днів	Ч, осіб.
1	2	3	4	5	6	7
<b>Модель № 1</b>						
1-2	8	2	12	2	9	2
1-3	10	3	15	3	12	3
1-4	8	3	16	3	9	3
2-5	9	2	14	2	10	2
3-6	16	3	24	3	15	3
4-7	18	2	27	2	17	2
4-8	10	3	15	3	10	3
5-9	6	2	9	2	7	2
6-10	20	3	30	3	19	3
7-10	12	2	12	2	10	2
8-10	10	2	15	2	10	2
9-10	6	2	9	2	8	2
9-12	8	2	12	2	9	2
10-11	15	4	22	4	9	2
11-12	15	5	14	6	16	6
<b>Модель №2</b>						
1-2	8	3	12	4	7	3
1-3	15	2	22	2	13	2
2-4	16	3	24	3	12	3
2-5	8	2	12	2	7	2
3-6	10	2	15	2	10	2
3-8	12	3	18	3	13	3
4-7	5	3	8	3	6	3
5-7	6	3	9	2	7	2
6-8	14	2	21	2	14	2
7-9	14	3	20	3	15	3
7-11	10	3	12	3	11	3
8-9	10	2	15	2	10	2
9-10	12	3	18	3	13	3

## *Готельно-ресторанний бізнес: МЕНЕДЖМЕНТ*

1	2	3	4	5	6	7
10-12	12	5	18	6	12	5
11-12	14	4	21	4	15	4
<b>Модель №3</b>						
1-2	5	3	8	5	6	4
2-3	10	2	15	2	11	2
2-4	16	3	24	3	17	3
2-5	18	2	27	2	19	2
3-6	12	3	23	3	13	3
<b>Модель №3</b>						
4-9	6	2	9	2	7	2
5-7	12	2	18	2	13	2
5-8	6	2	9	2	7	2
5-10	14	3	21	3	15	3
6-11	5	2	7	2	6	2
<b>Модель №3</b>						
7-9	12	3	18	3	13	3
8-10	4	2	6	2	5	2
9-11	10	2	15	2	11	2
10-11	14	4	21	4	15	4
11-12	12	5	18	7	13	6
<b>Модель №4</b>						
1-2	20	2	30	3	19	2
1-3	20	4	29	4	18	2
1-4	6	2	9	2	5	2
2-5	15	2	22	2	14	2
3-6	14	4	21	4	13	3
<b>Модель №4</b>						
4-7	8	2	12	2	7	2
4-8	10	2	15	2	9	2
5-9	10	2	12	2	9	2
6-10	6	2	9	2	5	2
7-10	20	4	29	4	18	4
<b>Модель №4</b>						
8-10	10	2	15	2	10	2
9-10	8	2	12	2	7	2
9-11	10	2	15	2	9	2
10-11	19	5	27	6	17	6
11-12	10	5	10	6	9	6

1	2	3	4	5	6	7
<b>Модель №5</b>						
1-2	10	2	15	4	11	3
1-3	10	3	15	3	11	3
1-10	13	3	20	3	14	3
2-4	15	3	22	3	16	3
2-5	9	3	12	3	9	3
3-6	18	3	26	3	20	3
3-7	6	3	9	3	7	3
4-8	11	3	16	3	12	3
5-8	6	3	9	3	7	3
6-9	15	3	22	3	16	3
7-9	20	3	30	3	21	3
8-11	10	2	15	2	12	2
9-10	16	4	24	4	17	4
10-11	6	2	9	2	7	2
11-12	18	4	26	6	20	5

**Додаток 2**

**Варіанти даних щодо обмеження використання ресурсів**

<i>Ресурси</i>	<i>Варіанти даних</i>				
	1	2	3	4	5
1. Обмеження чисельності виконавців – різниця порівняно з їх максимальною чисельністю за першим варіантом плану / <sup>^</sup> Ч/, осіб.	-3	-2	-1	0	+1
2. Обмеження тривалості виконання комплексу робіт – різниця порівняно з тривалістю визначеною за першим варіантом плану / <sup>^</sup> Т/, днів.	+5	0	-5	-10	-15

**Варіанти даних за критеріями оптимальності**

<i>Варіанти</i>	<i>Критерії оптимальності</i>
<b>Невартісні критерії</b>	
1.	Мінімізація необхідної чисельності виконавців
2.	Мінімізація тривалості виконання комплексу робіт
3.	Мінімізація відхилень від наявної чисельності виконавців (необхідність обійтись наявною чисельністю виконавців)
4.	Мінімізація відхилень від заданого терміну виконання комплексу робіт (необхідно вкластись у визначений термін)
<b>Вартісні критерії</b>	
1.	Мінімізація витрат на виконання комплексу робіт
2.	Максимізація прибутку від дострокового виконання плану комплексу робіт
3.	Мінімізація витрат на залучення додаткових виконавців
4.	Мінімізація збитків від порушення терміну виконання комплексу робіт

**Варіанти даних щодо вартісних нормативів**

<i>Критерії</i>	<i>Варіанти</i>		
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1. Витрати на залучення одного додаткового працівника (ефект від його звільнення) в межах встановленого ліміту /Ср.л/, грошових одиниць в день	100	200	300
2. Витрати на залучення одного додаткового працівника (ефекти від його звільнення) зверху встановлених обмежень на їх чисельність /Ср.д/, грошових одиниць на день	2000	1500	1000
3. Додатковий прибуток від дострокового виконання комплексу робіт /збиток від виконання з запізненням/, грошових одиниць на день	3000	4000	5000

**Норма часу та структура робіт при виготовленні страв**

Рец.	Назва страви	Норма часу на одиницю прод., хв						Структура робіт за розрядами, %					
		Ідальня		Ресторан		Серед. розр.	6	9	10	11	12	13	
		2 кат.	3 кат.	Вища кат.	1 кат.								
Один. вимір.	3	4	5	6	7	8	8	9	10	11	12	13	
1	2												
1	Бутерброди з маслом	порц.	0.50	0.40	0.58	0.47	3.80	0.00	0.00	88.60	0.00	11.40	
2	Бутерброди з джемом або повидлом	порц.	0.60	0.50	0.60	0.50	3.90	0.00	0.00	90.30	0.00	9.70	
3	Бутерброди з російським сиром	порц.	0.57	0.56	0.60	0.56	4.10	0.00	23.50	68.80	0.10	7.60	
4	Бутерброди з відвареною яловичиною	порц.	1.00	0.90	1.03	0.94	4.20	0.00	12.70	82.00	0.00	5.30	
5	Бутерброди із смаженою свининою	порц.	1.00	0.90	1.42	1.13	3.80	0.00	27.90	26.80	41.10	4.10	
6	Бутерброди з паштетом із печінки	порц.	0.50	0.45	0.66	0.56	4.30	0.00	22.80	41.20	32.70	3.30	
8	Бутерброди з ковбасою вареною (любит.)	порц.	0.36	0.60	0.61	0.60	4.00	0.00	15.20	77.20	0.00	7.60	
9	Бутерброди із севрюгою відвареною	порц.	0.90	0.90	0.94	0.90	3.50	0.00	7.20	41.40	48.00	3.40	
10	Бутерброди з тешено білугов. хол. копч.	порц.	0.80	0.70	0.89	0.72	4.00	0.00	12.00	83.50	0.00	4.50	
11	Бутерброди зі шпротиами	порц.	0.46	0.42	0.50	0.47	3.80	0.00	0.00	92.60	0.00	7.40	
12	Бутерброди з ікрою зернистою	порц.	0.86	0.78	0.90	0.88	3.70	0.00	0.00	81.10	0.00	18.90	
13	Бутерброди з ікрою кетовою	порц.	0.86	0.78	0.90	0.88	3.60	0.00	0.00	80.00	0.00	20.00	



1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
16	Бутерброди з язиком яловичим	порц.	1.04	1.04	1.61	1.27	3.70	0.00	3.30	76.60	7.40	12.70
17	Бутерброди з паштетом і яйцем	порц.	1.50	1.45	1.83	1.62	2.70	0.00	0.00	13.50	33.90	52.60
41	Масло (порціями)	порц.	0.22	0.20	0.22	0.20	3.80	0.00	0.00	91.10	8.90	0.00
42	Сир (порціями)	порц.	0.90	0.80	0.96	0.80	2.00	0.00	20.00	51.50	28.50	0.00
44	Кета солоня (порціями)	порц.	0.80	0.60	0.76	0.70	3.30	0.00	5.60	17.50	76.90	0.00
47	Рибні консерви (сардина далекосхідна)	порц.	0.80	0.60	0.77	0.67	3.60	0.00	28.80	34.60	0.00	36.60
48	Ковбаса "Любительська" Вар. - копчена (порц.)	порц.	0.96	0.86	1.15	1.05	4.20	0.00	25.40	43.40	31.20	0.00
50	Салат овочевий із солонким перцем (порц.)	порц.	0.72	0.52	0.80	0.65	3.90	0.00	0.00	89.90	5.60	4.50
52	Салат зелений із сметаною	порц.	1.90	1.70	2.13	2.25	3.50	0.00	0.00	50.10	40.90	9.00
53	Салат зелений з огірками і сметаною	порц.	1.12	0.94	1.13	1.41	2.00	0.00	0.00	42.20	23.30	34.50
55	Салат із свіжих огірків із соусом для салатів	порц.	1.02	0.92	1.20	1.21	3.30	0.00	0.00	33.30	32.20	34.50
56	Салат із солоних огірків	порц.	1.42	1.22	1.44	1.39	3.60	0.00	0.00	40.90	50.30	8.80
57	Салат із зеленої цибулі зі сметаною	порц.	2.80	2.20	2.86	2.44	3.40	0.00	0.00	18.90	30.10	51.00
58	Салат із свіжих томатів із соусом для салату	порц.	1.52	1.33	1.72	1.56	3.20	0.00	0.00	34.60	34.20	31.20
59	Салат із свіжих томатів і огірків зі сметаною	порц.	1.56	1.36	1.62	1.48	4.30	0.00	0.00	29.40	40.60	30.00
60	Салат із свіжих томатів і яблуку	порц.	1.63	1.43	1.82	1.68	3.20	0.00	0.00	34.30	48.80	16.90
62	Салат "Весна"	порц.	2.00	1.60	2.97	2.95	3.10	0.00	0.00	50.70	7.10	42.20

