

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ХАРКІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ХАРЧУВАННЯ ТА ТОРГІВЛІ**

**О. П. Ткаченко, С. С. Ткачова**

# **МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВ**

**НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК**

Харків  
ХДУХТ  
2021

УДК 658:640.43  
ББК 65.424.803.4  
Т 48

Рецензенти:

Н. С. Краснокутська, д-р екон. наук, проф. Національного технічного університету «ХПІ»;

С. О. Зубков, д-р екон. наук, проф. Харківського державного університету харчування та торгівлі;

М. Л. Серік, канд. техн. наук, доц., директор Навчально-наукового інституту харчових технологій та бізнесу ХДУХТ

Рекомендовано до видання вченою радою ХДУХТ,  
протокол № 9 від 18 лютого 2021 р.

**Ткаченко О. П.** Менеджмент підприємств [Електронний ресурс] : навч. посібник / О. П. Ткаченко, С. С. Ткачова . – Електрон. дані. – Х. : ХДУХТ, 2021. – 1 електрон. опт. диск (CD-ROM); 12 см. – Назва з тит. екрана.

Т 48  
ISBN

Матеріали навчального посібника за більшістю питань містять різні наукові підходи вітчизняних та закордонних авторів, що надає змогу студентам аналізувати інформацію та обирати оптимальний підхід для підприємства, діяльність якого розглядається. Матеріали навчального посібника подані у логічній для вивчення послідовності: теоретичні положення, питання для обговорення, завдання для самостійної роботи, тематика наукових повідомлень (рефератів). Теоретичні положення менеджменту розглянуто з позиції важливості для підприємств галузі, зокрема ресторанного господарства та харчової промисловості. Запропоновано оптимальне співвідношення завдань, для виконання яких студентам достатньо вивчити теоретичний матеріал, а також творчих завдань, в яких необхідно проявити самостійність та відповідальність керівника під час розв'язання ситуацій і прийняття управлінських рішень.

Посібник призначено для студентів денної та заочної форм навчання Навчально-наукового інституту харчових технологій та бізнесу, він може успішно використовуватись як для аудиторної роботи, так і для самостійного вивчення дисципліни «Менеджмент підприємств».

УДК 658:640.43  
ББК 65.424.803.4  
Т 48

ISBN

© Ткаченко О. П., Ткачова С. С., 2021  
© Харківський державний університет харчування та торгівлі, 2021

## З М І С Т

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1. Сутність, значення та розвиток менеджменту .....	7
1.1. Значення, цілі, завдання та принципи менеджменту .....	7
1.2. Менеджмент як вид професійної діяльності .....	14
1.3. Розвиток теорії та практики менеджменту .....	17
Питання для обговорення .....	21
Завдання для самостійної роботи .....	22
Тематика наукових повідомлень .....	23
РОЗДІЛ 2. Підприємство як відкрита соціально-економічна система .....	24
2.1. Класифікація та характеристика підприємств галузі .....	24
2.2. Підприємство як відкрита соціально-економічна система .....	32
2.3. Зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства .....	36
Питання для обговорення .....	43
Завдання для самостійної роботи .....	44
Тематика наукових повідомлень .....	49
РОЗДІЛ 3. Функції менеджменту .....	50
3.1. Поняття та класифікація функцій менеджменту .....	50
3.2. Сутність та особливості функції планування .....	52
3.3. Сутність та особливості функції організації .....	65
3.4. Сутність і роль мотивації як функції менеджменту .....	80
3.5. Контроль як функція менеджменту: поняття, класифікація, характеристика .....	89
Питання для обговорення .....	97
Завдання для самостійної роботи .....	98
Тематика наукових повідомлень .....	101
РОЗДІЛ 4. Методи менеджменту .....	102
4.1. Сутність, роль та класифікація методів менеджменту .....	102
4.2. Економічні методи менеджменту та механізм їх застосування .....	105
4.3. Технологічні методи менеджменту .....	108
4.4. Організаційно-розпорядчі методи менеджменту .....	108
4.5. Соціально-психологічні методи менеджменту .....	111
Питання для обговорення .....	113
Завдання для самостійної роботи .....	113
Тематика наукових повідомлень .....	115

РОЗДІЛ 5. Технологія управління підприємствами .....	116
5.1. Сутність, значення та класифікація управлінських рішень .....	116
5.2. Процес прийняття управлінських рішень .....	121
5.3. Методи і моделі прийняття управлінських рішень .....	126
Питання для обговорення .....	132
Завдання для самостійної роботи .....	133
Тематика наукових повідомлень .....	134
РОЗДІЛ 6. Менеджмент персоналу підприємства .....	135
6.1. Система управління персоналом .....	135
6.2. Основні функції управління персоналом підприємства .....	144
6.3. Методи оцінювання персоналу .....	148
Питання для обговорення .....	161
Завдання для самостійної роботи .....	162
Тематика наукових повідомлень .....	163
РОЗДІЛ 7. Менеджмент бізнес-процесів підприємства .....	164
7.1. Бізнес-процеси підприємств .....	164
7.2. Управління логістичними процесами .....	167
7.3. Управління виробничими процесами .....	181
7.4. Управління маркетинговою діяльністю .....	191
7.5. Управління якістю .....	194
7.6. Управління конкурентоспроможністю підприємства .....	201
Питання для обговорення .....	215
Завдання для самостійної роботи .....	216
Тематика наукових повідомлень .....	220
РОЗДІЛ 8. Ефективність управління підприємствами .....	221
8.1. Поняття інформації та комунікацій, їх види та роль у менеджменті підприємств ресторанного господарства .....	221
8.2. Організація праці керівника .....	232
8.3. Автоматизовані інформаційні системи в управлінні підприємствами ресторанного господарства .....	236
8.4. Економічна та соціальна ефективність управління підприємствами ресторанного господарства .....	248
Питання для обговорення .....	253
Завдання для самостійної роботи .....	254
Тематика наукових повідомлень .....	259
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ .....	260
ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК .....	266

## ВСТУП

Навчальний посібник «Менеджмент підприємств» призначений для студентів Навчально-наукового інституту харчових технологій та бізнесу освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавр, спеціальності 181 «Харчові технології», спеціалізації:

- Харчові технології в ресторанній індустрії;
- Технології хліба, кондитерських, макаронних виробів та харчо концентратів;
- Технології харчових продуктів тваринного походження;
- Технології харчових продуктів тваринного походження.

Дисципліна «Менеджмент підприємств» спрямована на формування знань студентів у сфері управління підприємствами галузі, розуміння специфічних особливостей системного управління підприємствами, набуття вмінь проектування та удосконалення систем і технології управління у підприємствах галузі.

Предметом дисципліни «Менеджмент підприємств» є система та процес управління підприємством у ринкових умовах.

Основні завдання дисципліни «Менеджмент підприємств» полягають у вивченні:

- основних понять менеджменту підприємств галузі;
- функцій і методів управління підприємствами галузі;
- технології розробки і прийняття управлінських рішень у підприємствах галузі;
- проектування організаційних структур управління підприємствами галузі;
- методів управління персоналом та оцінки праці персоналу у підприємствах галузі;
- бізнес-процесів підприємств галузі;
- впливу різних факторів на ефективність системи управління підприємств галузі.

Вивчення дисципліни «Менеджмент підприємств» забезпечить студентів необхідними теоретичними знаннями, практичними навичками щодо самостійного прийняття управлінських рішень у підприємствах галузі.

Внаслідок вивчення дисципліни студент оволодіє наступними теоретичними положеннями:

- сутність і зміст основних понять менеджменту підприємств;
- основні наукові концепції менеджменту;
- критерії та класифікаційні групи функцій, методів, організаційних структур управління, управлінських рішень, бізнес-процесів, персоналу;
- технологія розробки та прийняття управлінських рішень;
- управління бізнес-процесами на підприємстві;
- теоретичні та практичні аспекти інформаційного забезпечення процесу управління підприємством галузі.

У процесі набуття практичних навичок студент навчиться:

- формувати систему та будувати процес управління у підприємстві галузі;

- проводити аналіз макро- і мікросередовища підприємства, визначати фактори, які суттєво впливають на ефективність його діяльності та розвиток;
- визначати оптимальну стратегію розвитку підприємства галузі;
- розподіляти функції в апараті управління;
- аналізувати, розробляти, удосконалювати організаційну структуру управління підприємством галузі;
- обирати оптимальні для підприємства галузі методи управління персоналом;
- моделювати бізнес-процеси підприємства галузі;
- обґрунтовувати систему показників оцінки персоналу підприємств галузі;
- розробляти положення про стимулювання праці;
- розробляти варіанти управлінських рішень, здійснювати організаційно-економічне обґрунтування оптимального варіанту управлінського рішення;
- використовувати навички особистої праці керівника підприємства;
- розраховувати економічну, організаційну та соціальну ефективність управління підприємством галузі.

Дисципліна «Менеджмент підприємств» побудована з 8 розділів, що охоплюють сучасні теоретичні та практичні аспекти створення дієвої системи та ефективного процесу управління на підприємствах галузі.

## РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ, ЗНАЧЕННЯ ТА РОЗВИТОК МЕНЕДЖМЕНТУ

### Основні питання:

- 1.1. Значення, цілі, завдання та принципи менеджменту.
- 1.2. Менеджмент як вид професійної діяльності.
- 1.3. Розвиток теорії та практики менеджменту.

### 1.1. Значення, цілі, завдання та принципи менеджменту

Необхідність менеджменту в ринковій економіці визначається наявністю організації, в якій люди працюють для досягнення загальної мети і задоволення своїх інтересів. Управління організацією проявляється у вигляді процесу здійснення певного типу взаємозалежних дій по формуванню і використанню ресурсів. При цьому особливе значення мають ті функції, які пов'язані з координацією та встановленням взаємодії всередині організації. Погодженість у спільній діяльності людей – суть управлінської діяльності.

Для позначення управлінської діяльності на практиці використовують різні терміни: «управління», «адміністрування», «керування», «менеджмент».

«Управління» – найбільш загальне поняття. Воно поширюється на велике коло різноманітних об'єктів, явищ і процесів, таких як технічні системи, суспільні системи, державні системи тощо.

«Адміністрування» – поширюється на управління державними установами або для позначення діяльності апарату управління підприємства.

«Керування» – поширюється на мистецтво тієї або іншої особи (менеджера) впливати на поведінку і мотиви діяльності підлеглих з метою досягнення цілей підприємства.

«Менеджмент» – цей термін використовують переважно для характеристики процесів управління господарськими організаціями (підприємствами).

Поняття «менеджмент» походить від латинського слова «manus» – рука, в перекладі з англійської «to manage» означає керівництво людьми [64]. Термін менеджмент містить у собі безліч понять, ключовим з яких є зобов'язання успішно виконати будь-яке завдання. Іншими словами цей термін означає «домагатися мети».

У літературі наводяться різнобічні трактування сутності поняття «менеджмент». Так, Оксфордський словник англійської мови дає такі його тлумачення:

- 1) Менеджмент – це спосіб та манера спілкування з людьми (працівниками).
- 2) Менеджмент – це влада та мистецтво керівництва.
- 3) Менеджмент – це вміння й адміністративні навички організовувати ефективну роботу апарату (служб працівників).
- 4) Менеджмент – це органи управління, адміністративні одиниці, служби і підрозділ.

Менеджмент трактується як сукупність принципів, методів, засобів, функцій і форм управління організаціями, установами з метою реалізації

стратегічних планів, досягнення ефективності виробництва і збільшення прибутку.

Менеджмент – це процес планування, організації, мотивації, контролю та регулювання, покликаний забезпечити формулювання та досягнення цілей організації [50, с. 10].

Поняття «менеджмент» є синонімом терміна «управління», але в більш вузькому змісті і застосовується, як правило, лише до управління соціально-економічними процесами.

Під час вивчення дисципліни «Менеджмент підприємств» будемо також вважати, що менеджмент – це управління підприємством у ринкових умовах.

Менеджмент підприємства – управління підприємством, організацією в умовах ринкової економіки, сукупність принципів, методів, засобів і форм управління виробництвом, розроблених в умовах ринкової економіки з метою підвищення ефективності господарської діяльності.

Менеджмент підприємства, в умовах ринку, спрямований на:

- орієнтацію підприємства галузі на попит і потреби ринку, на запити конкретних споживачів і організацію виробництва певних видів продукції, що користується попитом і здатна забезпечити підприємству прибуток;

- постійне прагнення до підвищення ефективності виробництва, до одержання оптимальних результатів з меншими витратами;

- господарську самостійність, що забезпечує свободу прийняття рішень відповідальним за кінцеві результати господарської діяльності підприємства або його підрозділі;

- постійне коригування цілей і програм залежно від стану ринку;

- визначення кінцевого результату діяльності підприємства або його самостійних підрозділів на ринку в процесі обміну;

- необхідність використання сучасної інформаційної бази для розрахунків при прийнятті обґрунтованих і оптимальних управлінських рішень [58, 80, 90].

Під господарською діяльністю у визначенні менеджменту розуміється діяльність підприємства у будь-якій галузі економіки і у будь-якій сфері діяльності, спрямована на одержання прибутку як кінцевого результату або підприємницького доходу залежно від конкретних цілей діяльності підприємства.

Отже, менеджмент – специфічний вид діяльності, який займається управлінням. Сутність менеджменту – управляти всім: виробництвом, фінансами, кадрами, ресурсами для впорядкування системи управління, від вихідної ситуації – до покращення результатів.

**Предметом вивчення менеджменту є:**

1. Теоретичні засади управлінської діяльності (закони, закономірності, принципи, категорії, механізми, моделі тощо).

2. Практика управління організаціями (підприємствами, об'єднаннями тощо).

3. Проектування систем управління у підприємствах.

**Об'єктом вивчення менеджменту** є процес управління виробничо-господарською діяльністю підприємств.

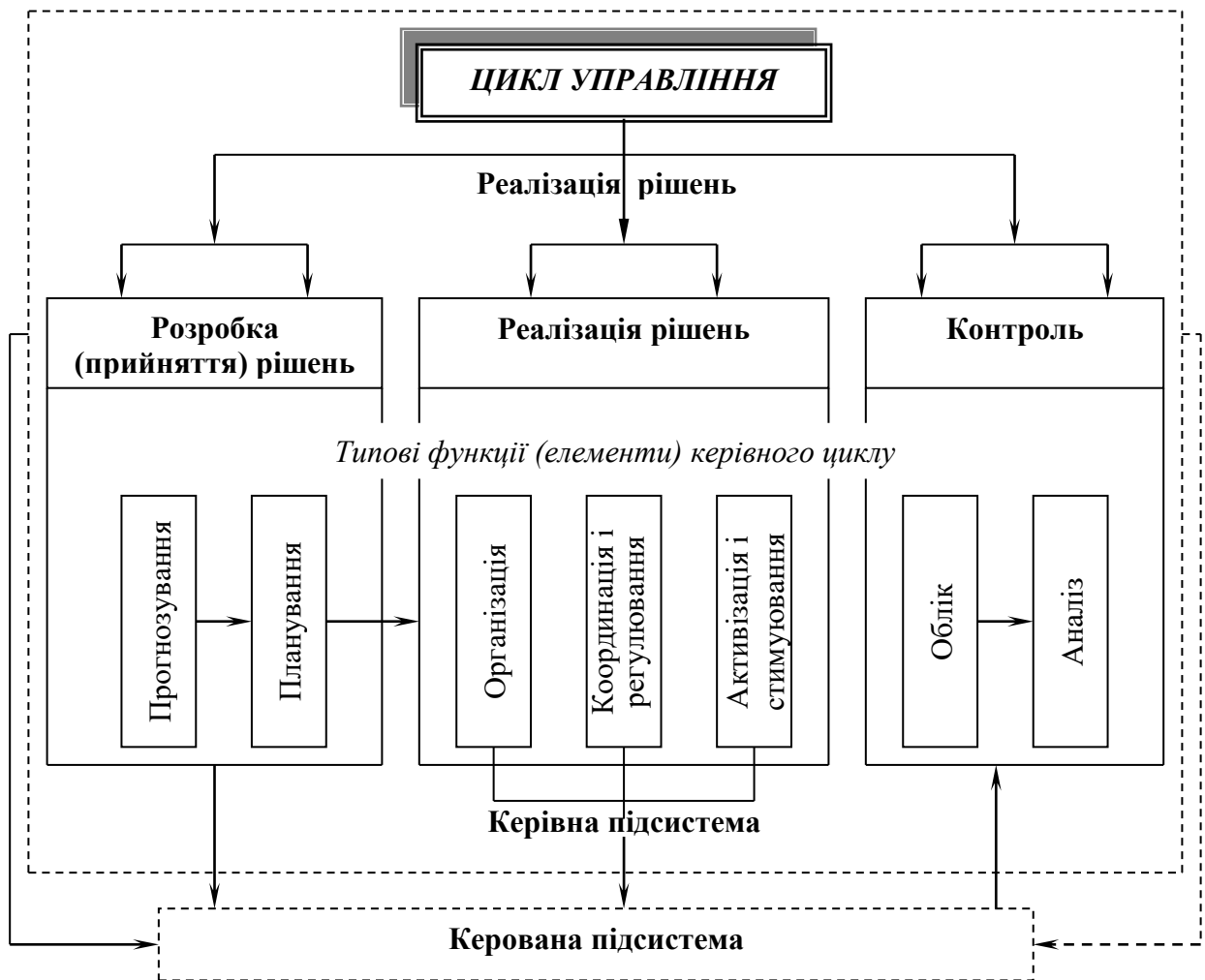
Дослідження процесу управління дають змогу послідовно ознайомитись з усіма управлінськими категоріями, виявити взаємозв'язки між ними, зрозуміти



характер та особливості здійснення управлінського впливу. Це сприяє формуванню у майбутніх керівників управлінського мислення, керівних навичок, здатності до прийняття управлінських рішень.

**Суб'єктом вивчення менеджменту** є працівники керівної та керованої систем підприємства, їх професійний та кваліфікаційний рівень, ступінь виконання ними повноважень, обсяги відповідальності, а також взаємозв'язки.

Складові управлінського циклу наведено на рис. 1.1.



**Рисунок 1.1 – Складові управлінського процесу**

Господарська діяльність підприємства вимагає від менеджера постійного пошуку нових можливостей, вміння залучати і оптимально використовувати для рішення поставлених завдань ресурси з найрізноманітніших джерел, домагаючись підвищення ефективності господарської діяльності [58].

Одним з головних аспектів у менеджменті є визначення цілей діяльності підприємства на близьку і далеку перспективи, з урахуванням оцінки потенційних можливостей підприємства і його забезпеченості відповідними ресурсами. При цьому розрізняють загальну мету, що відбиває концепцію розвитку підприємства в цілому, і специфічну, що розробляється в рамках загальної за основними видами діяльності підприємства. Зміст процесу управління представлено на рис. 1.2.



**Рисунок 1.2 – Зміст процесу управління підприємством**

Раціональне використання ресурсів припускає досягнення мети при мінімумі витрат і максимумі ефективності в процесі управління підприємством. Метою менеджменту підприємства галузі, як практики ефективного управління, є досягнення високої прибутковості, конкурентоспроможності організації або інших цілей шляхом раціональної організації виробничого, торговельного, процесу обслуговування тощо і розвитку техніко-технологічної бази організації.

Для поглибленого розуміння менеджменту необхідно вивчення сутності його основних понять табл. 1.1 [26; 43; 50, 62, 80].

**Таблиця 1.1 – Сутність основних понять менеджменту**

<b>Поняття</b> <b>1</b>	<b>Сутність</b> <b>2</b>
1. Організація	Група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальних цілей
2. Підприємство	Підприємство – самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому Господарським Кодексом та іншими законами України

1	2
3. Розподіл праці	Історично склавшийся процес виконання людьми своїх спеціалізованих видів діяльності, що супроводжується відокремленням, видозміною, закріпленням окремих видів трудової діяльності, який протікає в суспільних формах диференціації і здійснення різноманітних видів трудової діяльності
4. Вертикальний розподіл праці	Розподіл і координація зусиль і виконання компонентів, що складають роботу (управління і виробництво). Створює рівні управління
5. Горизонтальний розподіл праці	Розподіл роботи в організації на складові компоненти
6. Суб'єкт управління (керуюча система)	Весь управлінський персонал підприємства, включаючи керівників вищого, середнього та нижчого рівнів управління (директора підприємства, заступників директора, керівників структурних підрозділів, цехів, ділянок тощо)
7. Об'єкт управління (керована система)	Сукупність ресурсів підприємства: трудових, фінансових, матеріальних, інформаційних тощо
8. Функції управління	Відокремлені, відносно однорідні види управлінської діяльності (планування, організація, мотивація, контроль)
9. Організаційна структура управління	Кількість ланок та рівнів управління, їх підпорядкованість та взаємозв'язок (лінійна, лінійно-функціональна, матрична, програмно-цільова)
10. Методи управління	Способи впливу керуючої системи на керовану (економічні, організаційно-розпорядчі, соціально-психологічні)
11. Управлінські рішення	Результат роботи керуючої системи, на основі якого здійснюється безпосередній вплив на керовану систему
12. Комунікації	Обмін інформацією між двома і більше особами на підприємстві
13. Лідерство	Здатність за рахунок особистих якостей здійснювати вплив на поведінку окремих осіб та груп працівників для досягнення цілей підприємства
14. Стили управління	Сукупність способів, прийомів та механізмів владного і лідерського впливу на підлеглих з метою забезпечення виконання ними завдань та досягнення цілей підприємства (авторитарний, демократичний, ліберальний)
15. Ефективність менеджменту	Результативність управлінської діяльності, що визначається як відношення отриманих результатів до

витрат, які супроводжують їх одержання. Виділяють економічну, організаційну та соціальну ефективність
---

У процесі розвитку менеджменту сформувалися певні норми управління підприємствами – закони, закономірності та принципи. Їх інтегрування є стрижнем науки про управління.

В управлінській діяльності використовують сталі та незаперечні норми управління підприємствами, тобто **закони менеджменту** [64]:

1. Закон спеціалізації управління. Передбачає розподіл управлінської діяльності на основні та конкретні функції менеджменту з визначенням повноважень, компетентності, відповідальності тощо.

2. Закон інтеграції управління. Спрямований на досягнення єдності зусиль усіх підрозділів, служб, працівників для виконання завдань шляхом застосування управлінських правил, процедур, особистих зв'язків, стилів керівництва.

3. Закон оптимального поєднання централізації і децентралізації управління. Покликаний сформувати на підприємстві оптимальний рівень делегування повноважень від керівництва вищих рівнів до нижчих з метою досягнення високих результатів і встановлення сприятливого психологічного клімату.

4. Закон демократизації управління. Акцентує увагу на участі працівників в управлінських процесах, забезпеченні двостороннього спілкування, розвитку особистих і професійних якостей підлеглих тощо.

5. Закон економії часу в управлінні. Спрямований на підвищення ефективності управлінської праці, зменшення трудомісткості через впровадження передових методів і прийомів праці.

6. Закон пропорційного розвитку системи управління. Передбачає послідовну та постійну еволюцію всіх управлінських підсистем підприємства (виробничої, фінансової, соціальної, інформаційної тощо).

Об'єктивні, стійкі, загальні та повторювальні зв'язки між явищами, процесами, категоріями менеджменту є **закономірностями менеджменту** [50].

Відповідно до цього в менеджменті виділяють такі закономірності:

- процесу управління;
- функцій та методів управління;
- управлінських рішень;
- керуючої та керованої систем підприємства;
- внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства; розвитку менеджменту тощо.

Важливу роль в управлінській діяльності відіграють **принципи менеджменту** [41], які на засадах застосування законів і закономірностей менеджменту відображають прикладний характер управління підприємствами.

1. Цілеспрямованість. Відповідно до цього принципу будь-яка діяльність у підприємстві повинна спрямовуватися на досягнення конкретних виробничо-господарських цілей та виконання поставлених завдань.

2. Врахування потреб та інтересів працівників. Принцип покликаний задовольняти потреби та інтереси працівників з метою досягнення цілей підприємства на засадах застосування мотивації.

3. Ієрархічність. Передбачає розташування управлінських посад в організаційній структурі від найвищого рівня управління до найнижчого.

4. Взаємозалежність. Згідно з цим принципом кожне підприємство складається із взаємозалежних внутрішніх змінних (менеджмент, маркетинг, виробництво, фінанси, підприємницька активність, персонал). При цьому фактори зовнішнього середовища постійно впливають на підприємство (відповідно і на внутрішні змінні) та викликають відповідну реакцію з його боку.

5. Динамічна рівновага. Передбачає безперервний розвиток підприємства та утримання загальної рівноваги на кожному етапі цього розвитку.

6. Економічність. Формує засади функціонування підприємства щодо збалансованості витрат, надходжень тощо, забезпечує розвиток бюджетних відносин.

7. Активізація. Спонукає підприємство до діяльності, постійного розвитку, впровадження інновацій та ін.

8. Системність. Відповідно до цього принципу підприємство розглядається як відкрита система, що складається із взаємодіючих та взаємопов'язаних елементів.

9. Єдиновладдя. Передбачає наявність єдиного відповідального центру, який здійснює керівництво та координацію всієї діяльності підприємства з метою досягнення його цілей.

Усі принципи менеджменту взаємопов'язані. Відмова від якогось із них або недостатнє врахування в управлінській діяльності знижує якість управлінських рішень та ефективність менеджменту.

Закони, закономірності та принципи менеджменту формують засади сучасної управлінської науки.

З метою з'ясування тенденцій розвитку, законів і принципів менеджменту застосовують різноманітні **методи дослідження** [50, 80].

1. Діалектичний метод вивчає явища в розвитку, а саме – взаємозумовлений і суперечливий розвиток явищ дійсності.

2. Конкретно-історичний метод передбачає вивчення досліджуваного явища в розвитку з урахуванням причин, умов і чинників, які зумовили зміни, тенденції розвитку явища тощо.

3. Системний метод постає як сукупність методологічних засобів, процедур, прийомів, спрямованих на дослідження складних об'єктів з урахуванням усіх наявних взаємозв'язків та динамічних характеристик.

4. Аналітичний метод полягає в розчленуванні цілого на частини і розгляданні їх як цілого; використовують стосовно складних явищ та об'єктів.

5. Балансовий метод використовують для вимірювання впливу чинників на узагальнюючий показник; полягають в основі складання балансів, які є аналітичною формою порівняння планових і звітних показників, надходжень і витрат, активів і пасивів. Цей метод дає змогу проаналізувати відповідність

показників у вартісних і кількісних величинах, виявити відхилення та причини, які зумовили такий стан речей.

6. Методи моделювання (вербального, фізичного, аналогового, математичного) застосовують за умови, коли неможливо через складність взаємозв'язків дослідити розвиток об'єкту під впливом різноманітних чинників. У таких ситуаціях ефективні імітаційні моделі, які мають бути адекватними та максимально наближеними до особливостей об'єкту і реалій його буття.

7. Експертні методи використовують за умови, коли неможливо кількісно визначити певні параметри. До них належать органолептичні методи, методи балів, рангів, різниць тощо, тобто визначення в кількісній формі результатів суб'єктивного сприйняття спеціалістами (експертами) ознак чи властивостей оцінюваного явища.

