



Міністерство освіти і науки України
ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет управління торговельно-підприємницькою та митною діяльністю
Кафедра торгівлі, готельно-ресторанної та митної справи

К.В. Каленік, В.І. Скриннік

**ГОСТИННІСТЬ ТА КРОС-КУЛЬТУРНІ
ОСОБЛИВОСТ В СФЕРІ ПОСЛУГ**

Курс лекцій

**для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти
денної (заочної) форми здобуття освіти за спеціальністю
241 Готельно-ресторанна справа**

**Харків
2022**

Міністерство освіти і науки України
ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет управління торговельно-підприємницькою та митною діяльністю
Кафедра торгівлі, готельно-ресторанної та митної справи

К.В. Каленік, В.І. Скриннік

ГОСТИННІСТЬ ТА КРОС-КУЛЬТУРНІ ОСОБЛИВОСТІ В СФЕРІ ПОСЛУГ

Курс лекцій

**для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої
освіти денної (заочної) форми здобуття освіти за
спеціальністю
241 Готельно-ресторанна справа**

Затверджено
рішенням Науково-методичної ради
факультету управління торговельно-
підприємницькою та митною
діяльністю Протокол № 5 від
28.04.2023р.

УДК 338.483.13:392.72:640.4] (042.4)

Г- 72

Схвалено
на засіданні кафедри торгівлі, готельно-ресторанної та митної справи
Протокол №16 від 24.04/2023р.

Рецензенти:

В.А. Гросул, доктор екон. наук, проф. Державного біотехнологічного університету

Г- 72 Гостинність та крос-культурні особливості у сфері послуг : курс лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти денної (заочної) форми здобуття освіти за спеціальністю 241 Готельно-ресторанна справа / К.В. Каленік, В.І. Скриннік / – Електрон. дані. – Х. : ДБТУ, 2023. – 83 с.

Курс лекцій з дисципліни «Гостинність та крос-культурні особливості у сфері послуг» складений відповідно до навчального плану для підготовки сучасного фахівця з готельно – ресторанної справи, здатного до ефективного соціально-відповідального бізнесу в умовах глобального світового господарства й взаємодії з представниками різних культур і народів. Гостинність та проблематика крос-культурних особливостей в сфері послуг висвітлюється як синтез економічних, маркетингових та управлінських зв'язків з учасниками ринку. У курсі лекцій висвітлені теоретичні аспекти історичного розвитку гостинності, особливості крос-культурних взаємовідношень у процесі ведення бізнесу. Призначено для здобувачів всіх спеціальностей закладів вищої освіти, аспірантів, викладачів, наукових і практичних працівників.

УДК 338.483.13:392.72:640.4](042.4)

Відповідальний за випуск: К.В. Каленік, кандидат економічних наук, доцент

© Каленік К.В.,
Скриннік В.І., 2023
© ДБТУ, 2023

МОДУЛЬ: ГОСТИННІСТЬ

ТЕМА 1. ОСОБЛИВОСТІ ІСТОРИЧНОГО РОЗВИТКУ ГОСТИННОСТІ

1.1. Вступ. Поняття гостинності та індустрії гостинності, визначення та терміни

1 Основні терміни та визначення. На сьогоднішній день індустрія гостинності – це одна з великих систем сектора економіки, що швидко розвивається.

Поняття «індустрія гостинності» прийшло до нас зі Сполучених Штатів Америки.

Різні іноземні фахівці по-різному трактують поняття «індустрія гостинності». Наприклад, *Лінн Ван Дер Ваген* вважає, що *гостинність* – обслуговування, що спирається на принципи гостинності, що характеризуються щедрістю і дружелюбністю по відношенню до гостей. *Індустрія гостинності* – це сектор індустрії туризму, що відповідає за розміщення туристів, а також галузі, діяльність яких спрямована на продаж алкогольних напоїв, надання житла, їжі і розважальних заходів.

На думку *Дж. Р. Уокера*, *індустрія гостинності* об'єднує туризм, готельний і ресторанний бізнес, відпочинок і розваги, організацію конференцій і нарад.

З точки зору *Роберт. А. Браймер*, *індустрія гостинності* є збірним поняттям для різноманітних і численних форм підприємництва, які спеціалізуються на ринку послуг, пов'язаному з прийомом і обслуговуванням гостей. Основні напрямки індустрії гостинності: ресторанне господарство, розміщення, перевезення та відпочинок.

Закордонна методологія індустрії гостинності включає в себе підприємства розміщення, ресторанного господарства, транспортного та культурно-розважального сектора.

Необхідно відзначити, що сфера діяльності індустрії гостинності пов'язана з функціонуванням численних підприємств різної спрямованості і спеціалізації: готелі, ресторани, туристичні агентства, музеї, транспортні компанії, інформаційні центри і т. д., об'єднаних спільною метою – задоволення будь-яких запитів і бажань споживачів. Тому у *вітчизняній літературі* це поняття також використовується, але в нього працівники туризму, державні та наукові кола суспільства вкладають інший зміст.

У науковій літературі дуже складно знайти точний опис поняття «індустрія гостинності». *Існує тільки одне приблизне визначення індустрії гостинності. Це сукупність готелів і інших засобів розміщення, засобів транспорту, об'єктів ресторанного господарства, об'єктів і засобів розваги, об'єктів пізнавального, ділового, оздоровчого, спортивного та іншого призначення.*

За функціональним призначенням послуги поділяються на матеріальні і соціально-культурні. (Перші – забезпечують відновлення споживчих властивостей виробів або виготовлення нових за замовленнями громадян, другі – забезпечують підтримку і відновлення здоров'я, духовний та фізичний розвиток, підвищення професійної майстерності. Це перш за все – мед. послуги, послуги культури, туризму, освіти і т. д.)

Технологія гостинності – це процес виробництва послуг, якість яких визначається створенням комфортних умов в середовищі гостинності, проявом персональної уваги до гостя, забезпеченням позитивного іміджу підприємства.

Якість послуги – сукупність характеристик послуги, які визначають її здатність задовольняти встановлені або передбачувані потреби споживача.

Процес обслуговування – це процес інформаційної взаємодії між гостем і обслуговуючим персоналом, який визначає кінцеві результати гостинності.

Якість обслуговування – сукупність характеристик процесу і умов обслуговування, які забезпечують задоволення встановлених або передбачуваних потреб споживачів.

Стандарт обслуговування – це встановлені організацією вимоги, що висуваються до послуг, які надає те чи інше підприємство індустрії гостинності.

Професіограма – це документ, що описує, по-перше, зміст роботи за певною професією, по-друге, вимоги до співробітника, який виконує цю роботу.

Конкурентоспроможність підприємств ГРБ – це перш за все ефективне функціонування господарської системи підприємства, яке має ресурсний потенціал і здатне забезпечувати якість споживчого попиту.

Бездоганний сервіс – привітність, дружелюбність, обізнаність, моторність, розрахунок часу, гнучкість, ввічливість, стабільність, одноманітність, особистий контакт з гостем, навіювання довіри, перевершені очікування гостя.

Корпоративна культура підприємств ГРБ – це сукупність цінностей і переконань, що розділяються його співробітниками і обумовлюють норми їх поведінки в процесі обслуговування гостей або туристів.

2. Модель гостинності, її концепції та фактори впливу. Термін гостинність введений експертами конфедерації ХОТРЕК – конфедерації національних асоціацій готелів і ресторанів в Європейському економічному співтоваристві (ЄЕС), утвореної в 1982 р ХОТРЕК входить 22 національні асоціації (1200 готелів та ресторанів).

Гостинність – комплексна послуга, якій притаманні певні споживчі властивості і яка створює позитивний образ закладу, означає прояв «вторинного попиту» на послуги. Позитивний образ в сфері гостинності має створюватися за допомогою всебічного використання ресурсів

гостинності, його комфортного середовища, стратегії та концепції. Сукупна взаємодія умов гостинності в єдиному технологічному процесі має бути скоординовано розробкою *моделі гостинності* (рис. 1.1).

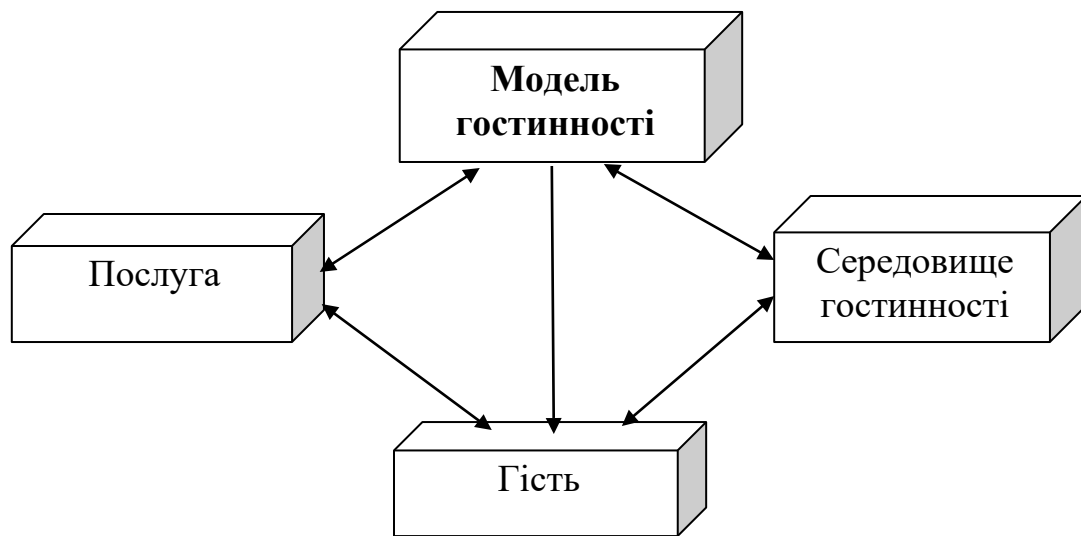


Рис. 1.1 – Модель гостинності

Гуманітарна концепція включає вироблення позитивного іміджу підприємства на морально-етичному рівні, створення емоційного задоволення гостя від спілкування з персоналом.

Технологічна концепція гостинності охоплює процес реалізації гуманітарних принципів обслуговування в поєднанні з комплексом особистих і професійно-кваліфікаційних характеристик обслуговуючого персоналу, матеріально-технічною базою підприємства, архітектурно-планувальними особливостями споруди, забезпечення закладу розміщення інформаційними комунікаціями та інформаційною базою даних.

Функціональна концепція характеризує ефективність організації управління процесом обслуговування. Якість обслуговування визначається раціональністю побудови організаційної структури та реалізації принципів управління.

Комерційна концепція, пов'язана з отриманням доходів підприємством, визначається стратегією підприємства.

Детермінантою (показником/чинником) комерційної концепції гостинності є повторне звернення гостей, аналізуючи їх потреби. Ця концепція безпосередньо залежить від реалізації попередніх принципів моделі гостинності.

Модель гостинності відображає призначення підприємства, його філософську концепцію, визначає пріоритети, цінності та принципи, згідно з якими підприємство буде здійснювати свою діяльність в сфері послуг. Модель гостинності асоціюється з можливістю підприємства швидко реагувати на зміни як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, визначати суть існування і суттєві відмінності від інших підприємств.

Внутрішнє середовище закладів готельно-ресторанного бізнесу

формується під впливом змінних: структури ЗГРБ, культури його організації, ресурсів, та безпосередньо впливає на процес виробництва продукції і послуг. *Внутрішнє середовище* підприємств ГРБ складають люди, які утворюють певні відносини і піддаються регулюванню.

Зовнішнє середовище закладів готельно-ресторанного бізнесу формується під впливом чинників, таких як економічні, політичні, правові, соціально-демографічні, технологічні та ін. *Зовнішнє середовище закладів ГРБ складають всі*, хто має відношення до даного підприємства чинники – власні, фінансові та подібні структури, акціонери, постачальники, споживачі, гості, громадськість, місцева спільнота громадян та ін.

Сфера гостинності багато в чому визначається зовнішніми чинниками (економічними, політичними, культурними, соціальними) і взаємодією спеціалізованих чинників (ресурси гостинності, індустрія гостинності, професії гостинності).

Найбільший вплив на сферу гостинності здійснюють економічні і політичні чинники. **Економічні чинники** (інфляційні процеси, стан ринку товарів і послуг, валютний курс та ін.).

Це виражається в тому, що споживачі і виробники порівнюють і оцінюють свої можливості з точки зору використання або вкладення коштів. **Політичні чинники** впливають через прийняття державою законів і нормативних актів (закони, постанови директиви, регламенти і т.д.).

Культурні фактори безпосередньо впливають на споживачів і виробників, так як і ті й інші живуть і взаємодіють в суспільстві, яке вносить поправки в їх поведінку. Культура визначає цінності суспільства в цілому і складається з субкультур, які можна класифікувати за різними ознаками.

Соціальні чинники впливають на сферу гостинності через соціальний стан споживача в суспільстві, приналежність до тієї чи іншої референтної групи, висловлює позицію людини, визначену його соціальною роллю і статусом.

Взаємодія цих факторів направлено на забезпечення попиту на продукцію сфери гостинності. *Фундаментом гостинності є ресурси.*

Ресурси гостинності включають оцінку природних ресурсів:

– за функціональним аспектом, тобто по придатності для певного виду сфери послуг,

– за екологічним аспектом – з огляду на обґрунтованість вибору території

– за психофізіологічною комфортністю (відсутність шумових, вітрових та інших негативних впливів зовнішнього середовища),

– за естетичними аспектами, тобто емоційного впливу ландшафтів на гостя.

Результати гостинності визначаються позитивним або негативним

сприйняттям сукупного процесу обслуговування (безпека середовища і умови обслуговування, сталість якості обслуговування, форми поведінки обслуговуючого персоналу, повнота набору послуг, комфортність навколишнього середовища (технічна і естетична), доступність отримання обслуговування, короткочасність очікування обслуговування).

1.2. Історичний розвиток гостинності у різних країнах світу

Еволюція гостинності у стародавні часи та у середньовіччі. Історія розвитку індустрії гостинності нерозривно пов'язана з подорожами, які сягають своїм корінням ще в часи античності, коли подорожі здійснювалися з різною метою та намірами (торгівлі, завоювання, відвідування святих місць і храмів, олімпійських ігор тощо). Перше документальне підтвердження існування індустрії гостинності зафіксовано в епоху Стародавньої Греції та Стародавнього Риму.

Ретроспективний аналіз розвитку індустрії гостинності дозволяє виділити кілька періодів цього процесу:

- Стародавній період (VIII тис. до н. е. – середина V століття н. е.);
- Період Середньовіччя (V–XV ст. н. е.);
- Новий час (XVI ст. — початок XX століття);
- Сучасний період.

Перші згадки про підприємства індустрії гостинності – таверни, були виявлені в стародавніх манускриптах – в знаменитому кодексі законів царя Вавилонії – Хаммурапі (1700 р. до н. е.).

У Стародавній Греції першими підприємствами гостинності також вважалися таверни, у яких були приміщення для ночівлі, але мова про комфорт у ті часи не велася. Часто місце для нічлігу пропонувалося в одному приміщенні з тваринами, щось на зразок сараїв, а спальне місце являло собою, як правило, просто солому на підлозі.

Особливе місце в житті мешканців міст Стародавньої Греції займали застілля. Правила проведення церемонії та етикет трапез були різними та залежали від характеру застілля (сімейний це обід або зустріч друзів). У звичайні дні чоловіки та жінки сідали за один стіл, установлений в чоловічій половині будинку. Проте чоловіки напівлежали на кушетках, а жінки могли лише сидіти на низьких табуретах або стільцях.

Розвиток торгівлі та пов'язані з нею тривалі подорожі вимагали організації вже не тільки харчування, а й ночівлі. Ця обставина зумовила появу підприємств іншого типу – заїжджих дворів.

Найбільш розгалужена мережа заїжджих дворів була створена на території Римської імперії. Активну участь у будівництві цих заїжджих дворів і контроль над їх діяльністю брала держава. Розміщення в них відбувалося

строго за класовою ознакою, дотримувалися певної градації. Купці, торговці, мандрівники не могли бути поселені з урядовцями і державними службовцями. Скромні сільські заїжджі двори називалися кумпонами, а більш багаті, зі стайнями та ін. – стабулами.

Однак із розвитком господарських відносин зростали вимоги подорожуючих і виникало багато заїжджих дворів. Для аристократії створювалися відповідні умови, будівлі будувалися за всіма правилами архітектурного мистецтва, пропонувався широкий спектр послуг («водопровід», прислуга та ін.). Однак скористатися заїжджими дворами можна було тільки за наявності спеціального документа, що підтверджував статус відвідувача.

У Стародавньому Римі також розумілися на їжі, ще до знайомства зі східною кухнею. Так, завдяки жвавій торгівлі з Сицилією, яка була тоді грецькою провінцією, та перемогам римських легіонерів над греками дедалі більше поширювалися грецькі звичаї у їжі та питті, почастишали пишні банкети з різноманітними надмірностями [7].

Велику роль у розвитку індустрії гостинності зіграли Близький Схід, Азія, Закавказзя. Територією цих регіонів проходили найбільші торгові шляхи, за якими довгими потоками рухалися каравани. З'явилася необхідність в організації нічлігу, харчування, відпочинку людей і тварин.

Зокрема, стародавні перси одними з перших організували гостьові комплекси – караван-сараї (для людей і верблюдів).

Слід зазначити, що до того часу зручності, які надавалися мандрівникові в Азії, значно перевищували ті, на які можна було розраховувати в Європі, оскільки на Сході торгівля була більш живою і подорожували люди частіше.

Також відомо, що за часів стародавнього світу давні єгиптяни вміли їсти красиво й безшумно. В їх житті трапеза відігравала не менш важливу роль. Страви з різноманітними стравами ставили на маленький низький стіл, за який могли сісти тільки одна-дві особи. Дітей садили на подушки або циновки, покладені на підлогу. Усі члени сім'ї їли окремо. Першим снідав глава сімейства. Йому подавали страви (як правило, це був хліб, м'ясо, пиріг і пиво) відразу після завершення ранкового туалету. Його дружина могла снідати або під час його туалету, або після його закінчення.

Що стосується застіль і банкетів, то їх влаштовували найбільш заможні єгиптяни. Це були пишні прийоми, на яких були присутні численні друзі та родичі господаря. Останній повинен був ретельно підготуватися до зустрічі гостей: купити в крамниці необхідні продукти, прибрати в будинку, запросити музикантів, співаків і танцюристів. Необхідно зазначити, що вже тоді зважали на гармонійне поєднання страв і напоїв.

Правила ввічливості зобов'язували господаря зустрічати кожного

особливо знатного або бажаного гостя біля воріт, а потім проводжати через сад до столу. Іноді гостей зустрічав спеціально приставлений воротар, а господарі чекали на них у залі прийомів. Якщо гість прибував зі своїм сімейством в колісниці, то слуги повинні були показати візникові місце, куди можна було її поставити.

Після падіння Римської імперії в 476 році до н. е. почався новий етап у розвитку індустрії гостинності. Подорожувати стали здебільшого люди, які мали стосунок або до королівського двору, або до церкви.

У XII–XIII ст. і на Русі з'явилися перші прототипи сучасних закладів індустрії гостинності – постоялі двори. Тут надавали послуги з розміщення коней і транспортних засобів мандрівників. У XV ст. постоялі двори створювалися на поштових станціях, розташованих недалеко одна від одної. Крім харчування та розміщення, надавався додатковий набір послуг, що виконувався ямщиками. Вони тримали коней і перевозили «за государевим наказом» всіх, хто мав спеціальний документ.

В Англії, наприклад, постоялі двори були орієнтовані вже не стільки на подорожуючих, а швидше на населення, що вживає алкогольні напої.

У Середні віки кількість постоялих дворів постійно збільшувалася, проте рівень надаваних послуг залишався низьким. У всіх постоялих дворах існувала чітка диференціація за класовою ознакою. Заможні гості обідали в їдальні або у себе в кімнаті. Бідняки їли разом із господарем і його родиною. Їм надавали просту їжу, без вишуканості, за мінімальну ціну. Заможні люди могли замовляти собі все, що побажають, могли заходити на кухню і спостерігати за приготуванням їжі. Намагаючись догодити й сподобатися заможному гостю, господар постоялого двору зазвичай пропонував йому щось особливе з кухні – страву, яка славилася на всю округу. Ціни на їжу також були різними.

Постоялі двори проіснували довгий час, аж до середини XIX ст.

В Європі значний розвиток індустрії гостинності спостерігається тільки з VIII–IX ст. після того, як Карл Великий видав едикт, яким зобов'язав монастирі та церкви утримувати «госпіції» – будинки, які надавали подорожуючим і прочанам нічліг, харчування, відпочинок, а іноді навіть і лікувальні процедури. Найбільшого поширення «госпіції» набули в Швейцарії, які завдяки старим традиціям і дотепер вважаються найбільш авторитетними у сфері послуг.

У XIII–XIV ст. у зв'язку із розвитком ремесла й торгівлі, поживленням внутрішніх і міжнародних економічних зв'язків у Європі, широкого поширення набула система тимчасового проживання за плату. Першими такими закладами були приватні житлові будинки (або окремі кімнати в них). Таким чином, з'являються прототипи сучасних готелів. Приблизно в цей же час була здійснена перша офіційна спроба їх класифікації. У Берліні, в якому на той час проживало близько 130 тис. жителів, було 9 постоялих дворів I класу, з них два вже

називалися готелями, 10 постійних дворів II класу і 13 постійних дворів III класу.

В Англії відчутний розвиток приватних постійних дворів і таверн розпочався лише в період Пізнього Середньовіччя й особливо під час Реформації, коли англійський король Генріх VIII провів секуляризацію монастирів (перетворення церковної власності на державну). Мандрівники вже не розраховували на безкоштовну ночівлю в монастирях і були змушені зупинятися в приватних постійних дворах.

Англійський постійний двір був місцем, де відвідувачі займалися різними видами спорту: іграми з дротиками та гральними кістками, доміно, більярдом, користувалися значним попитом і бої півнів. Ті, хто віддавав перевагу активним видам спорту – риболовлі, стрільбі, полюванню – використовували ці заклади як місця для збору. Проте основним заняттям у них вважалося споживання пива, елю, вина, а пізніше джину. Так, в період Пізнього Середньовіччя, в 1577 році, в Англії та Уельсі налічувалося близько 14 200 пивних закладів, 1631 готель і 329 таверн.