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
63	Салат із редьки зі сметаною	порц.	1.70	1.40	2.24	2.24	2.80	0.00	0.00	13.40	50.30	36.30
66	Редька з маслом	порц.	1.24	1.11	1.66	1.53	2.30	0.00	0.00	14.60	2.00	83.40
70	Салат "Літній" з горошком консервованим	порц.	1.43	1.33	2.05	2.05	3.10	0.00	0.00	47.60	18.80	33.60
71	Салат картопляний з майонезом	порц.	1.33	1.23	1.75	1.75	3.60	0.00	0.00	80.70	2.00	17.30
77	Салат картопляний з яблуками і сметаною	порц.	1.43	1.33	2.06	2.06	3.60	0.00	0.00	75.60	12.70	11.70
81	Салат із білокачанної капусти	порц.	1.50	1.20	1.61	1.61	3.30	0.00	0.00	62.70	7.30	30.00
83	Салат із квашеної капусти	порц.	0.68	0.60	0.76	0.76	2.90	0.00	0.00	0.00	88.80	11.20
90	Салат із буряка з сиром і часником	порц.	1.62	1.62	2.16	2.16	3.30	0.00	5.70	43.40	21.90	29.00
91	Редька з маслом	порц.	1.30	1.30	1.74	1.66	2.70	0.00	0.00	33.40	3.30	63.30
95	Салат із моркви	порц.	1.70	1.40	2.06	2.06	3.00	0.00	0.00	48.50	5.10	46.40
98	Салат рибний з окулем морським	порц.	2.56	2.12	3.48	3.46	3.40	0.00	7.20	43.50	28.80	20.50
100	Салат м'ясний з яловичиною	порц.	3.00	2.50	3.48	3.48	3.10	0.00	0.00	20.00	65.30	14.70
101	Салат "Столичний" з куркою	порц.	3.27	2.77	4.10	3.87	3.50	0.00	18.80	43.40	8.40	29.40
103	Вінегрет овочевий з олією	порц.	1.52	1.37	1.82	1.82	3.00	0.00	0.00	45.50	8.20	46.30
109	Вінегрет м'ясний з яловичиною	порц.	1.60	1.52	2.73	2.73	2.80	0.00	5.20	18.50	25.60	50.70
111	Яйця під майонезом з гарніром	порц.	1.76	1.56	1.82	1.82	3.30	0.00	0.00	49.80	25.40	24.80
112	Рублене яйце з олією та цибулею	порц.	1.30	1.30	1.69	1.69	3.00	0.00	0.00	32.60	33.60	34.10

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
114	Яйця фаршировані цибулею	порц.	1.80	1.80	2.53	2.53	3.30	0.00	0.00	55.20	20.40	24.40
115	Яйця з ікрою кетовою	порц.	0.00	0.00	1.01	1.01	2.90	0.00	0.50	0.00	83.50	16.00
119	Помідори фаршировані з цибулею	порц.	2.25	2.23	2.31	2.31	3.10	0.00	2.40	40.70	26.10	30.80
123	Ікра баклажана	порц.	2.50	2.20	2.58	2.43	2.70	0.00	0.00	30.10	8.90	61.00
124	Ікра кабачкова	порц.	1.80	1.77	1.87	1.86	2.80	0.00	0.00	32.20	18.40	49.40
125	Ікра овочева	порц.	2.46	2.16	2.58	2.47	2.90	0.00	0.00	5.80	79.10	15.10
128	Ікра грибна	порц.	2.36	2.06	2.57	2.18	4.10	0.00	0.00	82.20	16.90	0.80
133	Оселедець з картоплюю і маслом вершковим	порц.	2.00	1.55	3.61	2.77	2.50	0.00	0.00	15.80	18.70	65.50
134	Оселедець з цибулею	порц.	1.05	1.05	2.00	1.65	2.50	0.00	7.10	0.00	28.40	64.50
138	Хамса осіння з цибулею і олією	порц.	1.80	1.47	1.90	1.49	3.20	0.00	6.70	26.50	50.40	16.40
144	Риба заливна /осетрина/ без гарніру	порц.	3.20	2.80	4.31	4.31	3.30	0.00	21.80	33.60	0.20	44.40
146	Смаж. риба під маринад. /окунь морський/	порц.	2.42	2.02	3.24	3.13	3.40	0.00	8.50	27.30	64.20	0.00
150	Асорті рибне	порц.	2.56	2.25	2.71	2.53	4.00	0.00	24.90	51.90	22.50	0.70
155	Птиця відварена з гарніром 50/50/20	порц.	1.60	1.40	1.82	1.74	3.40	0.00	0.00	36.30	36.70	0.00
158	М'ясо /телятина/ смажене з гарніром 50/50/20	порц.	1.80	1.68	2.86	2.85	3.80	0.00	0.00	83.30	16.70	0.00
159	Асорті м'ясе 75/50/1 5	порц.	0.00	0.00	5.16	3.39	3.90	0.00	26.20	53.30	7.70	12.80
161	Язик яловичий заливний 50/75/50/20	порц.	3.65	3.47	4.81	4.81	3.70	0.00	17.60	51.80	15.00	14.60
162	Холодець із курки 50/75/20	порц.	3.65	3.47	4.91	4.91	3.30	0.00	12.30	24.50	42.00	21.20
165	Паштет із печінки	порц.	3.60	3.60	3.78	3.78	3.52	0.00	21.80	12.70	58.70	6.80
167	Холодець із яловичини	порц.	1.86	1.60	2.40	2.40	2.80	0.00	0.40	37.70	6.80	55.20

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
168	Холодець із свинини	порц.	1.86	1.60	2.40	2.40	3.70	0.00	9.60	64.20	14.30	11.90
174	Бульйон кістковий	порц.	0.31	0.31	0.44	0.44	4.20	0.00	64.20	17.50	10.90	7.40
175	Борщ	порц.	1.50	1.30	0.00	0.00	3.30	0.00	24.30	24.00	6.40	45.30
176	Борщ із капустою і картоплею	порц.	1.88	1.75	2.29	2.07	2.90	0.00	18.50	8.40	11.60	51.50
177	Борщ із картоплею	порц.	1.80	1.70	2.37	2.20	2.60	0.00	9.70	9.50	6.40	74.40
181	Борщ із квасолею	порц.	1.73	1.53	2.30	2.15	3.10	0.00	32.10	0.00	8.60	59.30
184	Фрикадельки м'ясні	порц.	0.00	0.00	0.00	0.00	3.80	0.00	2.00	75.80	17.40	4.80
186	Борщ зелений	порц.	2.10	2.02	2.72	2.60	2.50	0.00	3.50	18.30	3.90	74.40
189	Борщ український	порц.	1.58	1.58	3.40	3.22	3.10	0.00	14.40	37.20	27.30	21.10
190	Пампушки з часником	порц.	0.37	0.37	0.48	0.46	3.70	0.00	0.00	39.90	42.20	17.90
191	Борщ полтавський	порц.	1.91	1.91	3.62	3.04	3.10	0.00	24.40	42.20	1.70	13.70
194	Борщ із капустою і картоплею	порц.	1.32	1.31	1.43	1.41	3.00	0.00	16.50	19.10	8.90	55.50
197	Щі зі свіжою капустою і картоплею	порц.	1.73	1.65	2.09	2.09	2.90	0.00	15.70	16.80	25.30	42.20
198	Щі зелені	порц.	2.40	2.17	2.03	2.03	2.30	0.00	0.00	6.00	15.00	79.00
201	Щі з квашеної капусти	порц.	1.58	1.46	2.03	2.02	3.30	0.00	31.70	18.10	6.80	43.40
207	Розсольник домашній	порц.	2.23	2.16	2.43	2.43	3.60	0.00	37.60	24.90	2.80	37.70
208	Розсольник "Ленінградський"	порц.	2.15	2.07	2.64	2.60	2.50	0.00	7.60	5.30	16.00	71.10
213	Розсольник "Ленінградський" із напівфабрик.	порц.	1.68	1.57	1.71	1.70	3.90	0.00	0.00	87.90	12.10	0.00
215	Суп картопляний	порц.	1.18	1.15	1.26	1.26	2.70	0.00	0.00	34.30	5.30	60.40
216	Суп селянський	порц.	1.58	1.50	1.59	1.59	2.00	0.00	0.00	21.90	16.40	16.70
217	Суп із овочів /з білокачанною капустою/	порц.	1.95	1.88	2.24	2.24	2.60	0.00	0.00	24.80	0.80	64.40
218	Суп картопляний із шавлем	порц.	1.58	1.50	1.44	1.44	2.60	0.00	0.00	26.10	4.30	69.60