8. Економіко-математичні методи. До них відносять методи вивчення випадкових або ймовірнісних явищ, завдяки їм виявляють закономірності серед випадковостей. До цієї групи належать методи елементарної математики (диференційне, інтегральне та варіаційне обчислення); методи математичного аналізу (вивчення одномірних та багатомірних статистичних залежностей); методи математичної статистики (виробничі функції, міжгалузевий баланс тощо); економетричні методи (лінійне, нелінійне, блочне, динамічне програмування); методи математичного програмування (метод випуклого програмування, сіткове програмування, управління запасами тощо); методи економічної кібернетики (системний аналіз, імітаційні методи); методи теорії ймовірностей та ін.

9. Соціологічні методи (анкетування, інтерв'ювання, тестування) ґрунтуються на соціологічних опитуваннях вибірки цільових респондентів.

Для розширення пізнавальних, дослідницьких можливостей доцільно інтегрувати всі методи, що сприятиме формуванню комплексного бачення сутності, розвитку взаємозв'язків між основними категоріями менеджменту.

## 1.2. Менеджмент як вид професійної діяльності

Менеджмент розглядають як серію взаємопов'язаних дій, які реалізуються у певній послідовності для забезпечення формування та досягнення цілей підприємства. З цієї точки зору для розуміння сутності менеджменту важливо знати, хто такі менеджери і чим їх діяльність відрізняється від діяльності інших категорій робітників.

Директор, начальник відділу, завідувач виробництвом – всі ці терміни позначають посади. Люди, які обіймають ці посади можуть бути об'єднані загальним поняттям «менеджер», оскільки можна визначити наступні спільні для них **ознаки діяльності** [25; 57; 61; 73; 80]:

- 1) менеджер має хоча б одного підлеглого;
- 2) менеджер управляє частиною або всією організацією, в якій він працює;
- 3) менеджер отримує певні повноваження та приймає в їх межах рішення, що матимуть наслідки для інших співробітників організації.

Тобто, **менеджер** – це людина, яка займає постійну управлінську посаду, наділена повноваженнями і приймає в їх межах рішення за певними видами діяльності організації. Розрізняють наступні **сфери менеджменту** (рис. 1.3) [67]:

- 1) виробничий менеджмент;
- 2) фінансовий менеджмент;
- 3) управління персоналом;
- 4) інноваційний менеджмент;
- 5) маркетинг;
- 6) інші сфери.

Менеджер може: 1) управляти будь-якою з них (або її частиною); 2) управляти кількома одразу; 3) управляти всією організацією в цілому.

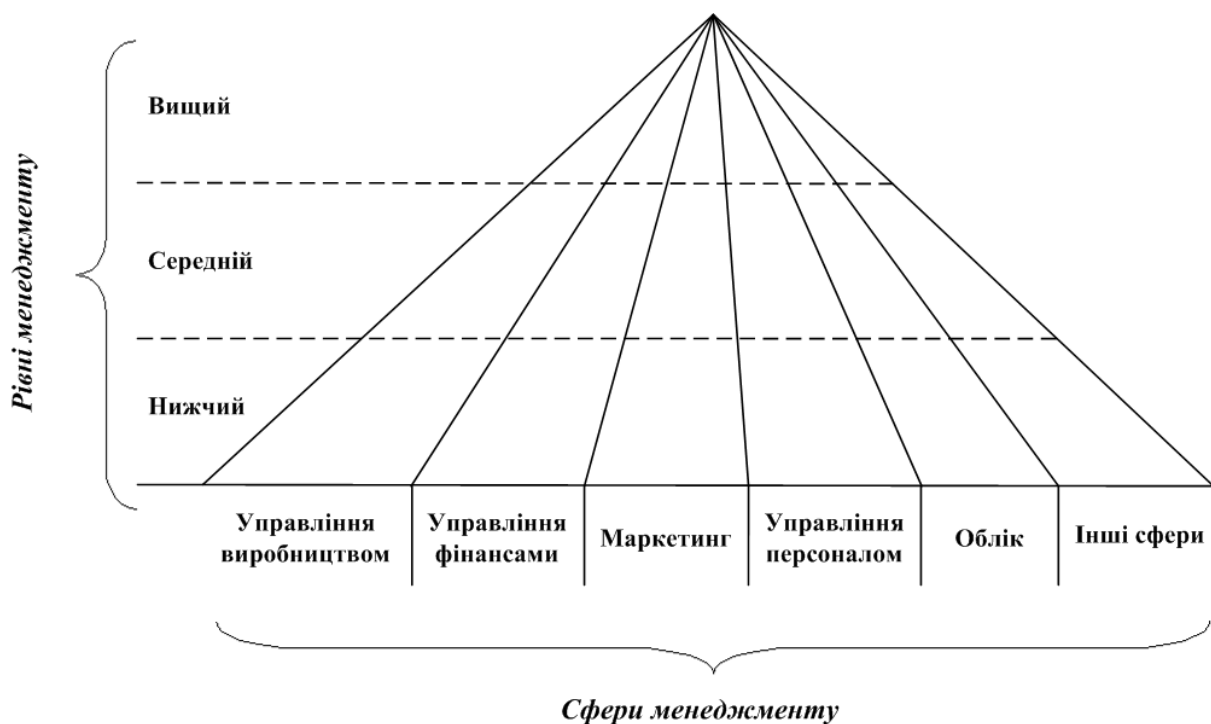


Рисунок 1.3 – Співвідношення сфер і рівнів менеджменту

Численні дослідження у західних країнах стосовно якостей, необхідних успішному менеджеру, дозволяють лише приблизно визначити основні з них:

1) **технічні здібності** (здатність кваліфіковано, зі знанням справи виконувати роботу на своїй ділянці, здійснювати технічні прийоми конкретної діяльності);

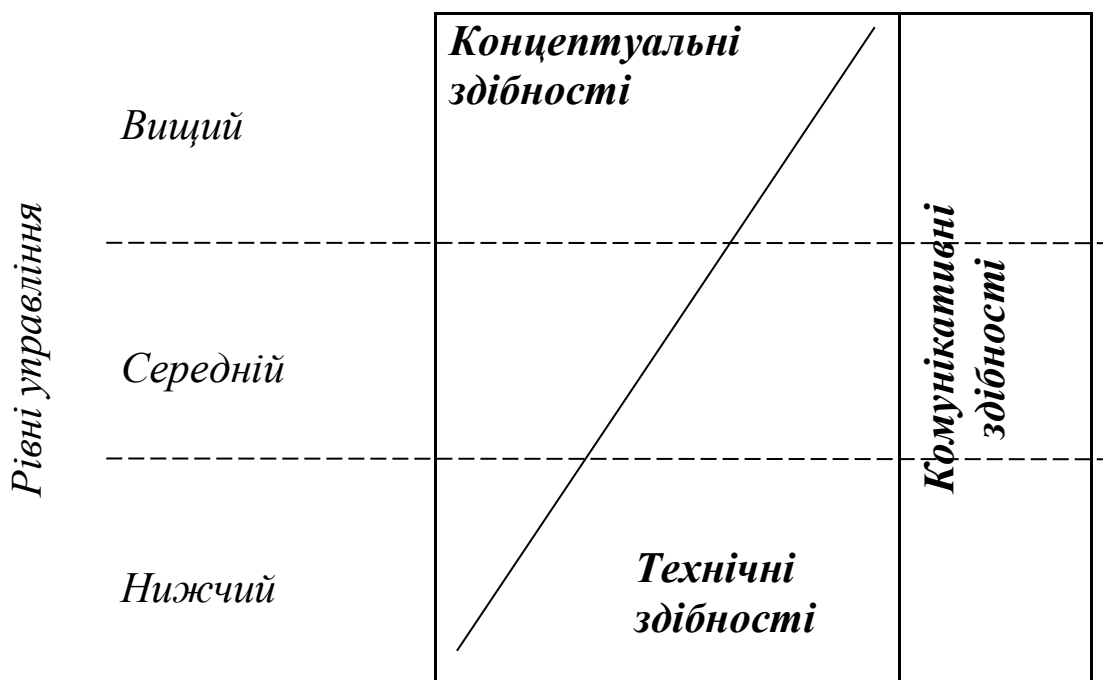
2) **аналітичні здібності** (здатність ідентифікувати ключові чинники тієї або іншої ситуації, визначати їх взаємодію, а також ті з них, що вимагають найбільшої уваги);

3) **діагностичні здібності** (здатність діагностувати проблеми організації, тобто визначати їх симптоми та причини виникнення);

4) **здатність взаємодіяти з людьми** (здатність налагоджувати контакти та будувати стосунки із співробітниками організації);

5) **концептуальні здібності** (здатність усвідомлювати причинно-наслідкові зв'язки в організації, шляхи координації діяльності окремих частин організації, досягнення поставлених цілей найбільш продуктивним способом).

Зазначені здібності необхідні менеджерам на різних рівнях управління організацією у різному ступені (рис. 1.4).



**Рисунок 1.4 – Здібності менеджерів різних рівнів управління**

**Менеджер** – це управлінець ринкового спрямування, який активно впроваджує ефективні ідеї господарювання, нововведення та досягнення науково-технічного прогресу, виважено враховує зміни у зовнішньому середовищі, своєчасно впливає на кон'юнктуру і динаміку попиту та пропозиції, вміло перебудовує виробничо-господарську діяльність з урахуванням вимог ринку.

Кожен менеджер виконує всі ролі, однак їх значущість визначається конкретними управлінськими посадами.

Сучасний менеджер повинен володіти багатьма важливими для його успішного професійного функціонування якостями, які можна звести до чотирьох основних груп:

1. Професійно-ділові: високий професіоналізм; здатність генерувати корисні ідеї, приймати нестандартні управлінські рішення та нести відповідальність за них; прагнення до професійного зростання; підприємливість; авторитетність; здатність до інновацій та розумного ризику; уміння здійснювати антикризове управління тощо.



2. Адміністративно-організаційні: оперативність; уміння здійснювати стратегічний і тактичний контроль; уміння залежно від ситуації змінювати стиль управлінської діяльності; уміння розробляти довгострокові програми й організовувати їх реалізацію; здатність стимулювати ініціативу; послідовність у своїх діях; уміння доводити справу до кінця; інтернальність (усвідомлення, що від нього залежить успіх справи); внутрішній контроль; уміння формувати єдину команду, використовувати знання підлеглих; усвідомлення меж своєї влади; здатність делегувати повноваження; уміння організовувати час тощо.

3. Соціально-психологічні: психологічна компетентність; управлінська культура; розум; культура ділового спілкування; прагнення до лідерства і влади; уміння керувати своєю поведінкою і регулювати свій психічний стан; колегіальність; толерантність; оптимізм; екстравертність (спрямованість зусиль, енергії на зовнішній світ); уміння керувати конфліктами; чітко висловлювати свої думки та публічно виступати; інтелектуальність; здатність оптимізувати соціально-психологічний клімат у колективі, створювати психологічний комфорт; емоційна стійкість та стресостійкість; почуття гумору; уміння створювати та підтримувати свій імідж тощо.

4. Моральні: патріотизм; національна свідомість; державницька позиція; інтелігентність; людяність; порядність; почуття обов'язку; громадянська позиція; готовність допомагати людям; чесність; повага до гідності людей тощо.

Американський економіст Мінцберг виділив <b>десять управлінських ролей</b> (видів діяльності), які об'єднав у три групи [41]		
1 група	Міжособистісні ролі:	⇒ головний керівник;
		⇒ лідер;
		⇒ ланка, яка зв'язує із зовнішніми організаціями та особами
2 група	Інформаційні ролі:	⇒ приймач інформації (внутрішньої та зовнішньої);
		⇒ розповсюджувач інформації;
		⇒ представник (при зовнішніх контактах організації)
3 група	Ролі, пов'язані з прийняттям рішень:	⇒ підприємець, який веде пошук можливостей удосконалення організації;
		⇒ ліквідатор порушень у діяльності організації;
		⇒ розповсюджувач ресурсів;
		⇒ відповідальний за переговори, які веде організація.

### 1.3. Розвиток теорії та практики менеджменту

Основними школами менеджменту є: школа наукового управління, адміністративна школа, школа людських відносин, школа соціальних систем, школа відкритих систем [64; 67; 80].

**Школа наукового управління** була спрямована на дослідження проблем підвищення продуктивності праці робітників шляхом удосконалення операцій ручної праці. За допомогою хронометражу було запропоновано визначити оптимальні способи праці, усуваючи нераціональні рухи. Була обґрунтована потреба у спеціалізації праці, особлива увага приділялась економічній мотивації праці. Важливим внеском школи було систематичне використання стимулювання з метою зацікавлення працівників у збільшенні продуктивності й обсягу виробництва. Одним з положень теорії була також необхідність наукового добору кадрів, їх тренування та навчання.

Отже, наукова школа була спрямована на перебудову процесу виробництва, його раціоналізацію і відповідну організацію процесу управління.

Засновниками школи були Ф. Тейлор, Френк та Ліліан Гілбрет, Генрі Форд, Генрі Гантт [64].

#### **Здобутки школи наукового управління:**

- 1) обґрунтоване нормування праці, включаючи необхідність відпочинку та перерв (реалістичних завдань);
- 2) доведення необхідності відбору робітників для виконання певних операцій, а також їх навчання;
- 3) впровадження практики стимулювання кращих результатів робітників-виконавців;
- 4) відокремлення управлінських функцій від фактичного виконання робіт.

**Адміністративна школа** опрацьовувала підходи до удосконалення управління організацією в цілому. Представники цієї школи – А. Файоль, М. Вебер, Л. Урвік, Ч. Бернард намагалися вирізнити загальні характеристики та закономірності управління організацією в цілому. Метою їх досліджень було визначення **універсальних принципів управління**, дотримуючись яких будь-яка організація досягатиме успіху. «Універсальні принципи управління» сформулював А. Файоль, М. Вебер сформулював «концепцію ідеальної бюрократії» [64].

#### **Здобутки адміністративної школи:**

- 1) детальне дослідження основних функцій управління;
- 2) опрацювання принципів побудови структури організації та управління працівниками.

#### **Недоліки адміністративної школи:**

- 1) помилковість пошуків універсальних принципів управління;
- 2) ігнорування соціальних аспектів управління.

Наукова та адміністративна школи менеджменту визнавали значення людського фактору в управлінні, проте приділяли йому незначну увагу (оплата та стимулювання праці, встановлення формальних відносин між керівниками та підлеглими тощо).

**Школа людських відносин** виникла як реакція на недоліки

вищерозглянутих шкіл. Над положеннями даної школи працювали Мері Паркер Фоллет, Ренсіс Лайкерт, Дуглас МакГрегор, Фредерік Герцберг, Е. Мейо та ін.

Представники цієї школи досліджували переважно **проблеми індивідуальної психології** працівників організації. Їх зусилля були зосереджені у сфері поведінки індивідуума в організації, на його мотивації [64].

Актуальність даної школи знайшла підтвердження після проведення наукових експериментів. Внаслідок багаторічних досліджень було зроблено висновок, що продуктивність праці залежить не тільки від умов праці та її стимулювання, а й від соціально-психологічного клімату у колективі.

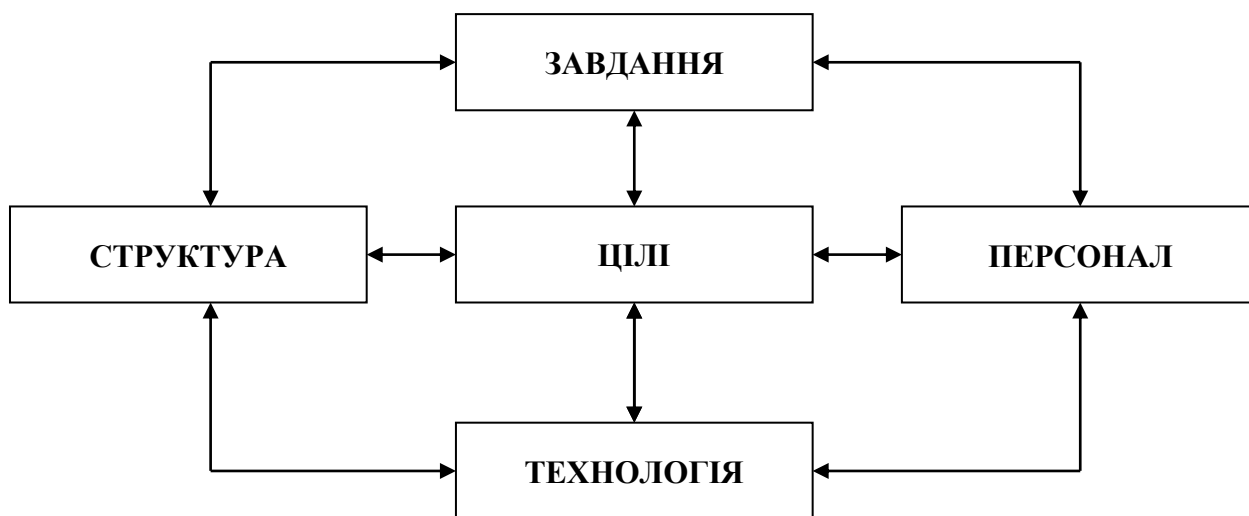
Перший експеримент дав можливість значно скоротити плинність виробничих кадрів на текстильній фабриці після введення двох 10 хвилинних перерв для відпочинку. Крім зниження плинності, поліпшився моральний стан робітників, збільшився виробіток. Скасування встановлених перерв повернуло показник плинності до попередніх значень.

Другий експеримент був спрямований на визначення ефективності матеріального стимулювання праці на підвищення бригадної продуктивності праці. Передбачалося, що працівники, які швидше виконують завдання, будуть впливати на швидкість роботи тих, хто відстає, оскільки матеріальна винагорода буде нараховуватися за результатами роботи бригади в цілому.

На практиці передбачення не виправдалися – продуктивність праці бригади відповідала середнім показникам роботи. Більш умілі працівники уповільнювали темп роботи, для того, щоб не представляти загрозу для інших членів колективу; робітники, які працювали повільніше намагалися підвищити свою продуктивність, оскільки не хотіли підводити колектив.

Автори школи людських стосунків перебільшували роль соціальної мотивації в управлінні.

Представники **школи соціальних систем** (П. Лоуренс, Дж. Вудворд, Г. Саймон та ін.) концентрували увагу на розумінні організації як складного соціального організму, який складається із таких взаємодіючих елементів, як: цілі, структура, завдання, технологія, персонал (рис.1.5) [50].



## Рисунок 1.5 – Взаємозв’язок системних елементів організації школи соціальних систем

Представники даної школи довели, що системні елементи організації взаємопов’язані та взаємозалежні. При цьому удосконалення одного з них веде до зміни інших, але не обов’язково до позитивної.

**Школа відкритих систем** почала формуватися у 80-ті роки ХХ століття. Засновники – Д. Марч, Р. Акофф, І. Ансофф розглядають організацію як активну соціально-економічну систему, що взаємодіє із зовнішнім середовищем і залежить від нього.

Організація розглядається як сукупність взаємозалежних елементів внутрішнього середовища, яка знаходиться у прямій та непрямій взаємодії з елементами зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище залежить від сфери, масштабів діяльності організації та від багатьох інших чинників.

Протягом напрацювання наукових основ менеджменту у різних країнах формувались національні моделі управління. Сьогодні об’єктом вивчення в усьому світі є дві моделі менеджменту: японська і американська, які відрізняються різними підходами до управління (табл. 1.2) [50].

Таблиця 1.2 – Характеристики моделей менеджменту

Модель менеджменту	
японська	американська
Управлінські рішення приймаються колективно на основі консенсусу з колективною відповідальністю	Індивідуальний характер прийняття рішень з індивідуальною відповідальністю
Нестандартна, гнучка структура управління	Чітко формалізована структура управління
Неформальна організація контролю, колективний контроль	Чітко формалізована структура контролю, індивідуальний контроль керівника
Уповільнена оцінка праці співробітника і просування по службі	Швидка оцінка результату праці, прискорене просування по службі
Основна якість керівника - уміння координувати дії і контроль, орієнтація управління на групу	Основні якості керівника професіоналізм і ініціатива, орієнтація управління на окрему особу
Оцінка управління - досягнення гармонії в колективі і колективний результат	Оцінка управління за індивідуальним результатом
Просування по службі за віком і стажем праці	Ділова кар’єра зумовлена особистими результатами
Підготовка керівників універсального типу	Підготовка вузькоспеціалізованих керівників
Оплата праці за показниками роботи	Оплата праці за індивідуальними

групи, стажем	досягненнями
Довгострокова зайнятість керівника на фірмі	Наймання на роботу на короткий період

### Питання для обговорення

1. Які терміни використовуються у менеджменті підприємств ресторанного господарства для позначення управлінської діяльності?
2. Охарактеризуйте основні поняття менеджменту підприємств.
3. Визначте та прокоментуйте предмет. Об'єкт та суб'єкт вивчення менеджменту.
4. Поясніть дію законів менеджменту на прикладі конкретного підприємства ресторанного господарства.
5. Поясніть дію закономірностей менеджменту на прикладі конкретного підприємства ресторанного господарства.
6. Поясніть дію принципів менеджменту на прикладі конкретного підприємства ресторанного господарства.
7. Які методи дослідження застосовують з метою з'ясування тенденцій розвитку менеджменту?
8. Надайте характеристику ознак діяльності менеджерів вищого рівня управління підприємств ресторанного господарства.
9. Сформууйте портрет сучасного менеджера підприємства ресторанного господарства: якості, функції, ролі.
10. Наведіть класифікацію видів менеджменту за ознакою напрямів реалізації та охарактеризуйте кожен з них.
11. Наведіть основні положення школи наукового управління, чому їх доцільно відносити до першого етапу розвитку менеджменту?
12. Назвіть основні підходи адміністративної школи, в чому їх переваги та недоліки?
13. Які проблеми вирішувала школа людських відносин?
14. Охарактеризуйте здобутки школи соціальних систем.
15. Поясніть положення школи відкритих систем на прикладі підприємства ресторанного господарства.
16. Охарактеризуйте основні етапи розвитку менеджменту.

17. В чому полягають відмінності американської та японської моделей менеджменту?

18. З якою метою використовуються методи моделювання у практиці управління підприємствами ресторанного господарства?

19. Які ролі менеджера виконує завідувач виробництва підприємств ресторанного господарства?

20. Які найважливіші функції виконує менеджер підприємства як управлінець ринкового спрямування?

### Завдання для самостійної роботи

1. Проаналізувати за різними науковими та навчальними джерелами 5 підходів щодо визначення сутності поняття «менеджмент», не використовуючи наведені у розділі 1 підходи.

Завдання оформити у формі таблиці 1:

Таблиця 1 – **Визначення сутності поняття «менеджмент»**

Автор	Сутність поняття

Для виконання завдання необхідно використовувати літературу з основ менеджменту, менеджменту, менеджменту підприємств (організацій) тощо.

2. Навести приклади використання 5 методів дослідження в менеджменті підприємств галузі. Результати оформити у таблиці 2.

Таблиця 2 – **Використання методів дослідження**

Метод дослідження	Приклади використання
1. Експертні методи	1.1. Використовуються для оцінки якості обслуговування споживачів; 1.2. Використовуються для оцінки конкурентоспроможності підприємства...
2.	
3.	
4.	

5.

3. Здійснити порівняльний аналіз моделей менеджменту. Розробити положення європейської моделі менеджменту. Завдання виконати в таблиці 3.

Таблиця 3 – Моделі менеджменту

Моделі менеджменту		
японська	європейська	американська

4. Проаналізуйте наведену інформацію. Чи можуть наведені принципи і положення застосовуватися у вітчизняному менеджменті?

1) Принцип фірми Маккінзі (США): «просувайся вгору або залиш».

2) Принцип компанії Дженерал Моторс (США): «Керівник не може дозволити собі розкіш вчитися на помилках».

3) Принципи компанії ІВМ (США): «Ви можете зваляти дурня у будь-чому і вам дадуть шанс виправитися. Але якщо ви лише трохи схалтурите у тому, що стосується управління людьми, то вам кінець. Тут усе просто: або вищий рівень роботи, або нам прийдеться розлучитися».

«Нам подобається, коли люди вболівають за справу, не бояться висловлювати свою думку. Найгірші з критиків більш корисні, ніж кращі з підспівувачів».

4) Принцип фірми Мацусіта Денкі (Японія): «Якщо ти зробив випадкову помилку, фірма пробачить тебе. Якщо ж ти відступив від морального кодексу фірми, тобі немає прощення».

### Тематика наукових повідомлень

1. Модель сучасного менеджера підприємства ресторанного господарства.

2. Чи впроваджені наробки наукових шкіл менеджменту на сучасних підприємствах ресторанного господарства?

3. Сучасний стан та тенденції розвитку сфери ресторанного господарства України.

4. Процес управління підприємствами ресторанного господарства у ринкових умовах.

5. Системний підхід до управління підприємствами ресторанного господарства.

6. Особливості управління підприємствами ресторанного господарства (на підставі специфічних особливостей, визначених вивченими професійно-орієнтованими дисциплінами).

7. Загальні принципи управління підприємствами ресторанного господарства.

## **РОЗДІЛ 2. ПІДПРИЄМСТВО ЯК ВІДКРИТА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА СИСТЕМА**

### **Основні питання:**

- 2.1. Класифікація та характеристика підприємств галузі.
- 2.2. Підприємство як відкрита соціально-економічна система.
- 2.3. Зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства.

### **2.1. Класифікація та характеристика підприємств галузі**

Згідно з Господарським кодексом України **підприємство** – це самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому Господарським Кодексом та іншими законами України [26].

#### **Загальними ознаками підприємства є наступні:**

- самостійна систематична діяльність з виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг та їх реалізація з метою отримання прибутку;
- єдність і цілісність майнового комплексу, як правило, із замкненою технологічною структурою;
- визначена самостійність у прийнятті господарських рішень;
- ведення автономного бухгалтерського обліку та складання балансу;
- володіння правами юридичної особи, ознаками якої є відокремлене майно;
- можливість від свого імені здобувати майнові права і нести зобов'язання, бути позивачем і відповідачем у суді;



- наявність розрахункового та інших рахунків в установах банку;
- наявність печатки із своїм найменуванням;
- відсутність у своєму складі інших юридичних осіб;
- можливість здійснювати будь-які види господарської діяльності, не заборонені законодавством України [26; 35; 58].

Здійснюючи управління підприємством, необхідно враховувати принципи функціонування підприємств в умовах ринкової економіки, відповідно до яких підприємство самостійно здійснює такі дії:

1) планує свою діяльність і визначає перспективи її розвитку, виходячи з попиту на свою продукцію (послуги), рівня конкурентоспроможності, а також із необхідності забезпечення виробничого та соціального розвитку підприємства, підвищення доходів;

2) здійснює матеріально-технічне забезпечення власного виробництва через систему прямих контрактів (договорів) з постачальниками та посередницькими організаціями, на товарних біржах;

3) реалізує свою продукцію, інші матеріальні цінності на основі прямих договорів зі споживачами, державного замовлення, через товарні біржі, мережу власних торговельних підприємств;

4) самостійно або на договірній основі встановлює ціни на свою продукцію, послуги, майно (крім випадків державного регулювання цін на особливо важливі види продукції);

5) визначає чисельність та структуру працівників, обирає форми та системи оплати та стимулювання їхньої праці;

6) здійснює зовнішньоекономічну діяльність (за наявності ліцензії);

7) проводить різноманітні операції з цінними паперами;

8) визначає напрямки та обсяги використання отриманого прибутку.