Також період середньовіччя відзначається появою та розвитком вишуканої кухні серед європейців, родоначальниками якої були жителі Італії. Рання буржуазія цієї країни, що займалася торгівлею і ремеслом, сприяла становленню кухарського мистецтва й розвитку індустрії гостинності.

Приблизно у другій половині XIV ст. центр відомого кулінарного й гостинного мистецтва перемістився з Італії до столиці Франції – Париж. Харчова індустрія отримувала у Франції значну державну підтримку. Французькі королі не шкодували коштів на смачну їжу. У французького короля Карла V був особистий кухар Гійом Тірель, який в 1375 р. в єдиному екземплярі написав першу куховарську книгу. Ця книга розкривала більшу частину секретів мистецтва кулінарії та гостинності. У книзі говорилося, що французька кухня стрімко розвивається, отже, її потрібно кодифікувати, тобто звести в спеціальні кодекси. В Італії подібна книга з'явилася тільки через 100 років, в 1470 р. Написана вона була невідомими ченцями й називалася «Доброчесні задоволення».

Необхідно зазначити, що застілля Середньовіччя та епохи Відродження відображали в собі ієрархію влади та суспільного становища в усіх країнах світу.

1. Розвиток підприємств гостинності у Новому світі. Третій період розвитку індустрії гостинності припадає на Новий час (XVI ст. – початок XX століття).

Зокрема, в російських містах став поширений і такий вид закладів розміщення, як гостьові двори. Вони відрізнялися від постійних дворів тим, що, крім послуг харчування та розміщення, включали можливість здійснення комерційних угод та операцій, тобто у гостьових дворах існували мебльовані

кімнати, лавки та торгові ряди. Також гостьові двори призначалися для того, щоб складувати товари, торгувати ними, оскільки торговцям не дозволялося займатися цим у власних будинках. Ця заборона поширювалася на всіх торговців і була знята лише у XVIII ст.

В Англії, в період Нового часу, стають популярними застілля, які мають характер багатолюдного дійства. Тоді не передбачалося будь-яких спеціальних приміщень для обіду, тому застілля проводилося в головному залі замку. У ньому знаходилося постійно кілька столів, а додаткові столи в разі потреби збирали з дошок, які клали на міцну дерев'яну підставку або козла для розпилювання дров, після застілля їх розбирали. Найважливішим інструментом на столі був ніж для розрізання. Розрізання вважалося чоловічою справою, і це завдання покладалося на слугу високого рангу, який називався «служитель рота». Запрошені приходили з власними ножами. Ними розрізали м'ясо на шматки, досить дрібні, щоб їх зручно було взяти руками або відправити в рот прямо на кінчику ножа. У Франції будь-яка трапеза починалася з приготування різних страв, сервірування столу, але, як правило, страви споживалися без особливих церемоній. Банкетні столи покривали великими скатертинами, які називалися парре – покрив. Верх скатертини залишався чистим (умовно), а бічними сторонами, які звисали зі столу, користувалися для витирання рук, які були особливо жирними через відсутність виделок. Іноді можна було скористатися рушником.

Нові манери застілля набули поширення за часів царювання двоюрідних сестер Медічі. Серед удосконалень застілля, введених Медічі у Франції (пізніше поширилися в усій Європі і в усьому світі), стали звичаї:

- мити руки, перш ніж сісти за стіл (старий звичай, про який у той час забули);
- використовувати виделку для того, щоб брати їжу із загальної тарілки;
- передавати кращі шматочки іншим гостям, які знаходяться за столом;
- не дути на гарячу їжу.

Королева Катерина Медічі намагалася привчити королівський двір їсти виделками, але вони увійшли в ужиток тільки через 200 років.

Також період Нового часу знаменний появою першої куховарської книги, яка була видана за допомогою друкарні в Англії в 1508 р.

Крім того, у 1571 р. у Франції було розроблене перше меню, що дозволяло швидко вибирати страви та знати, з чого вони приготовані. Меню призначалося для двору короля Карла IX та мало епізодичний характер. Справжнє вишукане меню з'явилося через 100 років, в XVII ст., при дворі Людовика XIV у вигляді «заміток» із замовленнями страв на палацовій кухні. Королю подавався список страв в єдиному екземплярі. На званих вечорах у короля обслуговувалися сотні гостей, проте там існувала дискримінація за

соціальною ознакою. Гостям різних верств суспільства подавалися різні страви, які, звісно, відрізнялися від королівських.

Для трапези ретельно сервірували столи та готувалися десятки страв, але їли їх без усяких церемоній, по-варварськи. Замість виделок використовувалися пальці, якими нищпорили в жирному соусі, виловлюючи відтіля шматки м'яса, оскільки ніж у ті часи виконував дві функції: ним різали та з нього їли. Їжу вживали з дерев'яних дощочок або великих, рівно нарізаних шматків черствого хліба чотириденного випікання.

Санітарні умови на кухні були незадовільними: продукти захаращували всі полки і часто падали на підлогу, поряд із продуктами, що впали, знаходилися домашні тварини. Кухарі мали дуже туманне уявлення про гігієну, у результаті чого всілякі інфекційні хвороби вільно передавалися від однієї людини до іншої, і серед бідних, і серед багатих.

У XVII ст. виникає нова система обслуговування – бригадна. Перше керівництво для подібної бригади, видане в 1662 році, називалося «Ідеальна школа служителів рота» і містило серед інших таку інструкцію: «Кращі порції дайте найбільш шанованим гостям, а якщо це дуже важливі гості, то дайте їм додаткову порцію».

Французький стиль обслуговування виник при дворі Луї XVI, який був онуком Марії Медічі і Генріха IV. Французький стиль обслуговування мав деякі очевидні недоліки. Столи були перевантажені, і не тільки їжею, а пристроями для підігріву страв, різним посудом і приладдям, кошиками з квітами, а також свічниками – усе це заповнювало буквально кожен сантиметр.

Гастрономічне мистецтво у Франції було національною гордістю. Воно було і залишається основним компонентом торгівлі загалом, багато ресторанних традицій народилося саме там, хоча італюфіли намагаються стверджувати, що французи лише запозичували всі свої ідеї в італійців.

У Сполучених Штатах Америки підприємства гостинності отримали широкий розвиток в XVII ст. У 1607 р. тут з'явився перший постійний двір.

У 1634 р. в Бостоні була відкрита одна з перших таверн. Європейські переселенці, які прийшли на Американський континент, принесли із собою досвід будівництва та управління постійними дворами й тавернами. Американські постоялі двори практично копіювали європейський тип

організації послуг гостинності, оскільки він вважався кращим. Вони відображають не тільки рівень гостинності, але й спосіб життя країни загалом.

Що стосується історії ресторанного бізнесу, то початком його розвитку вважається XVII століття. Так, в Англії історичний розвиток ресторанної справи почався з харчевень. Поїсти в дорозі в ті часи можна було не скрізь, і основною їжею у подорожі була солоня свинина, яку мандрівники купували у фермерів або брали з собою.

На розвиток ресторанного бізнесу та застільні звички жителів Західної Європи в XVII столітті особливо вплинув експорт кави та чаю.

Перша кав'ярня була відкрита в Лондоні в 1652 р., а вже в 1683 р. в Лондоні налічувалося близько 3 тисяч кавових будинків. Більшість таверн, слідуючи моді, перетворювали одну з громадських кімнат на кав'ярню. Це привело до розвитку кав'ярень при готелях як неофіційних ресторанів, що працюють майже цілодобово та пропонують легкі закуски і напої для мандрівників. Деякі з таких кав'ярень змінили свій напрям і стали чоловічими клубами для пиття та азартних ігор із подальшим перетворенням в клуби для джентльменів.

XVIII ст. відзначилося появою сучасного ресторану, засновником якого вважається француз М. Буланже, що відкрив на вулиці Баель таверну, що працювала і вночі. Головною стравою в меню був суп, який мав такі цілющі властивості, як зміцнення і відновлення організму. Цей суп мав назву

«restorantes», що в перекладі з французької мови означає «зміцнення та відновлення». До 1794 в Парижі було 500 ресторанів.

XIX століття стало часом, коли індустрія гостинності розвивалася найбільш інтенсивно.

Кінець XIX і початок XX ст. залишили помітний слід в історії розвитку індустрії гостинності в Радянському Союзі. У цей час були побудовані відомі готельні підприємства, деякі з них продовжують функціонувати і сьогодні. Слід звернути увагу на те, що здебільшого вони відповідали європейським зразкам гостинності, архітектури та інтер'єру.

У середині XIX століття в Європі з'явилися фахівці – професіонали у сфері гостинності. Ними стали власники готелів, для яких вже недостатньо було освоїти лише кілька прийомів гостинності. Вони керували цілим колективом, а сам заклад мав внутрішній розподіл на різні служби (у першу чергу в окрему службу виокремився ресторан із кухнею, потім з'явилися служба прийому та господарсько-технічний відділ). У повсякденну мову ввійшли назви нових готельних професій: консьєрж, швейцар, порт'є, грум тощо.

2. Вплив науково-технічного прогресу на розвиток готельно-ресторанного бізнесу у період XX початку XXI. Четвертий період (сучасний) пов'язаний із бурхливим розвитком різних засобів транспорту, особливо автомобільного й авіаційного, поживленням міжнародної торгівлі та культурних зв'язків між країнами та подальшим розвитком туризму.

Після Другої світової війни готельне господарство розвинених країн перетворилось на значну галузь – «готельну індустрію» зі своїми інститутами, послугами, виробничим циклом, методами організації і управління виробництвом, що для багатьох країн стало реальним джерелом доходів та

отримання іноземної валюти. Готелі почали надавати масові та різноманітні послуги. Із предмета розкоші туризм перетворився на потребу для більшості населення високорозвинених індустриальних країн.

У післявоєнному розвитку готельного бізнесу чітко простежуються два періоди: перша хвиля припала на середину 50-х років, друга – на кінець 60-х - початок 70-х років. За цей час у готельних послугах сталися істотні зміни в плані технічного оснащення: наприклад, невід'ємними елементами готельного сервісу стали кондиціонери повітря з апаратурою для індивідуального контролю, телевізійні системи в номерах з автономною демонстрацією фільмів, індивідуальна сигналізація, досконаліші засоби зв'язку тощо.

Після Другої світової війни, у 50-х рр., сталися значні зміни і в готельному бізнесі США. У 1952 р. Кемонс Вілсон збудував один із перших готелів для автомобілістів «Holiday Inn». У цей час американці почали більше подорожувати, що потребувало значної кількості номерів, зручних для сімейного та індивідуального відпочинку, але без необхідності сплачувати за весь комплекс послуг, пропонованих готелем. Поява мотелів з обмеженим набором послуг за порівняно низькими цінами була найкращим розв'язанням проблеми. Зростання кількості і популярності мотелів як нової готельної концепції створило значну конкуренцію між власниками цих двох видів підприємств розміщення – нового і старого типу.

Багато готелів старого типу були змушені назавжди зачинитися. Боротьба набувала подекуди драматичного характеру і завершилася тільки в 60-х роках визнанням нової готельної концепції і прийняттям власників мотелів і готелів для автотуристів до Американської Готельної Асоціації, яка згодом була перейменована в Американську Асоціацію Мотелів і Готелів.

В цей же час в американському готельному бізнесі з'явилися нові тенденції – вихід на міжнародний ринок нових послуг: кілька перших готелів «Intercontinental» були збудовані авіакомпанією «Pan-American». Незважаючи на ці кроки, американський вплив у світі був незначним аж до кінця 60-х років. Лише на початку 1970-х американська готельна експансія почала набувати глобальних розмірів. До кінця 80-х років весь діловий світ стежив за розвитком

таких готельних мереж, як «Marriott», «Ramada», «Sheraton», «Radisson» та ін. У повоєнний час у США відбулося різке, як у жодній країні світу, збільшення обсягу капіталовкладень у будівництво нових готельних комплексів. У результаті місткість номерного фонду мотелів, готелів, трейлерних парків, спортивних і рекреаційних таборів, а також різноманітних спеціалізованих закладів відпочинку і розваг істотно збільшилася, зазнавши помітних змін, що відображали зрушення в характері попиту і в структурі рекреаційних галузей.

Здешевлення ЕОМ, випуск міні- і мікрокомп'ютерів розширили можливості їх використання: якщо в 1960-х роках тільки готельні ланцюги і великі незалежні готельні фірми використовували ЕОМ, то через десятиріччя до їх послуг звернулися і дрібні фірми готельно-ресторанного сервісу. Економічні вигоди були настільки відчутними, що в організаторів цього бізнесу не виникало сумнівів стосовно їхнього майбуття і перспективності запровадження в технологію підприємств. Автоматизація певних готельних операцій стала одним із найвдаліших вирішень питання найму обслуговуючого персоналу готелів. Саме нестача обслуговуючого персоналу, який виконував фізичну роботу, змусила більшість готелів автоматизувати низку операцій: ліфти без ліфтерів, прямі телефони, машини для виготовлення льоду тощо.

В цей період відбулася подальша диференціація готелів за функціональним призначенням. У зв'язку зі значним розвитком автомобільного транспорту з'явилися нові типи готельних комплексів для автотуристів (мотелі, кемпінги та ін.). Розвиток водного туризму також сприяв появі нових типів готельних комплексів (ботелів, ботокемпінгів, флотелів, флотокемпінгів).

1.3. Сучасні тенденції розвитку системи гостинності у різних країнах світу.

1. Стан та напрямки розвитку готельного господарства у період XX-XXI століть у різних країнах світу. Серед головних тенденцій сучасного розвитку індустрії гостинності можна виділити:

- поглиблення спеціалізації та диверсифікація готельних послуг;
- утворення значних за розмірами корпоративних форм – готельних ланцюгів, які стають транснаціональними компаніями;
- широке використання в індустрії гостинності інформаційних систем управління, технологічного забезпечення, маркетингу;
- інтеграція капіталу готельних підприємств з капіталом фінансових, страхових, будівельних, транспортних та інших сфер економіки;
- широке використання наукового менеджменту в організації та управлінні готельним бізнесом;
- розвиток мережі невеликих готельних підприємств зорієнтованих на конкретний сегмент ринку.

Сучасний період розвитку готельної індустрії починається після Другої світової війни. Його особливості пов'язані з масовим характером туризму, який стає об'єктом інтересу значної частини населення насамперед у високорозвинених країнах. Розвиток високої ділової активності населення та туризму зумовила формування упродовж 50-70-х років XX ст. потужної мережі закладів розміщення, харчування та розваг.

Згідно даних Всесвітньої туристичної організації (ВТО), у 1980 р. у світі

нараховувалось 8 млн. готельних номерів, у 2003 р. їх кількість збільшилась до 15,4 млн. Лідерами щодо частки номерного фонду є *Європа* (38,5% від загальної кількості) та *США* (33,5%).

В останнє десятиріччя ХХ ст. найбільше збільшення кількості номерів спостерігається у *Південній Азії*, з 111,1 тис. до 171,5 тис, друге місце займає *Східна Азія і Тихоокеанський регіон*, де нараховувалось 3,5 млн. номерів і збільшення становило 45,3%. У період 1997–1998 рр. кількість номерів у регіоні *Близького Сходу* зросла на 6,9%, водночас в *Африці* їх кількість зменшилась на 0,4%. На фоні швидкого загального збільшення кількості готельних підприємств, сучасна світова сфера гостинності перетворилась в індустрію з багатомільярдними доходами у всіх сегментах ринку.

У сучасній структурі готельних підприємств поряд з типовими повносервісними готелями активно розвиваються *спеціалізовані заклади розміщення* зорієнтовані на обслуговування певного сегменту туристичного ринку.

Спеціалізовані підприємства згідно профілю виробничої діяльності *орієнтуються на обслуговування певної категорії гостей, формують вузький перелік послуг, наприклад, зорієнтований на клієнтів, які приймають участь у конференціях, конгресах, проводять активний відпочинок та ін.*

Важливим напрямком оптимізації технологічного процесу у готельному бізнесі є диверсифікація виробництва, що пов'язується з розширенням виробничих можливостей готельного підприємства за рахунок раціонального використання ресурсів.

Диверсифікація (від лат. *diversus* – різний і *facere* – робити) – розширення асортименту, зміна виду продукції, виробленої підприємством, фірмою, освоєння нових видів виробництв з метою підвищення ефективності виробництва, отримання економічної вигоди, запобігання банкрутства. Таку диверсифікацію називають диверсифікацією виробництва.

Диверсифікація виробництва – це одночасний розвиток декількох, не пов'язаних один з одним видів виробництва продукції (послуг).

Диверсифікація, як власне і спеціалізація, є інструментами зниження існуючих ризиків, та, відповідно, сталого розвитку підприємства.

Сьогодні готельні підприємства диверсифікують окремі послуги – пропонують гостеві згідно попиту та ціни найбільш прийнятний йому варіант, водночас інформують гостя про нові форми діяльності у цьому виді сервісу.

Однією із основних тенденцій у готельній індустрії останніх десятиліть, насамперед великих готельних корпорацій у США і Канаді, є участь у їх діяльності великих інвестиційних фондів нерухомості. У поєднанні з іншими формами фінансування інвестиційні фонди докорінно змінили структуру організації готельного бізнесу, відокремивши право власності та управління

готелями. Внаслідок впровадження цього виду фінансування виник новий тип власників готелів, які лише володіють нерухомістю, що приносить доходи, і адміністраторів, які забезпечують ефективне управління в умовах жорсткої конкуренції.

Відповідно до форми управління сформувались *два типи спеціалізації у готельній сфері*: перший – зорієнтований на максимальне задоволення споживачів у довготривалій перспективі, другий – зорієнтований на фінансові інтереси інвесторів, що найчастіше має короткотерміновий характер.

Поява нової форми інвестицій у готельній сфері пов'язується з початком 90-х років ХХ ст., коли американська готельна індустрія створила нову форму фінансування під назвою REIT, тобто інвестиційний фонд нерухомості. Під цією назвою на ринку функціонувала корпорація з податковими пільгами у нерухомості. Водночас, було прийнято закон про інвестування у нерухомість

«The Real Estate Investment Act», згідно з яким невеликі інвестиційні організації могли вкладати інвестиції у нерухомість (офісні приміщення, торгові центри, житлові будинки, курорти і готелі).

У 1993 р. виникли перші готельні фонди, що швидко перетворюються у прибуткові підприємства для інвесторів і стали для утворених на їх основі компаній джерелом швидкого фінансування для придбання нової власності. У 1999 р. було прийнято «Закон про розширення податкових пільг» («Tax Relief Extension Act»), який сприяв інвестиційним фондам отримувати додаткові джерела прибутків.

Новації у законодавстві щодо пільгового оподаткування зумовили широке інвестування готельної сфери та зміни у стратегії розвитку підприємництва. Наприклад, відома готельна корпорація «Starwood» складається з «Starwood Hotels & Resorts», американського інвестиційного фонду «REIT» і «Starwood Hotels & Resorts Worldwide» – управляючої компанії, яку цей фонд найняв для управління мережею готельних підприємств.

Поглиблення спеціалізації у сфері гостинності сьогодні пов'язане з активним процесом утворення корпоративних форм в організації готельних підприємств – *міжнародних і національних ланцюгів*.

Готельні ланцюги – це об'єднання групи підприємств, які здійснюють колективний бізнес і дотримуються в організації бізнесу єдиних стандартів, перебувають під безпосереднім єдиним контролем апарату управління. Утворення готельних ланцюгів відіграє важливу роль у розробці і просуванні на світовий ринок високих стандартів обслуговування клієнтів, організації та управління.

На початок цього століття найбільшими конкурентами американських компаній у Європі були «Bass», «Accor» і «Sol Melia». Упродовж 1998–2000 рр. провідні європейські компанії значно зміцнили свої позиції на регіональному

ринку та за його межами, загальна кількість номерів збільшилась на 13,7%.

Аналіз статистичних даних розвитку світової готельної індустрії свідчить, лідером останніх років є американська компанія «Cendant», що займає перше місце за кількістю готельних підприємств і номерів, та кількості франшиз.

Сьогодні у готельній сфері широко використовують *інформаційні електронні системи управління і резервування місць*. Спеціальні системи розроблені для готельного сервісу забезпечують виконання систем управління і контролю номерним фондом, використання технічних засобів, ведення рахунків, безпеки тощо. Використання технічних засобів в автоматизації та інформаційному забезпеченні готельної сфери зумовило використання кваліфікованої праці, серед персоналу збільшилась кількість операторів з інформаційного управління, програмістів, порт'є-операторів.

Серед найбільш відомих систем виділяється «Amadeus», «Worldspan», «Galileo», «Sabre», «Fedelio Hotel Bank».

Для сучасної готельної індустрії характерні різноманітні та складні **типи управління** представлені *одноосібним управлінням, менеджментом, франшизою, орендою, консорціумами, а також різноманітним їх поєднанням.*

У готельній сфері сьогодні посилились *тенденції інтеграції* – купівля, об'єднання, партнерські угоди, швидке зростання кількості номерів в окремих корпораціях. Поряд з глобалізацією у готельній сфері розвиваються національні компанії, часто представлені національними готельними мережами («Dorint», «Maritim» у Німеччині, «Jolly» в Італії, «Fujita Kanko» в Японії, «Southern Sun Hotels» в Південній Африці, «Scandic Hotels» у Швеції та ін.). *Таким чином, поряд із тенденціями до консолідації, готельна сфера сьогодні головним чином представлена незалежними підприємствами або невеликими компаніями.*

Однією із важливих тенденцій сьогодні є посилення позицій готельних корпорацій у суміжних галузях – туристичній, транспортній, сфері нерухомості та ін. Для готельних корпорацій глобального рівня аналітики готельного бізнесу визначили такий рівень структурно-геопросторової організації – присутність у 120-и країнах, наявність 250 тис. номерів та 1000 готелів. Сьогодні лише декілька корпорацій можуть відповідати зазначеним параметрам, зокрема «Accor», «Six Continents» («Bass»), «Best Western», «Carlson», «Marriot» і «Starwood». За винятком компаній «Carlson», «Accor» і

«Cendant» глобальні готельні корпорації зосереджують свою діяльність в основному у готельному секторі, і стратегії їх розвитку направлені на купівлю торгових марок, збільшення кількості франшиз і географічну експансію, водночас кожна компанія орієнтується на вузький сегмент ринку.