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
219	Суп картопляний з крупіо	порц.	1.40	1.35	1.52	1.52	2.70	0.00	0.00	35.90	42.90	21.20
220	Суп "Польовий"	порц.	1.45	1.38	1.45	1.45	2.90	0.00	8.50	13.50	35.10	42.90
221	Суп картопляний з горошком зеленим	порц.	1.43	1.35	1.49	1.49	2.20	0.00	0.00	3.90	17.40	78.70
222	Суп картопляний з консерв. і з бобових	порц.	1.40	1.30	1.45	1.45	2.40	0.00	0.00	18.90	6.90	74.20
223	Суп картопляний з макаронними виробами	порц.	1.58	1.50	1.52	1.52	2.80	0.00	0.00	25.50	28.70	45.80
224	Суп картоп. з м'ясними фрикадельками	порц.	2.14	2.06	2.80	2.80	3.20	0.00	0.00	55.80	4.10	40.10
225	Суп картоп. з рибними фрикадельками	порц.	2.76	2.71	2.91	2.90	3.10	0.00	0.00	51.40	4.40	44.20
226	Фрикадельки рибні	кг	0.74	0.74	0.90	0.90	4.00	0.00	49.10	3.90	44.00	3.00
227	Суп картопляний із сушеними грибами	порц.	1.70	1.68	1.75	1.75	3.70	0.00	0.00	64.30	14.80	20.90
229	Суп картопляний з пельменями	порц.	2.29	2.21	3.07	3.02	3.20	0.00	0.00	59.10	3.90	37.00
231	Суп із овочів з квасолею	порц.	1.80	1.73	1.90	1.90	3.00	0.00	21.60	12.30	8.40	57.70
233	Суп з макаронними виробами	порц.	1.43	1.41	1.55	1.55	3.20	0.00	0.00	57.30	3.50	39.20
235	Суп-локшина домашня	порц.	2.86	2.80	2.31	2.91	3.20	0.00	0.00	58.80	2.70	38.50
239	Суп рисовий з м'ясом	порц.	172	1.60	1.63	1.63	3.30	0.00	6.90	55.60	10.90	26.60
240	Суп пшонаний з м'ясом /куліш/	порц.	1.28	1.20	1.38	1.38	3.60	0.00	2.50	6.70	8.70	21.80
245	Харчо	порц.	1.56	1.56	3.09	3.09	2.80	0.00	1.30	25.20	27.30	46.20
250	Солянка збірна м'ясна	порц.	3.10	2.80	5.39	5.39	3.40	0.00	11.70	48.90	5.30	34.10
251	Солянка домашня	порц.	2.86	2.50	3.49	3.49	3.20	0.00	24.10	22.50	3.60	49.80
255	Солянка рибна	порц.	3.33	2.86	5.80	5.80	3.80	0.00	34.00	15.80	41.50	8.70

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
258	Суп молочний з макаронними виробами	порц.	0.53	0.50	0.84	0.84	3.80	0.00	0.00	80.80	19.20	0.00
259	Суп молочний з крупкою	порц.	0.60	0.57	1.05	1.05	3.40	0.00	7.10	43.50	28.80	20.60
268	Суп-пюре з різних овочів	порц.	2.02	1.95	3.72	3.72	3.20	0.00	7.50	51.10	18.80	22.50
279	Бульйон м'ясний прозорий	порц.	0.84	0.84	1.08	1.08	2.90	0.00	0.00	35.90	19.90	44.20
280	Бульйон із курки прозорий	порц.	0.88	0.88	1.10	1.10	3.30	0.00	0.00	31.90	64.00	4.10
296	Юшка рибацька	порц.	1.62	1.62	1.84	1.84	2.50	0.00	0.00	17.60	30.20	42.20
297	Хлібний квас	л	0.54	0.48	0.60	0.50	3.50	0.00	5.70	62.00	7.50	24.80
298	Окрошка м'ясна	порц.	2.03	1.88	2.41	2.41	3.50	0.00	5.70	62.00	7.50	24.80
299	Окрошка збірна	порц.	2.18	2.06	2.17	2.17	3.30	0.00	5.30	47.20	17.70	29.90
300	Окрошка овочева	порц.	2.43	2.28	2.19	2.19	3.40	0.00	0.00	67.20	6.50	26.30
302	Окрошка м'ясна з кефіру	порц.	1.71	1.54	1.92	1.92	3.70	0.00	10.20	63.20	9.10	17.50
304	Окрошка овочева з кефіру	порц.	1.88	1.72	1.96	1.96	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
305	Борщ холодний	порц.	1.76	1.46	2.10	2.10	2.10	0.00	1.00	0.00	9.30	89.70
306	Борщ холодний м'ясний	порц.	2.10	1.65	2.43	2.43	3.00	0.00	18.20	18.30	11.50	52.00
308	Свекольник холодний	порц.	2.10	1.96	1.90	1.90	2.50	0.00	3.70	15.30	12.00	69.00
312	Ботвинья	порц.	3.09	3.00	3.10	3.10	2.70	0.00	2.50	8.40	65.50	23.10
323	Картопля відварна	порц.	1.61	1.61	2.12	2.12	2.20	0.00	0.00	8.00	2.60	89.40
337	Овочі припущені	порц.	2.21	3.09	3.01	3.01	2.67	0.00	1.50	37.80	3.50	57.20
340	Каша з гарбуза	порц.	2.10	2.10	2.10	2.10	2.90	0.00	0.00	31.00	28.00	41.00
341	Овочі, припущені в молочному або томатному соусі	порц.	2.52	2.72	3.22	3.22	2.80	0.00	9.40	23.00	24.00	47.60
342	Капуста тушкована	порц.	2.20	2.20	2.26	2.26	3.10	0.00	3.80	35.40	18.60	42.20
343	Капуста тушкова з грибами	порц.	2.70	2.50	2.74	2.74	2.80	0.00	0.00	32.10	11.40	56.50

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
344	Буряк тушкований в сметані	порц.	1.78	1.78	2.34	2.34	3.00	0.00	0.00	42.00	20.50	37.50
348	Рагу з овочів	порц.	3.12	3.12	2.74	2.74	2.70	0.00	0.00	29.10	13.40	57.50
350	Картопля тушкована з грибами і цибулею	порц.	3.98	3.98	3.99	3.99	2.60	0.00	0.00	28.00	11.40	61.60
357	Котлети картопляні	порц.	2.91	2.91	2.93	2.93	3.10	0.00	0.00	46.80	19.21	34.00
358	Котлети картопляні з сиром	порц.	3.07	3.01	3.28	3.28	2.80	0.00	4.60	29.90	15.60	49.90
359	Зрази картопляні	порц.	3.42	3.42	3.49	3.49	3.20	0.00	0.80	33.90	7.00	58.30
360	Крокети картопляні	порц.	3.72	3.72	2.09	2.09	3.60	0.00	2.60	78.20	35.20	15.70
361	Котлети морквяні	порц.	2.90	2.90	3.42	3.42	3.20	0.00	0.00	56.80	3.70	39.50
362	Котлети капустяні	порц.	2.97	2.97	3.48	3.48	2.80	0.00	0.00	20.30	50.40	29.30
365	Капуста смажена	порц.	1.20	1.21	0.47	1.47	2.50	0.00	0.00	22.00	23.20	54.80
367	Овочі смажені	порц.	1.80	1.80	2.26	2.26	3.10	0.00	0.00	43.90	42.80	13.30
368	Кабачки смажені з помідорами	порц.	2.65	2.65	2.43	2.43	3.30	0.00	0.00	44.10	45.60	10.30
369	Гриби в сметановому соусі	порц.	2.76	2.76	2.82	2.82	3.60	0.00	0.00	87.00	13.00	0.00
371	Драники	порц.	3.24	3.18	4.56	4.56	2.40	0.00	0.00	15.10	11.20	73.70
372	Картопля запеч. у сметановому соусі	порц.	2.13	2.30	2.27	2.27	3.90	0.00	0.00	92.00	8.00	0.00
380	Рулет або запіканка картоп. з овочами	порц.	2.51	2.51	2.73	2.73	3.20	0.00	17.60	36.00	4.00	42.40
392	Капуста цвітна або білокачанна запечена під соусом	порц.	2.24	1.84	3.87	3.87	3.10	0.00	0.00	4.40	20.20	35.40
397	Помідори фаршировані грибами і рисом	порц.	4.86	4.86	5.61	5.61	3.10	0.00	0.00	54.00	0.00	46.00
399	Перець фарширований овочами	порц.	3.20	2.85	3.90	3.90	2.80	0.00	0.00	17.20	43.90	38.90