Класифікація підприємств здійснюється за такими ознаками [26; 55; 58; 90]:

– **залежно від форм власності:** приватне підприємство, підприємство колективної власності, комунальне (на основі власності територіальної громади), державне, підприємство, засноване на змішаній формі власності (на базі об'єднання майна різних форм власності). Якщо в статутному фонді підприємства іноземні інвестиції складають не менше 10 %, воно визнається підприємством з іноземними інвестиціями. Підприємство, в статутному фонді якого іноземні інвестиції складають 100 %, вважається іноземним підприємством;

– **залежно від способу створення і формування статутного фонду** – унітарні і корпоративні підприємства. Унітарне підприємство створюється одним засновником. Це приватні, державні, комунальні підприємства. Корпоративне підприємство створюється двома або більш засновниками за їх сумісним рішенням. Це підприємства, що засновані на колективній основі певного типу власності;

– **залежно від основної мети діяльності:** комерційні, некомерційні;

– **залежно від агрегації майна:** автономне підприємство, об'єднання;

– **залежно від кількості працюючих і обсягу валового доходу від реалізації продукції за рік (незалежно від форми власності):** малі, середні,

великі підприємства. Малими визнаються підприємства, в яких середньооблікова чисельність працюючих за звітний рік не перевищує 50 осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) не перевищує суми, еквівалентної 500 тисяч євро. Великими визнаються підприємства, у яких середньооблікова чисельність працюючих за звітний рік перевищує 1000 осіб, а обсяг валового доходу від реалізації – перевищує суму, еквівалентну 5 млн євро. Всі інші підприємства визнаються середніми.

В залежності від форм власності змінюється і характер управління підприємством. У ринкових умовах у конкурентну боротьбу вступають не тільки продукція або товари та послуги, які виробляють підприємства, а й організаційно-правові форми їх функціонування. При цьому слід розрізняти організаційну та організаційно-правову форму функціонування. «Організаційна форма» на відміну від «організаційно-правової форми» відбиває тільки окремі форми об'єднання власників і підприємців. Законодавче закріплення цих форм властиве лише «організаційно-правовій» формі підприємств.

Організаційно-правова форма підприємства – це законодавчо закріплений механізм функціонування підприємства, що визначає його організаційну структуру, особливості формування і управління майном, взаємовідносини засновників, розподілу управління, відповідальності та результатів діяльності.

Законодавством України розроблена і затверджена класифікація організаційно-правових форм господарювання (табл. 2.1) [26].

Таблиця 2.1 – Організаційно-правові форми підприємств у розрізі організаційних форм

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ФОРМИ			
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ФОРМИ	Індивідуальна	Партнерство	Корпорація
	індивідуальна ділова активність:	колективна ділова активність:	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– індивідуальне підприємство;</li> <li>– приватне підприємство;</li> <li>– сімейне підприємство;</li> <li>– фізична особа – підприємець</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– товариство з обмеженою відповідальністю;</li> <li>– товариство з додатковою відповідальністю;</li> <li>– повне товариство;</li> <li>– командитне товариство</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>акціонерне товариство:</li> <li>– відкритого типу</li> <li>– закритого типу</li> </ul>

Узагальнені характеристики розглянутих організаційних форм [26; 58; 90]:

1. Індивідуальна форма здійснення господарської діяльності є найбільш прийнятною для дрібних підприємств.

2. Партнерство є більш розвинутою та ефективною організаційною формою невеликих (2-3 партнери) і великих (розширений склад засновників з метою

залучення значного обсягу капіталу) підприємств.

3. Корпорація в усьому світі вважається ведучою формою сучасної організації господарської діяльності; є найефективнішою формою організації великих, а в окремих випадках і середніх підприємств.

Проблеми вибору конкретної організаційно-правової форми для підприємства ресторанного господарства є досить складними. Тому знання особливостей тієї або іншої організаційно-правової форми є важливими за такими аспектами:

– по-перше, важливо правильно визначити організаційно-правову форму, у якій власнику найбільш вигідно здійснювати господарську діяльність. Для діючого підприємства необхідно вчасно визначити необхідність зміни організаційно-правової форми у разі, коли існуюча форма вже не задовольняє потреб власника і не відповідає ринковій ситуації;

– по-друге, при вступі в договірні відносини з контрагентами, знання специфіки їхньої організаційно-правової форми дає можливість визначити їхній майновий статус, характер відповідальності для того, щоб уникнути невиправданого ризику;

– по-третє, певні види діяльності можуть здійснюватися винятково в тих організаційно-правових формах, які закріплені законодавством.

Так, актуальним є дослідження різних організаційно-правових форм підприємств з точки зору їх переваг та недоліків (табл. 2.2). Це обумовлено тим, що кожній з них властиві як фінансово-економічні переваги і соціальна привабливість, так і певні недоліки. Більшість власників, які організують свою діяльність у будь-якій сфері як приватні особи, висувають на перший план особисті інтереси. В результаті подальшого розвитку підприємства вони розуміють переваги та недоліки інших організаційно-правових форм діяльності.

Найбільш поширеними організаційно-правовими формами у сфері ресторанного господарства та виробництва продукції харчування є індивідуальна форма та товариства з обмеженою відповідальністю. Перша організаційно-правова форма дає широкі можливості свободи, тобто незалежність при виборі напрямків і методів діяльності. Для неї характерні оперативність в управлінні, у тому числі під час прийняття рішень, мобільність руху капіталу – як позитивні моменти. Обмеження фінансових ресурсів, підвищена відповідальність виступають серйозними недоліками такої організаційно-правової форми [26; 35; 58; 69; 90].

До переваг товариства з обмеженою відповідальністю слід віднести наступне: кожен учасник вносить додатковий капітал, який дозволяє збільшити масштаби діяльності підприємства; відбувається напрацювання нових ідей у поєднанні з досвідом учасників; відбувається спеціалізація партнерів за напрямками управлінської діяльності з розподілом відповідальності; досягається безперервність діяльності за рахунок можливості зміни партнерів. Значним недоліком цієї форми виступає невисока оперативність при прийнятті рішень всіма учасниками ділового партнерства [58; 90].

У великих виробничих підприємствах (хлібозаводи, м'ясокомбінати, кондитерські фабрики та ін.) використовується і така організаційно-правова

форма, як акціонерні товариства. Основними перевагами акціонерних товариств виступають: можливість залучення додаткового капіталу (за рахунок випуску акцій); обмеження ризику засновника розміром внеску в статутний фонд; розподіл контролю між органами управління товариством; додаткові можливості для зростання професіоналізму менеджерів; можливості для підвищення матеріальної зацікавленості вкладників [80].

Разом з тим, створити акціонерне товариство досить нелегко: необхідно продати акції, а це складний і трудомісткий процес.

Як показує практика, акціонування є зручною формою організації для великих підприємств. На сучасному етапі відбувається перехід від товариств з обмеженою відповідальністю до акціонерних товариств шляхом укрупнення середніх і дрібних підприємств – як вимога сучасного ринку.

Підприємства функціонують на споживчому ринку в різних організаційно-правових формах. Тому кожен власник при створенні підприємства визначає рівень прав і обов'язків, керуючись своїми фінансовими можливостями при формуванні статутного капіталу. В інших випадках форма діяльності визначається основним підприємством, у складі якого знаходиться конкретне (державне, комунальне підприємство, акціонерне товариство). Значний вплив має соціальний фактор організації харчування за місцем навчання й роботи, що, наприклад, відбивається на структурі підприємств ресторанного господарства.

Таблиця 2.2 – Переваги і недоліки різних організаційно-правових форм підприємств

<b>ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ФОРМИ ПІДПРИЄМСТВ</b>					
<b>Індивідуальна</b>	<b>Товариство з обмеженою відповідальністю</b>	<b>Товариство з додатковою відповідальністю</b>	<b>Повне товариство</b>	<b>Командитне товариство</b>	<b>Акціонерне товариство</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
переваги					
<ul style="list-style-type: none"> <li>– відносно проста процедура створення;</li> <li>– повне розпорядження прибутком;</li> <li>– висока мотивація праці;</li> <li>– невеликі витрати на організацію виробництва;</li> <li>– свобода економічного вибору;</li> <li>– нескладна система оподаткування;</li> <li>– конфіденційність діяльності, збереження комерційної таємниці</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– можливість швидкого акумулювання значних коштів;</li> <li>– може бути створено однією особою;</li> <li>– можливості розширення виробництва;</li> <li>– обмежена відповідальність учасників за зобов'язаннями;</li> <li>– пільгове оподаткування</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– можливість швидкого акумулювання значних коштів;</li> <li>– може бути створено однією особою;</li> <li>– обмежена відповідальність за зобов'язаннями;</li> <li>– привабливість для кредиторів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– можливість акумулювання значних коштів у відносно короткий термін;</li> <li>– кожен учасник має право займатися підприємницькою діяльністю від імені товариства;</li> <li>– більш приваблива форма для кредиторів за зобов'язаннями</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– можливість акумулювання значних коштів у відносно короткий термін;</li> <li>– більш приваблива форма для кредиторів по зобов'язаннях;</li> <li>– учасники з повною відповідальністю мають право займатися підприємницькою діяльністю від імені товариства;</li> <li>– наявність учасників з обмеженою відповідальністю</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– право на випуск акцій;</li> <li>– можливість сконцентрувати великий капітал, розподілений спочатку серед безлічі дрібних вкладників;</li> <li>– можливість швидкого відчуження і придбання акцій;</li> <li>– можливість миттєвого переведення великого капіталу з однієї сфери діяльності в іншу;</li> <li>– обмежена відповідальність учасників;</li> <li>– тривалий період існування створює необмежені</li> </ul>

					можливості для перспективного розвитку
--	--	--	--	--	--

Продовження табл. 2.2

недоліки					
1	2	3	4	5	6
<ul style="list-style-type: none"> <li>– невеликі обсяги прибутку;</li> <li>– непривабливість для кредиторів;</li> <li>– обмежені можливості розширення виробництва;</li> <li>– велика ймовірність банкрутства;</li> <li>– необмежена відповідальність;</li> <li>– відсутність професійного управління і виконання окремих функцій;</li> <li>– невизначеність термінів функціонування</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– статутний фонд не може бути менше величини, встановленої законодавством;</li> <li>– мала привабливість для кредиторів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– статутний фонд не може бути менше величини, встановленої законодавством;</li> <li>– мала привабливість для кредиторів;</li> <li>– додаткова особиста відповідальність учасників за зобов'язаннями</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– статутний фонд не може бути менше величини, встановленої законодавством;</li> <li>– необхідність особливих довірчих відносин між учасників для запобігання розпаду товариства;</li> <li>– кожен учасник несе повну і солідарну відповідальність за зобов'язаннями товариствами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– статутний фонд не може бути менше величини, встановленої законодавством;</li> <li>– необмежена відповідальність учасників з повною відповідальністю</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– статутний фонд не може бути менше величини, встановленої законодавством;</li> <li>– відсутність можливості дрібних акціонерів брати участь в управлінні (необхідно близько 20% акцій);</li> <li>– зосередження в руках окремих акціонерів великого капіталу при відсутності контролю може привести до зловживань;</li> <li>– необхідність відкритої публікації звітів про результати діяльності товариства;</li> <li>– подвійне оподаткування</li> </ul>



Вітчизняні харчові і переробні підприємства через залучення інвестицій, в тому числі й зарубіжних, шляхом створення спільних підприємств почали широко використовувати нові прогресивні технології, високопродуктивне технологічне обладнання, устаткування і передовий виробничий досвід. Тому українська харчова продукція стає все більш різноманітною, якісною та конкурентоспроможною [80].

Різноманітність видів сировини, напрямів використання, методів її технологічної обробки та асортименту готової продукції обумовлюють потребу класифікації харчових виробництв за різними ознаками. Вона дозволяє об'єднати споріднені за класифікаційними ознаками виробництва в певні групи та аналізувати їх з метою пошуку найбільш ефективних організаційних, управлінських, технологічних, маркетингових та інших рішень.

Вся сукупність вітчизняних харчових виробництв (близько 30) поділяється на такі види [80]:

1. Хлібопродуктовий, до складу якого входять борошномельне, круп'яне, макаронне виробництва та хлібопечення.

2. М'ясомолочний включає виробництва з переробки худоби, свиней та птиці, м'ясо переробні підприємства, молочне, масло – та сиропереробне виробництва, молочноконсервні підприємства.

3. Олієжировий підкомплекс утворюють підприємства з виробництва олії та маргаринів, кулінарних та інших жирових продуктів.

4. Плодоовочевий об'єднує виробництва цукру, крохмалів, патоки, плодоовочевих консервів та сушених плодів і овочів.

5. Підкомплекс бродильних виробництв охоплює такі виробництва, як пивоваріння, спиртове, дріжджове, виноробне, лікєро-горілчане, слабо – та безалкогольних напоїв;

6. Харчосмаковий підкомплекс складається з кондитерського, харчоконцентратного, сольового, чайного, кофейного та тютюнового виробництв.

7. Яйцепродуктовий підкомплекс включає підприємства, що займаються переробкою свіжих яєць свійської птиці на сушені або заморожені яєчні продукти.

8. Підприємства рибопродуктового підкомплексу займаються розведенням, вирощуванням, виловом і переробкою рибної та іншої водної сировини.

На регіональному рівні підприємства підкомплексів утворюють об'єднання, асоціації, спілки та інші організаційні форми для об'єднання зусиль у вирішенні проблемних питань, координації діяльності, захисту корпоративних інтересів.

У залежності від способу добування і обробки сировини харчові підприємства поділяють на дві групи – добувні та переробні. Переважна більшість відноситься до переробних, їх діяльність зводиться до первинної або подальшої глибокої переробки

У сфері ресторанного господарства діють комерційні та некомерційні підприємства. Прикладами комерційних підприємств є більшість



загальнодоступних підприємств. Вони працюють на принципах госпрозрахунку та самофінансування. Некомерційні підприємства харчування діють при лікарнях, школах-інтернатах, спеціалізованих навчальних закладах. Ці підприємства обслуговують споживачів, які знаходяться на утриманні держави.

Підприємства ресторанного господарства можуть об'єднуватись у господарчі асоціації за асортиментом продукції, за призначенням, за спеціалізацією, за територією. Ці об'єднання можуть виконувати такі функції: надання допомоги в розвитку матеріально-технічної бази; пошук товарних ресурсів та забезпечення постачання; здійснення товарообмінних операцій; здійснення контролю за якістю продукції; створення нових виробництв; інформаційне забезпечення; вирішення соціальних питань; підготовка і підвищення кваліфікації кадрів.

Відповідно до ДСТУ 4281:2004. «Заклади ресторанного господарства. Класифікація» [38] заклади ресторанного господарства класифікують за видами економічної діяльності, торговельно-виробничими ознаками, класами, комплексом продукції і послуг, сезонністю, потужністю, характером контингенту, методами обслуговування, які використовуються.

**1. За видами економічної діяльності виділяють:**

– заклади, які здійснюють продаж їжі і напоїв, як правило, призначених для споживання на місці, з показом розважальних вистав або без них – ресторани, кафе, кафетерії, закусочні;

– заклади, які здійснюють продаж напоїв та обмеженого асортименту страв до них, як правило, призначених для споживання на місці, з показом розважальних вистав або без них - бари;

– заклади, в яких здійснюється продаж їжі і напоїв, переважно за зниженими цінами, для споживачів, об'єднаних за професійними ознаками – їдальні і буфети;

– заклади, які постачають їжу, приготовлену централізовано, для споживання в інших місцях – фабрика-заготівельня, фабрика-кухня, домашня кухня, ресторан за спеціальним замовленням.

**2. За торговельною ознакою** – заклади, які здійснюють продаж та організацію споживання у торговельному залі та за його межами.

**3. За виробничою ознакою** – заклади, які мають власне виробництво и ті, які його не мають.

**4. За ознакою комплексу продукції і послуг** – заклади основного типу, спеціалізовані, комбіновані, комплексні заклади.

**5. За сезонністю** – постійно діючі та сезонні.

**6. За потужністю** - характеризуються кількістю місць або обсягом продукції, яка виробляється.

**7. За характером контингенту:** загальнодоступні, закриті, заклади, які обслуговують визначений контингент споживачів.

**8. За методами обслуговування:** з обслуговуванням офіціантами та з самообслуговуванням.

Складна класифікація підприємств ресторанного господарства передбачає **особливості в менеджменті підприємств:**

- процес управління залежить від основних функцій підприємства (виробництво, реалізація, організація споживання продукції харчування);
- підприємства ресторанного господарства сьогодні надають багато нових додаткових послуг, що також ускладнює процес управління підприємством;
- частка ринку, обсяги діяльності, тип та клас підприємства передбачають певну структуру та склад управлінської та виробничої підсистем;
- склад вищого рівня управління залежить від форми власності та організаційно-правової форми підприємства (особливо для підприємств колективної власності);
- процеси виробництва продукції та надання послуг є складними, підприємства мають специфічні системи постачання, ціноутворення, маркетингової діяльності, ресурсного забезпечення тощо;
- підприємства використовують значну кількість робочих професій та управлінських посад, що ускладнює процес розподілу та кооперації праці;
- підприємства ресторанного господарства входять до складу різних комплексів, що відбивається як на виробничому, так і на управлінському процесах.

## **2.2. Підприємство як відкрита соціально-економічна система**

Різноманітні визначення поняття «система», що наводяться в літературі, зазвичай групуються наступним чином:

- до першої групи можна віднести визначення системи як будь-якої сукупності перемінних, властивостей або сутностей, яка обирається, визначається самим дослідником (наприклад у відповідності до мети або завдань дослідження);
- другу групу утворюють визначення, які пов'язують систему з цілеспрямованою активністю: системою називається комплекс засобів досягнення загальної мети;
- до третьої групи слід віднести визначення системи як численності елементів, що пов'язані між собою;
- четверта група складається з найбільш загальних визначень системи як комплексу елементів, які знаходяться у взаємодії;
- п'ята група визначень системи ґрунтується на виокремленні ознак об'єкту, які дозволяють його вважати системою.

Найбільш прийнятним підходом щодо загального визначення сутності «соціально-економічна система» (на підставі загального поняття «система»), є його розуміння через поняття «елемент», «структура», «взаємозалежність», «цілісність». Поняття «система», «елемент» і «структура» нерозривно пов'язані один з одним і взаємовизначаються одне через одне: елемент – це структурна одиниця системи, структура – це спосіб зв'язку елементів в системі, а система – це структурна єдність елементів, що її утворюють.

Будь-якій системі притаманна низка властивостей: вона складається з сукупності елементів, які об'єднуються відносинами взаємозалежності; цілісність, що утворюється сукупністю елементів і не зводиться до їх суми; відносини взаємозалежності між елементами і цілісність підпорядковані певним закономірностям та можуть набувати різних логічних форм (одиничне і загальне, сутність і явище, частина і ціле, зовнішнє і внутрішнє, безпосереднє і опосередковане).

Цілісність і взаємозалежність – це загальносистемні властивості, які проявляються в тому, що змінення будь-якого компоненту системи впливає на всі інші компоненти і призводить до зміни системи в цілому, і навпаки, будь-яке змінення системи позначається на всіх компонентах системи. До зазначених властивостей необхідно додати також ієрархічність та інтегративність: перше полягає в тому, що система може розглядатись як елемент системи вищого порядку, а кожен з її елементів, у свою чергу, є системою; друга властивість означає, що системі притаманні властивості, які відсутні у її елементів, а також, що елементам притаманні властивості, яких не має система.

Таким чином, загальне визначення соціально-економічної системи, як одного з системних утворень, наступне: вона є сукупністю об'єктів, що називаються елементами, які взаємопов'язані, взаємодіють між собою і утворюють єдине ціле, що набуває властивостей, які не притаманні елементам [81].

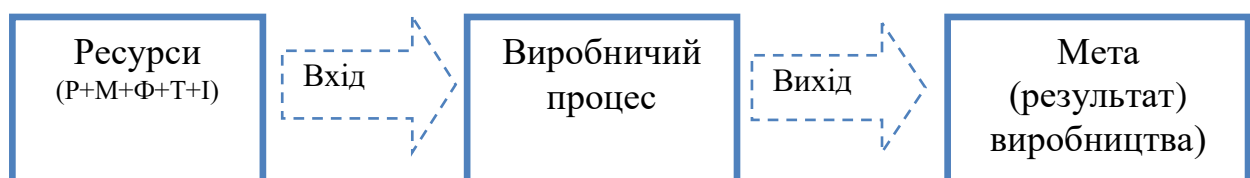
При системному підході будь-яка система (об'єкт) розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів, що має вихід (мету), вхід, зв'язок із зовнішнім середовищем, зворотний зв'язок. У системі «вхід» переробляється у «вихід» [81].

Найважливішими принципами системного підходу є такі:

- процес прийняття рішень має починатися з визначення і чіткого формулювання конкретних цілей;
- усю проблему необхідно розглядати як єдине ціле, як єдину систему і з'ясувати всі наслідки й взаємозв'язки кожного часткового рішення;
- необхідно визначити й аналізувати можливі альтернативні шляхи досягнення цілей;
- цілі окремих підсистем не повинні суперечити цілям усієї системи;
- сходження від абстрактного до конкретного та єдність аналізу й синтезу, історичного та логічного тощо.

Основним елементом виробничого підприємства є виробництво.

**Виробництво** розглядається як процес перетворення ресурсів підприємства у вихідну продукцію. Предметом занепокоєння менеджерів є безперебійність виробничого процесу, усіх його забезпечуючих складових й інфраструктур, спрямованих на досягнення цілей підприємства.



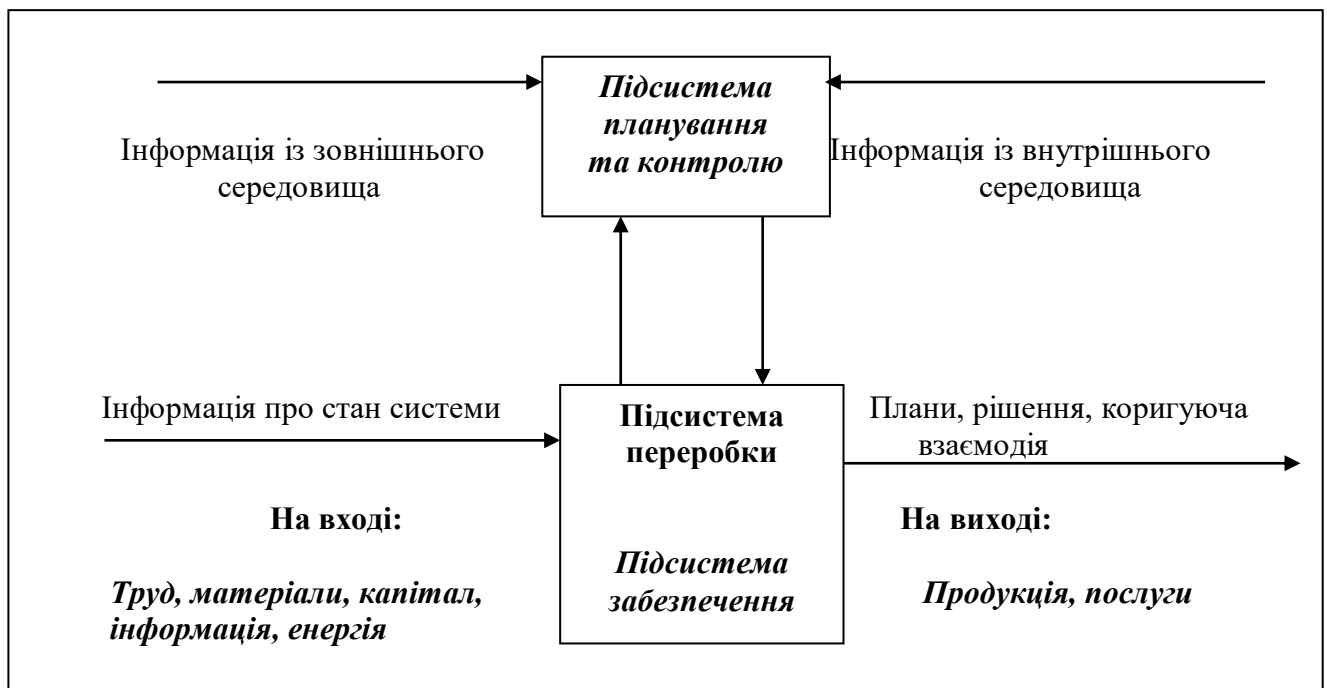
**Рисунок 2.1 – Ресурсна схема виробничого процесу**

Для функціонування будь-якої виробничої системи є необхідними: люди – трудові ресурси (Р); матеріали – матеріальні ресурси (М); капітал – фінансові ресурси (Ф); технологія – технологічні ресурси (Т); інформація – інформаційні ресурси (І).

Специфіка виробничої системи визначається:

- особливостями виробничого процесу;
- рівнем технологічності процесу, у межах економічно доцільного використання автоматичного, напівавтоматичного і спеціального обладнання;
- складом устаткування та приладдя;
- організацією робочих місць;
- складом та кваліфікацією працівників;
- особливостями системи менеджменту.

Повну систему виробничої діяльності підприємства складають наступні підсистеми (рис. 2.2): підсистема переробки, підсистема забезпечення, підсистема планування і контролю.



**Рисунок 2.2 – Структура операційної системи**

**Підсистема планування і контролю** одержує від підсистеми переробки інформацію про стан системи і незавершене виробництво. Інформація надходить із внутрішнього середовища: про цілі, політики, основні напрямки діяльності, розвитку тощо. Інформація про попит на товари, вартість ресурсів,

тенденції розвитку техніки та технологій, про зміни законодавчої бази - надходить із зовнішнього середовища. Ця підсистема на підставі отриманої інформації виробляє рішення. Як правило, рішення стосуються планування виробничих потужностей, диспетчеризації, управління матеріально-виробничими запасами, контролю якості тощо.

**Підсистема переробки** перетворює ресурси «на вході» в готову продукцію і послуги – «на виході». У різних наукових підходах вона виконує однакові функції, але може мати різні назви: підсистема перетворення, трансформуюча підсистема, переробна підсистема.

**Підсистема забезпечення** безпосередньо не пов'язана з виробництвом продукції і послуг, але виконує необхідні функції щодо забезпечення функціонування підсистеми переробки.

Основні елементи підприємства як відкритої соціально-економічної системи на прикладі підприємств ресторанного господарства.

**Підприємство ресторанного господарства** – це заклад, який є самостійним статутним суб'єктом господарювання, має право юридичної особи і здійснює свою діяльність з метою одержання прибутку та створене для виробництва кулінарної продукції, мучних кондитерських і булочних виробів, їх реалізації та/або організації споживання [80; 81].

Підприємство ресторанного господарства виконує три важливі функції: виробництво продукції, її реалізація та організація споживання. Їх здійснення потребує створення відповідної виробничо-торговельної структури, до складу якої входять наступні підсистеми (рис. 2.3): управляюча, виробнича, забезпечення та організаційно-обслуговуюча [69].