Згідно провідних позицій у світі, *Північну Америку презентує корпорація «Cendant», у Південній Америці лідирує «Six*

Continents», в *Азіатсько-Тихоокеанському регіоні* – перше місце займає «*Six Continents*», друге – «*Accor*».

Аналіз даних ВТО серед окремих регіональних ринків свідчить, що у розвитку готельної сфери спостерігаються такі *тенденції*:

Північна Америка. Сьогодні американський регіон характеризується значною концентрацією готельних підприємств майже всіх відомих торгових марок світу. У зв'язку із високою конкуренцією більшість американських готельних корпорацій намагаються вийти за межі американського ринку. Водночас, відбувається поглинання великими корпораціями дрібних незалежних готелів шляхом їх переходу у категорію франшиз. Інший метод поглинання готельними ланцюгами незалежних підприємств стосується їх фінансового стимулювання шляхом зменшення членських внесків, звільнення від податків впродовж першого року, часткове повернення інвестицій та ін.

Згідно висловлювань експертів ринку готельних послуг у найближчій перспективі прогнозується зниження темпів розвитку готельної індустрії і зменшення кількості угод у цій сфері. Серед головних причин виділяється монополізація ринку великими компаніями та завищення цін, насамперед серед монополій. Сьогодні на американському ринку завершується процес консолідації і в наступні десятиріччя готельні корпорації очікує процес подібнення.

Європа. Готельна індустрія Європи подібно американській, найбільш розвинена, проте розвивається більш стабільно із стійкими темпами збільшення доходів. У Європі готельна індустрія сьогодні приносить рекордні доходи і дає можливість компаніям достатньо засобів для модернізації та інвестування капіталу. Прогнозована ситуація досить ймовірна, оскільки на європейському ринку частка готельних ланцюгів значно менша ніж у США.

Європейська готельна індустрія у порівнянні із північноамериканською характеризується високою часткою незалежних готельних підприємств. Проте, з розвитком франчайзингу, що дає можливість швидкого розширення діяльності при незначних інвестиціях, все більше відомих готельних корпорацій поглинає незалежні підприємства.

З огляду на тенденції до консолідації і створення нових готельних корпорацій в останнє десятиріччя, у Європі майже 70% готелів залишаються незалежними. Найбільша кількість готелів із відомими торговими марками зосереджена у Франції, найменше в Італії та Австрії. Для Європи характерні готелі та готельні корпорації, що пропонують оригінальні послуги, кожен з яких виділяється нестандартним профілем.

Найбільшу частку готелів – 71,6% охоплює лише дев'ять готельних корпорацій, серед яких найбільшими є англійська «*Six Continents*» та французька «*Accor*». Процес об'єднання активно відбувається в Іспанії, де в

останні роки зафіксовано декілька значних торгових операцій з купівлі готелів. Найбільшою готельною корпорацією в країні є «Sol Melia», що займає 11-е місце у світовому рейтингу і сьогодні активно просувається на ринок Південної Азії.

Найбільші європейські готельні корпорації сьогодні активно просуваються на регіональні ринки Східної та Північної Європи. Зокрема, у 2002-2004 рр., «Accor» придбала контрольний пакет акцій польської мережі «Orbis» (56 готелів), «Hilton International» купила шведську мережу «Scandic», у яку входить 150 готелів.

Азіатсько-Тихоокеанський регіон. Азіатсько-Тихоокеанський регіон поступається у темпах зростання та стабільності американському та європейському ринкам. Цей ринок також характеризується низькою часткою присутності глобальних готельних корпорацій, близько 75% готелів позиціонують на ринку як незалежні підприємства. Найбільшими корпораціями, присутність яких помітна у регіоні є «Six Continents», «Marriot», «Accor», «Starwood», що володіють тільки 8-12% загальної кількості номерів. Незначна частка корпоративного ринку зумовлена певним ризиком для великих інвесторів, а саме: високими податками, недостатньо розвиненою банківською системою, політичною й економічною нестабільністю окремих держав.

Економічна криза в кінці 1990-х – початку 2000-х років позначилась на низькому інвестуванні цього регіону. Лише Австралія, що виділяється стабільним економічним розвитком, стала об'єктом уваги декількох іноземних операторів, насамперед корпорації «Accor» та «Six Continents». В процесі цієї ділової активності «Accor» стала першою за кількістю номерів, «Six Continents» – другою в цьому регіоні.

Значним потенціалом у розвитку в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні володіє Китай та Індія. Привабливим напрямком для великих транснаціональних корпорацій в освоєнні Азіатсько-Тихоокеанського регіону є укладання партнерських союзів із великими місцевими операторами, зокрема «Asia Pacific», «Mandarin Oriental Hotel Group», «Shangri-La» та ін. Саме таким чином сьогодні освоює азіатський ринок американська корпорація «Cendant».

Особливо приваблива сфера гостинності *Китаю*, що характеризується одним з найвищих у світі темпами економічного зростання, найбільшою кількістю населення, прогнозованого швидкого вступу у Всесвітню торговельну організацію. Освоєння ринку готельних послуг Китаю пов'язується з корпорацією «Six Continents», що купила за рекордну суму – 346 млн. дол. в Гонконгу готель «Regent Hotel», «Accor» відкрила дев'ять готелів «Sofitel» і «Novotel», а також уклала партнерську угоду з компанією

«Zenith Hotels International)), що володіє у Китаї мережею із восьми готелів. Активно здійснюють пошук варіантів купівлі готелів або укладання партнерських угод корпорації «Starwood» та «Marriot».

У Південно-Східній Азії низький економічний потенціал та політична нестабільність зумовлюють труднощі у розвитку туристичної та готельної сфери. Найвищим потенціалом у розвитку сфери гостинності володіє Пхукет (Таїланд) і Сімпін (Камбоджа). Проте, реалізація туристичного потенціалу, що пов'язується із природною екзотикою, створення нових фінансових механізмів економічного пожвавлення у найближчі десятиріччя, зумовить активізацію готельної індустрії. Сьогодні освоєння ринку цього регіону розпочала англійська корпорація «Six Continents».

Близький Схід. Активний розвиток туристичної сфери, її диверсифікація у ряді країн Близького Сходу, низькі ціни на туристичний продукт зумовлюють високі темпи розвитку готельної індустрії. У 1988 р. у цьому регіоні зафіксовано найвище збільшення кількості готельних номерів – 15,3 тис. (6,9%) від загальної кількості у 221 тис, що спричинить у найближчій перспективі перенасичення ринку та жорстку конкуренцію у готельній сфері. Актуальним напрямком є диверсифікація галузі із створенням гнучких конкурентних позицій окремих підприємств. Згідно такої стратегії позиціонують готелі Об'єднаних Арабських Еміратів, де розроблені та реалізуються проекти будівництва штучних островів-курортів, спортивних комплексів для зимових видів спорту, модернізації готельної сфери.

Інвестування готельної сфери на Близькому Сході сьогодні здійснюється за рахунок великих американських, європейських та азіатських готельних ланцюгів, зокрема «Six Continents», «Accor», «Starwood» і «Marriot». Серед місцевих регіональних лідерів у готельній сфері, з якими доводиться конкурувати виділяється «Rotana Hotels» (Дубай).

Африка. Ринок готельних послуг Африки у зв'язку із політичними конфліктами характеризується високою нестабільністю, зменшенням кількості номерів, незначним інвестуванням та просуванням глобальних готельних компаній. У період 1997-1998 рр. загальна кількість номерів зменшилась.

Африка залишається єдиним континентом, де спостерігається зменшення готельних підприємств на фоні загальносвітового зростання, що становить в середньому 3% у рік.

Позитивні тенденції у розвитку готельної сфери характерні лише для Північної Африки та ПАР. Північна Африка зорієнтована на розвиток туристичної сфери, відома туристичними центрами, курортами, створена конкурентна мережа готельних підприємств на зразок світових стандартів. Південна Африка – єдиний на континенті регіон, що збільшує свою частку на ринку континенту, а регіональні готельні мережі «Southern Sun» і «Protea», що у

2000 р. нараховували 26 тис. номерів і 200 готелів, сьогодні конкурують з «Six Continents», «Accor» і «Club Med».

Латинська Америка. Латинська Америка характеризується позитивними тенденціями збільшення внутрішнього та міжрегіонального туристського попиту. У період 1995-1998 рр. у Південній Америці спостерігалось найвище у світі збільшення кількості готельних номерів – на 11,9%, тоді, як середньорічний світовий рівень зростання становив – 3%. У регіоні зосереджено 5% всього світового готельного фонду. Водночас, для регіону властиві чітко виражені контрасти нерівномірного економічного розвитку, типова проблема безпеки туристів, недостатньо розвинена інфраструктура. Лише у Бразилії та Мексиці уряди країн вживають заходів із ефективнішого позиціонування національного туристичного продукту, інвестування у розвиток готельної сфери.

Провідні позиції на латиноамериканському ринку сьогодні займають іспанські готельні корпорації. Серед регіональних лідерів найбільшою та активною у завоюванні ринку виступає мексиканська корпорація «Protea», а також «Cubanacan SA» (Куба), «Super Clubs» (Ямайка), «Blue Trec H&R» та ін.

Поряд із транснаціональними корпораціями, заповнюючи окремі ніші, виникають невеликі компанії. Жорстка конкуренція з готельними ланцюгами, які намагаються перетворити їх у франшизи, зумовила появу готельних союзів. Основне завдання таких союзів полягає у створенні рівноцінних можливостей функціонування ринку та створення партнерських стосунків із великими компаніями. Перші союзи у готельній сфері виникли у Європі, згодом вони поширились у Північній Америці. Союзи незалежних готелів створюються на основі подібних у стратегії, спеціалізації та рейтингу підприємств. Одним із найбільших у світі союзів такого типу є «Best Western» у США, у Франції

«Logis de France», що об'єднує 3650 готелів. На початок 2000 р. у Франції існувало 26 подібних союзи. Вдосконалення функціональної організації готельних асоціацій у найближчій перспективі зумовить створення для них належного іміджу, доступ до новітніх технологій. Готельні асоціації створюються з метою пропозиції маркетингових послуг, послуг з бронювання. Найбільшими у світі об'єднаннями такого типу є розміщена у Великобританії компанія «UTELL». Інша американська компанія

«Design Hotels» успішно зарекомендувала себе пропозицією послуг з розміщення у готелях.

Таким чином, перераховані вище основні сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності спрямовані в кінцевому підсумку на вирішення основних завдань:

- пошук власних конкурентних переваг;
- створення стабільного кола споживачів через уміння знайти свого

клієнта;

– пошук і створення нових шляхів розвитку, постійне оновлення власної

політики з урахуванням ринку послуг у сфері гостинності, що динамічно розвивається.

ТЕМА 2. ОСНОВИ СУЧАСНОЇ ГОСТИННОСТІ У ЗАКЛАДАХ ГОТЕЛЬНОГО І РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Лекція 2.1. Формування атмосфери гостинності у закладах готельного і ресторанного господарства

1. Етичні, психологічні та естетичні аспекти. Під *етичною культурою сервісу* закладів гостинності розуміється найвищий рівень розвитку у його працівників етичних знань, навичок, умінь і моральних норм, необхідних для бездоганного обслуговування споживачів. Однією з форм суспільної свідомості людей є мораль.

Мораль – це сукупність історично сформованих у суспільстві принципів, норм і правил поведінки, які регулюють відносини людей один з одним і суспільством і слугують для оцінки поведінки людей.

Основне призначення моралі – подолання протиріч між особистістю та суспільством за допомогою моральних норм.

Етика – наука про мораль, особливості її походження та розвитку. У перекладі з грецької етика означає «звичай», «вдача».

Завдання етики полягає як в розробці норм поведінки (моральних кодексів), так і в обґрунтуванні тієї чи іншої моральної системи.

Специфіка норм моралі в тому, що її приписи мають загальнолюдський характер, їх знання необхідне в різних ситуаціях спілкування людей.

Мета етики, крім надання людині моральних знань, – сприяти виробленню у неї звички до скоєння моральних вчинків.

В етиці визначені вищі *моральні цінності* – це життя, свобода, повага честі та гідності кожної особи. Саме ці вищі моральні цінності роблять повсякденне життя людини духовно насиченим. Етика у вивченні поведінки людей, їх спонукань і мотивів тісно пов'язана з психологією.

Психологія розглядає психічну природу та умови формування моральних норм і принципів, а етика пояснює моральне значення дій, звичок.

Етика має певні «категорії». Під «*категоріями етики*» розуміють основоположні, найбільш загальні поняття, які відображають моральні цінності суспільства.

До основних категорій етики належать: *добро і зло, обов'язок, совість, честь, гідність, щастя й сенс життя.*

Добро і зло – основні поняття моральної свідомості особистості. За допомогою цих понять оцінюються вчинки людини і вся його діяльність. Добром в етиці вважається все те, що сприяє всебічному, гармонійному розвитку особистості на благо всього суспільства. *Основний засіб боротьби зі злом – добрі вчинки.*

Обов'язок – це моральна необхідність виконання професійних і

суспільних вимог під час виконання своїх обов'язків. Виконання свого обов'язку возносить особистість.

Совість – це здатність особистості здійснювати моральний самоконтроль за своєю поведінкою, оцінювати свої думки, почуття і вчинки згідно з діючими моральними нормами. Найбільш поширеним проявом совісті є *сором*.

Честь – це усвідомлення людиною свого значення (положення) в суспільстві як особистості, громадянина, майстра своєї професії. У категорії «честь» відображається прагнення працівника зберегти свою репутацію, своє добре ім'я, честь і суспільну оцінку людини, і ступінь поваги до неї. Заслужити почесні та повагу нечесним шляхом (обманом, оковамилюванням, показухою) – аморально.

Гідність – форма індивідуальної самооцінки, усвідомлення своєї особистої значущості. У категорії «гідність» знаходить вираз потреби людини в повазі з боку оточуючих.

Гідність працівника індустрії гостинності багато в чому *визначається якістю та продуктивністю його праці*.

Сенс життя є також важливим елементом етичної культури. Якщо людина не визначила для себе сенс життя, то вона морально деградує, схильна до нервових захворювань і стресу.

Сенс життя – це певна спрямованість життєдіяльності людини, і вона реалізується в тих моральних цінностях, яких дотримується людина. Сенс життя – це його генеральна лінія і вона залишається відносно постійною протягом усього життя людини.

Щастя – це стан найбільшої моральної задоволеності людини життям, відчуття його повноти та осмисленості.

Працівник готельно-ресторанної індустрії з важким характером, як правило, неприємний у спілкуванні і нерідко вносить розлад у свій трудовий колектив. Такій людині професія працівника контактної зони в закладі готельно-ресторанного бізнесу протипоказана.

Естетика. Гостинність умовно можна поділити на внутрішню (етичну, яка включає психологію) і зовнішню (естетичну). Можна сказати, що *етика* визначає зміст вчинку, а *естетика* – форму.

В умовах ринкової економіки велике значення має не тільки розширення асортименту послуг, але й підвищення їх естетичних властивостей.

Під естетичними розуміють такі властивості послуг, які виражаються через елементи споживчих параметрів (ступінь досконалості форми, рівень якості, корисність та ін.)

Естетичну функцію в закладах сфери послуг виконують багато елементів: зовнішній і внутрішній дизайн закладу, якість рекламних засобів, форма, досконалість, зручність обладнання, колір, освітлення і т. ін.

Однак найбільш важливим елементом створення атмосфери гостинності є *естетична культура працівників сфери послуг*.

Естетична культура працівника виявляється в умінні зі смаком, з урахуванням індивідуальних особливостей і віку «створити» свій зовнішній вигляд (імідж). Зовнішній вигляд працівника контактної зони складається з багатьох складових: одяг, взуття, зачіска, косметика, постава, міміка, жести, манери тощо.

2 Основні принципи та правила високоякісного обслуговування.

Заклади сфери обслуговування надають споживачам різноманітні послуги, для яких характерні специфічні риси:

- невідчутність послуг;
- невіддільність від джерела та об'єкта послуги;
- непостійність якості послуг;
- незбереженість послуг;
- нерівномірність надання послуг.

Для організації обслуговування на високому рівні в першу чергу необхідно дотримуватися основних принципів і правил гостинності.

До основних правил гостинності належать:

Перше правило – підтримувати всю прилеглу територію та всі приміщення закладу в бездоганному порядку.

Друге правило – забезпечити постійний високий рівень обслуговування на всіх ділянках підприємства, де відбувається безпосередній контакт зі споживачами.

Третє правило – кожний співробітник повинен мати в наявності такі риси, як:

- здатність до спілкування;
- почуття власної гідності.

Четверте правило – кожний співробітник має знати фази спілкування з відвідувачем:

Перша фаза – взаємне орієнтування (обидві сторони вивчають один одного, прагнуть одержати один про одного необхідні відомості, при цьому ті, що спілкуються, намагаються представити себе в більш вигідному світлі);

Друга фаза – перше враження один про одного (воно необхідно для вибору тактики взаємного зближення);

Третя фаза – пристосування власної поведінки до мінливих обставин;

Четверта фаза – реалізація проміжних завдань;

П'ята фаза – результат спілкування (досягнення кожним партнером своїх завдань).

П'яте правило – під час спілкування зі споживачами треба враховувати вік відвідувачів, склад компанії за віком і статтю тощо.

Шосте правило – знати та вміти застосовувати правила обслуговування відвідувачів з важким характером.

Сьоме правило – обслуговуючий персонал повинен знати типологію відвідувачів і вміти цим користуватися. Частіше за все споживачів розрізняють за такими типами:

– «ведмідь» – це відвідувач із високим статусом. Зустрічаючи такого споживача, необхідно демонструвати узнавання. Такому споживачу необхідно запропонувати присісти там, де він забажає, пропонувати банкетну продукцію, дорогі вина.

– «заєць» – дуже нерішучий споживач, який постійно очікує небезпеку. Такому споживачу необхідно запропонувати присісти в куточку. Йому не можна нав'язувати дорогі страви. Необхідно визначити його цінovий коридор та пропонувати ті страви, які він спроможний сплатити.

– «собака» – такий споживач завжди підкаже та розкаже. Його необхідно називати на ім'я, бо це друг, з ним можна відверто спілкуватися та поділитися успіхом.

– «олень» – шляхетний, не може терпіти грубощі, інтелігентний гурман, знає етикет. Таким споживачем може бути дипломат або посол.

– «кішка» – такий споживач сам по собі, відвідує заклад рідко, потребує, щоб його впізнавали. Це людина зі статусом.

– «мавпа» – споживач, що привертає до себе увагу. Він голосно спілкується. Робить усе разом – замовляє, спілкується по телефону, вітається з присутніми знайомими у залі тощо. Це людина без правил та обмежень. Такого споживача треба утримувати в межах дозволених.

– «вовк» – такий споживач завжди шукає жертву, часто агресивний, може образити. Із таким відвідувачем необхідно поводитися впевнено.

– «свиня» – у такого споживача на столі завжди безлад. Такого відвідувача необхідно бачити, але не заважати йому.

– «змія» – такі споживачі горді, пихаті, холодні. Чийсь жінки та подруги. Поводять себе холодно. Такого споживача необхідно ставити на п'єдестал, підкреслювати його статус. Вона може і вкусити, якщо цього не робити.

Восьме правило – у своїй роботі обслуговуючий персонал повинен уміти користуватися такими спеціальними прийомами.

Дев'яте правило – уміти грамотно працювати зі споживачами у складних ситуаціях.

Увага до деталей – це саме те, що відрізняє високоякісне обслуговування від звичайного.

Кожний заклад готельно-ресторанної індустрії – це складова багатьох чинників, які й визначають з першого погляду стан гостинності.

Основні чинники, що впливають на враження відвідувачів про заклад:

- архітектурне вираження та ландшафтний дизайн (зовнішній вигляд закладу);
- дизайн інтер'єру (внутрішнє оформлення приміщень);
- зовнішній вигляд обслуговуючого персоналу (наявність та вигляд спецодягу, стан зачіски, вираз обличчя тощо);
- якість продукції та послуг (виготовлення та оформлення страв, номенклатура послуг та умови їх надання);
- психологічна атмосфера, що панує на кожному етапі обслуговування.

3. Дев'ять основних принципів гостинності. У сучасній сфері обслуговування виокремлюють **дев'ять основних принципів гостинності**. Ці принципи відображають різні аспекти обслуговування й спрямовані на те, щоб споживачі почували себе комфортно. Деякі з цих принципів у чомусь перетинаються, але разом становлять єдиний стандарт обслуговування.

Отже, *до основних принципів високоякісного обслуговування належать:*

1. *Високоякісне обслуговування – це привітність, дружелюбність і ввічливість.* Дружній прийом переконує гостей у тому, що вони зможуть гарно відпочити в номері й смачно поспідати та одержати задоволення від цих двох складових. А тепле прощання викликає в гостей почуття вдячності й спонукає їх скористатися послугами підприємства знову.

2. *Високоякісне обслуговування – це поінформованість.* Контроль вірогідності й повноти інформації про якість послуг здійснює безпосередньо споживач послуг. Контроль якості послуг забезпечується, зокрема, ознайомлювальними поїздками туроператорів перед складанням контрактів на послуги розміщення та організації харчування з метою включення їх до складу турпакета.

3. *Високоякісне обслуговування – це ефективне обслуговування.* Ефективність обслуговування важлива як для обслуговуючого персоналу, так і для підприємства загалом, чим вище ефективність, тим більше роботи з меншими зусиллями може виконати кожний працівник і тим більшим буде прибуток.

4. *Високоякісне обслуговування – це своєчасне обслуговування.* У сфері надання послуг проблема своєчасного обслуговування – це насамперед проблема самоконтролю роботи обслуговуючого персоналу.

5. *Високоякісне обслуговування – це прояв гнучкості.* Високоякісне обслуговування – це не тільки пряме дотримання низки принципів і правил, які іноді трохи видозмінюються.