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
402	Кабачки фаршировані овочами	порц.	3.71	3.71	4.68	4.68	3.40	0.00	26.70	20.60	10.80	41.90
403	Баклажани фаршировані овочами	порц.	3.20	2.85	4.58	4.58	2.30	0.00	1.60	15.50	13.50	60.60
412	Каша в'язка з гарбуза	порц.	1.10	1.35	1.21	1.21	3.60	0.00	0.00	57.30	42.70	0.00
418	Круп'яник	порц.	1.57	1.57	1.70	1.70	4.00	0.00	28.20	64.00	6.80	1.00
419	Запіканка рисова, манна, пшенична	порц.	1.60	1.66	1.93	1.93	4.30	0.00	32.30	67.70	0.00	0.00
420	Запіканка рисова з сиром	порц.	1.70	1.76	1.97	1.97	4.10	0.00	0.00	56.00	44.00	0.00
424	Пудинг рисовий, манний, пшеничний	порц.	1.80	1.80	2.01	2.01	4.30	0.00	33.10	58.90	8.00	0.00
425	Битки або котлети пшеничні, перлові, пшоняні, ячневі	порц.	1.52	1.82	1.72	1.72	3.80	0.00	0.00	62.60	37.40	0.00
427	Котлети або битки перлові з сиром	порц.	1.93	2.15	2.07	2.07	3.70	0.00	0.00	65.00	35.00	0.00
429	Плов з ізномом	порц.	1.36	1.36	1.88	1.88	3.70	0.00	35.81	8.70	22.36	22.90
430	Бобові відварені	порц.	0.66	0.75	0.81	0.81	3.20	0.00	0.00	19.50	80.50	0.00
437	Пюре з бобових	порц.	1.06	0.98	1.21	1.21	3.30	0.00	0.00	25.00	75.00	0.00
449	Макарони залелені з яйцем	порц.	1.52	1.52	1.58	1.58	4.30	0.00	33.90	58.90	7.20	0.00
451	Макаронник	порц.	1.72	1.72	1.84	1.84	4.10	0.00	21.00	72.00	3.00	4.00
452	Лапшевик із сиром	порц.	1.72	1.72	1.84	1.84	4.20	0.00	39.00	53.50	7.50	0.00
453	Яйця відварені	порц.	0.27	0.27	0.33	0.33	2.30	0.00	0.00	0.00	26.70	73.30
459	Яєчня випускна, оката	порц.	0.80	0.80	1.62	1.62	4.00	0.00	0.00	65.10	3.20	31.70
461	Яєчня випуск.з цибулею	порц.	1.33	1.13	1.68	1.68	3.20	0.00	0.00	56.80	3.70	39.50
466	Яєчня глазуня з м'ясними продуктами	порц.	1.33	1.13	1.80	1.80	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
479	Драчена	порц.	1.33	1.28	1.33	1.33	3.30	0.00	0.00	64.60	2.80	32.60
467	Омлет натуральний	порц.	0.90	0.90	0.96	0.96	3.00	0.00	0.00	67.50	20.20	12.30



## Готельно-ресторанний бізнес: МЕНЕДЖМЕНТ

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
469	Омлет зі шпиком	порц.	1.60	1.50	1.72	1.72	3.00	0.00	0.00	20.30	79.70	0.00
472	Омлет сметанний з м'ясними продуктами	порц.	1.80	1.70	1.94	1.92	3.50	0.00	8.00	59.70	2.80	29.50
487	Сир зі сметаною	порц.	0.70	0.70	0.96	0.96	4.00	0.00	0.00	93.80	0.00	6.20
490	Вареники „ліниві” /напівфабрикати/	кг	0.97	0.97	1.26	1.26	4.00	0.00	0.00	97.20	0.90	1.90
491	Вареники „ліниві” відварені	порц.	2.30	2.30	2.26	2.20	4.00	0.00	0.00	82.40	17.60	0.00
492	Сирники із сиру	порц.	2.20	2.20	1.96	1.96	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
495	Сирники по-київському	порц.	2.48	2.48	2.56	2.56	3.70	0.00	0.00	70.70	26.60	2.70
496	Сирні батончики	порц.	2.44	2.44	2.50	2.50	3.00	0.00	0.00	51.60	42.00	6.40
497	Пудинг із сиру	порц.	1.70	1.70	1.78	1.78	2.80	0.00	23.20	36.50	38.90	1.40
499	Запіканка із сиру	порц.	1.30	1.30	1.25	1.25	3.70	0.00	0.00	75.00	23.60	1.40
500	Крем сирний	порц.	1.63	1.63	2.25	2.25	3.90	0.00	1.70	91.40	3.30	3.60
501	Риба /філе/ відварена	порц.	2.40	2.03	2.45	2.45	3.20	0.00	11.60	1.60	82.80	4.00
502	Риба /неластована/ шматками відварена	порц.	1.80	1.42	1.75	1.75	3.30	0.00	0.00	32.30	65.60	2.10
504	Риба /сімейства осетрових/ відварена	порц.	1.90	1.53	2.51	2.51	4.70	3.20	40.40	16.80	39.60	0.00
510	Риба припущена із соусом білим	порц.	3.42	2.79	3.32	3.32	4.10	0.00	64.60	5.70	17.00	8.70
511	Риба по-російському	порц.	3.31	2.92	5.25	5.25	3.30	0.00	27.50	22.20	7.00	43.30
513	Філе з риби фаршироване	порц.	4.35	3.86	4.18	4.18	4.90	18.80	42.20	37.70	1.30	0.00
514	Судак або щука фаршир. цілком	порц.	3.97	3.32	5.08	5.06	4.70	0.00	47.00	45.80	17.20	0.00
515	Сазан, короп /неласт. шматками/ фаршир.	порц.	4.40	3.88	4.48	4.48	4.90	0.00	63.80	19.30	16.90	0.00
519	Риба смажена	порц.	2.80	2.60	2.99	2.99	3.40	0.00	0.00	39.60	60.40	0.00

	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
521	Риба сімейства осетрових/смажена	порц.	2,58	2,28	3,21	3,21	3,40	0,00	ода	40,50	59,50	0,00
525	Риба смажена у фритюрі	порц.	3,03	2,78	3,56	3,56	3,40	0,00	1,60	31,50	66,90	0,00
530	Риба в тісті смажена	порц.	2,99	2,99	3,16	3,16	3,90	0,00	0,00	87,10	12,00	0,90
532	Зрази донські	порц.	4,26	3,26	5,88	5,88	2,60	0,00	38,70	9,20	47,20	4,90
533	Риба запечена з картоп. по-російському	порц.	3,32	2,92	5,66	5,66	3,60	0,00	4,20	55,70	34,40	5,70
540	Солянка з риби на пательні	порц.	3,40	2,92	4,02	4,02	4,90	0,00	62,60	11,40	26,00	0,00
541	Котлети або битки рибні	порц.	2,80	2,50	3,54	3,54	3,70	0,00	13,10	0,00	86,90	0,00
542	Шніцель рибний натуральний	порц.	2,84	2,54	3,21	3,21	3,30	0,00	0,00	28,90	71,10	0,00
543	Рулет із риби	порц.	3,10	2,80	3,38	3,38	3,20	0,00	4,80	27,30	55,20	12,70
544	Зрази рибні рублені	порц.	4,26	3,96	3,98	3,98	3,20	0,00	0,00	29,40	62,50	8,10
545	Тельне з риби	порц.	4,36	4,02	3,86	3,86	4,40	0,00	57,70	28,80	10,40	3,10
547	Тфтели рибні	порц.	4,20	3,80	3,96	3,96	3,50	0,00	16,60	26,30	49,70	6,40
517	Риба тушкована в томаті з овочами	порц.	2,67	3,15	4,37	4,37	3,10	0,00	0,00	18,90	69,50	11,60
559	Кальмари в томатному або смет. соусі	порц.	3,34	3,34	3,88	3,88	4,20	0,00	41,10	38,80	16,40	3,70
562	Котлети, битки з риби і пасти "Океан"	порц.	2,88	2,88	3,03	3,03	3,10	0,00	0,00	4,50	96,50	0,00
564	Зрази картоп. з фаршем із пасти "Океан"	порц.	3,50	3,50	3,78	3,78	2,80	0,00	1,00	30,60	16,30	52,10
565	Фарш із пасти "Океан"	кг	0,75	0,74	0,99	0,99	2,80	0,00	0,00	34,70	10,40	54,90
568	М'ясо відварене.	порц.	1,93	1,55	2,94	2,04	3,80	0,00	8,20	52,80	15,80	23,20
570	Язик відварений із соусом	порц.	2,83	2,38	2,92	2,92	4,00	0,00	21,30	56,60	21,60	0,50
571	Окорок, рулет, корейка, грудинка відварені	порц.	2,20	1,80	2,25	2,25	3,80	0,00	10,20	45,30	35,30	9,20