**Управляюча підсистема** координує взаємозв'язки між усіма підсистемами підприємства, намагаючись забезпечити ефективність їх функціонування та діяльності підприємства в цілому. Мета діяльності підсистеми – забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

**Підсистема забезпечення** має важливе значення у забезпеченні виробництва сировиною, напівфабрикатами, предметами матеріально-технічного призначення. Підсистема складається з методичного, правового, ресурсного та інформаційного забезпечення. Цілі діяльності підсистеми – своєчасне забезпечення всіх підрозділів підприємства необхідними видами ресурсів у достатній кількості та відповідної якості; оптимізація використання ресурсів; економія транспортно-складських витрат; удосконалення системи матеріально-технічного забезпечення виробництва за рахунок постійного пошуку конкурентоспроможних постачальників.

**Виробнича підсистема** посідає центральне місце у підприємстві, в ній сировина та напівфабрикати перетворюються на готову для споживання продукцію. Мета діяльності підсистеми – виробництво високоякісної продукції у запланованих обсягах та у визначені терміни.

**Організаційно-обслуговуюча підсистема** здійснює функції реалізації та організації споживання продукції підприємства, надання послуг споживачам. Мета діяльності підсистеми – задоволення потреб споживачів.

Підприємство ресторанного господарства є складною відкритою соціально-економічною системою, на діяльність якою чинять вплив чинники зовнішнього та внутрішнього середовища.

Будь-яке підприємство є системою, оскільки є цілісним утворенням у зовнішньому середовищі і складається із елементів, які знаходяться у взаємозв'язку один з одним. Ці елементи шляхом власної взаємодії породжують певну реакцію системи у відповідь на впливи зовнішнього середовища. При цьому підприємство також чинить вплив на зовнішнє середовище. Але структура зовнішнього середовища (глобального середовища існування системи) є набагато складнішою.

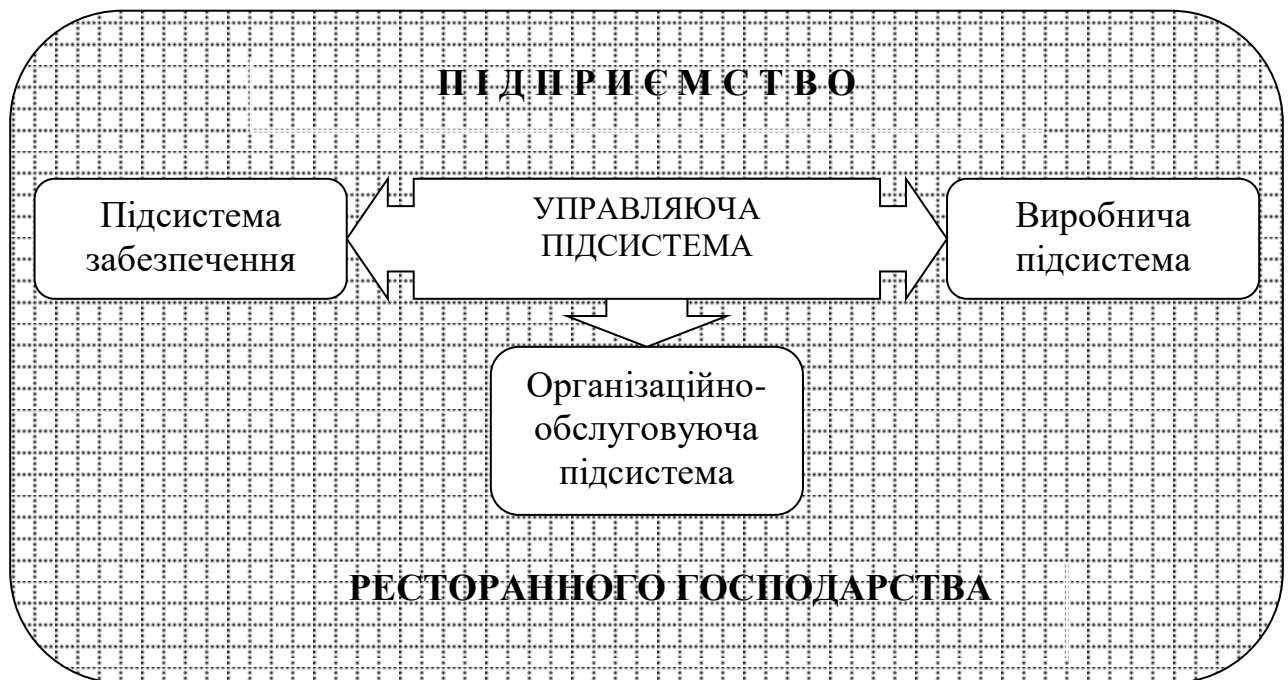


Рисунок 2.3 – Система підприємства ресторанного господарства

**Основний закон управління** – на кожне підприємство як відкриту систему внутрішнє та зовнішнє середовище справляють як закономірно повторювальний, так і випадковий вплив. Для утримання цілісності та здатності до функціонування, система управління підприємства повинна мати таке ж саме, або більше різноманіття та швидкість дій, ніж у середовища для того, щоб відповідати на кожний такий вплив відповідною дією або протидією саме у необхідний час.

### 2.3. Зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства

Поняття навколишнього середовища – одне з ключових понять менеджменту. Навколишнє середовище являє собою сукупність суб'єктів і сил

(факторів), які активно діють і впливають на кон'юнктуру ринку та ефективність діяльності суб'єктів менеджменту.

Відповідно до загальноприйнятої класифікації навколишнє середовище будь-якого підприємства підрозділяється на зовнішнє, яке у свою чергу розпадається на макро- і мікросередовища і внутрішнє середовище.

**Макросередовище, або зовнішнє середовище непрямої дії** – це сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість організації і на які вона не може впливати взагалі або має незначний вплив.

**Мікросередовище, або зовнішнє середовище прямої дії** – це сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість організації і на які вона може впливати через встановлення ефективних комунікацій.

В сучасній економічній літературі зовнішнє середовище підприємства розглядається як складна багаторівнева структура, елементи кожного рівня якої формуються під впливом власних (специфічних) факторів та чинників (за силою та напрямком) впливають на діяльність підприємства.

Необхідність дослідження проблеми взаємодії підприємства і зовнішнього середовища обумовлена формуванням нової концепції управління підприємством як відкритою системою. Навіть якщо в самому підприємстві не відбувається ніяких змін, постійні зміни навколишнього середовища справлять суттєвий вплив на результати його діяльності, через фактори зовнішнього середовища з різним ступенем інтенсивності [61; 80].

Стан зовнішнього середовища підприємства визначається наступними характеристиками [1; 16; 53; 61; 62; 72; 70]:

- взаємозв'язок факторів, який характеризує рівень сили, з якою зміна одного фактора впливає на інші;
- складність зовнішнього середовища, під яким прийнято розуміти кількість та різноманітність факторів, на які підприємство повинне реагувати, а також ступінь коливання кожного фактора;
- рухливість середовища, яка характеризує швидкість змін, що відбуваються в оточенні підприємства;
- невизначеність зовнішнього середовища, що дає оцінку того, наскільки вірно підприємство може передбачити можливі зміни в своєму оточенні.

Макросередовище або зовнішнє середовище непрямої дії включає в себе глобальні фактори, що відображають соціально-економічні відносини в суспільстві. Ця група факторів, по-перше визначає загальні умови підприємницької діяльності, по-друге, впливає на фактори мікросередовища та через них опосередковано – на розвиток підприємства [1; 61; 62; 72; 70].

До факторів зовнішнього середовища непрямої дії належать: законодавчі, технологічні, економічні, кліматичні, соціально-демографічні, міжнародного оточення, культурні – єдині для всіх суб'єктів бізнесу, регіону, для конкретних товарів і послуг. Не маючи можливості впливати на ці фактори, підприємство повинне адаптуватися до їхньої зміни.

Законодавчі фактори (закони, підзаконні акти і нормативні документи). Здійснюючи господарську діяльність необхідно добре знати закони, всі обмеження і пільги, що регулюють визначений бізнес. Слід зазначити, що в

чистій формі вільна економіка не існує в жодній країні світу, скрізь ринковий механізм доповнюється та коригується системою державного регулювання.

До технологічних факторів відносяться тенденція горизонтальної інтеграції, впровадження провідних технологій виробництва, обслуговування клієнтів, підвищення загального рівня організації і управління процесами руху продукції. Горизонтальна інтеграція полягає у формуванні альянсів не конкуруючих між собою за асортиментом великих виробничих підприємств, що діють на різних сегментах загального ринку. Відкривається виробництво нових форматів, зростає оснащення невеликих виробничих підприємств сучасним високотехнологічним обладнанням, комп'ютерами, системами контролю якості тощо.

Економічні фактори – інфляція, безробіття, валовий національний продукт (ВНП) та ін. Вони знаходяться поза контролем з боку підприємства, і треба прислухатися до прогнозів економістів і відповідним чином реагувати на них. До економічних факторів, що особливо сьогодні впливають на діяльність підприємств галузі відносяться: податкова політика, соціальний та економічний розвиток України, тарифи на послуги сторонніх організацій, темпи інфляції, стабільність валютної ситуації.

Кліматичні фактори. Одним із кліматичних факторів є сезонність, що властива багатьом видам товарів і послуг і повинна враховуватися підприємством. Наприклад, виробники мінеральної води і напоїв, морозива не можуть вгадати погоду або раптовий попит на їхню продукцію. Тому виробники, що виробляють таку продукцію, повинні ввести у виробництво таку продукцію, що користуються цілорічним попитом.

Соціально-демографічні фактори включають: чисельність населення і її прогноз; розподіл споживачів за віком, розміром родини й освітою; прихильність споживачів до певних торгових марок; класову приналежність. Необхідно мати зведення про тенденції росту або зниження чисельності населення, що відноситься до конкретного ринку, чисельності дітей, тенденції до укладення більш пізніх шлюбів, збільшення тривалості життя. Усе це буде впливати на прийняття рішень про розширення виробництва.

Фактори міжнародного оточення включають: вплив інтеграційних процесів на стан ринку; обсяг діяльності, пов'язаної з постачаннями за кордон і закупівлями за кордоном; глобалізацію товарних ринків та ін.

До культурних факторів, що безпосередньо впливають на діяльність підприємств, що виробляють продукти харчування, можна віднести:

- істотне зростання кількості віруючих, приналежних до різних конфесій, що обумовлює обмеження в споживанні певних продуктів харчування;

- прагнення більш різноманітно і цікаво проводити час відпочинку, зокрема подорожувати з членами родини і друзями, пов'язане зі зростанням доходів (завдяки цьому виділилися групи продукції для відпочинку, пікніків);

- захоплення спортом, що викликав підвищений попит на сучасне здорове харчування.

**Мікросередовище, або зовнішнє середовище прямої дії охоплює**



фактори, які безпосередньо впливають на конкретне підприємство. На відміну від макросередовища, ці фактори більш піддаються впливу з боку підприємства, причому ступінь їх впливу залежить від стабільності становища підприємства на ринку.

До факторів мікросередовища підприємства відносяться: споживачі, постачальники, конкуренти, контактні аудиторії, власники, інвестори.

*Споживачі.* Працюючи на ринку, підприємство повинне орієнтуватися на однорідну групу споживачів (цільовий сегмент), відповідно до потреб якої формується асортимент продукції, що виробляється, пропонується необхідний рівень обслуговування, цінова і комунікативна політика.

*Постачальники.* Виробниче підприємство повинне приділяти велику увагу підбору постачальників і встановленню з ними взаємовигідних відносин. Відносини з постачальниками, як і із споживачами, вибудовуються протягом тривалого часу, тому конкурентам важко їх відтворити. Встановивши міцні взаємозв'язки з постачальниками, підприємства можуть одержати ексклюзивні права на:

- продаж продукції у визначеному регіоні;
- придбання сировини по більш низьких цінах або на більш вигідних умовах у порівнянні з конкурентами;
- прискорену доставку сировини тощо.

*Конкуренти.* В умовах насиченого конкурентного ринку головне – задовольнити споживачів краще, ніж це роблять конкуренти. Якщо підприємець не може вистояти в конкурентній боротьбі, то слід переорієнтуватися на інший сегмент споживачів або змінити напрямок своєї діяльності. Фактор конкуренції цілком від виробника не залежить і визначається конкурентним середовищем.

*Контактні аудиторії.* До них можна віднести СМІ, громадські організації, місцеві органи влади, союз споживачів, фінансово-кредитні установи і підприємства інфраструктури ринку (консалтингові фірми, трансагентства та ін.).

**Внутрішнє середовище підприємства** – це сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість організації і перебувають під безпосереднім контролем керівників та персоналу.

Внутрішнє середовище підприємства визначається наступними факторами: розташуванням підприємства, управління підприємством, управління виробництвом, товарообігом і ціноутворенням, спілкуванням із споживачами, загальним рівнем професіоналізму і культури персоналу та ін. При науковому підході до управління внутрішнім середовищем підприємство може виробити чіткий план дій.

Для підприємств сфери виробництва та ресторанного господарства пропонується наступна сукупність факторів зовнішнього середовища непрямої та прямої дії, а також внутрішнього середовища (рис. 2.4) [80].

Дослідження зовнішнього середовища підприємства – є важливим, складним процесом, необхідним для вироблення стратегії розвитку підприємства та таким, що вимагає постійного відстеження процесів, що

відбуваються у зовнішньому середовищі, оцінці факторів і встановлення взаємозв'язків між факторами і виявленими сильними і слабкими сторонами господарської діяльності підприємства, а також можливостями і загрозами, які присутні у зовнішньому середовищі [53].

Слід зазначити, що не вивчаючи своє зовнішнє оточення і не розвиваючи свої внутрішні компетентні сторони, підприємство буде втрачати свої конкурентні переваги.

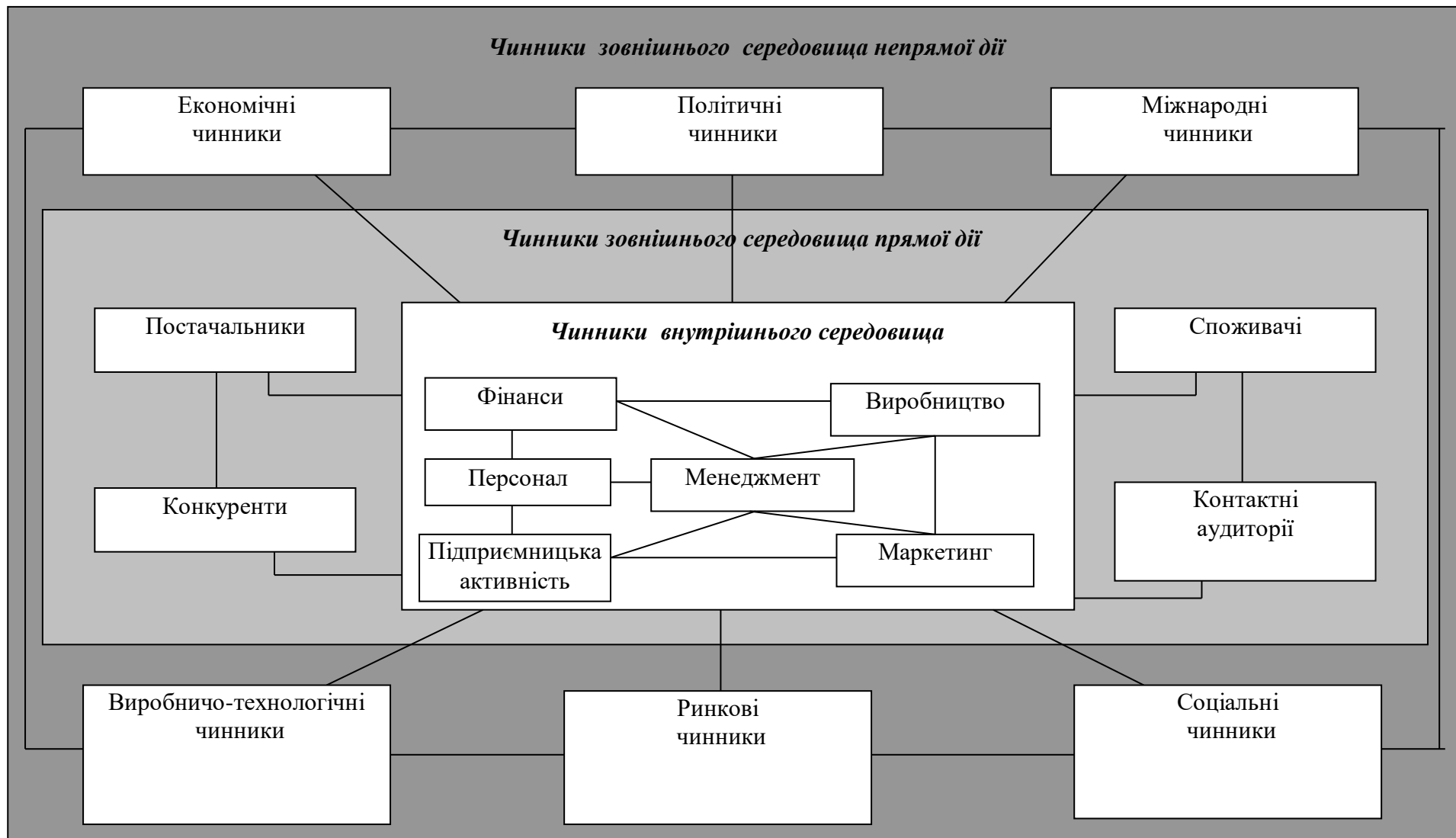


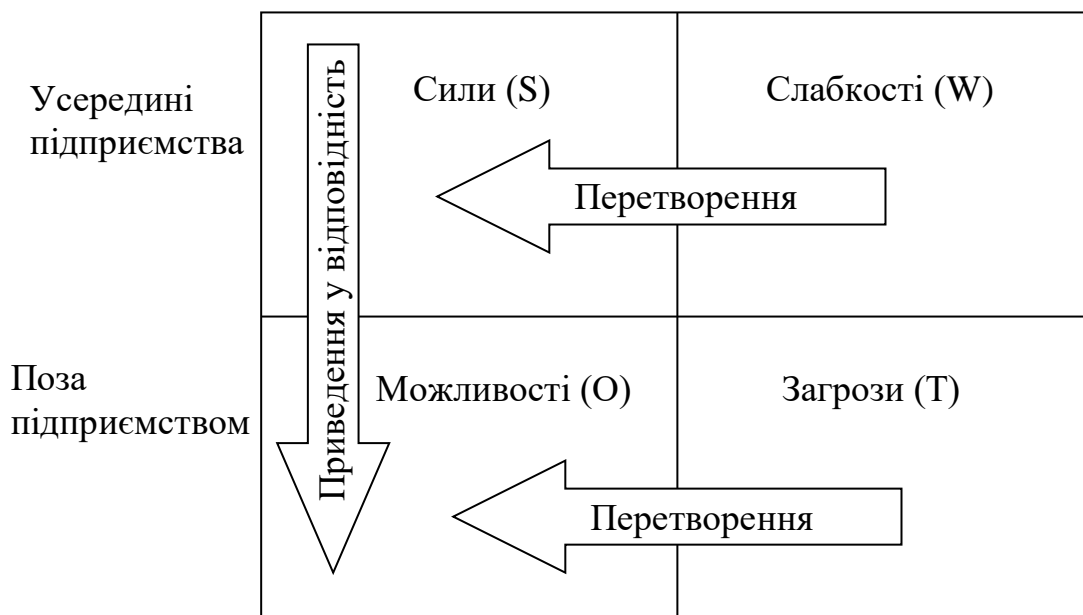
Рисунок 2.4 – Середовище підприємства (приклад)

**Методика оцінки факторів середовища** передбачає виконання декількох етапів:

- 1) визначення груп чинників, що чинять вплив на діяльність та розвиток підприємства;
- 2) визначення конкретних факторів у межах кожної групи у зовнішньому та внутрішньому середовищі;
- 3) оцінка спрямованості впливу (позитивний чи негативний вплив та сили впливу за обраною шкалою);
- 4) комплексний розгляд впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища (можливості та загрози, сильні та слабкі сторони);
- 5) визначення варіантів та проблем розвитку підприємства.

Існує безліч методів аналізу зовнішнього середовища підприємства. Одним із найпоширеніших інструментів для одержання ясної оцінки можливостей підприємства та прогнозування ситуації на ринку є SWOT-аналіз [71; 82]. SWOT-аналіз дозволяє визначити сильні і слабкі сторони підприємства, передбачити можливості і погрози, які виходять із зовнішнього середовища підприємства. Переваги підприємства – це сильні сторони (Strengths); а недоліки підприємства – це слабкі сторони (Weaknesses); фактори зовнішнього середовища, при використанні яких можуть бути створені переваги підприємства на ринку, – це можливості (Opportunities); фактори ж, що мають потенційну загрозу для положення підприємства на ринку, – це загрози (Threats) (рис. 2.5).

Ідея SWOT-аналізу полягає у наступному: прийняття зусиль щодо перетворення слабостей на сили, загроз на можливості; розвиток сильних позицій відповідно до обмежених можливостей.



**Рисунок 2.5 – Матриця SWOT-аналізу**

SWOT-аналіз передбачає виконання певної послідовності дій:

1. Ідентифікація та вивчення сил – конкурентних переваг підприємства.
2. Ідентифікація та вивчення слабостей підприємства.
3. Ідентифікація та вивчення факторів зовнішнього оточення підприємства з метою виявлення поточних та потенційних можливостей, необхідних для запобігання загрозам і зміцнення конкурентних позицій.
4. Ідентифікація стратегічних та тактичних можливостей підприємства, необхідних для запобігання загроз, зменшення слабостей та зростання сили.
5. Узгодження сил (слабостей) із можливостями (загрозами) шляхом їхнього позиціонування на полях двомірної SWOT-матриці (вісь абсцис – сили та слабкості, вісь ординат – можливості та загрози) та розробки стратегій підвищення конкурентоспроможності відповідно до однієї з чотирьох можливих позицій в матриці:

- сильні позиції – зовнішні можливості (стратегія використання сил для реалізації можливостей);
- сильні позиції – зовнішні загрози (стратегія використання сил для нейтралізації загроз);
- слабкості – зовнішні можливості (стратегія реалізації можливостей для подолання слабостей);
- слабкості – зовнішні загрози (стратегія скорочення діяльності в даному ринковому сегменті).

Очевидні переваги SWOT-аналізу – його простота, логічність, зручність сприйняття, тому він широко застосовується на практиці.

Для того щоб якісно провести даний аналіз, необхідно дотримуватися наступного алгоритму (рис. 2.6) [71]:

1. Виявлення основного напрямку розвитку підприємства.
2. Провести оцінку власних можливостей і ринкової ситуації, для визначення можливості руху в зазначеному напрямку.
3. Визначити стратегічні цілі підприємства, виходячи з його реальних можливостей.

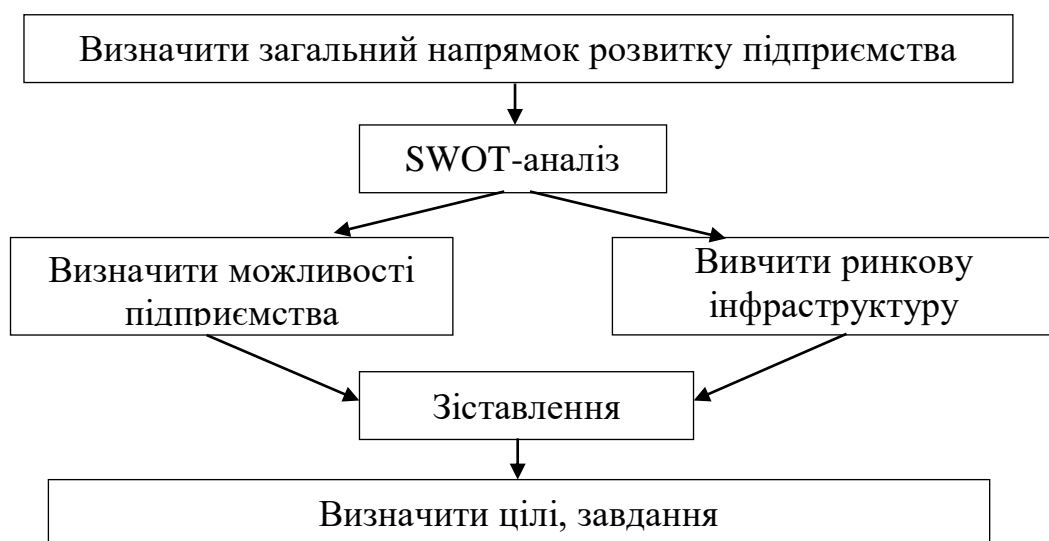


Рисунок 2.6 – Послідовність дій для проведення SWOT-аналізу

## Питання для обговорення

1. Дайте визначення поняття «підприємство ресторанного господарства».
2. Назвіть загальні ознаки підприємства.
3. Які організаційно-правові форми господарювання є найбільш поширеними у сфері ресторанного господарства?
4. У чому полягають відмінності між «організаційною» та «організаційно-правовою» формами функціонування підприємств ресторанного господарства? Наведіть приклад.
5. За якими ознаками класифікують заклади ресторанного господарства?
6. У чому визначаються особливості менеджменту підприємств ресторанного господарства?
7. Які нові принципи функціонування сучасних підприємств ресторанного господарства?
8. Назвіть основні функції підприємств ресторанного господарства.
9. Які підсистеми входять до складу виробничо-торговельної структури підприємства ресторанного господарства?
10. Яка основна мета діяльності управляючої підсистеми підприємства ресторанного господарства?
11. Назвіть склад і призначення підсистеми забезпечення ресторану?
12. Яка мета та місце виробничої підсистеми у виробничо-торговельній структурі закладів ресторанного господарства?
13. Які функції виконує організаційно-обслуговуюча підсистема підприємства ресторанного господарства?
14. Охарактеризуйте підприємство ресторанного господарства як відкриту соціально-економічну систему.
15. У чому полягає основний закон управління?
16. Що таке зовнішнє середовище підприємства і в чому відмінність між факторами прямої та непрямої дії?
17. Дайте визначення внутрішнього середовища підприємства ресторанного господарства. Які чинники його формують?
18. Дайте характеристику етапів оцінки факторів середовища підприємства.
19. Які тенденції розвитку ресторанного господарства є характерними для вітчизняного та закордонного бізнесу?
20. До якого середовища належать виробничо-технологічні чинники і як вони впливають на діяльність підприємств ресторанного господарства?
21. У чому полягає сутність фактору «підприємницька активність»?
22. Дайте характеристику факторам зовнішнього середовища прямої дії, що найбільш сильно впливають на діяльність підприємств ресторанного господарства.
23. Які вимоги до управління зумовлені особливостями функціонування підприємств ресторанного господарства?

## Завдання для самостійної роботи

1. На основі періодичних видань бібліотеки ХДУХТ, даних мережі Інтернет вивчити тенденції розвитку виробничих підприємств (за спеціальністю) або підприємств ресторанного господарства в Україні та за кордоном. Представити ксерокопії статей, аналітичних звітів тощо.

2. Вивчити та систематизувати ринкові тенденції розвитку ресторанного господарства Харківської області. Результати надати у формі звіту.

3. Згідно технології проведення SWOT-аналізу, визначити фактори зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства (об'єкт-дослідження), далі поетапно:

- розробити анкету для оцінки факторів зовнішнього середовища непрямої дії (табл. 1);

- розробити анкету для оцінки факторів зовнішнього середовища прямої дії (табл. 2);

- розробити анкету для оцінки факторів внутрішнього середовища (табл. 3);

- побудувати матрицю SWOT-аналізу для встановлення зв'язків між факторами зовнішнього та внутрішнього середовища (рис. 1);

- скласти та проаналізувати парні комбінації на кожному полі матриці;

- визначити стратегічні проблем та альтернативи подальшого розвитку підприємства.