6. *Високоякісне обслуговування – це стабільність якості послуг.* Існує багато причин, з чимало яких люди користуються послугами закладу індустрії

гостинності вперше. Проте є тільки одна причина, що змушує їх повернутися: їм сподобався цей заклад – його сервіс і обслуговування. Нестабільне обслуговування не сприяє повторному відвідуванню закладу. Достатньо єдиної помилки, навіть якщо в цьому немає провини персоналу (наприклад, занедужали відразу два кухарі або порт'є, посильний, консьєрж), і люди можуть розчаруватися в закладі, а несприятливі відгуки дороблять останнє. Запорукою довгострокового успіху є стабільний рівень послуг, надаваних кожному споживачу щодня, щотижня, місяць за місяцем, рік у рік.

7. *Високоякісне обслуговування – це мистецтво особистого контакту з гостем, ефективна взаємодія з ним.* Мистецтво особистого контакту полягає в тому, щоб потрібну кількість інформації передати саме тоді, коли в цьому виникає необхідність.

8. *Високоякісне обслуговування – це прояви довіри.* Між обслуговуючим персоналом і споживачем повинні встановитися довірчі взаємини. Гість хоче відчутти впевненість у тому, що позиції меню чи реєстру номерів описані точно, дотримані вимоги охорони здоров'я й санітарії. Довіра є основним елементом індустрії гостинності, від неї найбільше залежать повторні відвідування.

9. *Високоякісне обслуговування – це перевершені очікування гостя.* Якщо правильно застосовуються вісім із дев'яти основних принципів гостинності, то, можливо, хто-небудь відвідає підприємство ще раз, однак єдиний спосіб привернути в ресторан чи готель постійних відвідувачів – не забувати про дев'ятий принцип.

Роль обслуговуючого персоналу у створенні атмосфери гостинності.

Професійна етика. *Основою створення атмосфери гостинності будь-якого закладу є працівник, особливо працівник контактної зони, від професійної етики якого залежить успіх роботи підприємства загалом.*

Професійна етика працівника сфери послуг включає такі норми (правила) поведінки, які повинні забезпечувати постійно зростаючу культуру обслуговування, ефективність і високу якість роботи (свідомість, дисциплінованість, відповідальність, діловитість, принциповість, гуманність спілкування і ще набагато більше).

Професійна етика має на меті формування у працівника сфери обслуговування почуття професійного обов'язку та честі, вироблення навичок культури спілкування як з відвідувачами, так і зі своїми колегами. Вона слугує працівникові контактної зони орієнтиром на наявні еталони моральності.

Обов'язковими якостями працівника є привітність, ввічливість, тактовність. Кожен із них має прагнути під час обслуговування відвідувачів до цього зразкового набору.

Професійна етика працівників сфери обслуговування містить чіткі моральні вимоги до їх поведінки. Працівник контактної зони зобов'язаний володіти своїм настроєм, не піддаватися хвилинному пориву роздратування.

Вимоги професійної етики працівників сфери обслуговування визначаються в спеціальному документі (кодексі або стандарті) закладу.

Основні положення якого, як правило, наступні:

- кожен споживач послуги повинен відчувати, що в закладі йому раді;
- кожен відвідувач – потенційний гість;
- привітний погляд, добра усмішка в поєднанні з діловою поведінкою створюють дружній контакт зі споживачем і полегшують його обслуговування;
- ввічливість – найбільш надійний засіб у спілкуванні з людьми різного віку, характеру та темпераменту;
- уважність працівника контактної зони – одна з основних умов високої культури обслуговування. Неуважність – найбільший недолік у взаєминах зі споживачем;
- ніщо так не травмує психічно, не пригнічує споживача, як байдужість, зневажливе ставлення до нього;
- слід володіти собою, проявляти витримку та терпіння, берегти себе, не дозволяти собі надмірно дратуватися;
- відповідати на грубість гостя витримкою та ввічливістю;
- ніколи не залишати без уваги претензії та заперечення гостей;
- щире та своєчасне вибачення – це не приниження, а гідне визнання певної провини, це й ознака культури обслуговування;
- кожен вчинок працівника повинен бути мотивований і не викликати у споживача сумнівів у його справедливості.

2. Професійний етикет. Автори й упорядники сучасних тлумачних і енциклопедичних словників дають розширене тлумачення терміна «*етикет*» як

«встановленого порядку поведінки та взаємин». Професійний етикет – це встановлений порядок поведінки обслуговуючого персоналу відносно споживачів і основи взаємин між собою всього обслуговуючого персоналу.

Друга за значенням функція етикету – *функція зручності*, тобто доцільність і практичність. Багато хто вважає, що етикет – гра у ввічливість, умовність. Якоюсь мірою це справедливо, якщо не брати в розрахунок того, що в більшості випадків це дуже практична умовність.

Правила службового етикету наказують працівникові контактної зони зустрічати споживача (готелю, ресторану) з привітною усмішкою – як

зовнішньою формою прояву доброзичливості. Усмішка при зустрічі слугує важливим аргументом того, що споживач у конкретному закладі бажаний, його появі раді.

На обличчях обслуговуючого персоналу ніколи не повинно бути злості, роздратування, яку б нетактовність ні допустив споживач. Обслуговуючий персонал підприємств індустрії гостинності повинен уміти керувати своєю мімікою, що досягається за допомогою тренувань. *Професійний етикет регулює також і поведінку працівників.*

Поведінка людини – це сукупність вчинків, здійснених ним при взаємодії з іншими людьми. Вона характеризує його потреби, смаки, погляди, особливості темпераменту та характеру, особистість загалом.

Велике значення у регулюванні поведінки мають емоції та почуття.

Під час взаємодії зі споживачем послуг, працівник сфери обслуговування *вирішує низку професійно-етичних завдань*, таких як:

- оцінка психологічної характеристики споживача;
- вибір способу підходу до споживача (установлення контакту);
- визначення своєї лінії поведінки загалом.

Працівникові контактної зони закладів гостинності необхідно будувати свою лінію поведінки, щоб завоювати довіру, розташувати до себе споживача послуг.

Доброзичливість і привітність вимагають високої моральності та душевної чемності. Привітність працівників викликає у гостя почуття симпатії до них.

Ввічливість і люб'язність. Під ввічливістю розуміють такий рівень моральної поведінки, коли людина діє без контролю свідомості, в силу звички. *Ввічливість працівника* – це й вміння співпереживати відвідувачеві. Вона несумісна з нав'язливістю та настирливістю, протистоїть черствості та формалізму в спілкуванні.

Люб'язність виявляється в готовності працівника сфери обслуговування зробити більше, ніж він зобов'язаний відповідно до посадових інструкцій.

Стриманість і тактовність. *Стриманість* – це вміння контролювати свій настрій і почуття. Працівникам сфери обслуговування ніколи не слід приймати на свій рахунок непривітну поведінку відвідувачів.

Тактовність – це міра поваги й до інших людей, і до себе. Тактичний працівник зможе надати послугу, не підкреслюючи промахів інших людей. Він дбає не тільки про точність тих чи інших висловлювань, а й про їх форми.

Майстерність. Професійна майстерність дозволяє працівникові сфери послуг підходити до обслуговування творчо, бути не просто виконавцем, а віртуозом своєї справи. Справжній фахівець відразу зрозуміє, чого хоче споживач, навіть якщо той не зовсім ясно й точно висловлює свої побажання.

Майстерність працівника виявляється й зовні, коли він, без суєти, вправно обслуговує відвідувачів. Його майстерність визначається ступенем розвитку необхідних навичок і вмій.

Працівник контактної зони – «обличчя» закладу сфери обслуговування. Професійні знання, широта кругозору обслуговуючого персоналу багато в чому визначають репутацію закладу.

Культура спілкування. Особливістю роботи працівників контактної зони закладів сфери обслуговування є постійне спілкування зі споживачами послуг.

Спілкування – це процес взаємодії конкретних людей, заснований на обміні думками та почуттями за допомогою слів і виразних рухів. Грамотне культурне спілкування передбачає взаємне вивчення співрозмовниками один одного, вибір найкращої лінії поведінки.

Культура спілкування працівника контактної зони зі споживачем виявляється в умінні формулювати свої думки та слухати відвідувача, в чуйності та співпереживанні йому.

Працівник контактної зони сфери послуг, який володіє культурою спілкування, повинен уміти мотивувати відвідувачів на придбання тих чи інших послуг («надихати» відвідувачів на придбання послуг), проте для цього він сам повинен бути натхнений пропозицією цих послуг.

Культура мовлення – важливий показник культури спілкування. Під культурою мовлення слід розуміти її нормативність, правильність, відповідність вимогам сучасності.

Змістовність. Мовлення працівника контактної зони сфери послуг повинно бути змістовним, тобто свідчити про те, що він усебічно знає асортимент послуг. В іншому випадку він не зможе дохідливо та переконливо розповісти про привабливість послуг, їх особливості. Так, під час розповіді про ту чи іншу послугу слід зупинитися на її головних особливостях, а це неможливо без багатого словникового запасу.

Мовлення працівника повинно бути виразним, зрозумілим.

Голос – це відображення особливостей людини. Слід говорити досить голосно, виразно, чітко.

Обслуговуючому персоналу необхідно стежити за тим, як каже споживач послуг і прагнути підлаштуватися до його інтонації. *Професійний (службовий) етикет* – це сукупність норм і правил поведінки працівників під час обслуговування споживачів послуг.

Основи корпоративної культури.

1. Поняття корпоративної культури підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Корпоративна культура закладів індустрії гостинності* – це сукупність цінностей і переконань, які розділяються його

працівниками і що зумовлюють норми їх поведінки в процесі обслуговування гостей (туристів).

На корпоративну культуру закладів індустрії гостинності впливає його репутація, стиль керівництва, морально-психологічний клімат у колективі, ставлення адміністрації до своїх співробітників, партнерів, взаємини між самими співробітниками. Ця культура сприяє інноваційному управлінню підприємства, об'єднуючи зусилля персоналу в досягненні кінцевої мети його діяльності. Суть корпоративної культури закладів готельного та ресторанного бізнесу виявляється в її функціях. Існують такі *функції корпоративної культури* закладів готельного та ресторанного бізнесу:

- *відтворювальна функція* – відтворення кращих елементів накопиченої культури в готельно-ресторанному сервісі, проектування нових цінностей обслуговування споживачів та їх накопичення;

- *оціночно-нормативна функція* – порівняння реальної поведінки працівника та трудового колективу закладу готельного та ресторанного господарства загалом із загальноприйнятими нормами культури сервісу, що діють;

- *регламентуюча та регулююча функція* – коригування поведінки співробітників колективу закладу готельного та ресторанного господарства відповідно до прийнятих культурних норм;

- *пізнавальна функція* – ознайомлення та засвоєння співробітниками колективу закладу готельного та ресторанного господарства всіх елементів корпоративної культури, що сприяє її повноцінному впровадженню в життя колективу;

- *смыслотвірна функція* – корпоративна культура безпосередньо впливає на світогляд працівника, оскільки корпоративні цінності колективу закладу готельного та ресторанного господарства мають перетворитися на його особисті цінності (не суперечити одна одній);

- *комунікативна функція* – цінності корпоративної культури колективу закладу готельного та ресторанного господарства повинні забезпечити ефективну взаємодію та взаєморозуміння співробітників;

- *рекреативна функція* – відновлення духовних сил працівників у процесі реалізації корпоративної культури. Реалізація можлива лише в разі високого етичного потенціалу корпоративної культури та розділення співробітниками колективу закладу готельного і ресторанного господарства її цінностей;

- *функція суспільної пам'яті* – збереження та накопичення досвіду корпоративної культури в закладі готельного та ресторанного господарства.

Особливо важливу роль у формуванні корпоративної культури закладу готельного та ресторанного господарства відіграють особи, що мають владні

повноваження: керівники, лінійні та функціональні менеджери та власники. Інтереси цих трьох груп часом не збігаються, але від задоволення інтересів і потреб кожної групи залежить майбутнє закладу гостинності.

Основними цінностями корпоративної культури закладів готельно-ресторанного бізнесу є:

- отримання прибутку та розвиток закладу готельного та ресторанного господарства за дотримання взаємної вигоди закладу та споживачів послуг;
- проведення чесної конкурентної боротьби;
- участь працівників в управлінні закладом;
- забезпечення високих індивідуальних досягнень співробітників і створення злагодженої команди;
- досягнення високої продуктивності та впровадження прогресивних технологій обслуговування, стимулювання активності та креативності працівників;
- створення загальної атмосфери задоволеності роботою на підприємстві, причетності до його досягнень.

У змісті корпоративної культури виокремлюють три структуроутворювальні компоненти.

Перший – це базові припущення або переконання, яких дотримуються працівники підприємства у своїй поведінці і діях.

Другий – це цінності та вірування (або ціннісні орієнтації), яких дотримуються співробітники підприємства в ухваленні рішень і своїх подальших діях.

Третій – це зовнішні прояви або символи, за допомогою яких ціннісні орієнтації передаються оточенню.

Корпоративна культура закладів готельного та ресторанного бізнесу може бути охарактеризована за допомогою таких ознак:

– *визначення місця роботи працівника та усвідомлення ним свого місця.* У одних закладах гостинності цінують приховування працівником своїх внутрішніх настроїв і поривань, в інших – заохочують їх зовнішній прояв. У рамках однієї корпоративної культури незалежність і творче ставлення до своїх обов'язків виявляються через співпрацю та взаємодопомогу, а в інших – через індивідуалізм;

– *комунікативна система та мова спілкування співробітників.* Використання усної, письмової, невербальної комунікації, «телефонного права» та міра відвертості комунікації різні для різних готельно-ресторанних закладів. Крім того, залежно від територіальної, галузевої, функціональної приналежності закладу готельно-ресторанного бізнесу різними є професійний

жаргон, абрєвіатури, жестикуляція тощо;

– *зовнішній вигляд, одяг.* У цьому випадку враховуються обґрунтовано існуючі відмінності ділового стилю, наявність уніформи або спецодягу, охайність, косметика, зачіска;

– *організація робочого часу та ставлення до нього працівників.* Міра точності та відносності часу у працівників; дотримання часового розпорядку та заохочення за це;

– *взаємини між людьми.* Відмінності в спілкуванні за віком і статтю, статусом і владою, мудрістю та інтелектом, досвідом і знанням, рангом і

протоколом, релігією та громадянством; мірою формалізації стосунків, отриманої підтримки, шляхів вирішення конфліктів тощо;

– *цінності.* Існуючий набір орієнтирів відносно того, що добре й що погано, і норми як набір припущень і очікувань відносно певного типу поведінки. У цьому випадку необхідно виявити, що люди цінують у своєму виробничому житті (своє положення, статус, титули або саму роботу) і як ці цінності зберігаються;

– *віра в щось або прихильність до чогось.* Віра в керівництво, успіх, свої сили, взаємодопомога, етична поведінка, справедливість; ставлення до колег, споживачів і конкурентів, зла і насильства, агресії; вплив релігії та моралі;

– *процес розвитку працівників і навчання.* Оцінюється ставлення до роботи – бездумне або усвідомлене виконання завдання та своїх обов'язків; на що більше покладаються співробітники під час виконання роботи – на власний інтелект, досвід або допомогу колег; процедури інформування працівників; визнання або відмова від первинності логіки в міркуваннях і діях; підходи до пояснення причин успіхів і невдач тощо;

– *етика в роботі та мотивування.* Ставлення до роботи, почуття обов'язку та міра відповідальності; розділення, поєднання обов'язків; чистота робочого місця; якість роботи; звички по роботі; оцінка роботи та винагорода; індивідуальна або групова робота; просування по службі.

Усі відзначені вище характеристики корпоративної культури готельно-ресторанного підприємства, узяті разом, дозволяють оцінити відмінність однієї конкретної культури від інших.

Найбільш значущу роль у формуванні загальної корпоративної культури відіграють три основні типи «чистої» субкультури.

Перший тип – одна субкультура, що склалася, має домінуючий вплив на загальну корпоративну культуру закладів гостинності.

Другий тип субкультури зазвичай має мало загального з домінуючою культурою закладів гостинності та іншою субкультурою. Окремі групи персоналу закладів гостинності створюють власний унікальний набір

цінностей, який співіснує, але не конкурує з базовими цінностями закладів гостинності.

Третій тип субкультури знаходиться в стані конфлікту з домінуючою корпоративною культурою або ж взагалі несумісний з нею. При цьому можлива ситуація, коли існуючі субкультури можуть досить наполегливо спростовувати та чинити опір тому, до чого в цілому прагне заклад. У цьому випадку йдеться про перетворення субкультури на контркультуру.

Серед корпоративних контркультур можуть бути відокремлені такі **види**:

- пряма опозиція до цінностей домінуючої в закладі готельно-ресторанного бізнесу культури;

- опозиція до керівництва в рамках домінуючої корпоративної культури;

- опозиція до зразків відносин і взаємодій, які підтримуються домінуючою культурою.

Контркультури з'являються зазвичай тоді, коли окремі співробітники або групи знаходяться в умовах, які не можуть забезпечити їм звичного, бажаного або очікуваного задоволення.

2. Формування корпоративної культури підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Кожен заклад гостинності має власну корпоративну культуру, але призначення у неї одне – *об'єднання трудового колективу на основі загальних норм і цінностей для досягнення загальних цілей.*

Формування корпоративної культури – це спроба конструктивного впливу на соціально-психологічну атмосферу та поведінку співробітників готельно-ресторанного комплексу.

Формування корпоративної культури відбувається під впливом як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства.

Формування корпоративної культури підприємства сфери гостинності є результатом і наслідком його взаємодії із зовнішнім середовищем.

Зовнішнє середовище закладу гостинності – це сукупність факторів, які йому необхідно враховувати у своїй діяльності, змінити їх заклад гостинності не в змозі.

До зовнішнього середовища закладу гостинності належать владні, фінансові структури, акціонери, постачальники, споживачі, клієнти, громадськість, місцеве співтовариство громадян тощо.

Зовнішнє середовище істотно впливає на всі сторони життя підприємства, у тому числі й на його корпоративну культуру.

До чинників зовнішнього середовища належать також рівень соціально-економічного розвитку країни, стан суспільної моралі, політична та економічна стабільність, загальні умови ведення бізнесу, у тому числі інвестиційний і податковий клімат, ринкова кон'юнктура, роль громадської думки в процесі

прийняття та реалізації державних і господарських рішень.

Внутрішнє середовище закладу сфери гостинності складають люди, організаційна структура, технології, завдання, корпоративна культура, які утворюють певні стосунки і піддаються регулюванню. Це стосується перш за все безпосередніх умов повсякденної трудової діяльності. Конкретний зміст трудових функцій працівників закладів сфери гостинності, стан робочих місць і устаткування, якість сировини, кваліфікація працівників не можуть не впливати на формування та прояв корпоративної культури.

Із проблемою обліку зовнішніх і внутрішніх умов формування корпоративної культури тісно пов'язані питання зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції закладу сфери гостинності.

Зовнішня адаптація – пошук і знаходження підприємством своєї ніші на ринку продуктів (послуг), пристосування до постійно змінних зовнішніх умов, що є необхідним для виживання та розвитку.

Внутрішня інтеграція включає все те, чим зайняті працівники підприємства у своїй щоденній роботі, і те, як вони вирішують проблеми, що виникають при цьому.

Проблеми зовнішньої адаптації включають визначення місії підприємства готельного та ресторанного бізнесу, вироблення стратегії, формулювання цілей, вибір засобів їх досягнення, контроль і корекцію.

Місія підприємства – це концепція або філософія її життєдіяльності, що зумовлюється принципом соціальної відповідальності та є основою заходів, що проводяться зовні й усередині підприємства.

Місія підприємства як основна мета його діяльності має чітко виражати причини його існування, пріоритетні цілі, цінності та стратегії.

Цілі підприємства є основою проектування як структури самого закладу сфери обслуговування, так і роботи окремих підрозділів і виконавців.

Наявність або відсутність корпоративних цінностей формує *імідж* закладу сфери гостинності, *його репутацію*, сприйняття суспільством.

Імідж підприємства можна розглядати як певний результат його адаптації до зовнішніх умов.

Процес внутрішньої інтеграції пов'язаний із встановленням і підтримкою ефективних взаємин по роботі між співробітниками підприємства. Це складний процес знаходження способів спільної роботи та співіснування на підприємстві.

Процес внутрішньої інтеграції починається зі встановлення специфіки у визначенні себе, що відноситься як до окремих груп (субкультур), так і до всього колективу організації. Часто це приводить до диференціації підприємства, виділення його структурних підрозділів у самостійні господарюючі суб'єкти.

Взаємодіючи в процесі комунікації, співробітники підприємства прагнуть найбільш і адекватно представити для себе навколишнє оточення. При цьому процес внутрішньої інтеграції передбачає формування командного духу, єдиної команди, яка готова до нововведень за умови впевненості, що вони можуть привести до важливих позитивних змін.

Під *командою* розуміється *робоча група*, що досягла вищого рівня згуртованості, діяла як нова система в якій задіяний груповий потенціал, поєднуються переваги формальних і неформальних груп за відсутності їх недоліків, забезпечується найбільш ефективно досягнення результатів підприємства та задоволення особистих і соціальних потреб членів команди.

За своїми ознаками команда має як схожість, так і відмінності порівняно з робочою групою.

Загальними рисами для команди та робочої групи є історія, норми, загальні цілі та завдання спільної діяльності, майбутнє тощо.

Основні якості, які необхідні команді: взаємна турбота, загальні цілі, уміння спілкуватися, спільний розвиток злагодженості (стосунки партнерства), самовідданість, довіра.

Командний (корпоративний) дух поєднує в єдине ціле активне корпоративне життя, надає йому відповідну форму. Його компоненти створюють сприятливий духовно-емоційний фон життєдіяльності закладу гостинності та є необхідною умовою ділового успіху, як необхідна умова формування і один з найважливіших елементів корпоративної культури.

На формування корпоративної культури значно впливає управлінська культура лідера.

Особиста віра лідера, його цінності, переконання та стиль багато в чому можуть визначати корпоративну культуру підприємства.

Найбільшою мірою вплив лідера підприємства на формування корпоративної культури виявляється, якщо він є сильною особистістю з яскраво вираженою управлінською культурою, а підприємство лише створюється.