## Готельно-ресторанний бізнес: МЕНЕДЖМЕНТ

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
572	Сосиски, сардельки відварені	порц.	1.68	1.52	1.88	1.88	3.40	0.00	0.00	48.80	50.20	1.00
576	Вим'я відварене в соусі	порц.	2.60	2.22	2.49	2.49	3.90	0.00	14.80	65.20	17.40	2.60
579	М'ясо смажене великими шматками	порц.	2.20	1.80	2.89	2.89	4.60	0.00	55.10	44.90	0.00	0.00
580	М'ясо смажене великими шматками шпиговане	порц.	2.60	1.80	2.89	2.89	4.40	0.00	40.10	59.90	0.00	0.00
561	Грудинка фарширована кашею	порц.	4.80	4.20	4.57	4.57	4.20	0.00	52.90	22.50	20.70	30.90
583	Грудинка фарширована м'ясом і рисом	порц.	4.80	4.44	5.01	5.01	4.80	0.00	44.40	37.80	15.60	2.20
585	Біфштекс	порц.	2.80	2.40	3.66	3.66	4.40	0.00	14.20	51.10	37.70	0.00
586	Біфштекс з яйцем	порц.	2.95	2.70	3.74	3.74	3.90	0.00	2.00	91.50	0.60	5.90
587	Біфштекс із цибулею	порц.	4.12	3.75	3.90	3.90	4.20	0.00	20.50	59.10	20.40	0.00
568	Філе	порц.	2.80	2.40	3.32	3.32	4.40	0.00	14.40	49.50	36.10	0.00
589	Філе із соусом	порц.	2.95	2.70	3.43	3.43	4.00	0.00	18.30	57.70	24.00	0.00
592	Лангет	порц.	2.90	2.60	3.16	3.16	3.90	0.00	4.70	76.40	18.70	0.00
593	Лангет із помідорами	порц.	3.22	2.78	4.00	4.00	4.10	0.00	28.70	59.50	7.30	4.44
595	Антрекот	порц.	2.95	2.70	3.06	3.06	4.00	0.00	16.10	55.70	25.80	2.40
596	Антрекот з яйцем	порц.	2.95	2.70	3.41	3.28	3.70	0.00	9.20	77.90	10.40	2.50
597	Антрекот з цибулею	порц.	4.12	3.75	4.05	3.96	4.00	0.00	12.00	56.90	16.90	14.70
599	Піджарка	порц.	3.82	3.35	4.18	4.18	3.50	0.00	9.60	38.00	42.40	10.00
600	Шашлик із баран., ялов. або свинини	порц.	2.30	2.30	3.93	3.93	3.50	0.00	0.00	54.00	46.00	0.00
601	Шашлик із яловичини	порц.	2.67	2.67	4.06	4.06	3.30	0.00	1.90	45.30	34.40	18.30
602	Котлети натуральні	порц.	2.73	2.63	3.04	3.04	4.00	0.00	5.60	68.50	22.80	3.10
603	Окорок смажений з помідорами	порц.	2.28	1.98	2.97	2.97	3.70	0.00	12.10	67.10	3.90	16.90
606	Ескалоп	порц.	2.90	2.60	3.32	3.32	3.50	0.00	4.40	55.80	39.80	0.00

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
607	Ескалоп із соусом	порц.	3.22	2.78	3.87	3.87	3.70	0.00	0.00	76.00	22.00	2.00
610	Коплети відбивні	порц.	2.98	2.88	3.04	3.04	3.90	0.00	4.20	78.90	16.90	0.00
611	Шніцель	порц.	2.98	2.88	4.41	4.41	3.30	0.00	0.00	85.40	14.60	0.00
612	Ромштекс	порц.	2.98	2.88	4.41	4.41	3.90	0.00	0.00	87.30	12.70	0.00
613	Мозки смажені	порц.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
616	Нирки смажені цілком	порц.	2.56	2.56	3.03	3.03	4.50	0.00	59.20	31.00	8.90	0.90
617	Нирки смажені в соусі	порц.	3.46	3.10	3.94	3.94	3.10	0.00	22.70	33.90	38.50	4.90
618	Печінка смажена з жиром і цибулею	порц.	2.18	1.83	3.79	3.79	3.30	0.00	7.20	40.10	48.40	4.30
619	Печінка по строгановськи	порц.	2.68	2.38	2.77	2.77	3.10	0.00	13.30	38.30	46.20	2.20
621	Мозки, серце, смажені у фритюрі	порц.	3.80	3.40	4.15	4.15	3.70	0.00	47.10	19.00	33.90	0.00
623	Бастурма /шашлик із маринов. ялов. /	порц.	2.70	2.70	2.79	2.79	3.90	0.00	47.50	17.30	9.70	25.60
627	М'ясо тушковане	порц.	2.40	2.05	3.13	3.13	2.90	0.00	0.00	57.40	42.40	0.20
628	М'ясо шпиговане	порц.	2.60	2.25	2.82	2.82	4.60	0.00	49.00	37.20	13.80	0.00
629	М'ясо духове	порц.	3.92	3.52	3.97	3.97	3.20	0.00	12.20	38.30	9.30	40.30
630	Зрази відбивні	порц.	3.50	3.07	4.07	4.07	4.01	0.00	15.90	49.80	20.20	10.30
631	Печеня по - домашньому	порц.	4.20	3.95	4.42	4.42	3.50	0.00	13.90	41.20	28.20	16.70
632	Гуляш	порц.	2.85	2.55	3.31	3.31	3.90	0.00	22.90	69.30	21.80	6.00
633	Печінка тушкована в соусі	порц.	2.82	2.67	3.07	3.08	4.10	0.00	33.50	37.70	28.30	0.00
634	Серце, легені та інші субпродукти в соусі	порц.	2.82	2.67	3.08	3.08	3.80	0.00	14.80	65.20	17.40	2.60
635	Свинина, окорок, ковбаса, тушкована з капустою	порц.	2.65	2.55	3.04	3.04	3.60	0.00	11.10	37.80	42.10	9.00
638	Рагу з баранини або свинини	порц.	3.82	3.12	4.25	4.25	3.80	0.00	9.40	50.60	30.80	9.20
637	Азу	порц.	3.50	2.80	3.85	3.85	3.50	0.00	11.60	48.70	19.60	20.10

## Готельно-ресторанний бізнес: МЕНЕДЖМЕНТ

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
638	Яловичина тушкована з чорносливом	порц.	3.03	2.73	3.48	3.48	3.70	0.00	14.00	45.00	41.00	0.00
639	Яловичина в кисло-солодкому соусі	порц.	3.03	2.73	3.48	3.48	4.20	0.00	70.10	26.00	3.00	0.80
641	Грудинка в соусі	порц.	2.88	2.58	3.12	3.12	4.20	0.00	37.66	35.50	28.90	0.00
642	Плов	порц.	3.00	2.60	3.52	3.52	3.90	0.00	31.70	35.10	22.30	10.90
643	Нирки по-російському	порц.	3.30	3.15	3.10	3.10	4.20	0.00	18.90	40.40	22.30	18.40
644	М'ясо делікатесне	порц.	3.97	3.97	4.08	4.08	2.90	0.00	5.70	24.60	21.00	48.70
649	Плов по-узбекському	порц.	3.01	3.00	3.60	3.60	3.90	0.00	46.30	15.60	21.70	16.40
654	Біфштекс рублений	порц.	2.45	2.28	2.84	2.84	3.90	0.00	69.70	30.30	0.00	0.00
655	Біфштекс рублений з яйцем і цибулею	порц.	3.11	2.28	3.18	2.84	3.30	0.00	30.80	56.80	12.40	0.00
656	Котлети натуральні рублені	порц.	2.40	3.22	3.08	3.08	4.10	0.00	30.10	46.50	23.40	0.00
657	Шніцель натуральний рублений	порц.	2.75	2.35	3.26	3.26	3.60	0.00	12.30	38.40	49.30	0.00
658	Котлети, битки, шніцелі	порц.	2.45	2.25	3.08	3.08	3.10	0.00	0.00	12.20	87.80	0.00
659	Котлети, битки /особливі/	порц.	2.58	2.38	3.63	3.63	3.60	0.00	0.00	57.80	42.20	0.00
660	Котлети московські	порц.	2.98	2.72	3.72	3.72	3.60	0.00	0.00	85.10	7.80	7.10
661	Котлети домашні	порц.	2.79	2.71	3.60	3.60	3.40	0.00	0.00	40.00	60.00	0.00
662	Битки запечені у сметанному соусі	порц.	2.60	2.41	2.68	2.68	3.50	0.00	10.70	33.60	48.10	7.60
664	Зрази рублені	порц.	3.70	3.45	4.21	4.21	3.50	0.00	0.00	61.70	22.30	20.00
667	Рулет з цибулею і яйцем	порц.	3.60	3.42	4.02	4.02	3.60	0.00	3.40	49.90	34.80	11.90
668	Тефтелі	порц.	2.90	2.50	3.01	3.01	3.80	0.00	12.40	60.60	26.30	0.70
670	Фрикадельки в соусі	порц.	3.50	3.10	4.76	4.76	3.30	0.00	0.00	33.20	66.80	0.00
671	Биточки парові	порц.	3.79	3.39	4.12	4.12	4.60	0.00	62.00	33.40	4.60	0.00
672	Оладки з печінки	порц.	2.45	2.45	2.78	2.78	3.70	0.00	24.10	29.70	42.40	3.80
675	Битки по-селянському	порц.	2.50	2.50	3.55	3.55	2.50	0.00	0.00	22.50	24.50	43.00