За результатами проведених оцінок факторів зовнішнього та внутрішнього середовища (табл. 1-3) за допомогою методу SWOT-аналізу побудувати матрицю SWOT, в якій визначити найбільш значущі характеристики за позитивними і негативними оцінками та скласти парні комбінації на кожному полі матриці (рис. 1).

Таблиця 1 – Оцінка факторів зовнішнього середовища непрямої дії підприємства

Група факторів	Значущість, $\alpha$	Фактор (i,j)	Оцінка факторів			Сила впливу	
			-5	$P_{ij}$	+5	Загрози	Можливості
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Економічні	3						
<b>Разом за групою:</b>							
2. Політичні	3						
<b>Разом за групою:</b>							
3. Ринкові	3						
<b>Разом за групою:</b>							
4. Виробничо - технологічні	3						
<b>Разом за групою:</b>							
5. Міжнародні	3						
<b>Разом за групою:</b>							
6. Соціально - культурні	3						
<b>Разом за групою:</b>							
<b>Разом по зовнішньому середовищу непрямого впливу:</b>							

Таблиця 2 – Оцінка факторів зовнішнього середовища прямої дії підприємства



Група факторів	Значу щість, $\alpha$	Фактор (i,j)	Оцінка факторів			Сила впливу	
			-5	$P_{ij}$	+5	Загрози	Можливості
1. Споживачі	5						
<b>Разом за групою:</b>							
2. Постачальники	4						
<b>Разом за групою:</b>							
3. Конкуренти	5						
<b>Разом за групою:</b>							
4. Контактні аудиторії	4						
<b>Разом за групою:</b>							
<b>Разом по зовнішньому середовищу прямого впливу:</b>							

Таблиця 3.3 – Оцінка факторів внутрішнього середовища підприємства

Складові	Значу щість	Ключові елементи	Оцінка ключових елементів	Сила впливу
----------	-------------	------------------	---------------------------	-------------

внутрішнього середовища	цість, $\alpha$		-5	$P_{ij}$	+5	Слабкі сторони	Сильні сторони
1. Менеджмент	5						
<b>Разом за групою:</b>							
2. Маркетинг	5						
<b>Разом за групою:</b>							
3. Торговельна діяльність	5						
<b>Разом за групою:</b>							
4. Персонал	5						
<b>Разом за групою:</b>							
5. Підприємницька активність	5						
<b>Разом за групою:</b>							
6. Фінанси	5						
<b>Разом за групою:</b>							
<b>Разом за внутрішнім середовищем</b>							

Зовнішнє середовище	<u>Можливості середовища</u> непрямої дії:	<u>Можливості середовища</u> прямої дії:	<u>Загрози середовища</u> непрямої дії:	<u>Загрози середовища</u> прямої дії:
---------------------	---	---	--	--

<p style="text-align: right;">(оцінка в балах)</p> <p>Внутрішнє середовище (оцінка в балах)</p>	<p>1) економічні: (+0)</p> <p>2) політичні:</p> <p>3) ринкові:</p> <p>4) виробничо-технологічні:</p> <p>5) міжнародні:</p> <p>6) соціально – культурні:</p> <p>Сукупна оцінка</p>	<p>1) споживачі:</p> <p>2) постачальники:</p> <p>3) конкуренти:</p> <p>4) контактні аудиторії:</p> <p>Сукупна оцінка</p>	<p>1) економічні:</p> <p>2) політичні:</p> <p>3) ринкові:</p> <p>4) виробничо-технологічні:</p> <p>5) міжнародні:</p> <p>6) соціально – культурні</p> <p>Сукупна оцінка</p>	<p>1) споживачі:</p> <p>2) постачальники:</p> <p>3) конкуренти:</p> <p>4) контактні аудиторії:</p> <p>Сукупна оцінка</p>
<p><u>Сильні сторони:</u></p> <p>1) менеджмент:</p> <p>2) маркетинг:</p> <p>3) торг. діяльність:</p> <p>4) персонал:</p> <p>5) підприємницька активність:</p> <p>6) фінанси:</p> <p>Сукупна оцінка</p>	<p><u>Поле СіМ №1(н.д.):</u></p>	<p><u>Поле СіМ №2 (п.д.):</u></p>	<p><u>Поле СіЗ №1 (н.д.):</u></p>	<p><u>Поле СіЗ №2 (п.д.):</u></p>
<p><u>Слабкі сторони:</u></p> <p>1) менеджмент:</p> <p>2) маркетинг:</p> <p>3) торг. діяльність:</p> <p>4) персонал:</p> <p>5) підприємницька активність:</p> <p>6) фінанси:</p> <p>Сукупна оцінка</p>	<p><u>Поле СЛіМ №1 (н.д.):</u></p>	<p><u>Поле СЛіМ №2(п.д.):</u></p>	<p><u>Поле СЛіЗ №1 (н.д.):</u></p>	<p><u>Поле СЛіЗ №2(п.д.):</u></p>

Рис. 1 – Матриця SWOT-аналізу

## Тематика наукових повідомлень

1. Правове забезпечення менеджменту підприємства ресторанного господарства.
2. Методи аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.
3. Підприємство – об'єкт практики як відкрита соціально-економічна система.
4. Особливості управління підприємствами ресторанного господарства: світовий та вітчизняний досвід.
5. Особливості управління виробничими підприємствами (за спеціальністю): світовий та вітчизняний досвід.
5. Нові сегменти ринку ресторанного бізнесу.

## РОЗДІЛ 3. ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

### Основні питання:

- 3.1. Поняття та класифікація функцій менеджменту.
- 3.2. Сутність та особливості функції планування.
- 3.3. Сутність та особливості функції організації.
- 3.4. Сутність і роль мотивації як функції менеджменту.
- 3.5. Контроль як функція менеджменту: поняття, класифікація, характеристика.

### 3.1. Поняття та класифікація функцій менеджменту

Управлінська діяльність підприємства, може бути розділена на окремі функції (види діяльності), які зосереджені в трьох основних групах:

- загальне управління (встановлення нормативних вимог; планування, організація роботи, мотивація, координація, контроль; відповідальність);
- управління структурою підприємства (створення, предмет діяльності, організаційно-правові форми, організаційна структура управління, зв'язки з іншими підприємствами, територіальні питання, організація виробництва, реконструкція, ліквідація);
- конкретні області управління (маркетинг, наукові розробки, виробництво, кадри, фінанси).

Функції управління і встановлення обсягів робіт за кожною функцією є основою для формування організаційної структури управління.

**Функції управління** – це відокремлені, відносно однорідні види управлінської діяльності. Вперше поняття «функцій управління» ввів Анрі Файоль [42].

Функції управління класифікуються за ознакою їх місця в системі менеджменту на: основні (загальні); конкретні (часткові); спеціальні.

**Основними функції** називаються тому, що вони є характерними для процесу управління будь-якими підприємствами, незалежно від обсягів, сфери діяльності, форми власності тощо. Основні (загальні) функції виокремлюються за етапами (або стадіями) управління, виділяють функції: планування, організації, мотивації, контролю.

**Конкретні функції** управління характеризують види управлінської діяльності за певними посадами.

Конкретні функції управління підприємств ресторанного господарства класифікують за ознакою [41, с. 59]:

- **процесів управління** – функції планування перспективного і поточного економічного та соціального планування діяльності підприємства; функції управління основним, допоміжним виробництвом, технічною підготовкою, матеріально-технічним забезпеченням тощо;
- **об'єкту** – функції управління підприємством, цехом, бригадою, зміною тощо;

– елементів виробничо-господарської діяльності – функції управління працею, технікою та технологіями виробництва, технологічними процесами, інформацією тощо.

Документами, які регулюють та визначають основні функції управління є Статут підприємства, положення про відділи, посадові інструкції, контракти.

Склад конкретних функцій управління в системі управління підприємством визначає склад функціональних органів управління.

Склад конкретних функцій управління залежить від масштабу підприємства і ступеню диверсифікації діяльності: чим більшим є масштаб і різноманітніше діяльність, тим вужчою є спеціалізація менеджерів. Так, з функції раціоналізації виробництва і технології може бути виділена функція координації технічних розробок; функція маркетингу може бути розподілена на функції: маркетингові дослідження, реклама, збут, післяпродажне обслуговування. На підприємствах з малими масштабами діяльності немає необхідності у вузькій спеціалізації менеджерів і конкретні функції управління укрупнюються.

Спеціальні функції управління є підфункціями конкретних, орієнтовані на досягнення певної мети діяльності.

Спеціальні функції визначають відповідальність конкретного органу управління за досягнення тих або інших цілей.

Домінуючу роль у менеджменті підприємств відіграють конкретні функції управління, вони реалізуються через основні функції (рис.3.1).

### ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ



Рисунок 3.1 – Взаємозв’язок функцій управління

Реалізація будь-яких спеціальних функцій також здійснюється шляхом застосування основних функцій.

Дослідження взаємозв’язку функцій дає можливість формувати ефективну систему менеджменту підприємства.

### 3.2. Сутність та особливості функції планування

Функція планування є головною, реалізація всіх інших функцій залежить від неї. **Планування** – це вид управлінської діяльності, який визначає перспективи і майбутній стан підприємства, шляхи і способи його досягнення.

**За термінами** виділяють стратегічне планування (понад 3 роки), тактичне (понад рік), оперативне планування (до 1 року).

Стратегічне планування полягає у визначенні перспектив розвитку підприємства тобто його стратегії. Тактичне – визначає річні плани щодо реалізації обраної стратегії. Оперативне планування відповідає за виконання кварталних планів, планів на місяць, тиждень, зміну.

Розглянемо основні поняття стратегічного планування.

**Стратегічне планування** являє собою набір дій і рішень керівництва, що ведуть до розробки стратегій, призначених для досягнення цілей підприємства [44].

**Стратегія** – це детальний усебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії та цілей підприємства [71].

Процес стратегічного планування передбачає виконання наступних етапів (рис. 3.2):

1. Визначення організаційної задачі.
2. Аналіз зовнішнього середовища.
3. Аналіз внутрішнього середовища.
4. Розробка стратегії підприємства.
5. Реалізація стратегії.
6. Оцінка та контроль виконання стратегії.

Вагомим рішенням при стратегічному плануванні є визначення цілей підприємства. Основна загальна мета підприємства, чітко виражена причина його існування позначається як місія.

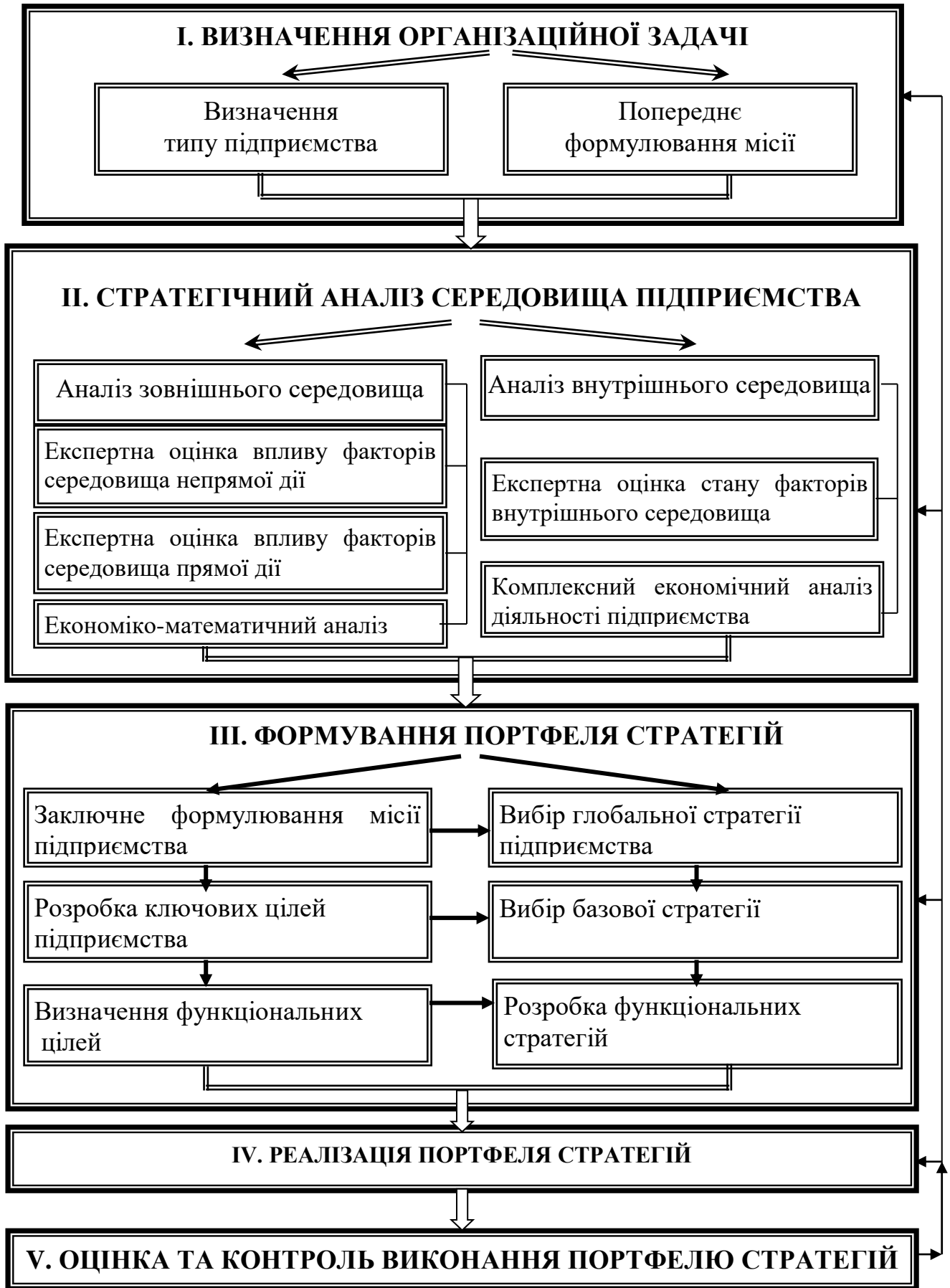
Місія підприємства повинна відповідати на три основних запитання:

1. В якій сфері діяльності працює підприємство?
2. Хто є споживачами продукції та послуг підприємства?
3. Які конкурентні переваги має підприємство (цінова політика, місцезнаходження, висока якість обслуговування, висока кваліфікація персоналу тощо)?

Місія не визначається кількісними показниками, це якісна характеристика підприємства (рис. 3.3) [71].

Цілі підприємства розробляються для здійснення місії. Цілі – це конкретні очікувані характеристики підприємства. Вони класифікуються на довгострокові (3 і більше років), середньострокові (1–3 років) і короткострокові (до 1 року).

Цілі підприємства мають складну схему підпорядкованості від вищого до нижчого рівнів управління, від загальних показників підприємства в цілому до конкретних показників за кожним підрозділом, посадою.



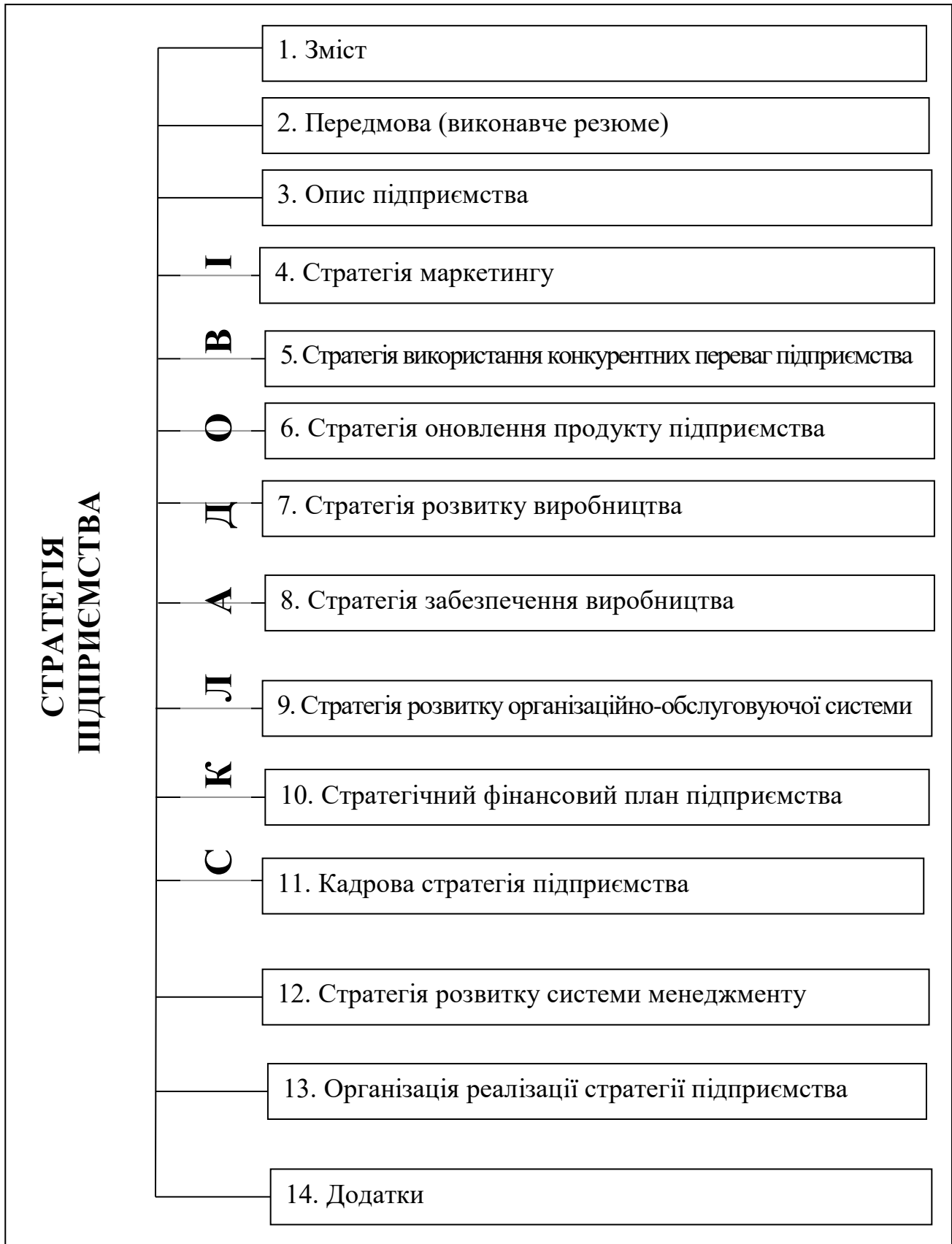


**Рисунок 3.2 – Етапи стратегічного планування на підприємстві**



### Рисунок 3.3 – Роль місії організації

Спираючись на наукові підходи, до складу стратегії підприємства як документу входять наступні розділи (рис. 3.4) [69].



### Рисунок 3.4 – Склад стратегії підприємства

Стратегії 4–12 розробляються за такими функціональними сферами: маркетинг, виробництво, фінанси, менеджмент, персонал.

У **передмові** висвітлюються такі характеристики [1; 16; 50; 69; 71]:

- значущість продукту діяльності підприємства;
- імідж підприємства, отримані ним дипломи, кількість фірмових страв, структура системи послуг підприємства;
- основні техніко-економічні показники підприємства за минулі 5 років і прогноз на плановий період, коротка характеристика фондів, капіталів, кадрів підприємства;
- показники конкурентоспроможності товарів і підприємства за конкретними ринками та термінами, номери та дати отримання сертифікатів;
- основні показники технології, організації, менеджменту підприємства в динаміці за минулі роки і на перспективу;
- основні методи, підходи, принципи, що застосовуються в системі менеджменту підприємства;
- факти, що підтверджують надійність підприємства, юридичні та економічні гарантії.

У розділі «**Опис підприємства**» розкриваються [1; 16; 50; 69; 71]:

- цілі підприємства;
- організаційно-правова форма підприємства;
- особливості статуту підприємства;
- зв'язки із зовнішнім середовищем, авторитетними партнерами, компаніями;
- організаційна структура підприємства;
- характеристика продукції, товарів та послуг, що випускаються та реалізуються, їх конкурентоспроможність;
- техніко-економічні показники діяльності підприємства за минулий період і на майбутнє та інші відомості, які не є комерційною таємницею.

У розділі «**Стратегія маркетингу**» повинні бути розроблені і висвітлюються такі характеристики [1; 16; 50; 69; 71]:

- концепція стратегічного маркетингу, яка застосовується підприємством;
- функції та завдання відділу маркетингу (при його наявності);
- технологія та результати стратегічної сегментації ринку;
- стратегія ціноутворення, прогнози цін на товари та послуги підприємства;
- стратегії охоплення ринків;
- стратегії розробки нових товарів та послуг;
- ресурсна стратегія;
- методи та засоби розповсюдження товарів і послуг;
- стратегії стимулювання збуту товарів та послуг;
- стратегія реклами товару та послуг, реклами підприємства;
- стратегія розвитку підприємства на перспективу;
- нормативи конкурентоспроможності товарів та послуг.

У розділі **«Стратегія використання конкурентних переваг підприємства»** подаються [1; 16; 50; 69; 71]:

- аналіз факторів макросередовища, інфраструктури регіону і мікросередовища підприємства;
- аналіз стану техніки, технології, організації, кадрів, системи менеджменту підприємства;
- аналіз розділу «Стратегія маркетингу»;
- виявлення конкурентних переваг підприємства;
- вибір і обґрунтування стратегічних факторів конкурентної переваги підприємства;
- адаптація стратегічних факторів конкурентної переваги до стратегії підприємства.

У розділі **«Стратегія оновлення продукту підприємства»** розглядаються:

- результати аналізу розділу «Стратегія маркетингу»;
- дерево ефективності продукту підприємства;
- стратегія підвищення якості товарів та послуг;
- стратегія ресурсозбереження на підприємстві;
- прогнозні показники конкурентоспроможності підприємства та основних конкурентів;
- наукові підходи, системи, принципи, методи, технології, які застосовуються під час розробки стратегії оновлення продукту;
- техніко-економічне обґрунтування інвестиційних проектів, їх узгодження [1; 16; 50; 69; 71].

У розділі **«Стратегія розвитку виробництва»** розглядаються [1; 69; 71]:

- аналіз організаційно-технічного рівня виробництва;
- аналіз ефективності виробництва;
- аналіз соціального розвитку колективу;
- аналіз діяльності підприємства у сфері охорони навколишнього природного середовища;
- забезпеченість виробництва нормативною документацією;
- аналіз стратегій розвитку виробництва;
- аналіз організаційної структури управління виробництвом;
- аналіз параметрів «входу» системи та її «виходу»;
- прогноз названих аспектів стратегії розвитку виробництва;
- техніко-економічне обґрунтування прогнозів;
- узгодження «Стратегії розвитку виробництва».

У розділі **«Стратегія розвитку організаційно-обслуговуючої системи»** розглядаються [1; 16; 50; 69; 71]:

- аналіз діючої організаційно-обслуговуючої системи підприємства ресторанного господарства;
- форми збутової діяльності, які використовуються на підприємстві;
- аналіз організаційної структури управління організаційно-обслуговуючою системою;
- аналіз ефективності організації процесу обслуговування;
- аналіз параметрів «входу» системи та її «виходу»;

- прогнозування перерахованих аспектів стратегії розвитку організаційно-обслуговуючої системи;
- техніко-економічне обґрунтування прогнозів;
- узгодження «Стратегії розвитку організаційно-обслуговуючої системи».

У розділі «**Стратегія забезпечення виробництва**» повинні бути висвітлені наступні питання [1; 16; 50; 69; 71]:

- аналіз якості методичного, інформаційного, ресурсного, правового забезпечення виробництва (аналіз якості «Підсистеми забезпечення» підприємства) і виявлення вузьких місць;
- налагодження оптимальних зв'язків з постачальниками ресурсів, інформації, документів;
- виявлення нових вимог виробництва до «входу» системи;
- розробка нової стратегії забезпечення виробництва нормативно-методичними документами, всіма видами ресурсів, інформацією;
- техніко-економічне обґрунтування і узгодження заходів щодо реалізації нової «Стратегії забезпечення виробництва».

У розділі «**Стратегічний фінансовий план підприємства**» подаються [71]:

- економічні показники (ціна, рентабельність, ефективність) конкретних товарів та послуг;
- економічні показники функціонування підприємства (обсяг продажів, прибуток, показники використання різних видів ресурсів, загальні економічні показники, стійкість підприємства тощо);
- прогноз зміни фінансових показників за підрозділами, підприємством в цілому;
- обґрунтування та узгодження «Стратегічного фінансового плану підприємства».

У розділі «**Кадрова стратегія підприємства**» розкривається [14; 50; 69; 71]:

- майбутня кадрова політика підприємства (політика добробуту, оплати праці, навчання, трудових відносин, зайнятості);
- створення можливостей для посадового та професійного просування працівників;
- забезпечення розвитку кадрів для виконання нових робіт та адаптація їхніх знань до умов, що змінюються;
- система мотивації праці за категоріями персоналу підприємства.

У розділі «**Стратегія розвитку системи менеджменту**» необхідно подати опис наступних питань [1; 16; 50; 69; 71]:

- аналіз якості та ефективності функціонування системи менеджменту підприємства за минулі роки (бажано не менше, ніж за 5 років);
- виявлення вузьких місць у структурі, змісті і взаємозв'язках компонентів системи менеджменту підприємства;
- обґрунтування і узгодження «Стратегії розвитку системи менеджменту».

У розділі «**Організація реалізації стратегії підприємства**» розкривається зміст наступних питань [1; 16; 69; 71]:

- аналіз діючої системи реалізації стратегії підприємства за минулі роки;
- виявлення вузьких місць в організації процесів реалізації контролі й обліку виконання стратегічних планів, системі мотивації, регулювання;
- обґрунтування та узгодження розділу «Організація реалізації стратегії підприємства».

У «Додатки» до «Стратегії підприємства» рекомендується включати такі матеріали [1; 16; 50; 69; 71]:

- характеристика конкурентів (більш детальна, ніж у розділі «Стратегія маркетингу»);
- інструкції, методики, стандарти, описи технологій, програми й інші допоміжні матеріали;
- вихідні дані для розрахунків;
- пояснювальні записки та інші матеріали.

Вищерозглянутий склад «Стратегії підприємства» і зміст її розділів є орієнтовним. Кожне підприємство уточнить склад стратегії відповідно до особливостей діяльності, зробить стратегію унікальною.

У діяльності підприємств активно використовується така форма стратегічного планування як бізнес-план.

Метою розробки бізнес-плану є планування господарської діяльності підприємства на найближчий період і на перспективу відповідно до потреб ринку і можливостей одержання необхідних ресурсів.