Корпоративна культура будь-якого підприємства повинна розглядатися перш за все як придбана та засвоєна позитивна поведінка його працівників.

Професіоналізм у роботі формує професійний імідж підприємства в уявленні споживачів, що супроводжується зростаючими доходами, хорошою репутацією в професійному середовищі.

У сервісній діяльності особливе значення набувають психологічні особливості процесу обслуговування споживачів.

Особливістю сервісної діяльності є комунікативна взаємодія, спілкування зі споживачами. Для успішної взаємодії надання та споживання послуг необхідно визначення моделі комунікативної взаємодії та умов міжособистісного спілкування. Таким чином, якість обслуговування

споживачів у закладі сфери гостинності значною мірою визначається рівнем корпоративної культури підприємства.

Гостинність як основа конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності

1. Принципи формування конкурентоспроможності закладів готельно-ресторанного бізнесу. Конкуренція – необхідна умова існування ринку послуг гостинності, де зустрічаються інтереси виробників послуг. Вона пронизує всю систему відносин на ринку. Успіхи одних означають обмеження інтересів інших учасників ринку послуг.

Під конкуренцією розуміють боротьбу двох або більш суперників на конкретному ринку, що займаються тим самим видом діяльності й зацікавлених у досягненні тих самих цілей.

Адам Сміт трактував конкуренцію як поведінкову категорію, коли індивідуальні продавці й покупці змагаються на ринку за більш вигідні продажі й покупки відповідно.

Йозеф Шумпетер стверджував, що з погляду економічного зростання конкуренція являє собою суперництво старого з новим: нові товари й послуги, нові технології, нові джерела забезпечення потреб, нові типи організації.

Конкуренція – це боротьба між виробниками послуг за більш вигідні умови господарювання, за одержання максимального прибутку.

Зміст конкуренції розкривається в її функціях.

Конкуренція – це частина ринку послуг гостинності. Як елемент ринку вона сприяє збагаченню пропозиції послуг та його пристосуванню до нових потреб (відновленню послуг).

Конкуренція як стимулятор зростання активності виробників послуг – це благо для споживача. Це виявляється в:

- усуненні нерентабельних виробництв і вирівнюванні цін на послуги;
- зниженні цін і поліпшенні обслуговування споживачів послуг;
- створенні можливості вибору між виробниками послуг.

На поведінку виробників послуг на ринку впливає низка факторів, що формують конкурентне середовище. Найбільшу увагу приділяють таким факторам:

- *кількість продавців і покупців, що визначає рівень конкуренції на ринку. Рівень конкуренції на ринку послуг гостинності дуже високий, а кількість конкуруючих підприємств значна. Конкурентне середовище на ринку послуг включає безліч невеликих підприємств, які здатні швидко адаптуватися до змін попиту;*

- *ступінь схожості надаваних послуг, що визначає стратегію поведінки виробника на ринку.*

Залежно від другого фактора поведінкова стратегія підприємства послуг ґрунтується на трьох критеріях:

1. Ідентичні товари й послуги проводяться в рамках однієї галузі.
2. У рамках однієї галузі проводяться не ідентичні, а схожі товари й послуги.
3. Боротьба за споживача між підприємствами різних галузей.

2. Напрями (стратегії) конкуренції на ринці готельно-ресторанних послуг та їх характеристика. У практичній діяльності підприємств гостинності склалися напрями (стратегії) досягнення конкурентних переваг на ринку послуг. Найбільш загальні з них: стратегія провідних позицій за витратами – прагнення підприємств гостинності до мінімальних витрат під час виробництва й реалізації послуг, щоб установити більш низькі ціни й розширити свою частку ринку;

– стратегія диференціації – націленість на завоювання компанією першості за рівнем сервісу, якості послуг, технології обслуговування тощо. Ця стратегія спрямована на надання споживачам особливих універсальних послуг, що є модифікацією стандартних;

– стратегія концентрації (фокусування) – вибір обмежень за масштабами сфери діяльності підприємства гостинності з концентрацією діяльності на відносно невеликій цільовій групі споживачів, частині асортиментів послуг. Ця стратегія заснована на виборі вузької області конкуренції всередині галузі;

– стратегія раннього виходу на ринок означає, що підприємство гостинності першим пропонує на ринку оригінальну послугу;

– стратегія синергізма – одержання конкурентних переваг за рахунок об'єднання декількох підприємств із метою місцевого використання ресурсів, спільного досвіду, маркетингових розробок тощо. Ця стратегія лежить в основі створення різних союзів, альянсів і об'єднань.

Диверсифікаційна діяльність – це одночасний розвиток багатьох не пов'язаних один із одним видів виробництва, розширення асортиментів вироблених послуг.

Стратегія диверсифікованості застосовується готельними комплексами для зниження комерційного ризику, згладжування несприятливих коливань у збуті продукції, збільшення припливу готівки й загальної стабільності ділової активності комплексу. Ураховуючи деякий надлишок пропозиції на світовому ринку готельних послуг, багато компаній продовжують пошук джерел збільшення доходу за рахунок розвитку ділової активності в галузях, не пов'язаних безпосередньо з основною діяльністю. Наприклад, відбувається активне впровадження готельних компаній на ринок шоу-бізнесу. У практичній діяльності стратегії диверсифікованості можна поділити на чотири групи:

- стратегії концентрованого зростання;
- стратегії інтегрованого зростання;
- стратегії диверсифікаційного зростання;
- стратегії скорочення.

Будь-яка форма конкуренції (суперництва) заснована на застосуванні цінового механізму. Формування цін відбувається в результаті тристороннього суперництва. У цьому розрізі розрізняють цінову й нецінову конкуренції.

Конкурентоспроможність характеризує:

а) для біологічних систем – їх (систем) здатність перемагати або бути лідером у конкурентній боротьбі на даному ринку праці або життєвому просторі за володіння будь-якими цінностями для задоволення фізіологічних, соціальних чи інших потреб;

б) для технічних систем – їх (систем) здатність змагатися з конкурентами на цьому ринку за задоволення потреб споживачів шляхом забезпечення оптимального рівня якісних і ресурсних показників;

в) для соціально-економічних систем – їх (систем) здатність випускати (виконувати) конкурентоспроможний товар (послугу) для реалізації на зовнішньому або внутрішньому ринку.

Під час визначення конкурентоспроможності підкреслюють три особливості:

1. За ціною та якістю *товар* має відповідати вимогам споживачів на обраному сегменті ринку.

2. На *ринку*, де реалізується товар, повинен бути вільний доступ конкурентних товарів, і ці товари не мають дискримінуватися або, навпаки, отримувати сприятливі впливу, наприклад, преференційним митом, дотаціями експорту тощо.

3. Цінова конкурентоспроможність має досягатися не за рахунок зменшення доходів виробника, а за рахунок зменшення витрат на *виробництво* продукції, збільшення продуктивності праці тощо.

Конкурентоспроможність товару визначається тільки тими властивостями, які становлять помітний інтерес для покупця. Тому перевищення вимог стандартів і правил (якщо тільки воно не викликано в перспективі підвищенням державних та інших вимог) не тільки не поліпшує конкурентоспроможність товару, але нерідко знижує її, оскільки з точки зору інтересів покупця таке перевищення призводить до зростання ціни без збільшення споживчої цінності, а тому є йому марним для нього. *Якість обслуговування є основною умовою високої конкурентоспроможності запропонованих послуг на світовому ринку.*

2.5 Формування професійної придатності у обслуговуючого

персоналу закладів гостинності

1. Основні чинники, що впливають на сприйняття споживачів.

Основні чинники, що впливають на враження відвідувачів про заклад, – це архітектурне вираження та ландшафтний дизайн (зовнішній вигляд закладу), дизайн інтер'єру (внутрішнє оформлення приміщень закладу), зовнішній вигляд обслуговуючого персоналу (наявність та вигляд спецодягу, стан зачіски, вираз обличчя тощо), якість продукції та послуг (виготовлення та оформлення страв, номенклатура послуг та умови їх надання), психологічна атмосфера, що панує на кожному етапі обслуговування.

Абсолютна якість обслуговування навряд чи може бути досягнута в силу її зумовленості людським фактором, а отже, прагнення до якості є процесом нескінченним, але в сучасних ринкових умовах вирішення питань якості – шлях до перемоги в конкурентній боротьбі. Одним із ключових питань є зниження мінливості якості, якому повинна сприяти розробка єдиних стандартів, нормативів, правил обслуговування.

2. Стандарти обслуговування: цілі та завдання. *Стандарт* як нормативний документ у більш широкому сенсі документ, що містить правила,

загальні принципи, характеристики, що стосуються певних видів діяльності, у тому числі ресторанної, і доступний широкому колу споживачів.

Стандарт за своєю природою призначений для встановлення мінімально необхідних вимог, що роблять будь-яку послугу відповідною своїм призначенням за показниками якості, безпеки і т. ін.

Упровадження стандартів і нормативів у закладах ресторанного бізнесу є важливим елементом системи управління якістю. Вони мають за мету зниження ймовірності помилок у функціональній якості та забезпечення сталості високої якості обслуговування.

Стандарти, нормативи та правила (інструкції) докладно закріплюють виробничі обов'язки за окремими підрозділами та службами, посадовими особами закладу ресторанного господарства, визначають порядок їх взаємодії та субординації, регламентують процес виконання різних операцій під час надання тих чи інших послуг.

Стандарти обслуговування – це критерії, необхідні для забезпечення результативності системи менеджменту якості.

Під стандартами обслуговування розуміють сукупність процедур і щоденних операцій, що виконуються персоналом та сприяють максимальному задоволенню відвідувачів.

Стандарти мають бути гнучкими та відображати побажання гостей, особливо постійних, а також відповідати концепції підприємства. Під стандартами розуміють не тільки правильну технологію обслуговування гостей, але й ставлення персоналу до своєї роботи, тобто до відвідувачів.

Найчастіше причина невдалого обслуговування криється не у відсутності якого-небудь дорогого обладнання та недостатній вишуканості інтер'єру, а в «ненав'язливому» сервісі, тому кожен заклад ресторанного бізнесу повинен мати свій кодекс нормативів, що стосуються:

- поведінки;
- зовнішнього вигляду;
- технологічного процесу;
- знання іноземної мови в рамках професії;
- знання концепції закладу та його структури .

Упровадження системи якості та стандартів обслуговування дозволить досягти високої якості послуг і забезпечити економічний успіх у сфері гостинності.

3. Стандарти обслуговування для різних категорій співробітників.

Для організації обслуговування на високому рівні в закладі ресторанного господарства в першу чергу необхідно дотримуватися основних принципів і правил гостинності. Правил гостинності, яких необхідно дотримуватися персоналу закладів ресторанного господарства, дуже багато, але достатньо знати та використовувати хоча б основні з них, щоб підприємство було успішним та користувалося попитом у споживачів.

Під час розробки правил гостинності необхідно враховувати специфіку свого закладу, а саме: його тип і клас свого закладу, метод і форму обслуговування, особливості основного контингенту, який обслуговується в закладі тощо.

У рекомендаціях до правил гостинності для метрдотелів, буфетників, касирів, гардеробників, швейцарів, паркувальників автівок, продавців тощо доцільно включати такі *універсальні вимоги*:

- відповідально та сумлінно ставитися до своїх професійних обов'язків;
- свою професійну діяльність спрямовувати на підвищення іміджу свого закладу та бути його патріотом;
- мати почуття власної гідності;
- підтримувати своє робоче місце в бездоганному порядку;
- підтримувати свій зовнішній вигляд відповідно до спеціальних правил і вимог, які існують у закладі;
- уміти спілкуватися стримано та поважно зі співпрацівниками та відвідувачами;
- бути прогнозованим у своєму поведженні;
- постійно знаходитися в стані самоконтролю;
- виявляти готовність до надання послуг і виконання прохань;
- виявляти доброзичливість і уважність у ставленні до претензій споживачів;
- уміти приймати споживача таким, яким він є;

- не повчати споживачів;
- уміти пристосувати власну поведінку до мінливих обставин;
- діалог зі споживачем звести тільки до відповідей на запитання;
- ні в якій ситуації не пробувати звинуватити відвідувача, краще самому вибачитися.

У рекомендації до правил гостинності для метрдотелів, адміністраторів залу, офіціантів, барменів тощо бажано включати окрім загальних вимог, ще й *спеціальні*, а саме:

- забезпечити постійний високий рівень обслуговування на всіх ділянках підприємства, де відбувається безпосередній контакт зі споживачами послуг;
- мати навички активного впливу на естетичні смаки споживачів і прищеплювати їм культуру поведіння власним прикладом;
- знати особливості кухні свого закладу й вміти використовувати це під час обслуговування;
- знати асортимент вино-горілчаних виробів свого закладу та правила добору їх до страв і напоїв власного виробництва;
- уміти застосовувати індивідуальний підхід в обслуговуванні до кожного споживача;
- завжди прагнути обслуговувати швидко;
- під час обслуговування завжди демонструвати впевненість і спокій;
- уміти визначати психологічний тип споживача;
- знати та використовувати під час обслуговування фази спілкування з відвідувачем – взаємне орієнтування, використовувати перше враження один про одного для вибору тактики взаємного зближення, реалізація проміжних завдань, досягнення кожним партнером своїх завдань;
- під час спілкування вміти враховувати вік відвідувачів, склад компанії за віком і статтю тощо;
- знати та вміти застосовувати правила обслуговування відвідувачів з важким характером;
- знати типологію відвідувачів і вміти цим користуватися;
- користуватися спеціальними прийомами під час обслуговування споживачів;
- уміти грамотно працювати з відвідувачами у складних ситуаціях.

Як загальні, так і спеціальні правила гостинності можуть бути поширені або звужені з огляду на специфіку та особливостей кожного закладу ресторанного господарства.

Порядок проведення робіт для розробки стандартів сервісу

Порядок проведення робіт для розробки стандартів сервісу виконується в декілька етапів:

1. Збір інформації, необхідної для створення стандартів сервісу:

- побажання клієнтів і керівників щодо дій співробітників;
- вивчення найбільш частих дорікань клієнтів;
- індивідуальні особливості, концепція, стиль і принципи.

2. Адаптація вже існуючих шаблонів стандартів обслуговування з урахуванням отриманої інформації. Підготовка індивідуалізованих стандартів для ресторану.

3. Обговорення адаптованих стандартів із керівництвом закладу, доопрацювання за необхідності.

Усіх співробітників закладу ресторанного господарства, які контактують з відвідувачами, можна поділити на *три групи*:

- керівний склад (адміністратор/метрдитель);
- персонал, що працює з гостями (офіціант, бармени, гардеробник);
- господарська служба (прибиральниці).

– Менеджер ресторану має піклуватися про те, щоб у персоналу була необхідна кваліфікація, а також знання та навички для виконання своєї роботи якнайкраще.

Стандарт – документ, що встановлює комплекс норм, правил, вимог до об'єкта стандартизації, в якому в цілях добровільного багаторазового використання встановлюються характеристики процесів виробництва експлуатації, зберігання, реалізації, виконання робіт або надання послуг.

Стандарти якості обслуговування дозволяють не тільки домогтися того, щоб кожен працівник чітко знав що, як і коли він повинен робити, а й об'єктивно, абсолютно неупереджено оцінити якість його роботи, що часто буває дуже складним завданням в колективах.

4. Методи контролю за виконанням стандартів сервісу.

Під час розробки стандартів повинно бути дотримано одне з головних правил – залучення персоналу, приймання його активної участі у складанні документів.

Для виконання розробленого закладом стандарту одночасно повинна бути складена система контролю їх дотримання, для чого в стандарті сервісу передбачається окремий розділ «Контроль за виконанням стандартів сервісу для ЗГРГ».

Контроль за виконанням «Стандарту сервісу» для закладів ГРГ здійснюється на *різних рівнях* і може бути розділений на такі частини:

- внутрішній контроль;
- зовнішній контроль.

Внутрішній контроль здійснюють співробітники закладу ГРГ: виконавець послуги; безпосередній керівник; керівник закладу.

Внутрішній контроль – процес самооцінювання ведеться самим закладом ГРГ.

Самооцінювання – ефективний метод досягнення досконалості виконання стандартів сервісу, що дає змогу підвищити якість та конкурентоспроможність послуг ЗГРГ.

Самооцінювання закладу ГРГ полягає у всебічному та систематичному аналізуванні видів та результатів діяльності з погляду виконання стандарту сервісу. Воно може сприяти виявленню в межах закладу сфер, які потребують поліпшення, та визначенню пріоритетів. Заклад ГРГ може застосовувати самооцінювання для порівнюваного оцінювання.

Зовнішній контроль передбачає оцінювання якості виконання стандарту зовнішніми сторонами. До таких можна віднести:

- «аудити першою стороною» – ведуться сторонами, які мають певний інтерес до діяльності закладу ГРГ, наприклад, замовниками або іншими засобами за їх дорученням; «аудити третьою стороною» – ведуться зовнішніми незалежними організаціями, що здійснюють сертифікацію або реєстрацію на відповідність вимогам.

А також, *зовнішній контроль* здійснюється шляхом застосування соціологічного методу оцінювання якості послуг, що надає заклад ГРГ, а саме:

- опитування споживачів закладу;
- «споживацький аудит послуг» - дослідження за технологією «Таємний споживач послуги».

Під час проведення контролю оцінюється певний набір параметрів послуг, що розроблені та впроваджені у закладі ресторанного господарства. Отримані результати порівнюються з еталонними (що передбачені *Стандартом сервісу*) з наступними висновками щодо їх відповідності Стандарту.

Необхідно практикувати постійне оцінювання функціонування процесів, які викладені в стандарті сервісу закладу, що дасть змогу виявляти резерви поліпшення якості надання послуг й активно їх реалізовувати. Для проведення такого оцінювання керівництву слід створити й підтримувати в робочому стані інформаційну систему зі збирання та поширення даних з усіх відповідних джерел.

Передбачається призначення за кожною складовою стандарту сервісу відповідального, який здійснюватиме контроль за його дотриманням та виконанням.

Рекомендується структурно-логічна схема внутрішнього контролю за виконанням стандарту сервісу, яка залежно від типу, класу та потужності закладу ресторанного господарства, його штатного розкладу та може варіюватись та змінюватись.

Контроль за виконанням функціональних обов'язків працівників здійснює керівник закладу ресторанного господарства та менеджер з персоналу

згідно з розробленою структурою управління закладом.

Усі контролюючі функції розподіляються керівником закладу ГРГ та закріплюються за визначеними посадовими особами.

Контролюючі функції, які покладено на конкретного посадовця, повинні бути зазначені в його функціональних обов'язках.

МОДУЛЬ: КРОС-КУЛЬТУРНІ ОСОБЛИВОСТІ В СФЕРІ ПОСЛУГ

ТЕМА 1. КРОС-КУЛЬТУРНІ КОМУНІКАЦІЇ ТА СТАНОВЛЕННЯ ГЛОБАЛЬНОЇ СПОЖИВЧОЇ КУЛЬТУРИ

Зміст

- 1. Виникнення, предмет і методологія поняття «Крос-культурні комунікації».**
- 2. Культура як системне поняття.**
- 3. Еволюція становлення й розвитку глобальної споживчої культури.**

1. Виникнення, предмет і методологія поняття «Крос-культурні комунікації».

В узагальненому розумінні термін «Крос-культурні комунікації» (ККК) означає процес створення, передачі та сприйняття інформації в умовах міжнародного спілкування на основі різних інформаційних каналів і засобів (дане поняття походить від двох латинських слів: „cultura” – обробіток, виховання, шанування і „communicatio” – пов'язую, роблю загальним).

На системній нормативно-правовій основі економічна діяльність крос-культурного (міжкультурного) характеру стала здійснюватися в США після закінчення Другої світової війни (хоча, як така за своєю суттю, подібна діяльність виникла із зародженням людства). Це було пов'язано з розробкою і здійсненням політики уряду США в країнах Західної Європи та Японії з реалізації масштабних соціально-економічних Проектів «План Маршалла» та «Лінія Доджа». Спочатку передбачалося в рамках відповідних спеціальних навчальних курсів-стажувань готувати тільки дипломатів і бізнесменів вищої управлінської ланки для реалізації названих Проектів.

Дещо пізніше інший напрямок крос-культурних освітніх курсів був зумовлений необхідністю обґрунтування методик, покликаних сприяти адаптації мільйонів робітників і фахівців, які емігрували в Америку після Другої світової війни (проте, саме цей напрямок першим отримав практичне втілення). У відповідь на таку ситуацію уряд США в 1946 р. прийняв Акт про службу за кордоном і створив Інститут служби за кордоном (Foreign Service Institute).

Перші науково-практичні розробки з проблематики крос-культурної взаємодії були здійснені якраз-таки співробітниками цього Інституту (його директор Едвард Холл в кінці 50 рр. першим опублікував фундаментальні науково-практичні праці з даної тематики і ввів у науковий обіг поняття «крос-культурний», «міжкультурний» і «мультикультурний» стосовно різних сфер життєдіяльності суспільства).

У 50-60 рр. минулого століття подібного роду підготовчі консультативно-навчальні програми (і навчальні дисципліни) почали викладатися у провідних університетах Америки: Пітсбурзькому, Єльському, Гарвардському тощо. Згодом вони стали розроблятися й реалізовуватися на постійній основі. Загальне інституційне управління зазначених програм здійснював (іздійснює) Державний департамент США.

В Європі теоретичні й практичні розробки крос-культурного характеру почали проводитися пізніше (в п'ятдесяти-шістдесяті роки) в контексті створення нинішнього Європейського Союзу.

Особливо актуальними вони стали в зв'язку з прийняттям в члени ЄС Греції (1981 р), Іспанії та Португалії (1986 р.), а також ряду колишніх соціалістичних країн (Польщі, Угорщини, Словаччини у 2004 р., Румунії в 2007р, Хорватії в 2013 р.). Це пов'язано з численними економічними та інституціональними особливостями нових країн у порівнянні з країнами „старої Європи” (рівень економічного розвитку „нових країн”, соціальні особливості, ступінь досконалості законодавства, традиції, менталітет тощо).

Новий сплеск інтересу до проблем крос-культурної взаємодії пов'язаний з останніми загостреннями політичної та військової ситуації в країнах Близького Сходу та інших регіонах світу (що прогнозовано, на жаль, буде набувати поширення), а також – нинішніми хвилями міграції в Європу (як з країн Близького Сходу, так і з країн Східної Європи).