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
676	Котлети полтавські	порц.	2.43	2.43	3.00	3.90	3.40	0.00	0.00	38.50	59.30	2.20
677	Купати	порц.	3.16	3.16	3.29	3.29	3.30	0.00	0.00	34.80	56.60	8.70
678	Люля-кебаб	порц.	3.83	3.83	4.05	4.05	3.50	0.00	6.50	45.80	36.50	11.20
680	Запканка каргол. або рулет із м'ясом	порц.	4.22	4.00	4.50	4.50	4.30	0.00	37.50	58.40	4.10	0.00
681	Макаронник із м'ясом або субпродуктами	порц.	3.10	2.90	3.29	3.29	4.00	0.00	22.90	41.10	34.10	1.90
689	Кабачки, баклажани, перець фаршир. з м'ясом	порц.	3.86	3.20	3.91	3.91	3.30	0.00	4.60	52.60	8.50	34.30
690	Голубці з м'ясом і рисом	порц.	4.18	3.50	4.12	4.12	3.70	0.00	31.00	29.40	16.40	23.20
697	Птиця або кріль відварені з гарніром	порц.	3.35	2.70	3.37	3.37	3.10	0.00	0.00	24.90	56.20	18.90
700	Котлети натуральні з філе птиці	порц.	4.37	4.37	5.55	5.55	3.50	0.00	0.00	46.10	53.90	0.00
702	Рагу з птиці, кроля або субпродуктів	порц.	4.75	4.57	4.84	4.84	3.40	0.00	11.00	33.00	36.00	20.00
703	Птиця або кріль, тушковані в соусі	порц.	3.88	3.02	3.92	3.92	4.40	0.00	46.10	47.90	6.00	0.00
705	Плов із птиці або кроля	порц.	3.95	3.72	4.11	4.11	4.50	0.00	55.20	38.50	2.80	3.50
708	Гуска, качка по-домашньому	порц.	3.07	2.37	3.27	3.27	3.40	0.00	11.90	47.70	13.70	26.70
709	Птиця або кріль, тушкований у соусі з овочами	порц.	4.35	3.39	5.81	5.81	3.80	0.00	28.70	37.90	23.40	10.00
711	Чахохбілі	порц.	3.33	3.33	3.40	3.40	3.60	0.00	0.00	80.60	6.50	12.90
712	Птиця або кріль смажені	порц.	3.52	2.90	4.31	4.31	3.50	0.00	12.70	48.20	16.90	22.20
713	Гусак, качка фаршировані	порц.	3.90	3.76	4.12	4.12	4.10	0.00	58.90	27.50	4.00	9.60

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
717	Котлети натуральні з філе птяти, дичини, кролика з гарніром	порц.	4.37	4.37	4.44	4.44	3.30	0.00	0.00	27.00	73.00	0.00
720	Котлети по-київському	порц.	4.97	4.97	4.69	4.69	3.90	0.00	0.00	87.80	12.20	0.00
721	Котлети з філе птяти паніровані смажені	порц.	4.49	4.49	4.60	4.60	3.80	0.00	0.00	76.40	23.60	0.00
722	Птиця, дичина або кріль по-столичному	порц.	3.25	3.25	4.34	4.34	3.70	0.00	13.70	52.80	24.70	8.80
724	Кролик по-любительськи	порц.	2.85	2.85	3.16	3.16	3.40	0.00	0.00	75.30	1.20	19.20
725	Птиця або кролик, смажені у фритюрі	порц.	4.20	3.78	4.55	4.55	3.60	0.00	5.30	49.60	37.80	7.30
729	Курчата - табака	порц.	3.52	3.52	4.23	4.23	3.60	0.00	20.70	39.40	17.70	22.20
732	Котлети рубані із птяти з гарніром	порц.	4.26	3.56	4.13	4.13	3.80	0.00	14.20	48.80	37.00	0.00
733	Котлети рублені з курчат – бройлерів із гарніром	порц.	4.56	3.71	3.52	3.53	3.60	0.00	11.70	52.70	35.60	0.00Д
730	Котлети особливі з курки або індички	порц.	4.77	3.99	4.77	4.77	3.30	0.00	12.00	20.00	51.00	17.00
744	Рис відварний	кг	3.18	3.18	3.58	3.58	3.40	0.00	0.00	40.00	60.00	0.00
747	Каша розсипчаста	кг	4.08	4.08	4.13	4.13	3.80	0.00	0.00	84.00	16.00	0.00
746	Каша грузла	кг	3.29	3.29	3.90	3.90	3.90	0.00	0.00	86.10	13.90	0.00
753	Макаронні вироби відварені	кг	4.22	4.22	4.91	4.91	3.40	0.00	0.00	37.90	62.10	0.00
757	Картопля відварена	кг	3.18	3.17	3.55	3.55	2.40	0.00	0.00	14.90	14.90	70.10
759	Пюре картопляне	кг	3.42	3.42	3.70	3.70	2.40	0.00	8.20	6.90	15.80	69.10
760	Картопля смажена (із вареної)	кг	4.05	4.05	4.05	4.05	3.20	0.00	0.00	60.20	4.20	35.60
761	Картопля смажена (із сирю)	кг	6.03	6.09	6.09	6.09	2.40	0.00	0.00	17.20	7.30	75.50

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
762	Картопля смажена у фритторі	кг	8.16	8.16	8.16	8.16	2.30	0.00	0.00	11.40	7.80	80.80
764	Крокети картопляні	кг	15.47	15.01	14.04	14.04	2.90	0.00	2.50	34.80	8.30	53.90
765	Овочі відварені з жиром	кг	3.33	3.33	3.55	3.55	2.90	0.00	0.00	4.44	3.60	52.00
767	Овочі в молочному соусі	кг	16.56	16.56	18.39	18.39	2.70	0.00	0.00	21.50	27.20	51.30
773	Капуста тушкована	кг	8.17	8.17	13.29	13.29	2.70	0.00	0.00	25.50	22.20	51.70
774	Капуста тушкована з яблуками	кг	12.27	12.27	14.17	17.17	3.40	0.00	0.03	58.40	20.30	21.16
775	Капуста смажена	кг	12.02	12.02	12.22	12.22	2.60	0.00	0.00	10.50	37.80	51.70
776	Буряк тушкований	кг	10.92	10.92	11.12	11.12	2.60	0.00	0.00	18.00	28.60	53.40
778	Кабачки або гарбуз тушковані в сметані	кг	9.99	9.99	19.94	19.94	2.60	0.00	5.20	10.80	26.01	57.90
779	Рагу овочеве (1-й варіант)	кг	11.19	11.19	10.86	10.86	2.60	0.00	4.70	18.40	11.00	64.90
780	Рагу овочеве (2-й варіант)	кг	11.22	11.22	11.48	11.48	3.60	0.00	0.00	77.60	4.10	18.33
781	Рагу овочеве (3-й варіант)	кг	11.04	11.04	11.24	11.24	3.60	0.00	0.00	71.20	10.10	18.70
782	Цибуля маринована	кг	5.42	5.42	6.06	6.06	2.30	0.00	0.00	41.30	58.70	0.00
783	Цибуля смажена у фритторі	кг	18.99	18.99	24.13	24.13	3.00	0.00	0.00	52.20	0.00	47.80
787	Яблука печені	кг	12.88	12.88	14.84	14.84	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
822	Бульйон коричневий	л	0.00	0.00	0.00	0.00	3.70	0.00	29.80	0.00	65.20	5.00
823	Бульйон концентрований (фюме)	л	0.00	0.00	0.00	0.00	3.50	0.00	27.30	0.00	70.20	2.50
824	Соус червоний основний	л	7.04	7.00	7.26	7.26	4.10	0.00	47.70	28.80	14.50	9.00
827	Соус цибульний	л	7.58	7.58	7.85	7.85	4.00	0.00	50.60	21.80	11.80	15.80
832	Соус червоний із коренями	л	7.41	7.41	7.41	7.41	4.20	0.00	71.70	0.00	5.60	22.70



## Готельно-ресторанний бізнес: МЕНЕДЖМЕНТ

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
833	Соус червоний із коренями	л	7.17	7.17	7.24	7.24	4.20	0.00	71.70	0.00	5.60	22.70
842	Бульйон	л	0.00	0.00	0.00	0.00	3.20	0.00	0.00	25.20	68.70	6.10
843	Соус білий основний	л	4.24	4.24	4.99	4.99	2.90	0.00	8.60	49.70	11.10	30.60
846	Соус білий з овочами	л	6.35	6.35	6.35	6.35	3.50	0.00	11.10	37.40	42.20	9.30
848	Соус томатний	л	4.91	4.91	5.07	5.07	3.80	0.00	0.00	87.00	6.20	6.80
850	Соус томатний з грибами і овочами	л	6.80	6.80	6.91	6.91	3.90	0.00	27.70	35.80	15.80	20.70
851	Бульйон рибний	л	0.00	0.00	0.00	0.00	3.50	0.00	0.00	75.31	0.00	14.85
852	Соус білий основний	л	6.06	6.06	6.35	6.35	3.80	0.00	31.00	50.90	14.80	3.30
853	Соус паровий	л	6.30	6.30	6.35	6.34	3.60	0.00	25.80	30.70	26.40	17.10
857	Соус томатний	л	4.82	4.82	5.04	5.04	3.60	0.00	15.50	56.50	14.60	13.40
858	Соус томатний з овочами	л	6.80	6.80	6.90	6.90	3.80	0.00	13.70	48.40	10.20	27.70
860	Соус молочний (солодкий)	л	1.60	1.60	1.67	1.67	4.60	0.00	72.20	21.10	6.70	0.00
861	Соус молочний (для запікан. овоч., м'яса, риби)	л	1.70	1.70	1.77	1.77	3.90	0.00	52.20	36.40	11.40	0.00
863	Соус сметановий	л	2.09	2.09	2.29	2.29	4.00	10.00	17.70	69.30	3.00	0.00
864	Соус сметановий з томатом	л	2.45	2.45	2.75	2.75	3.90	12.10	10.30	71.00	6.60	0.00
866	Соус сметановий з томатом і цибулею	л	2.81	2.81	2.81	2.81	3.50	8.70	13.80	34.70	27.70	15.10
868	Соус грибний	л	8.82	8.82	8.87	8.87	3.70	14.40	18.90	27.70	14.40	24.60
889	Соус грибний із томатом	л	8.28	8.28	8.94	8.94	3.60	11.20	17.70	32.40	13.10	25.60
871	Соус польський	л	2.94	2.94	2.94	2.94	4.20	17.70	43.40	31.10	7.80	0.00
872	Соус голландський	л	2.87	2.87	2.87	2.87	4.20	10.00	0.00	87.40	2.40	0.20
884	Соус-майонез	л	1.64	1.64	1.67	1.67	3.90	0.00	0.00	93.50	2.30	4.20
887	Соус майонез із корнішонами	л	1.75	1.75	1.87	1.87	3.10	0.00	0.00	44.40	15.10	30.50