Бізнес-план допомагає менеджерам підприємств вирішити наступні основні завдання [38]:

- визначити конкретні напрямки діяльності підприємства, цільові ринки і місце підприємства на цих ринках;
- сформулювати довгострокові й короткострокові цілі підприємства, стратегії і тактики їхнього досягнення, а також визначити відповідальних осіб за їхню реалізацію;
- вибрати асортимент продукції, яка буде вироблятися, а також визначити суму і рівень майбутніх витрат на виробництво та реалізацію продукції;
- оцінити відповідність кадрів підприємства й умов для мотивації їхньої праці вимогам щодо досягнення поставлених цілей;
- визначити склад маркетингових заходів підприємства щодо вивчення ринку, реклами, стимулювання продажів, ціноутворення, каналів збуту;
- оцінити матеріальне і фінансове положення підприємства і відповідність фінансових і матеріальних ресурсів досягненню поставлених цілей;
- передбачити труднощі і бар'єри, що можуть перешкодити виконанню бізнес-плану.

Як правило, потреба в бізнес-плані виникає під час вирішення наступних актуальних завдань підприємства [38; 69]:

1. Підготовка заявок від існуючих і нових підприємств на одержання кредитів.

2. Відкриття нової справи: випуск нової продукції і впровадження нового асортименту послуг.

3. Перепрофілювання існуючого підприємства і вибір нових видів, напрямків і способів здійснення господарської діяльності.

З огляду на специфіку підприємств виробництва та підприємств ресторанного бізнесу, у бізнес-плані доцільно передбачити наступні основні розділи. Розглянемо їх зміст [38; 69].

### **1. Резюме.**

Це стислий розділ, який складається в самому кінці розробки бізнес-плану і містить такі основні параметри:

- обсяг роздрібного товарообігу, у тому числі обороту по продукції власного виробництва й обороту по покупних товарах (з визначенням питомої ваги кожної складової у загальному обсязі);
- асортимент запланованої до випуску продукції власного виробництва і перелік послуг, які планується надавати;
- сума і рівень витрат, величина собівартості продажів;
- сума і рівень чистого прибутку підприємства (за винятком податків і обов'язкових платежів);
- розмір необхідних інвестицій з визначенням терміну їхньої окупності і точки беззбитковості;
- запас фінансової міцності.

Крім того, у резюме необхідно висвітлити перспективні параметри діяльності підприємства на найближчі три роки, передбачивши збільшення частки підприємства на відповідному сегменті ринку.

Резюме повинне викликати інтерес у інвесторів.

### **2. Види продукції, що планується виробляти, та перелік послуг, що планується надавати споживачам.**

Розділ повинний містити докладний опис всього асортименту продукції або блюд, що виробляються, кулінарних виробів з наочним їх зображенням (фото), описом особливостей технології виробництва, з розкриттям конкурентних переваг у порівнянні з іншими аналогічними виробами (смакові якості, калорійність, корисність, екологічність тощо).

Аналогічний опис доцільно навести також за всім переліком послуг, що надаються споживачам, описати оригінальні форми обслуговування, види організації відпочинку, розваг, концертні програми тощо.

### **3. Аналіз ринку й опис конкурентів.**

У даному розділі повинні бути представлені результати аналізу розміру і місткості ринку ресторанного господарства на прилеглій території, а також частки підприємства на цьому ринку.

Крім того, необхідно надати опис існуючих і потенційних конкурентів у даній сфері діяльності, проаналізувати їх сильні і слабкі сторони. Підприємству необхідно оцінити переваги і недоліки своєї продукції та послуг, розробити заходи щодо посилення їх конкурентоспроможності.

Результати аналізу необхідно навести в порівняльних таблицях 3.1–3.3.

**Таблиця 3.1 – Переваги та недоліки продукції та послуг підприємства (форма)**

<b>Переваги продукції (послуги) порівняно з аналогічними у конкурентів</b>	<b>Недоліки</b>	<b>Заходи для подолання недоліків</b>
1		
2		
3		

**Таблиця 3.2 – Інформаційне досьє підприємств-конкурентів (форма)**

<b>Назва ресторану конкурента</b>	<b>Місце знаходження</b>	<b>Частка ринку, якою володіє конкурент (%)</b>	<b>Обсяг продажів (тис. грн)</b>	<b>Передбачені втрати, пов'язані з діяльністю конкурентів на ринку (тис. грн)</b>
1.				
2.				
3.				

**Таблиця 3.3 – Аналіз запитів споживачів (форма)**

<b>Запити споживачів</b>	<b>Що може запропонувати</b>	
	<b>Підприємство – об'єкт дослідження</b>	<b>Підприємство-конкурент</b>
Асортимент страв, напоїв і кулінарних виробів, перелік послуг		
Якість продукції, якість обслуговування		
Винятковість (ексклюзивність) продукції		
Ціни		
Надійність		
Місцезнаходження		
Форми обслуговування		
Дизайн інтер'єру		
Престижність ресторану		
Атмосфера ресторану		



#### **4. План маркетингу.**

Розділ повинний містити наступну інформацію [7; 56; 72]:

##### **4.1. Ціноутворення.**

Необхідно вказати, як будуть визначатися ціни на продукцію: який рівень торговельних надбавок і націнок на продукцію власного виробництва і покупні товари планується, на яких умовах будуть передбачені знижки, чи є можливість використання дисконтних і накопичувальних карт для споживачів, який рівень рентабельності (прибутковості) на вкладені кошти передбачається реалізувати.

##### **4.2. Шляхи збільшення обсягів продажів.**

Доцільно розробити конкретні заходи, за рахунок яких передбачається постійне зростання обсягів продажів (обсягів товарообігу):

- пошук нових форм залучення споживачів;
- залучення коштів місцевих органів влади для забезпечення харчування незаможних верств населення;
- розширення спектру наданих додаткових послуг;
- організація виїзної торгівлі;
- впровадження прогресивних форм обслуговування,
- підвищення культури обслуговування споживачів.

**4.3. Реклама і формування суспільної думки про підприємство, його продукцію та послуги («паблік рилейшнз»).**

У розділі необхідно спланувати майбутню діяльність по організації реклами підприємства, визначити види рекламних носіїв: вивіски, рекламні проспекти, реклама у пресі, на радіо, телебаченні, а також коло виробників реклами, провести розрахунок вартості виготовлення і розміщення рекламних послуг на визначений період (з урахуванням податків на рекламу).

#### **5. План виробництва.**

У розділі необхідно відповісти на наступні питання [69; 80]:

**5.1. Наскільки вдалим є місце розташування підприємства щодо близькості до основних видів транспорту, автошляхів, стосовно постачальників сировини, доступності робочої сили тощо?**

**5.2. Який обсяг продажів (обсяг товарообігу) планується реалізувати?**

Вихідним матеріалом для відповіді на це запитання повинна бути розроблена виробнича програма підприємства – програма випуску продукції власного виробництва в натуральних вимірниках. Для її розробки використовуються наступні показники:

- виробнича потужність гарячого цеху (кухні), тобто максимально можливий обсяг випуску продукції визначеного асортименту за одиницю часу;
- пропускна здатність торговельної зали, тобто максимальна кількість споживачів, що обслуговуються в одиницю часу;
- кількість споживачів, що скористаються послугами підприємства в розрахунку на плановий період.

Розрахувавши на основі зазначених показників плановий випуск блюд власного виробництва, необхідно визначити обсяг товарообігу по продукції власного виробництва у вартісному виразі шляхом множення середньогрупових

цін на кількість блюд, напівфабрикатів, кулінарних та інших виробів, запланованих виробничою програмою.

Плановий обсяг роздрібного товарообігу в цілому розраховується як сума товарообігу по продукції власного виробництва, товарообігу по покупних товарах, виручки за всім спектром послуг. Якщо підприємство займається оптовим продажем продукції, то цей товарообіг також включається до загального обсягу товарообігу.

5.3. Які виробничі потужності підприємства будуть потрібні для отримання запланованого обсягу продажів?

5.4. Які основні й оборотні кошти будуть потрібні в планованому періоді і яка динаміка їхньої зміни?

5.5. Скільки буде потрібно сировини, напівфабрикатів і покупних товарів на запланований обсяг продажів, а також у яких постачальників і на яких умовах вони будуть закуповуватися? Потреба в сировині та покупних товарах розраховується за індивідуальними або за середньогруповими нормами витрат. Завершальним етапом таких розрахунків є розробка продуктового балансу, що дозволяє забезпечити взаємне ув'язування й встановлення правильних пропорцій між надходженням, витратою продуктів і запасами сировини і товарів.

5.6. На яких виробничих циклах, якими методами і відповідно до яких норм буде здійснюватися контроль якості продукції?

## **6. Оцінка потенційних ризиків і система комерційного страхування.**

У ринкових умовах цей розділ бізнес-плану є особливо важливим, оскільки від цього в значній мірі залежить довіра потенційних інвесторів, кредиторів і партнерів по бізнесу. Варто врахувати наступні види ризиків: виробничі, комерційні, фінансові, а також ризики, пов'язані з форс-мажорними обставинами.

6.1. Виробничі ризики пов'язані з порушенням виробничого циклу за різними причинами, із затримками в постачанні сировини та товарів. З метою страхування від даного виду ризиків необхідно передбачити наступні заходи:

- організація діючого контролю за перебігом виробничого циклу на підприємстві;
- контроль за частотою завезення і ритмічністю постачань сировини і товарів у підприємство;
- удосконалення форм розрахунків з постачальниками;
- контроль за термінами збереження запасів сировини і товарів.

6.2. Комерційні ризики пов'язані з такими факторами, як: зменшення розмірів і місткості ринку, зниження платоспроможного попиту споживачів, поява нових конкурентів тощо.

З метою зниження таких ризиків необхідне вживання наступних заходів:

- постійне вивчення кон'юнктури ринку ресторанного господарства;
- удосконалення цінової політики, введення дисконтних і накопичувальних карт для споживачів;
- проведення цілеспрямованої роботи з формування позитивної суспільної думки, фірмового стилю підприємства;
- організація реклами підприємства.

6.3. Фінансові ризики пов'язані з інфляцією, взаємними неплатежами, коливаннями валютного курсу тощо. Ці ризики можуть бути знижені, завдяки добре організованій системі фінансового менеджменту на підприємстві.

6.4. Ризики, пов'язані з форс-мажорними обставинами виникають в силу надзвичайних непередбачених обставин (починаючи від зміни політичного курсу країни і закінчуючи різними стихійними лихами). Гарантом зниження цих ризиків є організація ресторанного бізнесу з достатнім запасом фінансової міцності.

Для зниження залежності роботи підприємства від усіх типів ризиків у цьому розділі бізнес-плану варто передбачити заходи щодо комерційного страхування на основі діючих у теперішній час систем: страхування майна, транспортних перевезень, страхування контрактів на угоди, що укладаються, через відповідну страхову компанію.

### 7. Фінансовий план і фінансова стратегія.

Розділ покликаний узагальнити матеріали попередніх розділів і представити їх у вартісному виразі. Мета фінансового плану полягає у визначенні ефективності діяльності підприємства у плановому періоді.

Необхідно розробити прогностичний план доходів і витрат підприємства за формою, наведеною в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Прогностичний план доходів та витрат підприємства (форма)

Показник	Рік роботи		
	1-й	2-й	3-й
1. Доходи від реалізації (обсяг валового або роздрібного товарообігу)			
2. Позареалізаційні доходи			
3. Витрати на продаж разом, у тому числі матеріальні витрати, витрати на оплату праці, суми нарахованої амортизації, інші витрати			
4. Позареалізаційні витрати			
5. Прибуток до оподаткування			
6. Податок на прибуток			
7. Чистий прибуток			

Якщо прогностичний план доходів і витрат засвідчить, що за таких умов можна отримувати прибуток, то підприємство має шанс на успіх.

Наступним етапом є розробка прогностичного балансу грошових надходжень і виплат за формою, наведеною в таблиці 3.5.

Необхідно навести прогностичний зведений баланс активів і пасивів підприємства на плановий період, а також визначити стратегію фінансування, тобто вказати розмір загальної потреби в інвестиціях, намітити передбачувані джерела фінансування, розрахувати передбачуваний строк окупності і повернення кредитів, а також провести розрахунок рівня рентабельності і запасу фінансової стійкості підприємства ресторанного господарства.

Таблиця 3.5 – Прогнозний баланс грошових надходжень та виплат

Показник	Рік роботи		
	1-й	2-й	3-й
1. Готівка на початок періоду			
2. Надходження разом, у тому числі доходи від реалізації (товарообіг), позареалізаційні доходи, інвестиційний кредит, амортизація			
3. Виплати разом, у тому числі устаткування, сировина і матеріали, управлінські витрати, оренда приміщень, комунальні послуги, транспорт, реклама, страхування, повернення отриманих кредитів і відсотків за них			
4. Приріст готівки			
5. Готівка на кінець періоду			

### 3.3. Сутність та особливості функції організації

**Функція організації** забезпечує взаємозв'язок і ефективність елементів підприємства як відкритої системи. Реалізація цієї функції має два важливих аспекти: побудову організаційної структури управління підприємством (суб'єкту управління), організацію та забезпечення безперебійної роботи виробничої (операційної) системи (об'єкту управління) [19; 45; 49; 64; 69].

Функція організації ґрунтується на низці принципів [80]:

- пропорційність – чисельність персоналу в підрозділах управлінського апарату має бути пропорційною обсягу покладеної на них діяльності;
- прямоточність – при проектуванні організаційних структур управління треба забезпечувати прямі шляхи проходження інформації від керівника до безпосередніх виконавців;
- ритмічність – рівномірний розподіл робіт протягом певного часу;
- паралельність передбачає одночасне протягом певного періоду виконання двох і більше робіт. Наприклад, керівник протягом дня може приймати рішення з різних питань, брати участь у роботі наради, вести переговори з постачальниками, приймати відвідувачів, працювати з діловою кореспонденцією;
- розподіл і спеціалізація управлінської праці. Цей принцип реалізується під час побудови організаційної структури управління через закріплення однорідних функцій управління за спеціалізованими структурними підрозділами, а також розробкою посадових інструкцій для всіх працівників управлінського апарату.

Функція організація забезпечує підприємство всіма необхідними ресурсами: трудовими, фінансовими, матеріальними, інформаційними тощо.

Важливим завданням цієї функції є створення та підтримка організаційної культури на підприємстві. Організаційна культура визначається стилем керівництва, формальними та неформальними відносинами на підприємстві, культурою обслуговування споживачів, відсутністю конфліктних ситуацій,

культурою оформлення документів підприємства тощо.

**«Організаційна структура управління» (ОСУ)** – одне з ключових понять менеджменту підприємств, пов'язане з цілями, функціями, процесом управління, роботою менеджерів і розподілом між ними повноважень. У рамках структури протікає весь управлінський процес, у якому беруть участь менеджери всіх рівнів, і професійної спеціалізації.

Під структурою управління розуміється кількість ланок і рівнів управління, їх підпорядкованість та взаємозв'язок, що забезпечують функціонування і розвиток підприємства як єдиного цілого. ОСУ визначається також як форма поділу і кооперації управлінської діяльності, у рамках якої здійснюється процес управління. З цих позицій ОСУ представляється у вигляді системи оптимального розподілу функціональних обов'язків, прав і відповідальності, порядку і форм взаємодії між органами управління і працюючими в них людьми.

Ключовими поняттями організаційних структур управління є елементи, зв'язки (відносини), рівні і повноваження. Елементами ОСУ можуть бути як окремі працівники (керівники, фахівці, службовці), так і служби або органи апарату управління, у яких зайняті фахівці, що виконують визначені функціональні обов'язки. Є два напрямки спеціалізації елементів ОСУ [80]:

а) у залежності від складу структурних підрозділів підприємства – ланки управління, що здійснюють маркетинг, управління виробництвом, збутом, персоналом та ін.;

б) виходячи з характеру основних управління, формуються органи, що займаються плануванням, організують виробництво, працю й управління, мотивують персонал, контролюють усі процеси в організації.

Збільшення кількості елементів і рівнів в ОСУ приводить до багаторазового росту числа і складності зв'язків, що виникають у процесі прийняття управлінських рішень; наслідком цього нерідко є уповільнення процесу управління, що в сучасних умовах тотожно погіршенню якості та ефективності функціонування менеджменту підприємства.

Суттєвий вплив на організаційну структуру управління чинить їх організаційно-правова форма діяльності. За невеликих обсягів виробництва, наприклад у приватних підприємствах, його власник може самостійно здійснювати процес управління. Створювати організаційну структуру управління у даному випадку недоцільно. Зі збільшенням обсягів діяльності формується апарат управління. При цьому необхідно раціонально розподіляти повноваження і відповідальність, забезпечувати узгодженість дій управлінських працівників. З цією метою створюється організаційна структура управління, яка складається з ланок (елементів) і рівнів (ступенів) з чітко визначеними функціями і взаємозв'язками.

У діяльності підприємств галузі працюють підприємства, які можна об'єднати к три групи, які мають певні конкурентні переваги:

– індивідуальні підприємства: швидкість реагування на зміни попиту на продукцію та послуги; гнучкість асортиментної політики; високий рівень підприємницької мотивації;

– партнерські: зростання фінансових можливостей, солідарна

відповідальність з обов'язків підприємства; розподіл функцій управління;

– корпоративні: найвищі можливості розвитку у стратегічній перспективі; висока конкурентоспроможність підприємств, необмежені можливості формування фінансових ресурсів.

Підприємства, які входять до складу тієї чи іншої групи, мають сході риси в організації процесу управління. Так, вони мають принципово однакові структури вищого рівня управління. Склад ланок вищого рівня визначається на основі Господарського кодексу України [26].

Для групи індивідуальних підприємств вищий рівень управління буде представлено у єдиній ланці управління (рис. 3.5).



**Рисунок 3.5 – Вищий рівень управління індивідуальних підприємств**

Для групи партнерських підприємств вищий рівень управління буде мати наступний склад (рис. 3.6).



**Рисунок 3.6 – Вищий рівень управління товариств (з обмеженою відповідальністю, додатковою відповідальністю, повні, командитні)**

Для групи корпоративних підприємств Господарським кодексом України передбачено такий склад та структуру вищого рівня управління:

Для акціонерного товариства відкритого типу (рис. 3.7).



### Рисунок 3.7 – Вищий рівень управління акціонерного товариства відкритого типу

Для акціонерного товариства закритого типу (рис. 3.8).



Рисунок 3.8 – Вищий рівень управління акціонерного товариства закритого типу

Найчастіше для підприємств галузі характерні організаційні структури управління трьох рівнів: вищого, середнього та нижчого.

**Вищий рівень управління** – це керівництво підприємства: президент фірми, рада директорів, загальні збори акціонерів, збори засновників, спостережна рада, ревізійна комісія, голова правління, правління, директор підприємства. Вище керівництво здійснює концептуальну роль, забезпечує постановку цілей діяльності, стратегічне управління підприємством. Даний рівень управління характеризує форму власності і організаційно-правову форму підприємницької діяльності підприємства [15; 22; 41].

**Середній рівень управління** – це заступники директора підприємства, заступники голови правління, структурні підрозділи апарату управління. Завдання середнього рівня міститься в забезпеченні реалізації розробленої стратегії, прийнятті тактичних управлінських рішень, у виконанні функцій управління підприємством [15; 22; 29; 41].

**Нижчий рівень управління** включає керівників підрозділів виробничої структури підприємства (цехів, складу, виробництва в цілому, функції реалізації і організації обслуговування споживачів тощо). Цей рівень управління безпосередньо контактує з об'єктом управління і включає завідуючого виробництвом, начальників цехів, адміністраторів залу, завідуючого складом тощо. До обов'язків керівників даного рівня входить оперативне управління виробництвом [15; 29; 41].

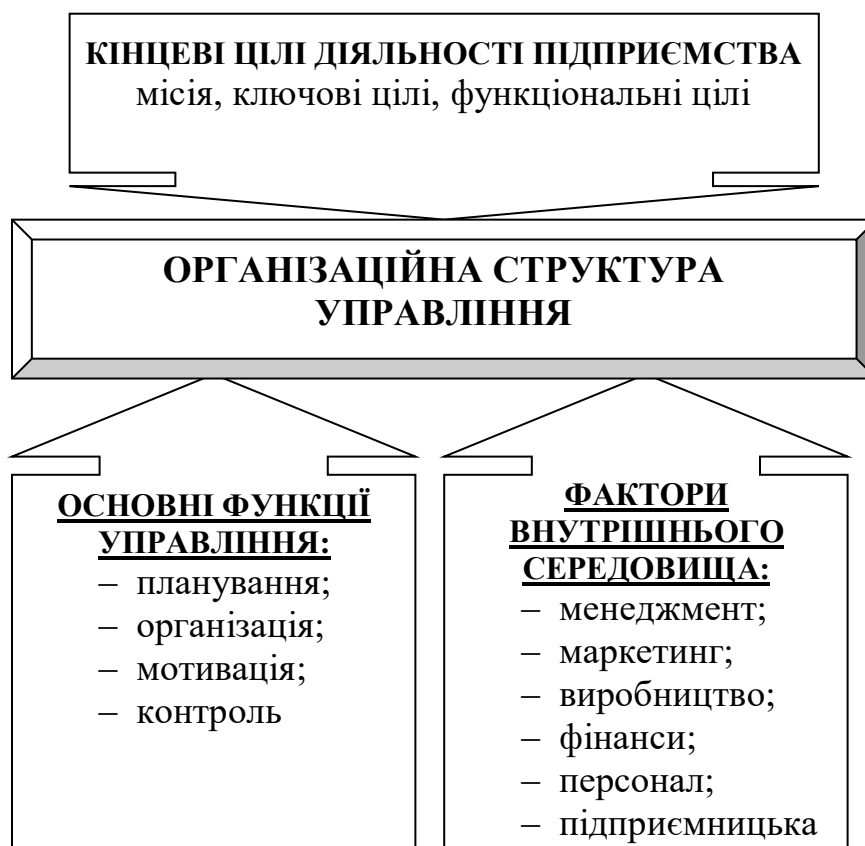
Між ланками і рівнями управління в організаційних структурах управління існують зв'язки двох типів: вертикальні (зв'язки підпорядкування і керівництва) і горизонтальні (зв'язки кооперації рівноправних елементів).

Сучасна теорія менеджменту до організаційних структур управління підприємствами в ринкових умовах висуває такі вимоги [80]:

- відповідність стратегічним цілям підприємства;
- гнучкість, тобто здібність реагувати на постійні зміни зовнішніх і внутрішніх факторів;

- мінімум рівнів ієрархії, що забезпечить швидке проходження інформації від вищого керівництва до виробничих працівників і в зворотному напрямку;
- розподіл функцій за ланками управління, що виключає дублювання функцій і забезпечує рівномірне навантаження на всі підрозділи апарату управління;
- інноваційна спрямованість – адаптація новітніх ідей в техніці і технології підприємства;
- стійкість структури управління – незмінність її основних властивостей при різноманітних зовнішніх впливах, цілісність функціонування системи управління та її елементів;
- економічність – завдання постає у тому, щоб потрібний ефект від управління досягався при мінімальних витратах на управлінський персонал. Критерієм цього може служити співвідношення між затратами ресурсів та корисним результатом.

В основу формування організаційної структури управління необхідно покласти: кінцеві цілі діяльності підприємства; основні функції управління; сукупність груп факторів внутрішнього середовища підприємства ресторанного господарства (рис. 3.9).



**Рисунок 3.9 – Системно-цільовий підхід до розробки ОСУ підприємства**

Розробка ОСУ здійснюється на основі Статуту підприємства, штатного розкладу, посадових інструкцій управлінських працівників. Визначивши склад ланок управління, види діяльності підприємства, обсяги виробництва, доцільно застосувати такі етапи розробки ОСУ:



- визначити форму власності й організаційно-правову форму діяльності підприємства; виділити ланки вищого рівня управління;
- визначити об'єкт управління; виділити ланки нижчого рівня управління;
- на основі функцій управління розподілити повноваження і відповідальність між ланками середнього рівня управління;
- виділити ланки середнього рівня управління.

Під час побудови ОСУ необхідно враховувати класифікацію управлінських працівників на лінійних і функціональних. Керують об'єктом управління тільки лінійні робітники, функціональні – займаються аналізом інформації, надають допомогу лінійним працівникам у прийнятті оптимальних управлінських рішень (табл. 3.6).

**Таблиця 3.6 – Розподіл повноважень в ОСУ між лінійними та функціональними керівниками підприємства**

<b>Функції управління</b>	<b>Завдання лінійних керівників</b>	<b>Завдання функціональних керівників</b>
1. Планування	1.1. Розробка цілей діяльності підприємства, об'єкта управління. 1.2. Визначення стратегії розвитку підприємства. 1.3. Розробка бізнес-планів	1.1. Розробка завдань діяльності структурних підрозділів. 1.2. Визначення завдань з реалізації стратегії. 1.3. Розробка планів розвитку окремих напрямків діяльності
2. Організація	2.1. Організація діяльності об'єкта управління. 2.2. Організація діяльності суб'єкта управління. 2.3. Розробка ОСУ підприємством	2.1. Забезпечення окремих напрямків діяльності об'єкта управління. 2.2. Обґрунтування завдань діяльності певних функціональних підрозділів
3. Мотивація	3.1. Мотивація діяльності, яка спрямована на підвищення конкурентоспроможності продукції, послуг, підприємства в цілому	3.1. Мотивація ініціативи та творчого підходу до виконання функціональних обов'язків
4. Контроль	4.1. Контроль діяльності виробництва, виробничих працівників, раціонального розподілу ресурсів підприємства	4.1. Контроль діяльності підпорядкованих робітників, раціонального використання окремих видів ресурсів
5. Координація	5.1. Узгодженість дій суб'єкта та об'єкта управління. 5.2. Координація дій окремих ланок управління в ОСУ підприємства	5.1. Узгодженість та координація дій фахівців у межах структурного підрозділу

Успішно працюючі підприємства регулярно оцінюють ефективність та адекватність своїх ОСУ до внутрішніх і зовнішніх умов і в разі потреби змінюють або реструктурують їх. Необхідність реструктуризації діючих та створення нових організаційних структур зумовлюється як реформуванням власності, зміною організаційно-правових форм господарювання, так і виникненням негативних явищ в економіці, пов'язаних з неплатоспроможністю підприємств. Реструктуризація означає послідовне впровадження комплексу організаційно-економічних, правових, інформаційних, технічних заходів, спрямованих на удосконалення структури.

Ефективність організаційної структури управління визначається у здатності досягнення поставлених цілей, реагувати на вплив зовнішнього середовища та в організаційній раціональності (табл. 3.7) [80].

Таблиця 3.7 – Основні показники ефективності ОСУ

Показник	Розрахунок показника	Характеристика	Оптимальне значення
Гнучкість організаційної структури управління	$K_{o.cm.1} = \frac{Ч_c}{Ч_n}$ де $Ч_c$ – чисельність працівників, які можуть виконувати суміжні функції; $Ч_n$ – загальна чисельність працівників підрозділу	Здатність підрозділу швидко змінювати сферу діяльності та організаційну структур управління	1
Раціональність організаційної структури управління	$K_{o.cm.2} = \frac{Ч_\phi}{Ч_n}$ де $Ч_\phi$ – фактична чисельність управлінських та нормативна чисельність $Ч_n$ працівників підрозділу	Рівень забезпеченості підрозділу управлінським персоналом	1
Коефіцієнт глибини спеціалізації управлінських робіт	$K_{o.cm.3} = \frac{Ч_{p.проф.}}{Ч_p}$ де $Ч_{p.проф.}$ – обсяг робіт профільних для певного підрозділу; $Ч_p$ – загальна кількість рішень прийнятих підрозділом	Спеціалізація функцій, що виконується підрозділом	1
Норма керованості по підприємству	$K_{o.om.2} = \frac{ЧП}{HK_{np} \times HK_{свр}^{PV-1}}$ де $ЧП$ – чисельність персоналу; $HK_{np}$ – середня норма керованості для керівників нижчого рівня; $HK_{свр.}$ – середня норма керованості для керівників	Завантаженість керівників	1

	середнього і вищого рівнів управління; РУ – кількість рівнів управління		
--	--	--	--

У теорії менеджменту підприємств виділяють лінійні, функціональні та комбіновані види ОСУ (рис. 3.10) [64; 67].