Загальний термін Крос-культурні комунікації має багатопланове значення. У сучасній світовій науці він використовується в такому розумінні:

- філологічно-лінгвістичне (воно є панівним);
- культурно-антропологічне;
- історико-психологічне;
- нормативно-правове;
- соціологічно-економічне.

Предмет навчальної дисципліни «Гостинність та крос-культурні особливості в сфері послуг» в частині розгляду крос-культурних комунікацій: аналіз сукупності відносин, що виникають у процесі діяльності підприємств гостинності у маркетингу, менеджменту та зв'язків з громадськістю на стику національних культур в рамках реалізації міжнародних соціально-економічних і науково-технічних проектів, здійснення виробничо- комерційної діяльності суб'єктів підприємництва різних країн і міжособистісних взаємин громадян різних культур в господарській сфері.

Методологія «Крос-культурних комунікацій», як сукупність прийомів і способів пізнання предмету дисципліни, у загальному розумінні, полягає у використанні таких методів:

1. збір, систематизація та узагальнення фактів крос- культурного комунікативного спілкування;

2. анкетування учасників комунікативних процесів (з подальшою обробкою зібраних анкет і поданням висновків- пропозицій щодо вдосконалення «сьогоднішнього» стану ККК);

3. аналіз фактів і явищ комунікаційної політики суб'єктів підприємницької діяльності та міжкультурної взаємодії громадян різних культур і вироблення рекомендацій щодо вдосконалення ККК.

1.2. Культура як системне поняття

Уявлення про культуру як фундаментальне загально соціологічне поняття зазнало тривалий еволюційний розвиток.

У Німеччині в XVIII ст. сформувався абстрактне уявлення про «культуру» як синонім поняття «цивілізація». У Франції в XIX ст. «Культура» пов'язувалася, як правило, тільки зі сферою сільськогосподарської діяльності. В англо-саксонському світі «культура» до початку XX ст. розумілася в абстрактно-узагальненому уявленні як про рівень розвитку людської життєдіяльності. Сучасне загальносвітове розуміння даної категорії характеризується різними підходами (наведемо з них два найбільш поширених):

(I) Культура – це історично визначений рівень суспільства в цілому, будь-якої соціальної групи (страти) й окремої людини, виражений в типах і формах організації життя та діяльності людей, а також створюваних ними матеріальних об'єктах і духовних пам'ятках.

(II) Культура – усталена сукупність ціннісних орієнтирів, поведінкових норм, традицій та стереотипів, прийнята в даній країні або групі країн і засвоєна (а також – відтворена) особистістю.

Останнім часом і в культурології в цілому і безпосередньо – в теорії і практиці крос-культурних комунікацій (ККК) загально панівним стає другий підхід щодо розуміння культури.

«Культура» – складне загальнонаукове багатосферне поняття; воно відноситься до категорії базових фундаментальних понять суспільства й в укрупненому групуванні містить зовнішню сферу, проміжну сферу та внутрішню сферу (рис. 1.1.)

Зовнішня культура: мова, архітектура, релігійні споруди, мистецтво, матеріально-речові об'єкти різного функціонального призначення.

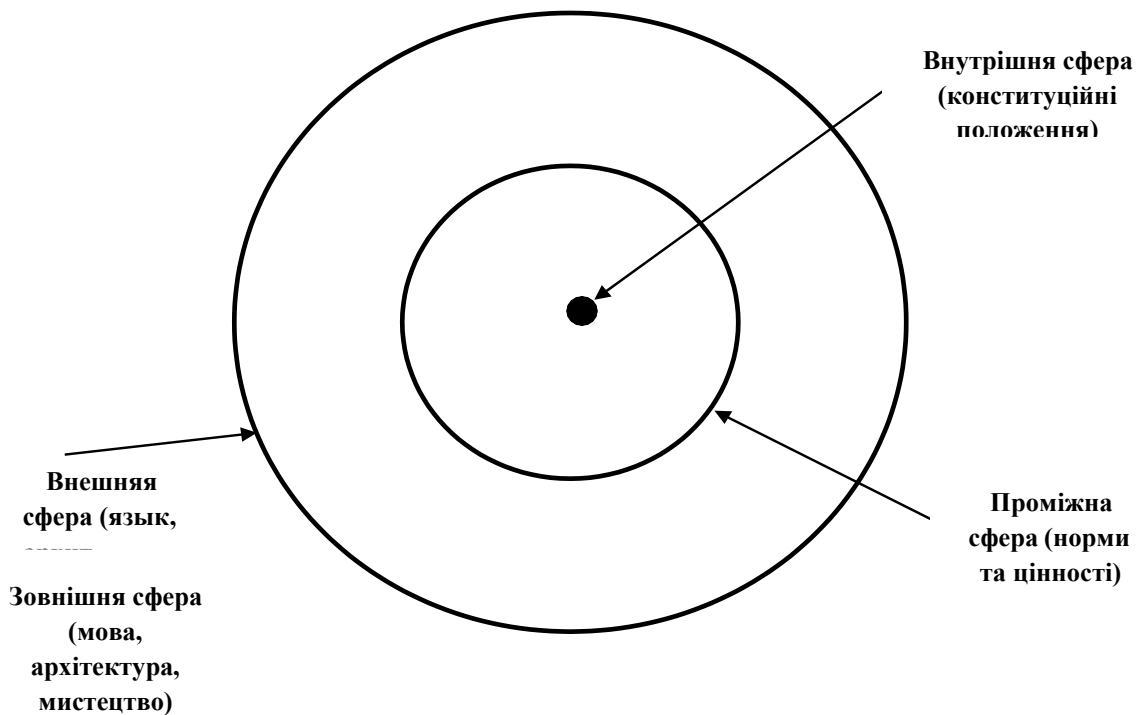


Рис. 1.1. Сфери культури

Норми та цінності: ставлення до влади, часу, тим чи іншим об'єктам, речам тощо. (наприклад: тваринам, алкоголю, наркотикам).

Конституційні (базові) положення: визнання певних явищ і процесів у якості фундаментальних (наприклад: грошей і матеріального багатства в цілому; внутрішньої гармонії людини; визнання минулого, теперішнього або майбутнього в якості визначального).

Культура формується під впливом різноманітних чинників (вони в тих чи інших сферах життєдіяльності зазнають природну модифікацію). Загальна композиція (архітектоніка) культури визначається такими факторами (джерелами): національність, релігія, соціальний статус.

Важливий вплив на формування й трансформацію культури відіграють й інші чинники (джерела): професія, сімейний стан, вік, приналежність до певної кастової групи.

Загальний розвиток культури, її генезис зумовлюється рівнем розвитку продуктивних сил суспільства та суспільних відносин.

На рисунку 1.2. зображено архітектоніку та основні чинники культури

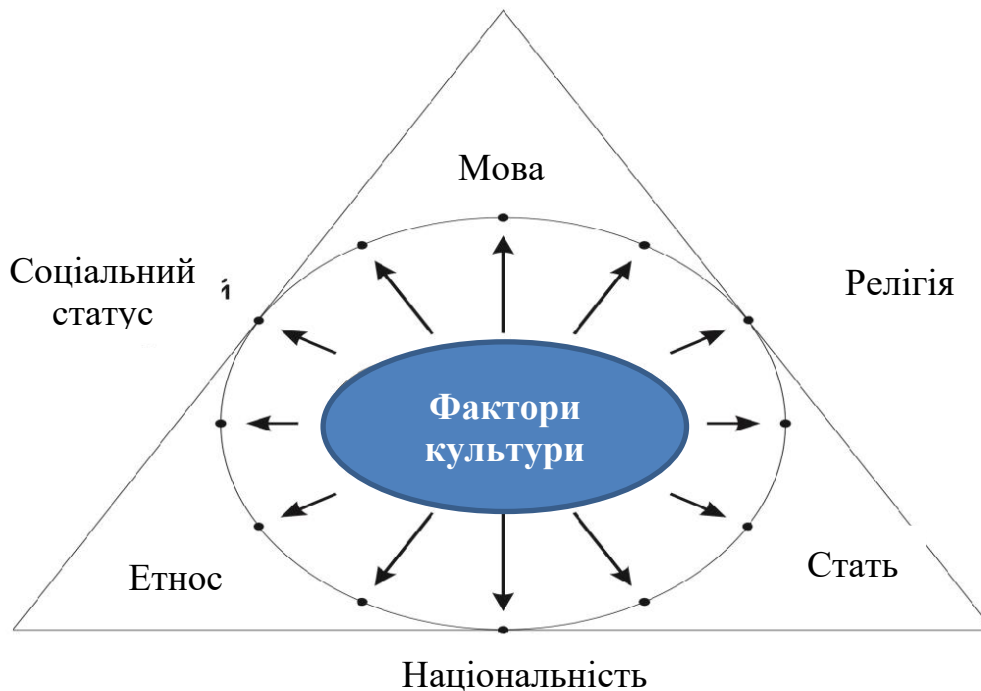


Рис. 1.2. Архитектоніка та чинники культури

Їхня взаємодія втілюється в законах суспільного розвитку й проявляється в дії сукупності зазначених чинників культури(джерел).

В тій чи іншій сфері життєдіяльності людини окремі закони набувають роль визначальних (базових, фундаментальних). Одним з таких фундаментальних законів для всіх сфер життєдіяльності виступає загальноекономічний закон зростання потреб (кожна задоволена потреба породжує нову потребу, причому на новому – більш високому якісному рівні).

1.3. Еволюція становлення й розвитку глобальної споживчої культури.

В економічній сфері дія закону зростання потреб призводить до формування споживчої культури

Споживча культура – це результат проникнення споживчих товарів і послуг в повсякденне життя людей, вид суспільних відносин, при яких купівля-продаж товарів і послуг є не тільки найважливішим видом повсякденної діяльності, а й створює власну інфраструктуру, організації та види діяльності.

У сучасних умовах споживча культура отримала форму глобального консюмеризма (від франц. Consomere – споживач).

Глобальний консюмеризм – це значно поширене прагнення вагової частини суспільства в цілому (й окремих соціальних страт) до володіння матеріальними цінностями, які багато в чому крім утилітарного значення купуються задля реалізації демонстраційного ефекту.

У теорії й практиці ККК це явище отримало назву «макдональдизація» суспільства (дане поняття в науковий обіг ввів відомий соціолог Дж. Рітцер). Складовими «макдональдизації» суспільства (вони визначаються як форми прояву глобальної споживчої культури) є:

1. ефективність (співвідношення отриманої вигоди від споживання до сукупних витрат на придбання того чи іншого блага);
2. кількісне вираження одержуваної цінності (постійний підрахунок цінності придбаного блага; кількість стає виразом якості);
3. стандартизація споживання (передбачуваність у споживанні завдяки використанню норм і стандартів і самого блага, і процесу його придбання);
4. загальний контроль процесу споживання (заміна людини технологіями в контролі кількості, що сприяє досягненню нової якості).

Висновки до лекції 1.

Крос-культурні комунікації в бізнесі є процес передачі і сприйняття комерційної інформації (у всіх формах її прояву) в умовах підприємницької діяльності представниками різних країн.

Об'єктивний характер крос-культурних комунікацій, в кінцевому рахунку, обумовлюється становленням і поглибленням міжнародної економіки, розвиток якої в другій половині ХХ століття вийшло на якісно-новий рівень.

Предмет навчальної дисципліни «Гостинність та крос-культурні особливості в сфері послуг», в частині крос – культурних комунікацій: аналіз сукупності відносин, що виникають у процесі діяльності підприємств гостинності у маркетингу, менеджменту та зв'язків з громадськістю на стику національних культур в рамках реалізації міжнародних соціально-економічних і науково-технічних проектів, здійснення виробничо - комерційної діяльності суб'єктів підприємництва різних країн і міжособистісних взаємин громадян різних культур в господарській сфері.

Глобальна споживча культура – вид міжнародних економічних відносин, при яких купівля і продаж товарів і послуг є не тільки найважливішим видом повсякденної діяльності, а й створює власну інфраструктуру, організації та види діяльності, що в сукупності актуалізує проблему обґрунтування і реалізації крос-культурних комунікацій.

Завдання і контрольні питання за матеріалом лекції 1.

1. Запам'ятайте визначення опорних понять лекції.

2. У чому полягає загальносоціологічне поняття культури? Під впливом яких чинників формується її рівень? Які з них, на Вашу особисту думку, є визначальними?

3. Як Ви розумієте міжкультурну взаємодію в економічній сфері? На Вашу думку, вона з розвитком економіки поглиблюється й вдосконалюється, або навпаки – стає менш значущою?

4. Яке Ваше уявлення про предмет нашої навчальної дисципліни? Чим обумовлюється його міждисциплінарний зміст?

5. Які прийоми пізнання в методології дисципліни виступають головними?

6. У чому, на Вашу думку, полягає глобальна споживча культура? Які позитивні та/або негативні сторони цього явища?

7. Як глобальна споживча культура проявляється в різних країнах? Як особисто Ви сприймаєте її вплив?

ТЕМА 2. ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ КРОС-КУЛЬТУРНИХ КОМУНІКАЦІЙ. ЇХ ЕЛЕМЕНТИ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ

Зміст

- 1. Об'єктивні передумови формування крос-культурних підприємницьких комунікацій.**
- 2. Крос-культурні комунікації в бізнесі: елементи та функції.**
- 3. Класифікація крос-культурних комунікацій та їх методи.**

1. Об'єктивні передумови формування крос-культурних підприємницьких комунікацій.

Крос-культурні комунікації являють собою процес передачі і сприйняття комерційної інформації в умовах міжнародного спілкування на основі різних інформаційних каналів і засобів.

Аналіз генезису культури, в тому числі – в контексті дослідження проблематики ККК, привів до усвідомлення того, що з появою глобальних продуктів (наприклад, гамбургеру і в цілому – виникненню індустрії швидкого харчування) не можуть з'явитися глобальні споживачі. Сутнісна причина такого явища полягає в наступному: по самій природі неможливо становлення уніфікованої (єдиної, загальної) мотивації споживання, форм її прояву і задоволення.

Особливо, це є неможливим щодо до різних культур (взаємодії представників-носіїв різних культур).

Більш того, наявність локальних споживачів (за національною, географічною, соціальною тощо ознаками) є закономірним і постійно відтворюваним явищем в самих ККК.

Таким чином, ККК об'єктивно поглиблюються й набувають все більшого поширення в часі та просторі. І перш за все, це відбувається в економічній сфері як основі ККК у всіх інших сферах життєдіяльності людини й суспільства в цілому, в тому числі у сфері послуг.

У науковому розумінні об'єктивність формування ККК в економіці зумовлюється наступними чинниками:

1. Поглибленням міжнародного поділу праці, що зумовлює «перенесення» виробничо-комерційної діяльності за національні рамки країн.

2. Дією системи економічних законів (перш за все, – законів максимізації прибутку та зростання потреб).

3. Посиленням обмеженості (підвищенням дефіцитності) ресурсів (на тлі зростання й безмежності людських потреб).

У статичі модель процесу ККК, «зафіксованого» в просторі тачасі, може бути представлена наступним чином (рис. 2.1).

Розкриємо сутність кожної ланки статичної моделі процесу ККК.

Вихідним (і в цьому розумінні – визначальним і базовим) елементом даного процесу виступає джерело комунікації.

Джерело комунікації (відправник, комунікатор) – особа, відімені якого відправляється звернення-інформація (message, послання, повідомлення).



Рис. 2.1. Статична модель процесу крос-культурних комунікацій

Під інформацією в цілому в ККК (як і в комунікаційних технологіях бізнесового призначення взагалі) розуміється будь-якого виду повідомлення (звернення, послання, зведення тощо комерційного характеру, кінцевою метою якого є отримання прибутку (або досягнення інших статутних цілей суб'єкту підприємницької діяльності).

Кодування – конкретна форма (безпосереднє втілення) подання звернення, яке відправник прагне донести до одержувача у вигляді певних кодів (реклами, предметів, візуальних образів тощо).

Канал комунікації – сукупність засобів передачі (розповсюдження, поширення) інформації (сукупність медіаканалів і конкретних медіаносіїв).

Декодування – «розшифровка», інтерпретація, засвоєння звернення-інформації, котрі надсилаються джерелом комунікації.

Одержувач комунікації (адресат: інший, окрім відправника, суб'єкт комунікативного процесу; „протилежний суб'єкт”) – цільові аудиторії, потенційні покупці, ділові партнери тощо, у встановленні комунікації-взаємодії з якими зацікавлений відправник.

Реакція у відповідь – набір відгуків одержувачів інформації, які(відгуки) виникають в процесі отримання й засвоєння (обробки) комунікативного звернення.

Збір, аналіз даних комунікативного процесу і розробка «проекту» нового інформаційного звернення відповідно до умов, котрі змінилися під впливом перешкод.

Зворотній зв'язок – частина відповідної реакції одержувачів попередньої інформації та „проект” нового комунікаційного звернення, які розробляються за підсумками аналізу комунікативного процесу.

Перешкоди (вони в комунікаційних технологіях відіграють надзвичайну роль і, як видно з рис. 2.1, впливають на всі елементи комунікаційного процесу); в сучасних умовах такі перешкоди є доцільним групувати наступним чином:

1. інституційні – інституційне середовище (сукупність національних, правових, соціальних, політичних, ідеологічних, культурних, релігійних, історичних, ментальних, тощо чинників), в якій здійснюється процес ККПК;

2. ринкові – сукупність економічних чинників здійснення ККПК;

3. фізичні – нашарування одного звернення на інше (технічні збої, хакерські атаки);

4. психологічні – різного роду психологічні відмінності щодо сприйняття й засвоєння звернення та комунікативного процесу в цілому;

5. семантичні – наслідок багатозначності переданої інформації, можливості (ймовірності) неоднозначного декодування (тлумачення) звернення окремими одержувачами

Дія системи економічних законів (перш за все, – законів конкуренції, зростання потреб і максимізації прибутку) та перешкод (у тому числі, – регулюючого впливу держави) обумовлюють необхідність розробки нового інформаційного повідомлення й в цілому, – вдосконалення ККК: розробки системи нових ККК.

Дія системи економічних законів (перш за все, – законів конкуренції, зростання потреб і максимізації прибутку) та перешкод (у тому числі, – регулюючого впливу держави) обумовлюють необхідність розробки нового інформаційного повідомлення й в цілому, – вдосконалення ККК: розробки

системи нових ККК.

Отже, крос-культурні комунікації, як щодо окремо взятого товару (послуги), так і в цілому – в контексті здійснення виробничо- комерційної діяльності суб'єкту підприємництва, отримує просторово-тимчасовий розвиток (об'єктивно – має отримувати такий розвиток). Тобто, наведена статична модель процесу ККПК трансформується в динамічну (рис. 2.2).

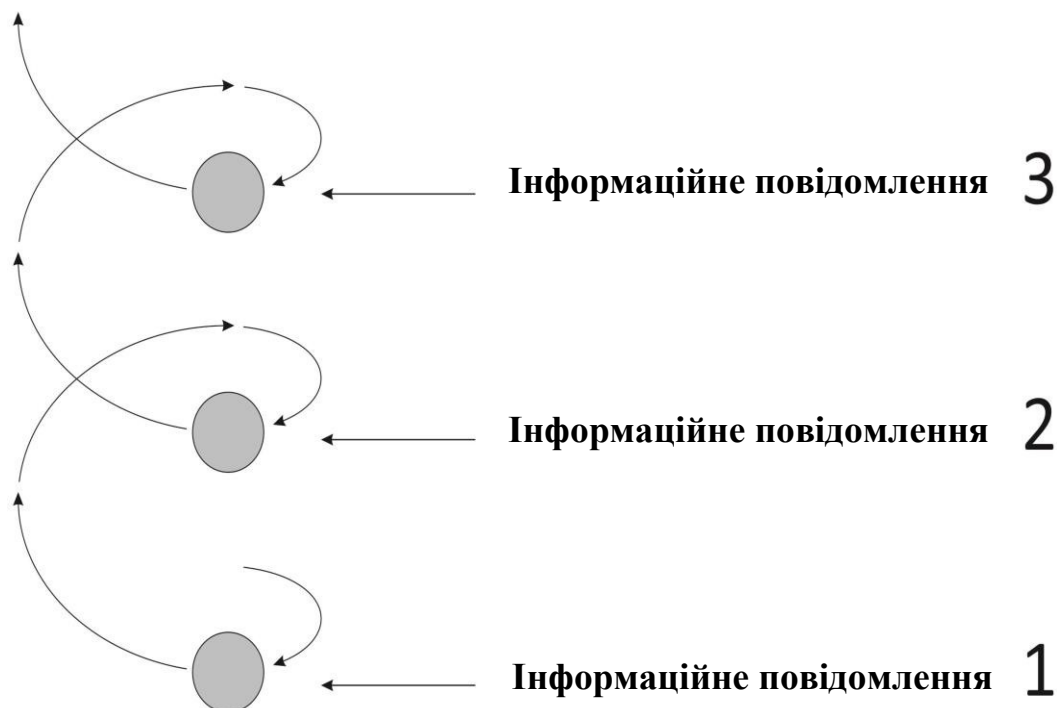


Рис. 2.2. Динамічна модель процесу крос-культурних підприємницьких комунікацій

2.1. Крос-культурні комунікації в бізнесі: елементи та функції

Основними складовими елементами ККК в бізнесі традиційно (й обґрунтовано) виокремлюються наступні.

Реклама – оплачена комунікатором форма неособистісного представлення через різні канали комунікації товарів (послуг) цільовим групам (потенційним споживачам) і діловим партнерам за допомогою різноманітних візуальних образів і засобів.

Особистий продаж – безпосередня (особистісна) комунікативна взаємодія співробітників організації та/або посередників з одним або декількома

представниками цільових груп (потенційних покупців) з метою представлення товарів(послуг) та здійснення його прямого продажу (збуту).

Прямий маркетинг – інтерактивна комунікативна взаємодія (за допомогою прямої поштової розсилки, продажу по каталогам, телемаркетингу, телевізійного маркетингу, інтернет-маркетингутощо) між виробниками (постачальниками) і споживачами(клієнтами) в процесі здійснення акту купівлі-продажу й реалізації запланованих ділових контактів.