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
891	Соус-хрін	л	30.48	30.48	32.11	32.11	3.50	0.00	30.00	0.00	60.00	10.00
892	Маринад овочевий із томатом	л	18.22	18.22	20.34	20.34	3.60	0.00	2.60	73.60	1.30	21.30
895	Заправка для салатів	л	2.01	2.01	2.51	2.51	2.00	0.00	0.00	0.00	0.00	99.99
897	Желе м'ясне або рибне	л	6.24	6.24	6.24	6.26	4.40	0.00	26.00	21.80	1.60	1.70
898	Гірчича столова	л	7.01	7.01	7.44	7.44	3.10	0.00	0.00	11.10	88.90	0.00
912	Плоди або ягоди свіжі	порц.	0.26	0.22	0.42	0.40	3.70	0.00	11.00	51.00	38.00	0.00
913	Плоди або ягоди свіжі з цукром	порц.	0.65	0.61	0.65	0.62	3.70	0.00	12.30	49.40	37.10	0.00
916	Лимони з цукром	порц.	0.38	0.36	0.72	0.70	3.50	0.00	0.00	52.80	47.20	0.00
919	Малина, суниця зі смет. або вершками	порц.	1.13	1.07	1.13	1.07	3.60	0.00	0.10	64.10	35.80	0.00
924	Компот із свіжих плодів	л	3.75	3.65	5.41	5.17	3.50	0.00	0.00	52.80	47.20	0.00
926	Компот із яблук і слив	л	4.18	4.12	4.27	4.11	3.20	0.00	11.20	2.50	88.30	0.00
927	Компот з агрусу і вишні	л	3.40	3.20	3.40	3.20	3.50	0.00	0.00	64.00	46.00	0.00
928	Компот із суниці або малини	л	3.82	3.64	3.82	3.64	3.50	0.00	0.00	54.40	45.60	0.00
929	Компот з апельсинів або мандаринів	л	4.04	4.03	10.34	9.93	3.80	0.00	11.30	56.80	31.90	0.00
930	Компот із плодів консервованих	л	2.65	2.60	2.95	2.81	3.70	0.00	1.20	69.60	29.20	0.00
932	Компот із плодів або ягід сушених	л	3.40	2.90	5.13	5.13	3.30	0.00	0.00	26.90	74.10	0.00
933	Компот із суміші сухофруктів	л	3.88	3.88	4.88	4.88	3.40	0.00	0.00	40.60	59.40	0.00
934	Кисіль із плодів або ягід свіжих	л	6.20	5.70	3.88	3.81	3.50	0.00	0.00	51.70	48.30	0.00
935	Кисіль із суниці, малини, ожини	л	5.80	5.04	4.17	4.00	3.40	0.00	0.00	44.80	55.20	0.00

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
936	Кисіль із яблук з клюквою	л	4.35	3.86	4.28	4.19	3.50	0.00	0.00	45.60	54.40	0.00
937	Кисіль із ревеня	л	4.50	4.00	5.44	5.44	3.50	0.00	0.00	47.60	52.40	0.00
938	Кисіль із яблук сушених з клюквою	л	3.50	3.00	3.74	3.65	3.40	0.00	0.00	37.00	63.00	0.00
939	Кисіль із кураги	л	3.40	2.90	4.18	4.13	3.10	0.00	0.00	11.20	88.80	0.00
940	Кисіль з апельсинів і мандаринів	л	4.95	4.45	5.30	5.10	3.50	0.00	0.00	46.50	53.50	0.00
941	Кисіль із плодів шипшини	л	3.10	3.10	4.20	4.13	3.30	0.00	0.00	41.60	58.40	0.00
942	Кисіль із соку плодового або ягідного	л	1.80	1.30	2.05	2.00	3.50	0.00	0.00	50.50	48.50	1.00
94	Кисіль із повидла, джему, варення	л	2.05	4.60	2.25	2.20	3.40	0.00	0.00	39.10	59.80	1.10
947	Кисіль з екстракту плод., або ягідного	л	1.80	1.30	2.04	2.04	3.30	0.00	0.00	40.70	59.30	0.00
949	Кисіль із клюкви	л	6.20	5.70	6.88	6.81	3.50	0.00	0.00	45.40	54.60	0.00
951	Кисіль із яблук	л	4.35	3.85	4.55	4.44	3.30	0.00	0.00	31.80	68.20	0.00
952	Кисіль молочний	л	2.00	2.00	2.21	2.13	3.30	0.00	0.00	31.60	68.40	0.00
955	Желе з плодів або ягід свіжих	кг	9.90	9.40	11.61	11.56	3.10	0.00	0.00	10.30	89.70	0.00
956	Желе з лимонів, апельсинів, мандаринів	кг	10.30	10.10	12.29	12.13	3.10	0.00	0.00	6.70	93.30	0.00
957	Желе зі свіжими плодами, ягодами	кг	9.10	8.60	11.74	11.74	3.20	0.00	0.00	21.50	76.40	2.10
958	Желе з плодами консервованими	кг	10.60	10.60	10.07	10.00	3.20	0.00	0.00	23.80	71.60	4.60
961	Желе із сиропу плодового або ягідного	кг	9.06	9.00	90.65	9.64	3.20	0.00	0.00	23.80	71.60	4.60
962	Желе з молока	кг	10.20	8.20	12.79	12.57	3.60	0.00	0.00	47.70	45.50	6.80
963	Мус клюквовий	кг	22.80	20.00	18.45	19.01	4.80	0.00	86.90	1.80	1.00	0.00

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
964	Мус сунічний	кг	16.06	16.01	16.75	12.71	4.70	0.00	80.40	5.20	14.40	0.00
965	Мус лимонний	кг	18.90	17.80	14.25	14.07	4.70	0.00	84.20	2.70	13.10	0.00
967	Мус яблучний	кг	13.88	13.75	14.03	14.01	4.70	0.00	80.40	7.10	12.50	0.00
968	Мус плодово-ягідний	кг	14.01	13.66	13.01	12.66	4.60	0.00	78.90	6.90	14.20	0.00
969	Самбук яблучний або сливовий	кг	32.40	32.40	30.20	29.01	4.70	0.00	79.70	7.90	12.40	0.00
970	Самбук абрикосовий	кг	29.14	28.71	29.73	28.91	4.70	0.00	79.90	8.30	11.80	0.00
971	Крем ванільний шоколадний	кг	14.60	13.50	11.11	11.33	4.20	0.00	22.90	71.20	6.00	0.00
973	Крем ванільний із сметани	кг	11.13	11.34	11.13	11.34	4.10	0.00	20.00	70.40	6.00	0.00
979	Вершки або сметана збиті	кг	6.30	6.30	6.33	6.05	3.80	0.00	0.00	79.40	20.60	0.00
980	Вершки збиті з горіхами	кг	7.25	7.25	7.05	6.59	3.10	0.00	3.36	0.00	96.60	0.00
986	Яблука печені	кг	4.85	3.60	5.11	5.02	3.90	0.00	0.00	96.00	14.00	0.00
987	Яблука печені з вершками збитими	кг	5.80	5.80	5.78	5.67	3.60	0.00	10.60	37.70	49.00	2.70
988	Яблука по-київському	кг	4.98	4.88	6.18	6.88	3.60	0.00	0.00	71.90	24.70	3.40
990	Яблука в тісті смажені	кг	12.25	12.25	15.37	15.57	3.50	0.00	0.00	64.41	30.17	5.43
991	Яблука в сливці	кг	11.90	11.90	14.31	14.40	4.20	0.00	47.50	21.60	30.90	0.00
992	Шарлотка з яблуками	кг	39.60	39.60	28.52	27.38	3.50	0.00	0.00	61.30	30.40	8.30
1008	Чай-заварка	л	0.75	0.75	0.75	0.75	3.40	0.00	0.00	38.00	61.40	0.60
1009	Чай із сахаром, варенням, медом	порц.	0.45	0.45	0.42	0.42	3.60	0.00	0.00	58.80	41.20	0.00
1010	Чай з лимоном	порц.	0.48	0.48	0.59	0.59	3.70	0.00	0.00	74.00	26.00	0.00
1011	Чай з молоком або вершками	порц.	0.45	0.45	0.45	0.45	3.60	0.00	0.00	60.00	40.00	0.00
1014	Кава чорна 2-й варіант	порц.	0.17	0.17	0.39	0.39	3.70	0.00	0.00	72.00	28.00	0.00
1017	Кава на молоці	порц.	0.46	0.46	0.66	0.66	3.70	0.00	0.00	74.00	26.00	0.00