У ресторанному господарстві та у сфері харчового виробництва найбільш поширеного використання набули: лінійні та комбіновані [69].

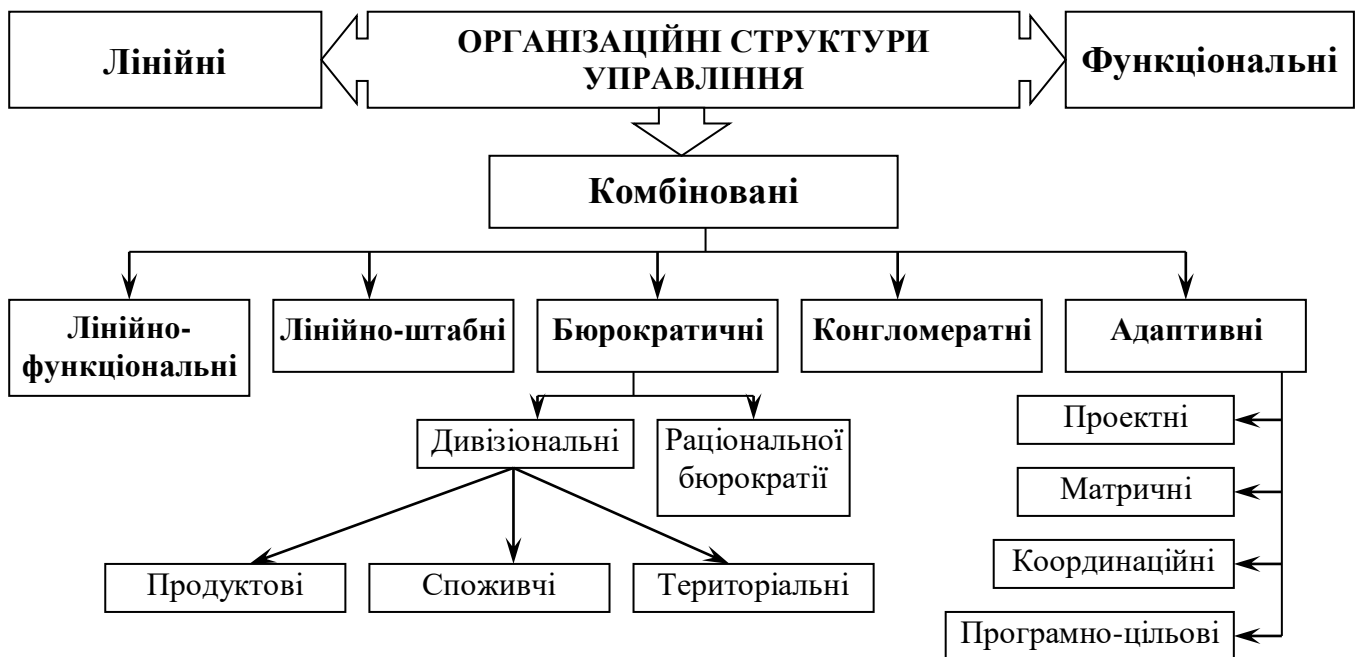
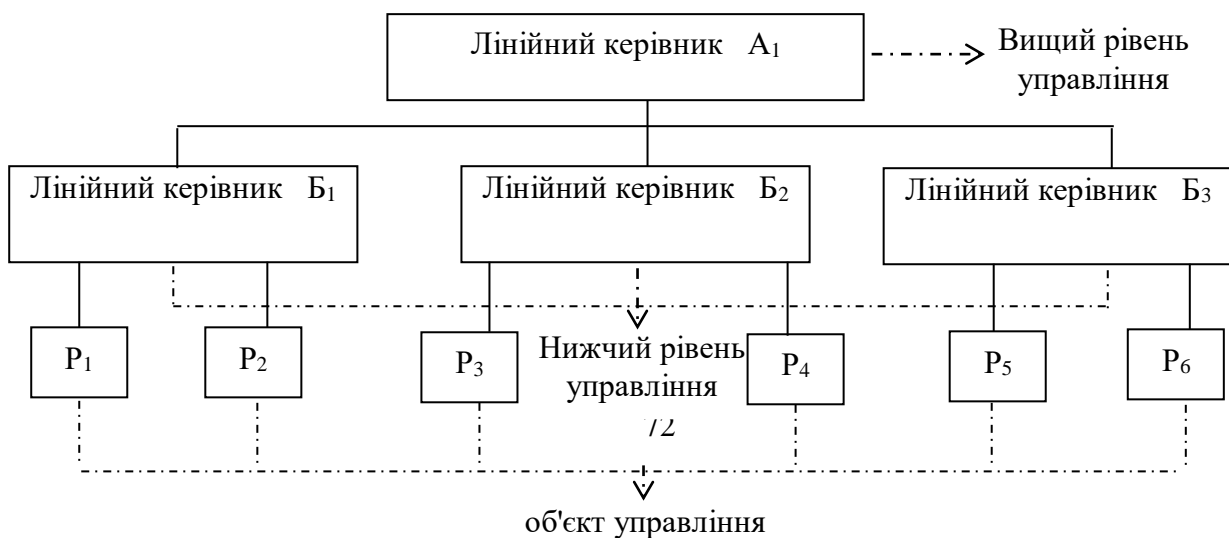


Рисунок 3.10 – Класифікація організаційних структур управління

### Лінійна структура управління

Лінійна структура управління історично є першим видом організації апарату управління. Для неї характерна наявність лише вертикальних лінійних зв'язків, які полягають у передачі керівного впливу від керівника до підлеглих з усіх питань діяльності (рис. 3.11) [64].



**Рисунок 3.11 – Лінійна структура управління (схема)**

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



**Рисунок 3.12 – Лінійна структура управління приватним рестораном (приклад)**

Разом з тим лінійна структура має певні недоліки: кожний лінійний підрозділ зосереджений тільки на виконанні своїх вузьких завдань, діяльність з координації роботи підрозділів покладена тільки на керівника, який повинен мати глибокі знання з усіх питань управління підприємством. У зв'язку з цим лінійна структура управління на практиці застосовується обмежено. Як правило, вона використовується тільки у невеликих підприємствах ресторанного господарства, які є автономними та такими, що входять до складу мережі (табл. 3.8).

**Таблиця 3.8 – Особливості лінійної структури управління**

Переваги (+)	Недоліки (–)
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Чітка система взаємозв'язків;</li> <li>– чітке визначення відповідальності;</li> <li>– швидкість реакції на прямі накази;</li> <li>– можливість підтримання високого рівня дисципліни</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Відсутність середнього рівня управління (ланок щодо підготовки та планування рішень);</li> <li>– складність вирішення міжгрупових проблем;</li> <li>– перевантаження менеджерів вищого рівня;</li> <li>– залежність успіхів від наявності кваліфікованого менеджера вищого рівня</li> </ul>

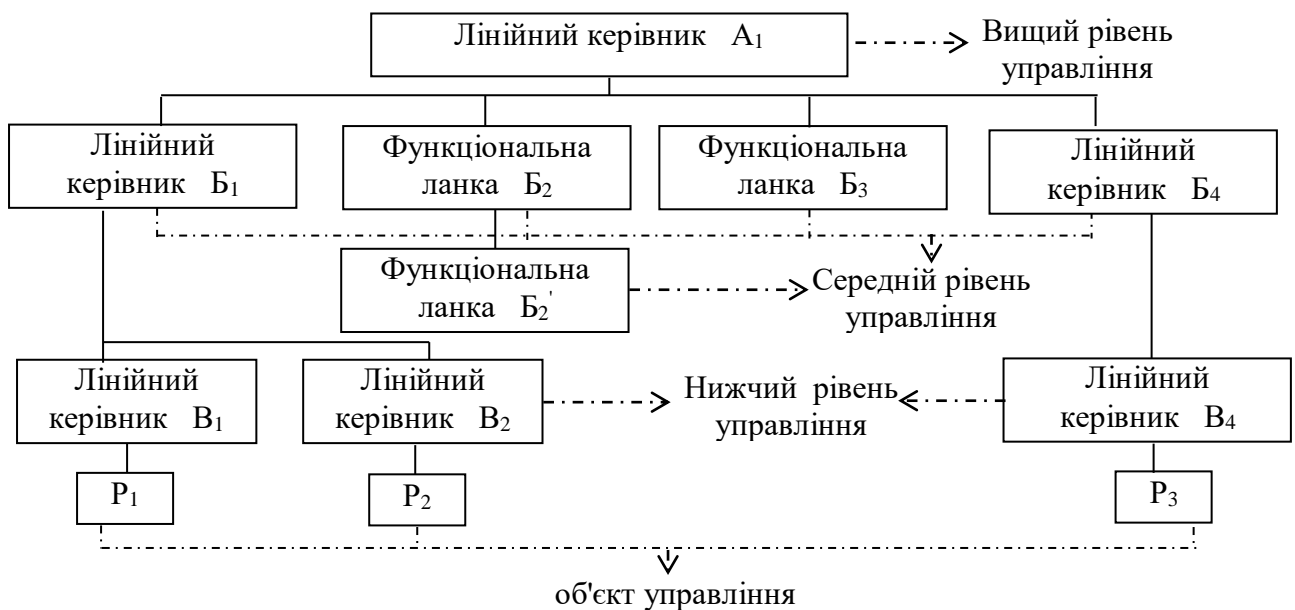
## Комбіновані структури управління

Комбіновані організаційні структури управління базуються на принципах лінійно-функціональних організаційних структур. Вибір однієї з комбінованих структур залежить від [25; 49; 50; 57; 64 80]: розмірів підприємства і обсягів діяльності; складу видів діяльності підприємства; наявності власної мережі підприємств; структури операційної діяльності тощо.

У сфері виробництва і ресторанному господарстві з різновидів комбінованих організаційних структур управління найбільш часто застосовуються лінійно-функціональні, програмно-цільові, дивізійні, матричні.

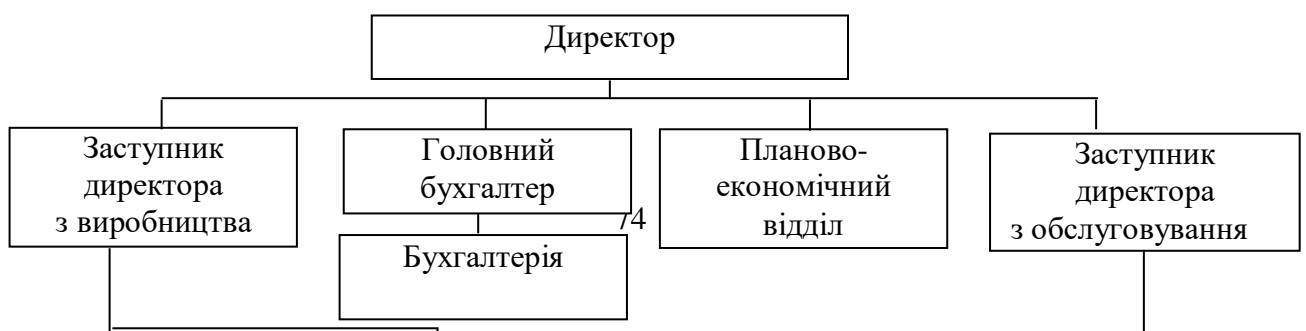
### Лінійно-функціональна структура управління [64]

Розширення обсягів діяльності підприємства створює передумови для формування функціональних підрозділів в апараті управління (рис. 3.13, 3.14). Будь-які накази, розпорядження, які підлягають виконанню, працівники одержують від своїх безпосередніх лінійних керівників, функціональні ланки у межах своєї компетенції аналізують проблеми, консультують керівника, подають методичну допомогу виконавцям у їхній діяльності. Отже, лінійно-функціональна структура є загальноприйнятною у середніх та великих підприємствах ресторанного господарства [80].



Р<sub>1-3</sub> – виконавці

Рисунок 3.13 – Лінійно-функціональна структура управління (схема)



**Рисунок 3.14 – Лінійно-функціональна структура управління рестораном (приклад)**

**Таблиця 3.9 – Особливості лінійно-функціональної структури**

Переваги (+)	Недоліки (–)
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Висока компетентність фахівців, які відповідають за виконання конкретних ситуацій;</li> <li>– вивільнення лінійних менеджерів від вирішення специфічних питань;</li> <li>– стандартизація, формалізація та програмування</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Надмірна зацікавленість у реалізації цілей і завдань керівників всіх підрозділів;</li> <li>– складності у підтримці постійних взаємозв'язків між різними функціональними службами;</li> <li>– надлишкова централізація</li> </ul>

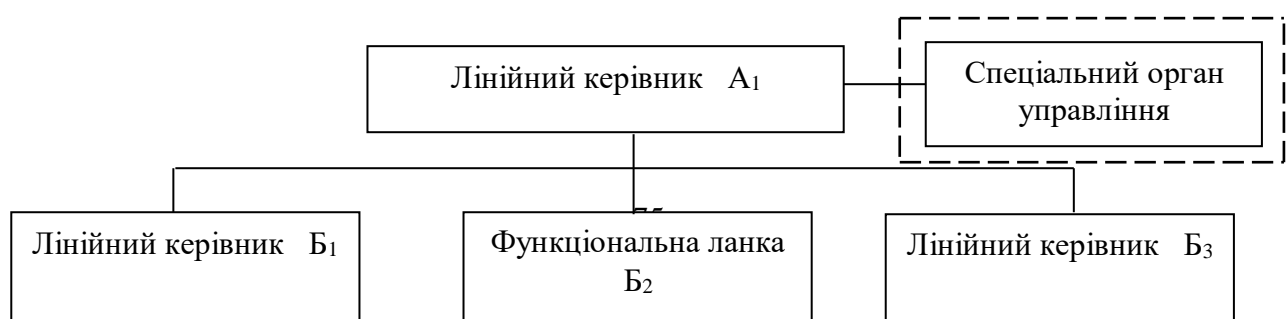
### **Програмно-цільова структура управління [64]**

Застосовується за умов, коли підприємство має вирішувати складну комплексну проблему, яку лінійно-функціональна структура вирішити не здатна. У таких випадках тимчасово створюється та наділяється необхідними повноваженнями спеціальний орган управління – комісія, комітет, рада, творча група, ініціативна група тощо (рис. 3.15, 3.16).

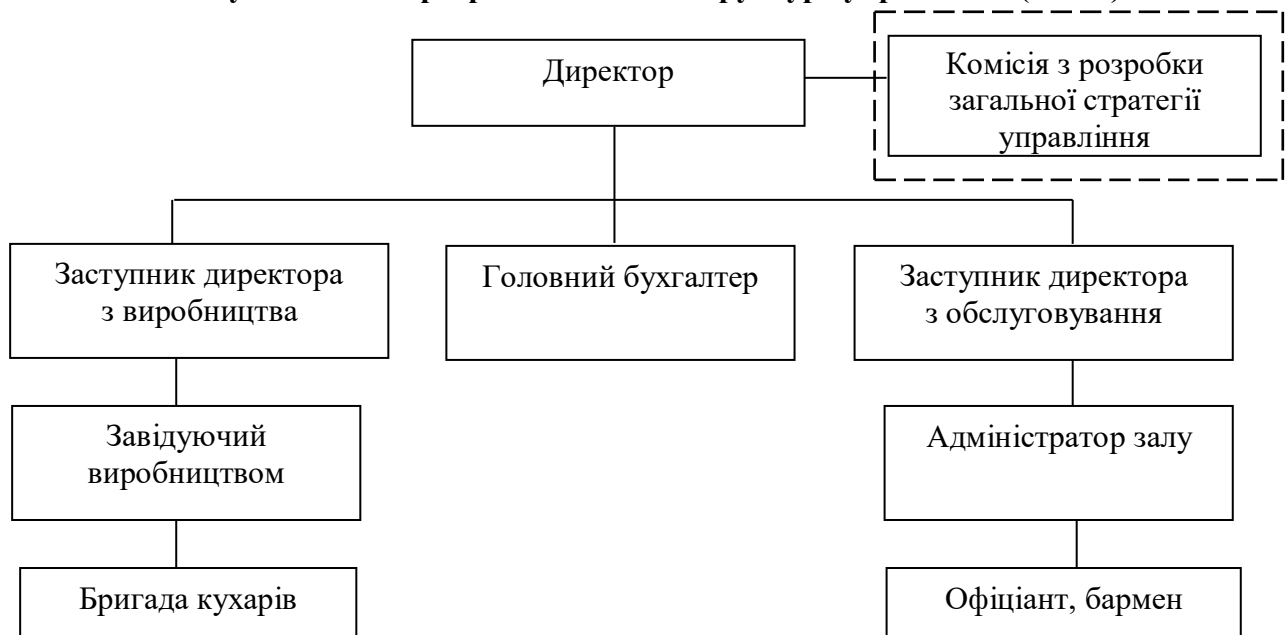
Після вирішення проблеми спеціальний орган управління або припиняє свою діяльність, або перетворюється на звичайний функціональний підрозділ у межах лінійно-функціональної структури.

Отже, програмно-цільова структура управління є тимчасовою і створюється, наприклад, із впровадженням АСУ підприємства, реконструкцією підприємства, технічним переозброєнням, структурною реорганізацією, розробкою стратегії діяльності та ін.

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



**Рисунок 3.15 – Програмно-цільова структура управління (схема)**



**Рисунок 3.16 – Програмно-цільова структура управління рестораном (приклад)**

**Таблиця 3.10 – Особливості програмно-цільової структури**

<b>Переваги (+)</b>	<b>Недоліки (-)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Можливість вирішувати складні комплексні завдання паралельно з поточною діяльністю;</li> <li>– можливість залучення висококваліфікованих фахівців із зовнішнього середовища;</li> <li>– співробітництво робітників різних рівнів управління та фаху</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Необхідність у додаткових коштах для винагороди фахівців спеціального органу управління;</li> <li>– розробка альтернатив, які не є оптимальними для підприємства;</li> <li>– участь фахівців підприємства у роботі спеціального органу управління відволікає їх від виконання посадових обов'язків;</li> <li>– високий рівень відповідальності керівника за прийняття та реалізацію комплексного завдання</li> </ul>

### Дивізіональна структура управління [64]

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

На центральний апарат компанії покладено функції стратегічного планування, контролю, підготовки і навчання персоналу, розробки і впровадження технічних новацій та ін. Оперативне управління здійснюють лінійно-функціональні структури у регіонах. У цьому випадку збільшується кількість ланок структури управління, термін проходження інформації від підприємств до вищого керівництва. Керівництво середньої ланки на рівні регіону приймає оперативні рішення з урахуванням місцевих умов і особливостей діяльності підприємства (рис. 3.17; 3.18).

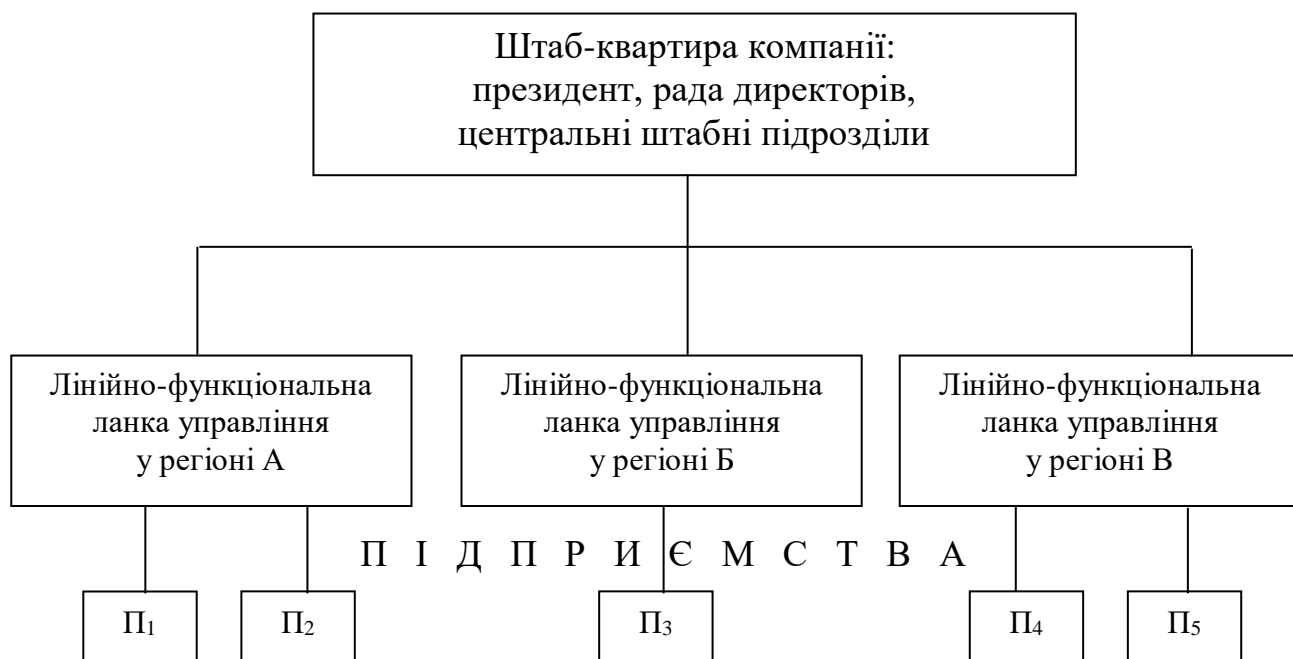
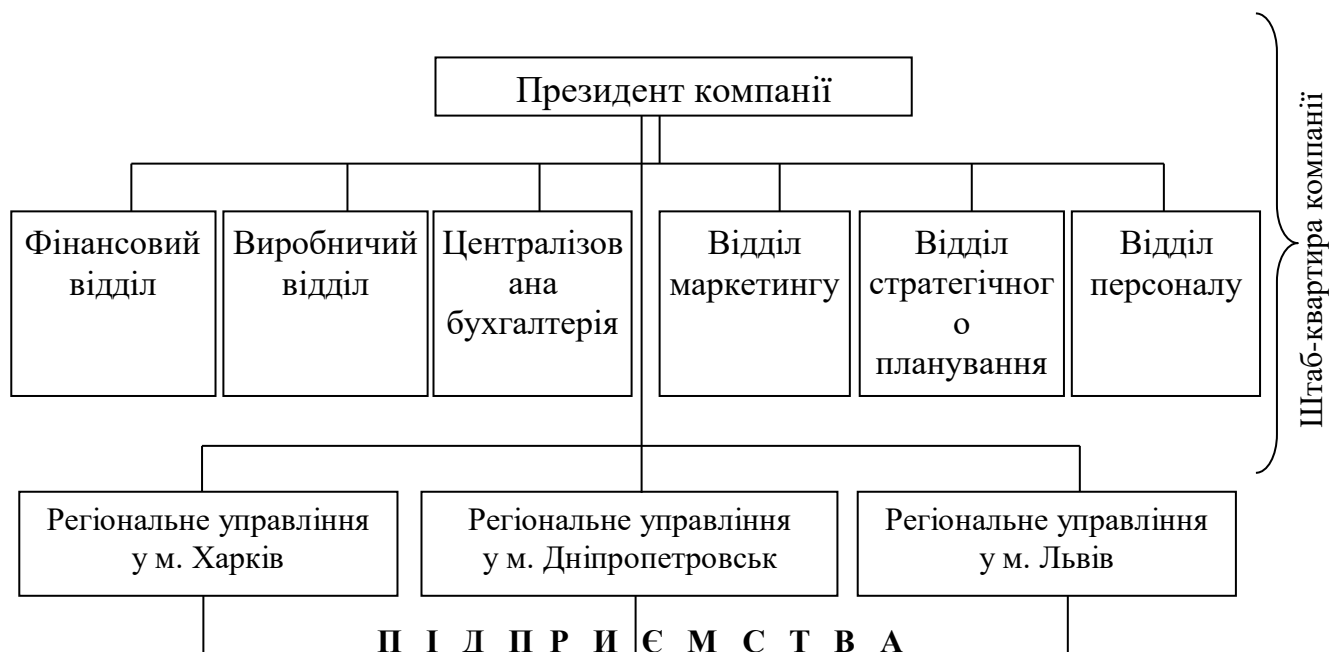


Рисунок 3.17 – Дивізіональна структура управління (схема)





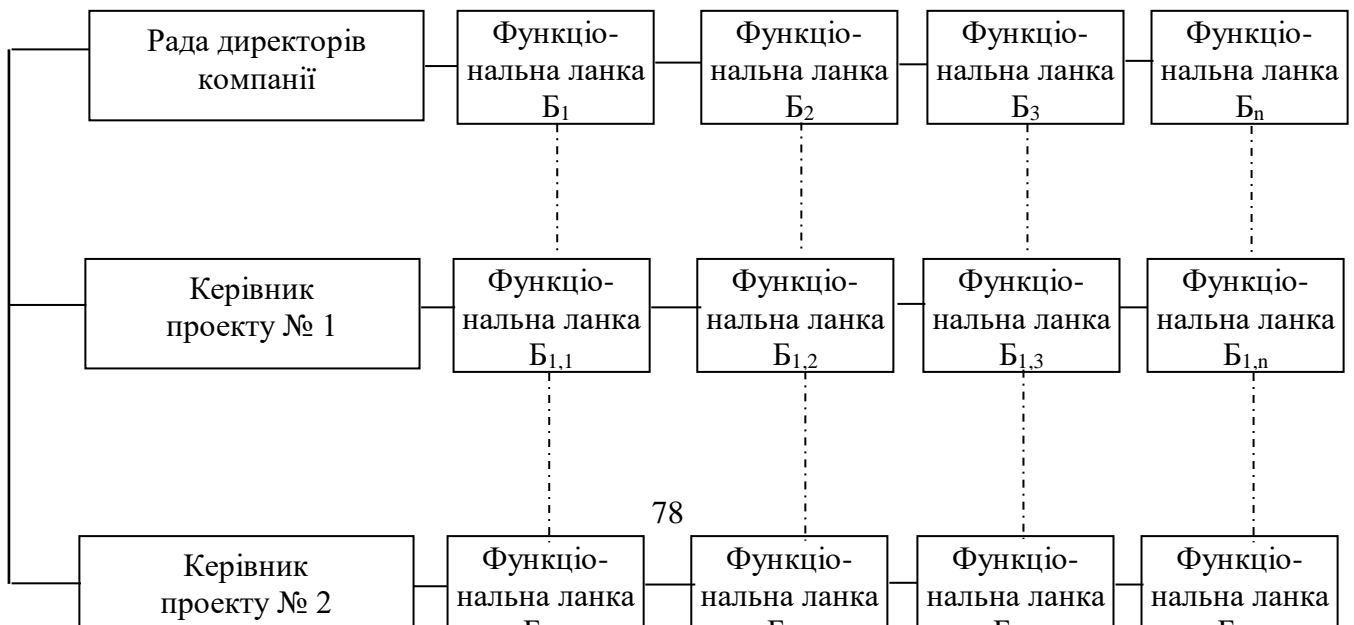
**Рисунок 3.18 – Дивізіональна структура управління корпорації  
«Макдональдс» в Україні (приклад)**