Стимулювання збуту – набір комерційних заходів та інструментів, що здійснюються підприємствами-виробниками і різними посередниками в процесі представлення товарів (послуг) та здійснення сукупності операцій (дій), спрямованих на збільшення продажів і посилення відповідної позитивної реакції цільової аудиторії (цільових аудиторій).

Зв'язки з громадськістю – PR: забезпечення стійких ринкових позицій підприємства (суб'єкта комунікативного процесу) на основі формування доброзичливого ставлення до нього (під громадськістю у даному випадку розуміються аудиторії, що складаються з працівників, лідерів громадської думки, учасників різних організацій, представників бізнесу, засобів масової інформації тощо).

Найбільш важливими елементами крос-культурних комунікацій є реклама та зв'язки з громадськістю, а також обмін інформацією нанекомерційній основі (в рамках окремих міжкультурних організацій).

Розглянувши сукупність загальнотеоретичних питань крос-культурних комунікацій в контексті аналізу питань двох перших лекцій, в контексті нашої останньої лекції (теми) ми докладно розглянемо елементи крос-культурних комунікацій (особливо – їх слабкі та сильні сторони) в процесі формування комунікаційної політики організації (підприємства).

Функції крос-культурних комунікацій (в них розкривається сутність, головне призначення та зміст їх у бізнесі):

1. інформаційна (передача-поширення інформації-звернення);
2. ідентифікаційна (розуміння-формування потреби споживача та його «співвіднесення» з певною аналогічною соціально-економічною групою);
3. експресивна (здатність висловлювати не тільки смисловезначення, а й оцінювання інформації);
4. розпорядча (націленість на формування пріоритетності певних норм і цінностей);
5. інтеграційна (забезпечення різних соціально-економічних груп можливості співіснування в суспільстві).

2.3. Класифікація крос-культурних комунікацій та їх методи

Класифікація крос-культурних комунікацій може здійснюватися за багатьма ознаками (критеріями). Головними ознаками класифікації крос-культурних комунікацій об'єктивно є групування за формами та видами.

Форми крос-культурних комунікацій:

1. міжособистісні (обмін інформацією між двома або кількома економічними суб'єктами, які вступили в безпосередній комунікативний процес);
2. внутрішньогрупові (прямий обмін інформацією в малих групах від 2-3 до 20-30 людей);
3. масові (взаємодія суб'єктів, яка здійснюється за допомогою обміну масовою інформацією з використанням спеціальних технічних засобів, у результаті чого в процесі комунікації беруть участь одночасно великі групи клієнтів-партнерів по бізнесу).

Види крос-культурних комунікацій:

4. **вербальні** (мовне спілкування, яке втілюється в обміні інформацією та в емоційних переживаннях учасників комунікативного процесу);
5. **невербальні** (сукупність немовних засобів, символів і знаків, використовуваних для передачі інформації-повідомлення: поведінкових, ненавмисних, власне комунікативних);

Способи невербальних крос-культурних комунікацій:

1. кінесатіка (сукупність жестів, поз, рухів тіла).
2. такесика (рукостискання, поцілунки, поплескування та інші дотики до тіла партнера по бізнес-комунікації).
3. сенсорика (сукупність чуттєвого сприйняття, яке ґрунтується на інформації органів почуттів).
4. проксемика (способи використання простору в комунікативному процесі).
5. хронеміка (способи використання часу в просторі).

1. **паравербального** (сукупність звукових сигналів, що супроводжують усне мовлення: швидкість, гучність, артикуляція, висота голосу, режим мовлення)

В контексті здійснення визначених форм ККК найбільшого поширення отримують їх ті чи інші види та способи.

Методи крос-культурних комунікацій:

1. особистісні (здійснюються без використання технічних засобів передачі інформації);
2. опосередковані (здійснюються з використанням технічних засобів масового та вибіркового впливу).

Обґрунтування й безпосередньо практична реалізація ККК потребують особливо делікатного (й обов'язкового) врахування різноманітних аспектів форм, видів, способів і методів комунікативної взаємодії в процесі бізнесової діяльності з представниками-носіями різних культур.

Останнім часом правомірно обґрунтовується необхідність класифікації ККК й на основі інших ознак: інтенсивності, частоти, результативності, спрямованості (горизонтальні – вертикальні), формалізованості (офіційні — неофіційні).

Резюме лекції 2.

Об'єктивний характер крос-культурних комунікацій зумовлюється наступними факторами:

1) Поглиблення міжнародного поділу праці, що зумовлює «перенесення» виробничо-комерційної діяльності за національні рамки кордонів.

2) Дія системи економічних законів (перш за все, - законів максимізації прибутку і підвищення потреб).

3) Посилення обмеженості (підвищення дефіцитності) ресурсів за умови безмежності потреб.

Основні моделі крос-культурних комунікацій: статична і динамічна.

Елементи крос-культурних комунікацій: реклама, особистий продаж, прямий маркетинг, стимулювання збуту, зв'язки з громадськістю.

Форми крос-культурних комунікацій: міжособистісні, внутрішньогрупові, масові.

Види крос-культурних комунікацій: вербальні, невербальні, паравербальні.

Методи крос-культурних комунікацій: особистісні, опосередковані.

Завдання і контрольні питання за матеріалом лекції 2.

1. Запам'ятайте визначення опорних понять лекції.
2. Можливо більш повно з'ясуйте загальний зміст об'єктивних передумов формування крос-культурних комунікацій.
3. У чому полягає особливість формування крос-культурних комунікацій на прикладі окремих країн різних культур?
4. Проілюструйте зміст кожної ланки статичної моделі крос-культурних комунікацій. Чим обумовлюється перехід до динамічної моделі крос-культурних комунікацій?
5. У чому проявляється дія перешкод крос-культурних комунікацій?
6. Визначте сутність і відмінності елементів крос-культурних комунікацій.
7. Розкрийте зміст видів крос-культурних комунікацій. Наведіть приклади.

ТЕМА 3. МОДЕЛІ СВІТОВИХ ДІЛОВИХ КУЛЬТУР І НАЦІОНАЛЬНІ ВІДЗНАКИ КРОС-КУЛЬТУРНИХ КОМУНІКАЦІЙ

Зміст

- 1. Зміст світової ділової культури і крос-культурних комунікацій за моделлю Ф. Тромпенаарса.**
- 2. Ціннісна орієнтації культур і крос-культурних комунікацій за моделлю Г. Хофстеде.**
- 3. Кластеризація світових ділових культур і національні відмінності крос-культурних комунікацій.**

3.1. Зміст світової ділової культури і крос-культурні комунікації за моделлю Ф. Тромпенаарса

У сучасних умовах в теорії і практиці крос – культурних комунікацій в бізнесі ще не сформувався сталого узагальненого уявлення про зміст ділової культури та бізнес-комунікацій. Існують окремі концептуальні підходи до їх розуміння, на основі яких вибудовуються механізми реалізації крос-культурних комунікацій. Найбільш відомими (і застосовуваними) є підходи голландських менеджерів-дослідників-практиків Фенса Тромпенаарса і Гірта Гофстеде; це – гуру крос – культурних комунікацій у бізнесі.

Ф. Тромпенаарс, використовуючи досвід керівництва власною Консультаційною фірмою «Центр міжнародних досліджень бізнесу» та роботи для провідних бізнес-структур світу (IBM, BP, GM та ін.; в 2011 і 2015 рр. був визнаний одним з 20 найбільш авторитетних Human Resources світу), на основі узагальнення 50 тис. анкет менеджерів з 100 країн одним з перших розробив модель світової ділової культури.

Її особлива значимість і практична застосовність визначається тим, що на основі цієї моделі світової ділової культури автор розробив модель корпоративної (організаційної) ділової культури (одну з небагатьох відомих у сучасних умовах).

Модель світової ділової культури Ф. Тромпенаарса включає наступні сім параметрів (переважно – бінарних). Найбільше значення (за визнанням самого Ф. Тромпенаарса) мають перші п'ять.

1. Універсалізм – партикуляризм (загальність – розділеність).

Універсалізм передбачає наявність однакових правил, застосовуваних до

всіх учасників виробничо-комерційного (зокрема – комунікаційного) процесу (й всіма учасниками процесу). На противагу, партикуляризм вважає за необхідне гнучкий підхід відповідно до конкретної ситуації.

Таблиця 3.1 Відмінності у веденні бізнесу між представниками країн універсалістських і партикуляристських культур

Універсалістська культура	Партикуляристська культура
В центрі уваги правила та процедури	В центрі уваги людські відносини
Всі угоди оформлюються відповідно до наявних (затверджених) контрактів	До контрактів можуть вноситися (вже в процесі їх реалізації) зміни
Заслуговує на довіру той, хто чітко дотримується умов контракту і дотримується слова (прийнятих зобов'язань)	Заслуговує на довіру той, хто визнає право сторін на зміни в контракті, й відповідно – сприймає та йде на такі зміни
Реальний стан – це те, про що сторони домовилися раніше	Реальний стан є відносним й залежить від конкретних обставин
Угода є угодою (закон є закон)	Бізнес постійно розвивається

2. Індивідуалізм – колективізм (особистість – колектив).

Представники *індивідуалістської* культури покладаються більше на власну думку при вирішенні питань бізнесу. Натомість, представники *колективістської* культури практично повністю орієнтуються на думку групи, до якої вони належать (сім'я, підприємство, країна).

Таблиця 3.2 Відмінності у веденні бізнесу між представниками країн індивідуалістської та колективістської культур

Індивідуалістська культура	Колективістська культура
Часто використовується „я” (й, відповідно, здійснюються комунікації	Часто використовується „ми” (розуміючи відповідну групу, до якої належить даний суб'єкт)
Рішення приймається (може прийматися) представником (в межах його компетенції) на місці в процесі здійснення комунікацій	Рішення обов'язково погоджується представником, який безпосередньо здійснює комунікативну бізнес-взаємодію, з головною організацією
Люди досягають цілі поодиночі та несуть персональну відповідальність за дії та результати	Цілі досягаються спільно, відповідальність за помилки є колективною (в межах групи – організації)

Відпочивають парами та/або поодиноці	Відпочивають, як правило, групами або родинами
--------------------------------------	--

3. Нейтральність – емоційність (приховування емоцій – вираз емоцій).

Представники емоційно **нейтральних** культур явно не показують свої емоції, намагаються їх приховати. Однак, в **емоційних** культурах люди схильні демонструвати свої почуття; й роблять це природно (ігнорування цих особливостей може привести до невинуватих поступок в переговорах, або до підозрливості партнерів по бізнес-комунікаціям).

Таблиця 3.3 Відмінності у веденні бізнесу між представниками країн нейтральної та емоційної культур

Нейтральна культура	Емоційна культура
Не виказують свої особисті думки й емоції виразно	Висловлюють думки та емоції (вербально та невербально)
З найбільш наявних зовнішніх ознак – напружений вираз обличчя, певне напруження (приховане)	Відкритість й експресивність (що дозволяє зняти можливі непорозуміння)
Емоції що накопичуються лише з часом й поступово знаходять вихід	Вибух емоцій є достатньо легким та органічним
В людях (суб'єктах комунікацій) цінується врівноваженість та самоконтроль	В людях-комунікаторах цінується темперамент й життєвість (до цього ставляться з розумінням)
Табу на фізичний контакт (і неприпустимість такого контакту)	Фізичний контакт і жестикуляція є нормою, буденністю
Публічні виступи найчастіше є монотонними	Мова, навіть публічна, емоційно забарвлена

4) Конкретність – дифузність (особливість – розчинення).

У **конкретних** культурах відносини начальник – підлеглий залежать від конкретної ситуації (наприклад, в роботі вони чітко розмежовані, при неформальному спілкуванні можуть бути зовсім іншими). У **дифузних** культурах ці відносини проникають в усі сфери й повністю забарвлюють все спілкування (начальник залишається незаперечним авторитетом, яка б ситуація не виникла); організація спільного бізнесу та ККПК з представниками дифузних культур вимагають не тільки більше часу, а й більш ретельного опрацювання і більш делікатного втілення.

Таблиця 3.4. Відмінності у веденні бізнесу між представниками країн конкретної і дифузійної культур

Конкретна культура	Дифузна культура
Суто діловий підхід та прямота; сенсовність – понад усе	Часто здається, що наявний підхід немає чіткої цілі (є імпровізацією)
Точність, визначеність, прозорість (неприпустимість ймовірного тлумачення)	Уникання чутливих речей, тактовність, двозначність (можливість певних бізнес-варіацій)
Моральні міркування, що не відносяться до бізнесу, ігноруються (не приймаються до уваги)	Підхід з позицій конкретності істини та ситуаційної моралі; має значення, яка саме людина здійснює бізнес та в контексті якої бізнесової ситуації

5) Досягнення – аскрипція (чого ти досяг – хто ти є).

При бізнес-контактах представників різних культур, по-різному сприймають статус; можуть виникнути розбіжності у використанні титулів і звань, у проявах поваги до старших, жінки, керівника.

Статус як визнання заслуг людини може бути досягнутий завдяки лише особистим діям і результатам; той статус, який «присвоюється» з віком, або за належністю до певної групи (касти) класифікується приписаним (аскриптивним).

Таблиця 3.5. Відмінності у веденні бізнесу між представниками країн, що використовують досягнення або аскрипцію для визначення статусу

Культура, що зорієнтована на досягнення	Аскриптивна культура
Використовують звання тільки в тому разі, якщо вони відповідають кваліфікації	Титули та звання використовуються часто та підкреслюють статус людини в організації
Повага до старших в ієрархії заснована на ефективності їх роботи	Повага до старших в ієрархії як показник лояльності до організації
Менеджери високого рангу можуть бути різного віку, не тільки чоловіки, вони повинні мати багатий досвід роботи	Більшість старших менеджерів — чоловіки середнього віку, мають відповідну кваліфікацію

1. Зовнішній контроль в організації – внутрішній контроль в організації (співвідношення зовнішнього і внутрішнього вихідних початків в управлінні).
2. Тимчасова перспектива в розвитку бізнес-структури (які цінності людей в розумінні часу є домінантними).

3.2. Ціннісна орієнтація культур і крос-культурні комунікації за моделлю Г. Хофстеде.

Голландський дослідник проблематики крос-культурного менеджменту Г. Хофстеде на основі обробки результатів анкетування 115 тис. працівників компанії „Ай-бі-ем” в 75 країнах виділив (спочатку) чотири параметри ділової культури:

3. співвідношення індивідуалізму та колективізму;
 1. дистанція влади;
 2. співвідношення мужності та жіночності;
 3. ставлення до невизначеності.

Саме в родині, школі (в сукупності всіх її кваліфікаційних рівнів) і на роботі (в організації), як підкреслював Хофстеде, людина засвоює ділову культуру.

1. Співвідношення індивідуалізму та колективізму (ми сприймаємо себе як індивідуальність або як частину соціальної групи?).

В культурах з високим ступенем індивідуалізму:

1. люди відверто висловлюють критичні зауваження;
2. просування по службі пов'язано з фаховими перевагами працівника;
3. орієнтація на мету/завдання, а не на особистість.

В таких культурах домінує цінність особистого успіху та досягання кар'єрного зростання. Середній клас в таких культурах становить вагомий прошарок. Є високим рівень політичної свободи й соціальних гарантій та розвиток незалежної преси.

Таблиця 3.6. Параметр світової ділової культур «Співвідношення індивідуалізму та колективізму»

СІМ'Я, ШКОЛА, РОБОТА	
КОЛЕКТИВІЗМ	ІНДИВІДУАЛІЗМ
СІМ'Я	
Виховання в дусі «ми».	Виховання в дусі «я».
Думка сім'ї важливіше за особисту.	Повага до особистої думки
Обов'язки по відношенню до родини: гармонія інтересів, повага до загальної позиції, відчуття сорому за помилки.	Обов'язки по відношенню до себе: власні інтереси, самоактуалізація, провина.
ШКОЛА	
Вчитися треба в молодості.	Постійне навчання.
Вчать, «як» робити те чи інше.	Навчають як навчатися.
РОБОТА	
Подвійний стандарт «ми» та «вони», «істина конкретна».	Етичний стандарт і закон – універсальні для всіх.
«Інші» не наша турбота.	«Інші» – ресурси.
Відносини вище за цілі.	Ціль вище особистих відносин.
Відношення бос –робітник базуються на засадах моралі.	Відношення бос –робітник базуються на раціональних засадах.

2. Дистанція влади (ступінь нерівності при розподілі в організації та в суспільстві; вони сприймається членами даної організації та суспільства як природні явища, є само собою зрозумілими й даними, не підлягають сумніву).

В культурах з високою дистанцією влади:

- співробітники воліють відкрито не висловлювати незгоду з думкою начальства;

- найбільш поширеним є автократичний характер влади;

– ідеальний керівник – той, хто або гранично автократичний, або виступає в ролі свого роду «батька родини».

В таких культурах підлеглі очікують, коли їм скажуть, що та як треба робити; розрив в оплаті праці співробітників може перевищувати двадцятикратний рівень. Наявність у керівників привілеїв є поширеним явищем і сприймається як даність.

Таблиця 3.7. Параметр світової ділової культур «Дистанція влади»

СІМ'Я, ШКОЛА, РОБОТА	
НИЗЬКА ДИСТАНЦІЯ ВЛАДИ	ВИСОКА ДИСТАНЦІЯ ВЛАДИ
СІМ'Я	
1. У дітей виховується особистий характер.	2. Діти мають дослуховуватися до батьків (слухняність).
3. Відносини з батьками на засадах рівності.	4. Шановливе ставлення до батьків (підлеглість).
ШКОЛА	
5. В освіті центральна фігура - учень.	6. В освіті центральна фігура - вчитель.
Освіта - об'єктивний процеспізнання.	Освіта – сприйняття мудростівчителя (гуру).
9. РОБОТА	
10. Ієрархія – тимчасова рольова нерівність, необхідна для зручностіуправління	Ієрархія – природня, постійноіснуюча нерівність.
12. З підлеглими зазвичай консультуються.	13. Підлеглим говорять, що треба робити.
14. Ідеальний бос – грамотний та здібний демократ.	15. Ідеальний бос — великодушний та доброзичливий автократ.

16. Співвідношення мужності та жіночності

Під „мужністю” розуміється прихильність таким цінностям, як рекорди, героїзм, завзятість у досягненні мети, матеріальний успіх тощо. Під „жіночністю” мається на увазі прихильність таким цінностям, як вибудовування рівних відносин, схильність до компромісів, скромність, турбота про ближнього, затишок, якість життя тощо

У культурах з високим ступенем мужності досягнення, кар'єра та матеріальне благополуччя виступають у якості основних показників успіху. Справжніми чоловіками називають людей амбітних, рішучих і жорстких. Акцент (навіть серед друзів)робиться на змагальність і високі результати.

Фактично люди живуть в ім'я роботи та заради роботи. Гарний керівник має сам вирішувати всі основні питання. Головний метод вирішення конфліктів

– силовий. Жінка – політичний діяч або менеджер високого рівня – рідкість.

Таблиця 3.8. Параметр світової ділової культури «Співвідношення мужності та жіночності»

СІМ'Я, ШКОЛА, РОБОТА	
ЖІНОЧНІСТЬ	МУЖНІСТЬ
СІМ'Я	
1. Акцент на відносини	2. Акцент на досягнення
3. Солідарність.	4. Змагальність.
5. Розв'язання конфліктів через компроміс і перемовини.	6. Розв'язання конфліктів силовими методами.
ШКОЛА	
Орієнтація на середнього.	Орієнтація на найкращого.
Ціль – соціальна адаптація	Ціль – академічні успіхи.
Результати навчання не надто важливі.	Погане навчання, відрахування катастрофа
РОБОТА	
Над наполегливістю насміхаються.	Наполегливість, самовпевненість вітаються.
Цінується скромність в самооцінці (undersell yourself).	Цінується вміння себе подати (oversell yourself).
Особливий акцент на якість життя.	Особливий акцент на кар'єрне зростання.
Вітається й стимулюється розважливість у вчинках.	Вітається й стимулюється рішучість у вчинках.

9. Запобігання невизначеності (ступінь невизначеності та ймовірності, котрі в даній культурі сприймають як норму; такі явища, при яких члени суспільства відчують себе комфортно).

У культурах з високим ступенем уникнення невизначеності:

1. суспільству притаманні напруженість, песимістичні очікування, занепокоєння;

2. прояв агресивності та емоцій на роботі й в побуті – нормальне явище;

3. люди відчують потребу в чітких правилах поведінки та формалізації відносин.

В культурах такої критеріальної ознаки люди схильні більше покладатися на думку фахівців і експертів, ніж на здоровий глузд. Є типовим негативно-

критичне сприйняття влади. Можуть бути поширеними прояви націоналізму і роздратування по відношенню до національних меншин. Недовіра до молоді. Притаманним є прив'язка кар'єри до віку.

Таблиця 3.9. Параметр світової ділової культури «Запобігання невизначеності»

СІМ'Я, ШКОЛА, РОБОТА	
СЛАБКЕ УНИКАННЯ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	СИЛЬНЕ УНИКАННЯ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ
СІМ'Я	
• Незвичне — цікаве.	• Відмінне, незвичне — небезпечно.
• Розслабленість, добродушність, низькі стреси.	✓ Висока стресовість, рівень неспокою й тривожності.
➤ Демонстрація емоцій і агресії неприпустимі.	1. Демонстрація емоцій та певної агресії є нормальним явищем.
ШКОЛА	
1. Учням комфортно за умов наявності: <ol style="list-style-type: none"> 1. неструктурованих програм; 2. нечітко поставлених цілей; 3. недеталізованих завдань; 4. роботи без розкладу; 5. коли вчитель говорить „не знаю”. 	1. Учням комфортно за умов наявності: <ol style="list-style-type: none"> 1. чітко структурованих програм; 2. чітких цілей та завдань; 3. детальних завдань; 4. чіткого розкладу; 5. коли вчитель „знає все”.
РОБОТА	
1. Нелюбов до правил (усних і письмових).	1. Емоційна потреба в правилах — письмових і усних.
1. Нелюбов до стандартів та формальностей.	— Як можна більше формалізації та стандартів.