## Готельно-ресторанний бізнес: МЕНЕДЖМЕНТ

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1018	Кава на молоті згущеному	порц.	0.26	0.28	0.36	0.36	3.60	0.00	0.00	63.10	36.10	0.90
1024	Кавовий напій	порц.	0.17	0.17	0.30	0.30	3.30	0.00	0.00	31.10	68.90	0.00
1025	Какао з молоком	порц.	0.58	0.56	0.68	0.68	3.70	0.00	0.00	74.10	25.90	0.00
1026	Какао з молоком стуженим	порц.	0.58	0.58	0.60	0.60	4.00	0.00	20.60	20.80	18.60	0.00
1031	Молоко кип'ячене	порц.	0.27	0.27	0.03	0.30	3.70	0.00	0.00	71.4	28.60	0.00
1032	Кефір, кисляк, ряжанка	порц.	0.20	0.20	0.21	0.21	3.00	0.00	0.00	0.00	93.40	0.60
1041	Напої апельсинові або лимонні	л	2.90	2.90	4.94	4.94	3.10	0.00	0.00	81.00	12.00	0.00
1042	Напій клюквовий	л	2.90	2.90	3.62	3.62	3.30	0.00	0.00	34.30	65.70	0.00
1043	Напій яблучний	л	2.90	2.90	3.50	3.50	3.10	0.00	0.00	78.00	22.00	0.00
1044	Напій із ревеня	л	2.90	2.90	3.50	3.50	4.40	0.00	68.30	0.00	31.70	0.00
1045	Напій із варення	л	2.90	2.90	3.62	3.62	3.30	0.00	0.00	34.30	65.70	0.00
1046	Напій із сирулу	л	1.10	1.10	1.87	1.87	3.70	0.00	0.00	72.20	21.60	6.20
1047	Напій із плодів шипшини	л	2.10	2.10	2.94	2.94	4.40	0.00	68.40	0.00	31.60	0.00
1067	Тісто для пельменів	кг	0.28	0.28	1.35	1.35	3.70	0.00	0.00	80.90	9.30	9.80
1068	Пельмені "Московські"	порц.	3.11	3.11	5.09	5.09	3.80	0.00	0.00	77.70	0.00	2.30
1069	Пельмені з яловичини і свинини	порц.	3.62	3.62	5.09	5.09	3.80	0.00	0.00	77.80	0.00	2.20
1072	Пельмені відварені	порц.	3.84	3.84	5.27	5.27	3.80	0.00	0.00	77.80	0.00	2.20
1075	Пельмені запечені в сметані	порц.	4.07	4.07	5.60	5.60	3.80	0.00	0.00	82.20	17.80	0.00
1078	Тісто для вареників	кг	0.40	0.40	0.40	0.40	3.80	0.00	0.00	86.70	9.90	3.40
1079	Вареники із сирним, фруктовим фаршем	порц.	3.13	3.13	3.02	3.02	3.80	0.00	0.00	76.20	23.80	0.00
1081	Млинці	порц.	1.77	1.77	2.20	2.20	3.80	0.00	0.00	80.10	19.90	0.00
1082	Млинці-напівфабрикати	порц.	1.70	1.70	2.03	2.03	3.50	0.00	0.00	49.50	46.10	4.40

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1083	Млинці з м'яси., сирн., яблучним фаршем	порц.	3.54	3.26	3.73	3.73	3.70	0.00	0.00	68.40	31.60	0.00
1084	Тісто для оладок	кг	0.25	0.25	0.25	0.25	3.80	0.00	0.00	82.20	14.50	3.30
1085	Оладки	порц.	1.59	1.59	2.20	2.20	3.30	0.00	0.00	25.00	75.00	0.00
1086	Оладки з ізоюмом	порц.	1.68	1.68	2.25	2.25	3.50	0.00	0.00	47.90	52.10	0.00
1087	Оладки з яблуками	порц.	1.68	1.68	2.40	2.40	3.00	0.00	0.00	73.90	26.10	0.00
1089	Тісто дріжджове для пиріжків	кг	0.30	0.30	0.49	0.49	3.50	0.00	0.00	48.60	49.20	2.20
1091	Пиріжки печені з дріжджового тіста	1 шт.	0.50	0.50	0.66	0.66	3.50	0.00	0.00	54.60	43.20	2.20
1092	Пиріжки смажені	1 шт.	0.55	0.55	0.68	0.68	3.60	0.00	0.00	52.00	47.00	1.00
1095	Пончики	1 шт.	0.52	0.52	0.54	0.54	3.60	0.00	0.00	62.40	0.00	0.00
1096	Чебуреки	1 шт.	4.18	4.18	4.46	4.46	3.70	0.00	0.00	86.90	0.50	12.60
1097	Біляші	1 шт.	0.89	0.85	0.88	0.88	3.80	0.00	0.00	87.50	5.50	7.00
1098	Ватрушки	1 шт.	0.83	0.83	0.83	0.83	3.60	0.00	0.00	61.70	37.70	0.60
1100	Розтягаї з м'ясом або рибом	1 шт.	0.65	0.65	0.65	0.65	3.70	0.00	0.00	75.70	20.80	3.50
1103	Кулебяки	порц.	0.66	0.66	0.66	0.66	4.00	0.00	0.00	99.40	0.30	0.30
1106	Локшина домашня	кг	8.06	8.06	13.99	13.99	3.90	0.00	0.00	91.80	3.70	4.50
1108	Грінки із сиром	порц.	0.34	0.34	0.34	0.34	4.10	0.00	46.70	21.00	32.40	0.00
1109	Грінки гострі	порц.	0.35	0.35	0.38	0.38	3.60	0.00	9.70	43.00	47.30	0.00
1113	Воловани	1 шт.	1.01	1.01	1.01	1.01	3.60	0.00	0.00	62.40	37.00	0.60
1115	Фарш м'ясний з цибулею	кг	13.36	13.08	14.17	14.11	3.80	0.00	40.30	10.40	42.20	7.10
1117	Фарш м'ясний з рисом	кг	11.80	11.80	12.14	12.07	3.80	0.00	40.30	10.40	42.20	7.10
1119	Фарш ліверний	кг	13.06	12.71	13.80	13.73	3.40	0.00	0.00	41.40	57.40	1.20
1122	Фарш рибний	кг	13.98	12.89	13.94	13.51	4.10	0.00	56.10	5.80	31.50	6.60

І	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1125	Фарш картопляний з грибами і цибулею	кг	15.76	15.48	16.73	16.41	2.40	0.00	0.00	16.40	5.00	78.60
1126	Фарш із свіжої капусти	кг	11.83	11.71	12.16	12.04	3.90	0.00	0.00	29.40	11.70	58.90
1127	Фарш із квашеної капусти	кг	11.42	11.40	11.80	11.34	3.00	0.00	0.00	0.00	43.80	30.00
1131	Фарш із зеленої цибулі з яйцями	кг	12.97	12.92	14.07	14.07	2.80	0.00	0.00	9.00	61.00	30.00
1132	Фарш грибний	кг	13.30	12.10	13.43	13.40	3.10	0.00	0.00	9.00	91.00	0.00
1135	Фарш сирний (для ватрушок)	кг	11.04	11.02	11.85	11.84	3.10	0.00	0.00	10.00	90.00	0.00
1136	Фарш сирний (для млинців)	кг	11.07	11.04	11.94	11.90	3.10	0.00	0.00	10.00	90.00	0.00
1137	Фарш яблучний	кг	11.76	11.59	12.48	12.56	3.10	0.00	0.00	9.00	91.00	0.00
1138	Фарш вишневий	кг	13.76	12.93	14.67	14.62	2.00	0.00	0.10	1.30	98.60	0.00

\* Примітка: вага однієї порції першої страви – 350г.

**Навчальне видання**

**Лідія Іванівна НЕЧАЮК  
Наталія Олександрівна НЕЧАЮК**

**Готельно-ресторанний бізнес:  
МЕНЕДЖМЕНТ**

**3-тє видання**

Керівник видавничих проектів – Б. А. Сладкевич  
Коректор – С. С. Савченко  
Дизайн обкладинки – Б. В. Борисов

Підписано до друку 25.05.2009. Формат 60x84 1/16.  
Друк офсетний. Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman Cug.  
Умовн. друк. арк. 25,7.  
Наклад 1000 прим.

Видавництво "Центр учбової літератури"  
вул. Електриків, 23  
м. Київ, 04176  
тел./факс 425-01-34, тел. 451-65-95, 425-04-47, 425-20-63  
8-800-501-68-00 (безкоштовно в межах України)  
e-mail: [office@uabook.com](mailto:office@uabook.com)  
сайт: [WWW.CUL.COM.UA](http://WWW.CUL.COM.UA)

СВІДОЦТВО ДК №2458 ВІД 30.03.2006