В результаті додаткових досліджень, проведених в Китаї, Японії та країнах Південно-Східної Азії, чотири наведені фактори культури були доповнені ще одним, який було кваліфіковано „східним” фактором.

Він був названий Г. Хофстеде фактором конфуціанського динамізму і відбив співвідношення довгострокової та короткострокової орієнтації в діловій культурі країн Сходу.

3.2. Кластеризація світових ділових культур і національні відмінності крос-культурних комунікацій

Різноманіття культурних відмінностей призвело дослідників до ідеї щодо необхідності розробки принципової класифікації (побудови кластерів) – сукупності країн (культур), які володіють схожими (близькими) характеристиками й властивостями.

Одну з перших (і нечисельних) таких класифікацій запропонували Ронен і Шенкар. Вони виділили:

- 1 Скандинавський кластер (Фінляндія, Норвегія, Швеція, Данія).
- 2 Німецький кластер (Німеччина, Австрія, Швейцарія).
- 3 Англомовний кластер (США, Великобританія, Австралія, Південна Африка, Канада, Нова Зеландія, Ірландія).
- 4 Романський кластер (Франція, Італія, Іспанія, Португалія, Бельгія).
- 5 Латиноамериканський кластер (Аргентина, Венесуела, Мексика, Чилі, Колумбія, Перу).
- 6 Південно-Східний кластер (Таїланд, Індонезія, Тайвань, Філіппіни, Сінгапур, Гонконг, В'єтнам).
- 7 Арабський кластер (Бахрейн, Кувейт, ОАЕ, Оман, Саудівська Аравія).
- 8 Близькосхідний кластер (Туреччина, Греція, Іран). Окремі зауваження, щодо змісту даної класифікації:

Перше. Деякі з країн (причому, економічно потужних і тих, які представляють своєрідні національні ділові культури: Бразилія, Японія, Індія, Ізраїль) авторами даної класифікації не увійшли ні до одного кластеру.

Друге. З бізнесової та культурологічної точок зору об'єднувати в один кластер, наприклад, Туреччину та Грецію, не є правомірним (і навіть, коректним); зауваження такого характеру є зовсім непоодинокими.

Третє. В межах окремих наведених кластерів об'єднано країни з достатньо різними діловими культурами (наприклад, в межах романського кластеру: Франція та Іспанія, Іспанія та Португалія), що теж є неправомірним.

Є підстави зазначити, що цю кластеризацію доцільно розглядати лише як один з кроків майбутньої досить складною і багатовимірною класифікації.

Відповідно наведеним моделям світових ділових культур Фонса Тромпенаарса та Гірта Гофстеде та їх загальної кластеризації в сучасній науці робляться спроби класифікації стилів у національних відмінностях організацій (підприємств, установ тощо) та практичному здійсненні ККК.

В укрупненому групуванні стилі ККК прийнято поділяти на західний та східний (відповідно до наявної в сучасній науці класифікації – західного та

східного менеджменту).

Таблиця 3.10. Стили крос-культурних комунікацій

№	Західні	Східні
1	Прямий стиль спілкування	Непрямий стиль спілкування
2	Різкий	Дипломатичний
3	Ввічливий	Обережний
4	Багатослівний	Стриманий
5	Переконуючий	Рекомендаційний
6	Поміркований зоровий контакт	Слабкий зоровий контакт
7	Однозначний	Двозначний
8	Орієнтований на вирішення проблеми	Орієнтований на прийняття ситуації такою, яка вона є
9	Концентрація на проблемах	Концентрація на узгоджених питаннях
10	Переривання співрозмовника при розмові	Вислуховування співрозмовника

Резюме лекції 3.

У сучасній науці і практиці крос-культурних комунікацій найбільш відомими є моделі світової ділової культури, розроблені голландськими менеджерами Фонса Тромпенаарсом і Гертом Гофстеде.

Параметрами світової ділової культури моделі Тромпенаарса являються:

1) універсалізм - партикуляризм; 2) колективізм - індивідуалізм; 3) нейтральність - емоційність; 4) конкетність – диффузність; 5) досягнення статусу – аскріпція статусу.

Параметри світової ділової культури моделі Гофстеде: 1) співвідношення індивідуалізму і колективізму; 2) дистанція влади; 3) співвідношення мужності і жіночності; 4) ставлення до невизначеності; 5) фактор конфуціанського динамізму.

Відповідно моделям світових ділових культур Фонса Тромпенаарса і Герта Гофстеде і загальної кластеризації світових ділових культур в сучасній науці виділяються національні стилі організації та практичного здійснення крос-культурних комунікацій.

В укрупненої угруповання їх прийнято поділяти на західний і східний.

Завдання і контрольні питання за матеріалом лекції:

Запам'ятайте визначення опорних понять лекції.

- 1) У принциповому плані проведіть порівняльний аналіз моделей світових ділових культур Ф. Тромпенаарса та Г.Хофстеде. У чому їх слабкі й сильні сторони?
- 2) Чи існують, на Вашу думку, загальні риси моделей світових ділових культур Ф. Тромпенаарса і Г. Хофстеде?
- 3) У чому, на Вашу особисту думку, полягає принципова відмінність моделей крос-культурних комунікацій?
- 4) Які риси стилів крос-культурних комунікацій найбільшою мірою є характерними для окремих країни? Проілюструйте це конкретними прикладами.

ТЕМА 4. КРОС-КУЛЬТУРНА ЕВОЛЮЦІЯ КОРПОРАТИВНИХ КУЛЬТУР І ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОГО ІМІДЖУ

Зміст

4.1. Корпоративна (організаційна) культура, її зміст і функції.

4.2. Класифікації корпоративної культури.

4.3 Корпоративний імідж, етапи та технології його формування.

Опорні поняття лекції: корпоративна (організаційна) культура, параметри корпоративної культури, функції організаційної культури, класифікації (моделі) корпоративної культури (Ф. Тромпенаарса, Р. Льюїса, К. Рапая), корпоративний імідж, елементи корпоративного іміджу, функції корпоративного іміджу, етапи створення корпоративного іміджу, технології створення корпоративного іміджу.

Провідна ідея лекції: розкриття змісту корпоративної культури як феномена менеджменту, її зумовленість національною діловою культурою і функцій; з'ясування принципових відмінностей сучасних підходів розуміння корпоративної культури і ролі в ній крос-культурних комунікацій, розгляд сутності та механізмів формування корпоративного іміджу.

4.1. Корпоративна (організаційна) культура, її зміст і функції

Корпоративна ділова культура визначає унікальність, неповторність і в кінцевому рахунку конкурентоспроможність кожної організації (підприємства, установи, закладу тощо).

У менеджменті організаційна культура розуміється як сукупність цінностей, норм і принципів, яка поділяється всіма співробітниками організації; дозволяє ідентифікувати організацію у зовнішньому середовищі й домогтися ефективного функціонування.

Організаційна культура існує в контексті національної ділової культури. Національна ділова культура зумовлює не лише параметри корпоративної культури, а й її прояви та механізми впливу на організаційну культуру.

Визначальні укрупнені параметри (критеріальні ознаки) організації:

1. сутність організації;
2. головна мета організації;
3. головний механізм функціонування організації;
4. головне джерело капіталу (доданої вартості);
5. головне призначення менеджменту організації.

У рамках кожної концепції менеджменту існує своє розуміння визначальних параметрів організації, в силу чого виробляються свої певні підходи в управлінні (принципи організації й регулювання виробничо-

комерційних процесів; типові інструментарії діяльності; системи стимулів).

В історії менеджменту з кінця 50-початку 60 рр. минулого століття виділилися два підходи до вирішення виробничо-комерційних завдань організації: західний (англо-саксонський) та східний (японський).

Таблиця 4.1. Порівняння західної та східної практик управління

Характеристики практик менеджменту	Західна система менеджменту	Східна система менеджменту
Підходи до стратегічного управління	Орієнтація на результат	Орієнтація на модель поведінки
Порядок прийняття рішень нестратегічного характеру	Зверху-вниз	Знизу-вверх
Система обміну інформацією	Формалізована в рамках чітко певних потоків	Формалізована зі стимулюванням персонального креатива
Функціонування систем менеджменту	На індивідуальній основі	На груповій основі
Розподіл функціональних обов'язків	Від діяльності до персоналу	Від персоналу до діяльності
Характер посадових інструкцій	Чітко визначені, з наявністю конкретних та обов'язкових приписів, правил і норм	В контексті загальних приписів передбачають реалізацію персональної мотивації
Система планування	Зверху-вниз на локальному рівні в рамках короткострокового періоду	Зверху-вниз і знизу-вверх на локальному рівні в рамках короткострокового та середньострокового періодів

У вісімдесятих роках ХХ сторіччя сформувався крос-культурний підхід у розумінні проблем корпоративної культури. Найбільш успішно його реалізував Е. Голдратт (Ізраїль) у своїй теорії обмежень організації. Зміст організаційної культури розкривається в її функціях.

Таблиця 4.2 Зміст функцій організаційної структури

№ п/п	Назва функції	Зміст функції
1	Ідентифікуюча	Створення відчуття ідентичності працівників, формування образу колективного «ми», а також забезпечення гармонізації організаційних та індивідуальних інтересів
	Цінністностворююча	Формування у членів організації поглядів та відношень адекватного розуміння тих, цінностей, які пропонує навколишня організаційна середа
	Нормативно-регулююча	Формування регулюючих норм поведінки працівників, «програмування» їх поведінки передбачуваною та керівною, досягнення приверженості організації в цілому.
	Пізнавальна	Надає змогу працівнику реалізувати в рамках організаційної культури такі особистісні мотиви, як схильність к пізнанню, бажання краще осознати свій мир та своє призначення
	Комунікаційна	Створення комунікаційних потоків, які забезпечують взаєморозуміння, взаємо дію та єдино образність в аналізі та оцінки інформації та комерційної діяльності в цілому
	Мотиваційна	Формування стійких стимулів до вдосконалення організації, росту виробництва, бажанню діяти в інтересах та на благо організації
	Стабілізаційна	Забезпечення комерційної, соціальної та іміджевої стабільності організації, досягнення загальної згоди на основ об'єднаних дій важливих елементів культури
	Інноваційна	Формування системи цілей та механізмів, орієнтованих на потреби споживачів, готовність до ризику та впровадженню інновацій, досягнення передових позицій на ринку

4.2. Класифікації корпоративної культури

На сьогоднішній день найпоширенішими моделями корпоративної культури є:

1. Модель Ф. Тромпенаарса – Ч. Хемпдена-Тенере (Нідерланди, США).

2. Модель Т. Діла – А. Кеннеді (США).
3. Модель Р. Льюїса (Англія).
4. Модель К. Рапая (Франція).

Проблеми крос-культурних комуніацій найбільшою мірою отримали відображення в моделі Р. Льюїса. Тому саме цю модель розглянемо докладно.

«Побутове» сприйняття назви цих типів може ввести в оману; його не слід розуміти дослівно).

У моделі Льюїса виокремлюють три типи корпоративних культур: моноактивні, поліактивні та реактивні.

Таблиця 4.3. Класифікація корпоративних культур за Р.Льюїсом

Характеристики	КУЛЬТУРА		
	моноактивна	поліактивна	реактивна
Відношення к плануванню	Систематичне планування майбутнього	Планування в загальних рисах	Планування на загальних принципах
Відношення к диференціації бізнесу	У даний момент зайняті однією справою	Виконання декількох завдань одночасно	Реагування згідно ситуації
Режим робочого дня	Працюють у фіксований час. (розрізняють робочий та неробочий час)	Не розділяють особистий та професійний час	Прихильники гнучкого графіку
Відношення до коректив	Строго дотримуються планів	Досить активно змінюють плани	Прихильники невеликих коректив, еволюцій, змін
Відношення до фактів	В якості норми – строга прихильність фактам	Підганяють факти під свої цілі	Твердження мають, як правило, загальний характер
Відношенн до праці	Працюють у рамках свого підгозділу	Не люблять обмежувати себе ніякими рамками. Діяльність протікає у рамках всього	Характерна риса – функціональна многазадачність

		підприємства	
Делегування повноважень	Допускають делегування компетентним особам	Часта опора на близьких	Справу поручають надійним людям
Відношення до власних помилок	Не люблять «втрачати обличчя»	Можуть спилити, але легко вибачаються	Не можуть втратити «обличчя»

В моделі корпоративної культури Р. Льюїса особливо виділимо характеристики крос-культурних комунікацій.

Таблиця 4.4. характеристики крос-культурних комунікацій в моделі корпоративної культури Р. Льюїса

Тип темперамента	Інтроверти	Екстарверти	Інтроверти
Емоційність ККК	Достатня безстрасність	Високий ступень емоційності	Ненав'язлива турбота
Загальний стиль ККК	Прихильність віддається ділову стилю. Комунікації здійснюються по суті, часто безособистісно, по телефону	Люблять поговорити на будь які теми, переходять с предмета на предмет. Можуть говорити годинами	Вдало узагальнюють
Система аргументації в ділову спілкуванні	Стараються спиратись на логіку (в основі переконання лежить логіка)	Переконання на емоційному рівні	Уникають конфронтацій
Відношення до партнера у процесі розмови	Рідко перебиває	Часто перебиває	Ніколи не перебиває

Р. Льюїс головною характеристикою ККК вбізнесі (як і корпоративної культури в цілому, виділив характеристику „тип темпераменту”:

екстраверсія-інтроверсія).

4.3. Корпоративний імідж, етапи та технології його формування

Корпоративний імідж в узагальненому вихідному визначенні являє собою образ організації (походить від англ. image – образ; в свою чергу, це поняття в англійській походить від латинського imitari – імітувати, що відображає істотну рису PR і ККК).

Основні елементи іміджу наведено на рисунку 4.1.

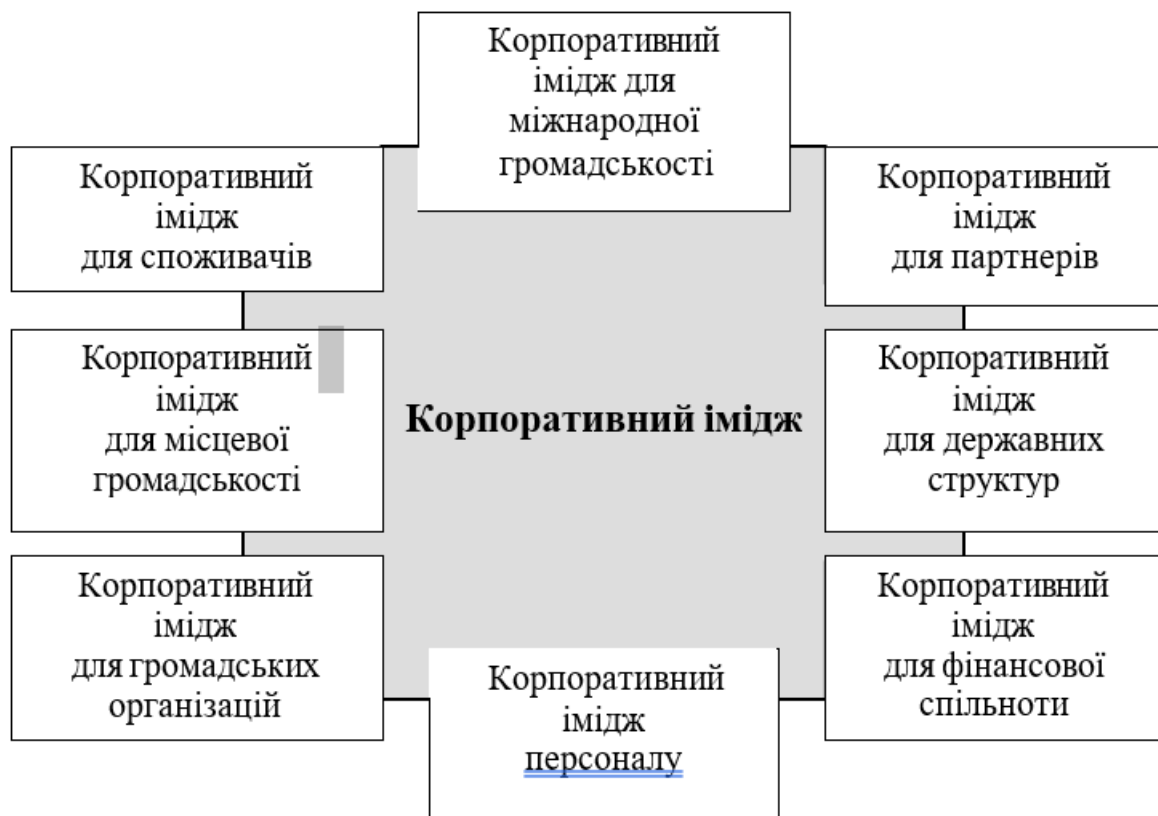


Рисунок. 4.1. Елементи корпоративного іміджу

Корпоративний імідж – системне й багатофункціональне поняття. Корпоративний імідж виконує конкретні (й різнопланові) функції.

Інформативна – інформує оточення фірми (організації) та суспільство в цілому про існування фірми; її діяльність та можливості; характеризує роль фірми в суспільстві й забезпечує інформування про фірму потенційних партнерів по бізнесу та покупців.

Комерційна – за рахунок створення лояльності до фірми та її продуктів фірма забезпечує собі можливість запиту більш високої ціни за пропонувані

товар, а отже, – отримання більшої норми прибутку; при цьому знижуються показники ризику, маркетингові витрати тощо.

Захисна – створюючи свою високу конкурентоспроможність на ринку, фірма захищається від наявних і потенційних «нападок» конкурентів, а також знижує ризик прояву негативного ставлення до себе з боку громадськості в разі вчинення помилок.

Ресурсна – полегшує залучення всіх видів ресурсів, у тому числі – допомагає знайти нових працівників, акціонерів, залучити зацікавлених інвесторів, забезпечити суспільну й державну підтримку тощо.

Репутаційна – вселяє довіру до фірми, підкреслюючи її високу репутацію, підвищує престиж співпраці з даною конкретною фірмою (організацією).

*Іміджмейкінг (від англ. *imagetaking* – створення іміджу) включає в себе, перш за все: етапи, конкретний інструментарій та технології.*

Звідси впливає актуальність і необхідність створення (формування) позитивного образу організації (фірми) – корпоративного іміджу: іміджмейкінгу.

Етапи створення корпоративного іміджу фірми (організації):

1. Розробка головної ідеї, концепції іміджу. Концепція корпоративного іміджу – це головні принципи, мотиви й цінності, характерні для фірми та її товарів (послуг), а також – найбільш значущі для споживача.

2. Визначення цільової аудиторії фірми: клієнтів, партнерів, ЗМІ тощо.

3. Складання програми формування, впровадження і закріплення іміджу фірми у свідомості споживача.

Створення корпоративного іміджу фірми (організації) включає в себе конкретний інструментарій:

- іміджеву комунікацію (історія-легенда компанії, корпоративна філософія, зовнішній вигляд корпорації, корпоративна культура, розвиток відносин з суспільством тощо);

- фундаментальні принципи побудови компанії (визначення принципів, несхожість з іншими, інформування співробітників, філософія фірми, цілі компанії, стандарти для співробітників тощо);

- диференціацію зовнішнього іміджу (якість продукції, відчутний імідж – п'ять почуттів: реклама, громадська діяльність, зв'язки зі ЗМІ, зв'язки з інвесторами;

- диференціацію внутрішнього іміджу (фінансове планування, кадрова політика, тренінги співробітників, програми заохочення, рівні відносини між співробітниками тощо);

- диференціацію невленимого іміджу (невлениме „Я”, самоімідж).

Основні технології створення корпоративного іміджу:

- Celebriti-PR (залучення відомих людей – „зірок” для створення, ствердження й „вдосконалення” іміджу);
- тізерні PR-технології (від англ. tease – дражнити, задиратися);
- маніпулятивні технології („білий” PR, „жовтий” PR, „чорний”PR).

Резюме лекції 4:

Організаційна культура це – сукупність цінностей, норм і принципів, яка поділяється усіма співробітниками організації; Дозволяє виділити (ідентифікувати) організацію у зовнішній ринковому середовищі і домогтися її ефективного функціонування. Організаційна культура існує в контексті національної ділової культури. Національна ділова зумовлює не тільки параметри корпоративної культури, а й її прояви, а так само – механізми впливу на організаційну культуру.

Зміст організаційної культури розкривається в її функціях, основними з яких є: ідентифікує, ціннісно-утворююча і комунікаційна. Найбільш поширеними моделями корпоративної культури є: моделі Ф. Тромпенаарса - Ч. Хемпдена-Тенере, Т. Діла - А. Кеннеді і Р. Льюїса. Проблематика крос-культурних комунікацій в найбільшій мірою дістала відображення в моделі корпоративної культури Р. Льюїса.

Завдання і контрольні питання за матеріалом лекції 4:

1. Проаналізуйте зміст корпоративної культури на прикладі провідних організацій України (або – провідних організацій розвинених країн).
2. Чому корпоративна культура окремо взятої організації визначається її національною культурою (або – культурою країни „базування” компанії)?
3. Виділіть сильні й слабкі сторони моделей корпоративної культури Ф. Тромпенаарса – Ч. Хемпдена-Тенере, Т. Діла – А. Кеннеді і Р. Льюїса. Яка з них, на Вашу особисту думку, є найбільш досконалою?
4. Як взаємопов'язані між собою елементи корпоративного іміджу?
5. У чому полягає складність реалізації функцій корпоративного іміджу в умовах нестабільної соціально- економічної ситуації в тій чи іншій країні? Наведіть аргументи.
6. Наведіть приклади „білих”, „жовтих” і „чорних” PR- технологій на прикладі організацій різних країн. Постарайтеся виділити національні відмінності використання таких технологій.

Навчальне видання

ГОСТИННІСТЬ ТА КРОС-КУЛЬТУРНІ ОСОБЛИВОСТІ У
СФЕРІ ПОСЛУГ

Курс лекцій

КАЛЄНІК Ксенія Володимирівна

СКРИННІК Вікторія Ігорівна

Формат 60x84/16. Гарнітура Times New Roman
Папір для цифрового друку. Друк ризографічний.

Ум. друк. арк. _.

Наклад ___ пр.

ДБТУ

61002, м. Харків, вул. Алчевських, 44