**Таблиця 3.11 – Особливості дивізіональної структури управління**

Переваги (+)	Недоліки (–)
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Стратегічні рішення приймаються у штаб-квартирі компанії;</li> <li>– штаб-квартира надає фінансову підтримку підприємствам</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Велика кількість ланок управління в ОСУ;</li> <li>– перевантаження ланок штаб-квартири компанії;</li> <li>– значний термін проходження інформації від підприємства до вищого керівництва;</li> <li>– необхідність узгоджувати рішення конкретного підприємства з регіональним управлінням та із штаб-квартирою компанії</li> </ul>

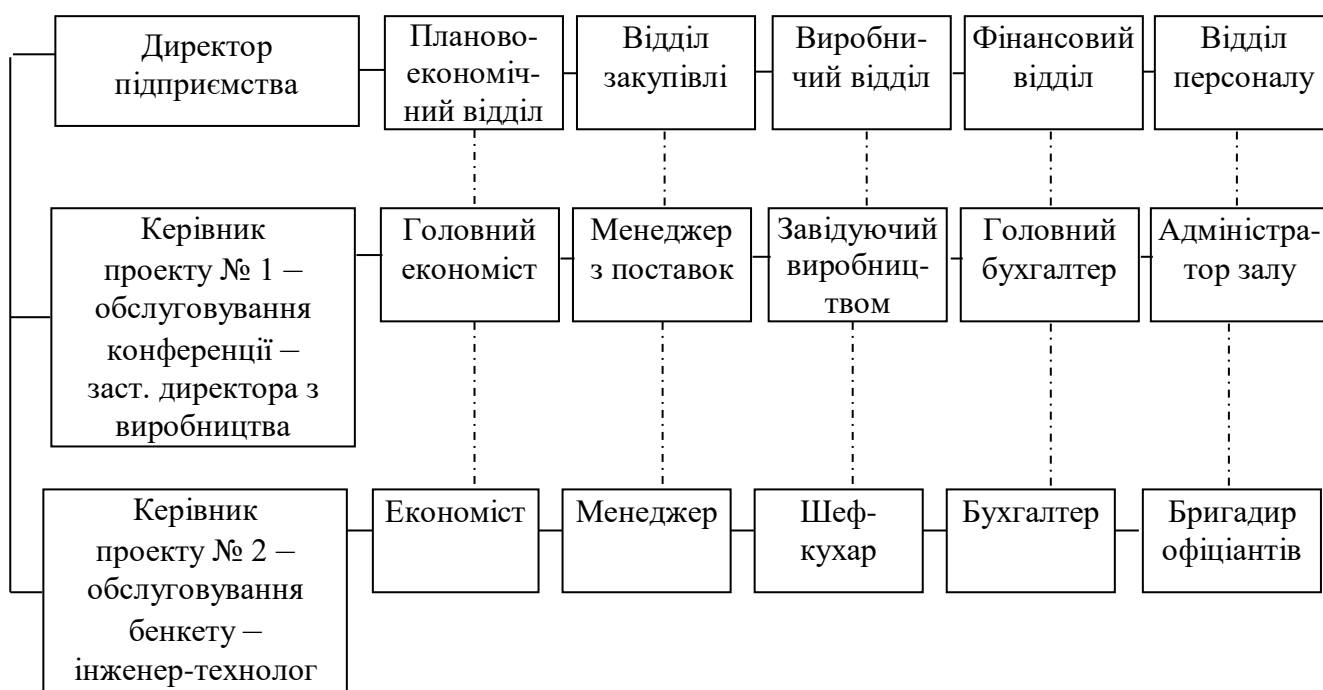
### **Матрична структура управління [64]**

Матрична структура характеризується накладанням тимчасових, цільових структур на постійну лінійно-функціональну структуру компанії. У матричних структурах керівники проектів мають певні повноваження і несуть відповідальність за їх реалізацію. На відміну від традиційної лінійно-функціональної, матрична структура управління є децентралізованою: вище керівництво компанії приймає рішення про розробку проекту, виділяє для цього необхідні ресурси, а реалізацію проекту забезпечує його керівник, який діє автономно (рис. 3.19).



**Рисунок 3.19 – Матрична структура управління (схема)**

У ресторанному господарстві та у сфері харчового виробництва матричні структури використовуються в менеджменті компаній, корпорацій. Управлінський персонал одночасно приймає участь у підготовці та реалізації декількох проектів. Прикладами проектів є організація бенкетів, кейтерингу, організація нової виробничої лінії тощо (рис. 3.20).



**Рисунок 3.20 – Матрична структура управління підприємством ресторанного господарства (приклад)**

**Таблиця 3.12 – Особливості матричних структур управління**

Переваги (+)	Недоліки (–)
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Підвищення особистої відповідальності за виконання проекту в цілому та його складових частин;</li> <li>– посилення контролю за виконанням окремих завдань;</li> <li>– раціональне використання кадрового</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Складна структура підпорядкування;</li> <li>– високий рівень внутрішньої конкуренції;</li> <li>– складність контролю за виконанням проектів;</li> </ul>

потенціалу за рахунок спеціалізації; – підвищення творчої активності адміністративно-управлінського апарату за рахунок взаємодії з функціональними підрозділами	– ресурси підприємства не можна передавати з проекту в проект
--	---

Практика діяльності підприємств свідчить, що для невеликих підприємств найбільш ефективною є лінійна структура управління, для середніх та великих підприємств – комбіновані структури управління. Лінійно-функціональна структура успішно використовується у стабільних ринкових умовах. В умовах нестабільного зовнішнього середовища краще використовувати програмно-цільову або матричну структуру управління. Для підприємств, що мають багато філій у різних регіонах, доцільна дивізіональна структура управління. Проте найкращою організаційною структурою управління є та, яка максимально відповідає досягненню цілей підприємства ресторанного господарства у конкретних ринкових умовах.

### 3.4. Сутність і роль мотивації як функції управління

Привести у дію організовану систему для отримання необхідного результату можливо лише шляхом певного впливу на неї управляючого органу або особи. Необхідні певні інструменти впливу на елементи системи, щоб вона почала своє функціонування. Одним із таких інструментів є мотивація. Для того, щоб ефективно рухатися до мети, керівник має не тільки спланувати і організувати роботу, але й примусити людей виконувати її згідно до опрацьованого плану.

**Мотивація** у широкому розумінні – це процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей підприємства [64].

З цього визначення можна зробити висновок, що ефективна реалізація функції мотивації потребує:

- 1) усвідомлення того, що спонукає працівника до праці;
- 2) розуміння шляхів направлення цих спонукань в русло досягнення цілей підприємства.

Психологія і соціологія розглядають спонукання як поведінкове виявлення потреб, сконцентрованих на досягненні цілей.

**Потреба** – це особливий стан психіки індивіда, усвідомлена ним незадоволеність, відчуття нестачі (відсутності) чогось, відображення невідповідності між внутрішнім станом і зовнішніми умовами [50; 64].

Потреби поділяють на:

- **потреби першого порядку (первісні, базові)**, які за своєю сутністю є фізіологічними (потреби в їжі, сні тощо);
- **потреби другого порядку (вторинні, вищі)**, які носять соціально-психологічний характер (потреби в повазі, владі, визнанні заслуг тощо).

Потреби першого роду закладені в людині генетично, другого роду – є наслідком її соціальної життєдіяльності.

Потреби неможливо безпосередньо спостерігати або вимірювати. Про їх існування можна судити, лише спостерігаючи за поведінкою людей.

Потреба, яка реально відчувається людиною, викликає прагнення здійснити конкретні дії, спрямовані на задоволення цієї потреби. Такий процес і являє собою спонукання. Отже, **спонукання** – це потреба, усвідомлена з точки зору необхідності здійснення конкретних цілеспрямованих дій. При цьому конкретні дії людини розглядаються як засіб задоволення потреби. Коли людина досягає поставленої мети, її потреба може бути:

- задоволена;
- частково задоволена;
- незадоволена.

Ступінь задоволення потреби впливає на спонукання (мотиви) поведінки людини в майбутньому (рис. 3.21).

Потреби викликають у людини бажання (прагнення) до їх задоволення. Тому **сутність функції мотивації** на підприємстві зводиться до створення умов, що дозволяють працівникам відчувати, що вони можуть задовольнити свої потреби. Мотиваційною функцією, яка забезпечує досягнення цілей підприємства.

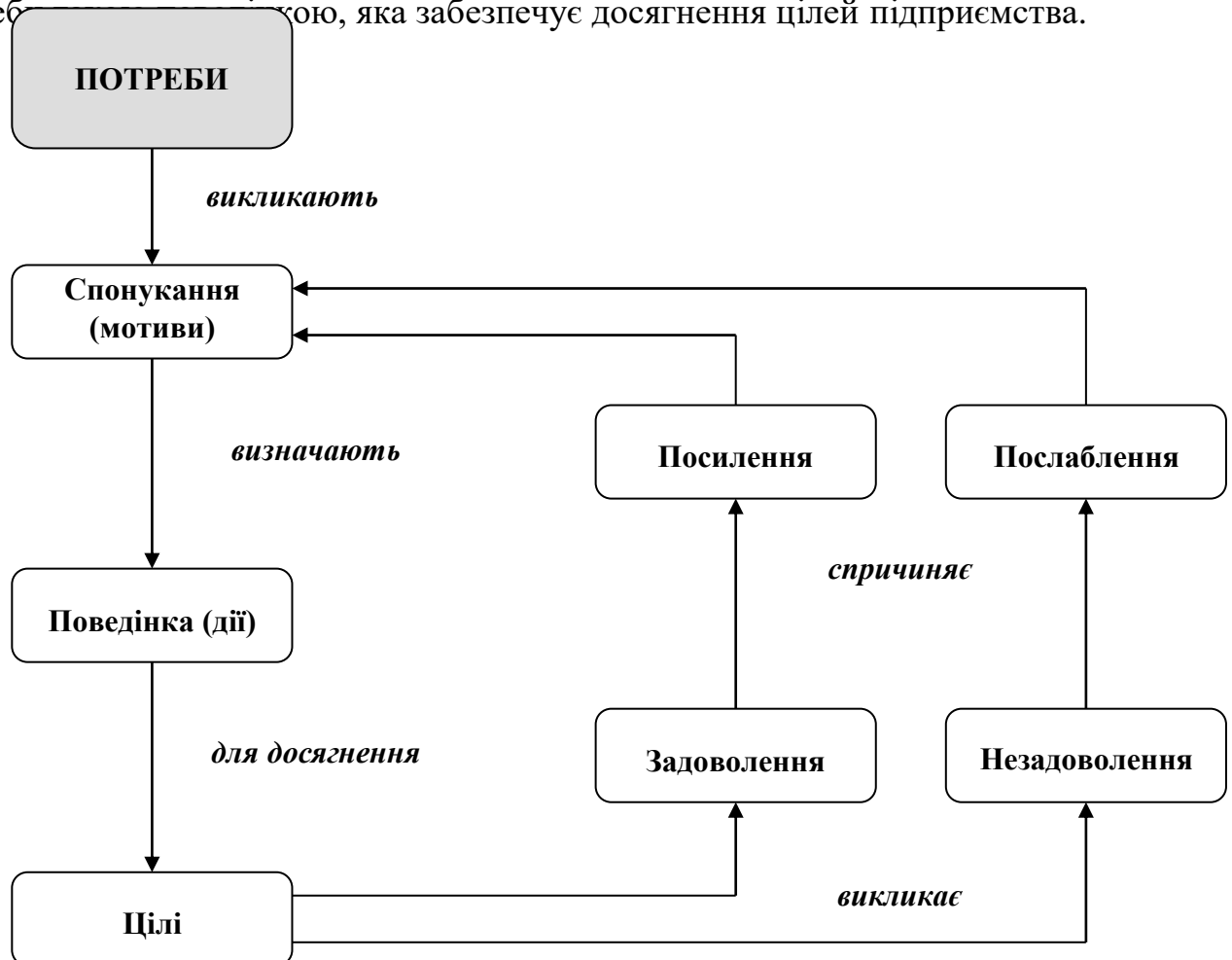


Рисунок 3.21 – Модель процесу мотивації праці

Інструментом спонукання людей до ефективної діяльності є винагородження. В теорії управління під **винагородженням** розуміється широкий

спектр конкретних засобів, що базуються на системі цінностей людини. При цьому розрізняють два типи винагородження:

1) **внутрішнє** – його дає сама робота, її результативність, змістовність, значущість тощо;

2) **зовнішнє** – його працівник отримує від підприємства (зарплата, кар'єрне зростання, пільги, привілеї тощо).

Для ефективного управління персоналом менеджери повинні розуміти та використовувати на практиці основні положення теорій мотивації: змістовних та процесуальних.

### **Змістовні теорії мотивації**

Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на класифікації потреб, що спонукають працівників до дій. Знаючи потреби підлеглих, менеджер може створити умови для їх задоволення таким чином, щоб забезпечити досягнення цілей підприємства [64; 67].

Найвідоміші змістовні теорії мотивації:

- 1) теорія ієрархій потреб Абрахама Маслоу;
- 2) теорія потреб Девіда МакКлеланда;
- 3) теорія мотиваційної гігієни Фредеріка Герцберга.

**Теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу** ґрунтується на таких тезах:

1) потреби людини мають **ієрархічну структуру** (пріоритетність) (рис. 3.22);

2) поведінка людини визначається **найсильнішою на даний момент потребою**;

3) найсильніша потреба визначає поведінку людини до моменту її задоволення;

4) за одночасного існування кількох сильних потреб домінують **потреби нижчого рівня**.

Це означає, що потреби задовольняються в певному порядку: потреби нижчого рівня мають бути в прийнятному ступені задоволені, перш ніж для працівника стануть істотно важливими потреби більш високого рівня.



### Рисунок 3.22 – Ієрархія потреб за теорією А. Маслоу

Потреби першого порядку пов'язані із забезпеченням фізичного виживання людини (потреби в їжі, житлі, родині тощо). Такі потреби задовольняються через систему оплати праці.

Після прийнятного у певному суспільстві задоволення цих потреб для даного працівника набувають значення потреби наступного рівня – потреби у безпеці. Способами задоволення таких потреб можуть бути: пенсійна система; страхування; права, що забезпечуються трудовим стажем, членством у профспілках тощо.

Далі потреби задовольняються в такій послідовності:

- потреби в належності – це потреби об'єднуватися з іншими людьми (належність до підприємства, зміни, бригади тощо);
- потреби в повазі – потреби в усвідомленні особистих досягнень, компетенції і визнання іншими людьми;
- потреби в самореалізації – потреби в реалізації своїх потенційних можливостей, в зростанні як особистості.

Теорія А. Маслоу стверджує, що в основі прагнення людей до праці лежать їхні численні потреби. Щоб мотивувати підлеглого, керівник має надати йому можливість задовольнити потреби шляхом досягнення цілей підприємства.

Задоволення потреб вищих рівнів у західних фірмах вирішують шляхом:

- створення атмосфери, що поліпшує міжособисті контакти працівників;
- підтримки виникнення неформальних груп;
- делегування підлеглим додаткових прав і повноважень;
- організації курсів з навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації кадрів;
- знаходження можливостей задоволення вищих потреб працівників за межами фірми.

**Теорія потреб Девіда МакКлеланда** визначає три види потреб [64]:

1) **потреби в успіху** (досягненнях) – потреби в перевищенні встановлених стандартів діяльності, в усвідомленні особистих досягнень (не у винагородженні таких досягнень). Працівники з такою потребою намагаються виконати свою роботу краще, якісніше, ефективніше, ніж це було зроблено до них;

2) **потреби у владі** – потреби керувати на поведінкою підлеглих;

3) **потреби в належності** – потреби в дружніх, товариських міжособистих стосунках з колегами по роботі.

Дослідження МакКлелланда показали, що працівники з потребами в успіху (досягненнях) найбільш мотивовані роботою, яка: передбачає особисту (персональну) відповідальність виконавця; має чіткий і швидкий зворотній зв'язок (для виявлення прогресу у виконанні роботи); характеризується помірним ступенем ризику (ймовірність успіху:невдачі 50:50).

Працівники з високими потребами у владі віддають перевагу роботі, яка передбачає: відповідальність за дії та поведінку інших людей; конкуренцію або орієнтацію на статус. Вони сконцентровані на зростанні свого впливу, підвищенні власного престижу шляхом підвищення ефективності своєї діяльності.

Працівники з високими потребами в належності потребують дружніх стосунків і віддають перевагу роботі, для якої характерні: кооперація, а не конкуренція; високий ступінь взаємного порозуміння.

Маніпулюючи цією потребою, менеджери створюють атмосферу сильного командного духу колективу.

За результатами досліджень Д. МакКлелланд зробив такі висновки:

1. Працівники з високою потребою в успіху досягають успіху в підприємницькій діяльності, в управлінні власним бізнесом, в управлінні самостійними одиницями в межах великих компаній.

2. Всі види потреб пов'язані між собою у процесі управління підприємством та впливають на результати діяльності.

3. Задоволення потреб у владі є характерним для суб'єкту управління; для об'єкту управління необхідно задоволення потреб у належності та в успіху.

**Теорія мотиваційної гігієни** Фредеріка Герцберга виявила фактори, які визначають задоволеність та незадоволеність працею [64].

Фактори, які викликають задоволення від праці, об'єднанні в групу мотиваційних. **Мотиваційні фактори** пов'язані з характером і сутністю самої праці. На припущенні, що працівники повинні бути особисто зацікавлені в виконанні тієї чи іншої роботи Ф. Герцберг розробив метод «збагачення праці». Для створення ситуації особистої зацікавленості необхідно, щоб будь-яка виконувана робота відповідала трьом вимогам:

1) робота має бути значущою, тобто працівник на підставі власної системи цінностей повинен розуміти важливість виконання саме цієї роботи. Робота повинна: пред'являти до працівника вимоги, що мобілізують його здібності; мати певну завершеність – конкретний результат;

2) передбачати певну частку відповідальності виконавців. Ступінь цієї відповідальності визначає інтерес працівника до роботи. Зокрема, працівнику необхідно надати: свободу дій в плануванні його роботи; можливість вибору

способу виконання; певну свободу і незалежність від надмірної опіки і жорсткого контролю з боку керівника;

3) наявність зворотного зв'язку – спосіб та оперативність отримання працівником інформації про результати і якість його праці.

Фактори, які викликають незадоволення працею, об'єднанні в групу гігієнічних. **Гігієнічні фактори** формують середовище, в якому виконується робота. Якщо вони відсутні чи недостатньо виражені, у працівника виникає почуття незадоволеності. Якщо вони достатні, то самі не спроможні мотивувати людину. У кращому випадку гігієнічні фактори здатні сформуванати нейтральне ставлення до роботи.

Задоволеність роботою спричиняють лише мотиваційні фактори (рис. 3.23).

На думку Ф. Герцберга, фактори, що викликають задоволеність і незадоволеність працею, не слід протиставляти. Кожна з цих груп факторів знаходиться у власній шкалі вимірювання: гігієнічні діють в діапазоні від (-) до (0), а мотиваційні – від (0) до (+).

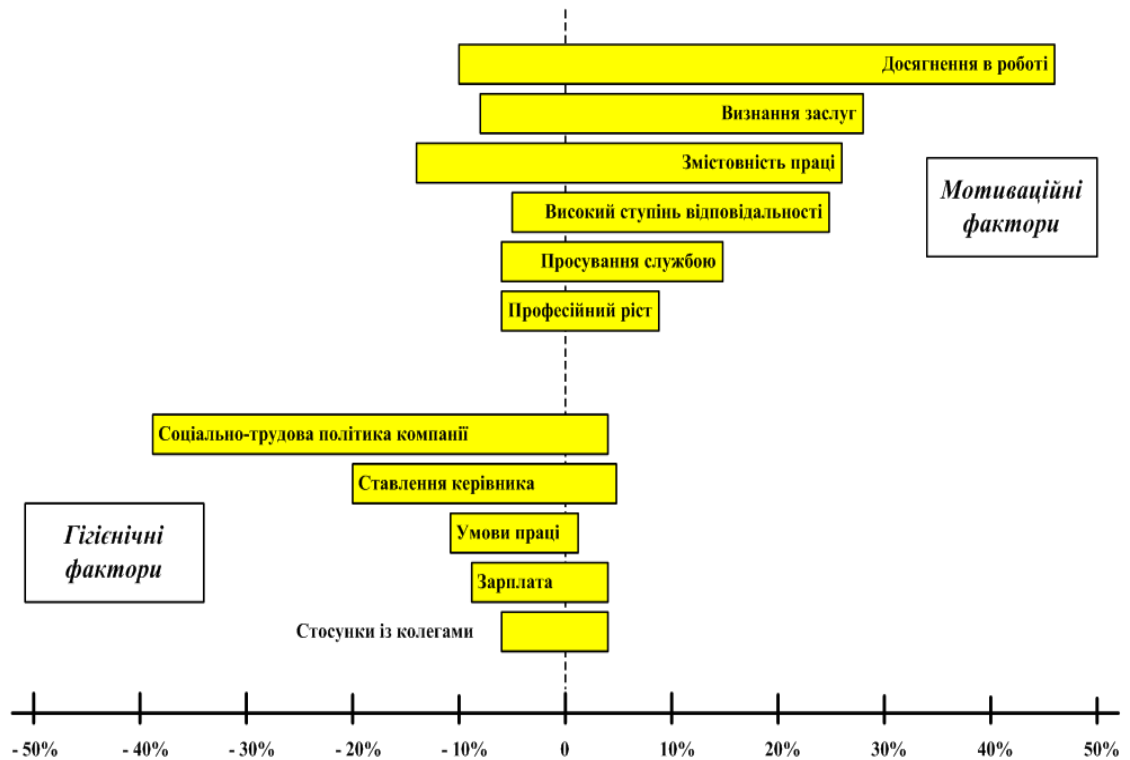


Рисунок 3.23 – Вплив гігієнічних та мотиваційних факторів у теорії Ф. Герцберга

**Процесуальні теорії мотивації** не заперечують існування потреб, але наголошують, що поведінка людей в організації визначається не тільки потребами. Згідно з процесуальним підходом поведінку працівника в організації разом з потребами обумовлюють [67]:

- 1) сприйняття працівником конкретної ситуації;
- 2) очікування працівника, пов'язані з конкретною ситуацією;



3) оцінка працівником можливих наслідків обраного типу поведінки.

До процесуальних теорій мотивації відносять, зокрема:

- теорію очікування (сподівань) В. Врума;
- теорію справедливості С. Адамса;
- модель Портера-Лоулера.

**Теорія очікувань Віктора Врума** ґрунтується на посиленні, що мотивація працівника досягається винагородженням. При цьому сила прагнення до отримання винагороди залежить від трьох ситуаційних факторів:

1) наявності зв'язку між затратами праці і досягнутими результатами – від сподівання, що затрати праці дадуть бажані результати (**З – Р**). Якщо такий зв'язок відсутній, мотивація слабшає;

2) реальності отримання винагороди – очікування, що результати будуть винагороджені (**Р – В**). Відсутність такого зв'язку послаблює мотивацію;

3) цінності винагороди – мотивація залежить від сподівань щодо цінності винагороди (**В – Ц**).

Співвідношення вище зазначених факторів та їх вплив на рівень мотивації подають схематично (рис. 3.24) та у вигляді формули (3.1).

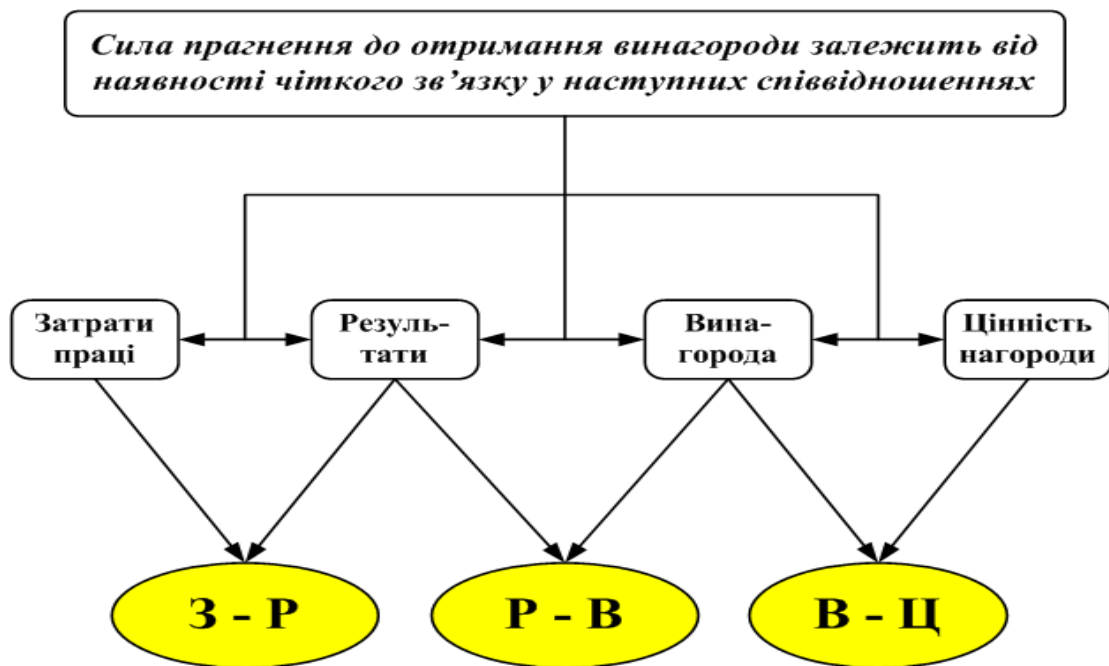


Рисунок 3.24 – Модель мотивації за теорією сподівань В. Врума

$$(Z - P) \times (P - V) \times (V - C) = \text{Мотивація.} \quad (3.1)$$

**Теорія справедливості Стейсі Адамса** передбачає, що працівники суб'єктивно оцінюють співвідношення отриманої ними винагороди за виконання певної роботи до зусиль, пов'язаних з її виконанням, і порівнюють таке співвідношення з аналогічним показником інших працівників. За результатами порівняння виникає відчуття справедливості або несправедливості (рис. 3.25) [64].

У теорії справедливості вирізняють такі **основні складові**:

– **працівник** – співробітник підприємства, який оцінює співвідношення нагорода / затрати праці і спроможний відчувати справедливість / несправедливість;

– **об’єкт порівняння** – будь-який інший співробітник цього підприємства, який використовується як база для порівняння коефіцієнтів виходу/входу;

– **«входи»** – затрати праці які вкладаються у виконувани роботу (освіта, досвід, кваліфікація здібності, зусилля, що прикладаються для виконання роботи тощо);

– **«виходи»** – нагорода, що отримується за виконання роботи (заробітна плата, премії, пільги, визнання заслуг, кар’єрне зростання тощо).

Справедливість працівник відчуває у ситуації, коли його власний коефіцієнт виходу/входу приблизно дорівнює аналогічному коефіцієнту об’єкта, обраного для порівняння. Якщо баланс співвідношень вихід/вхід порушується, у працівника виникає відчуття несправедливості.

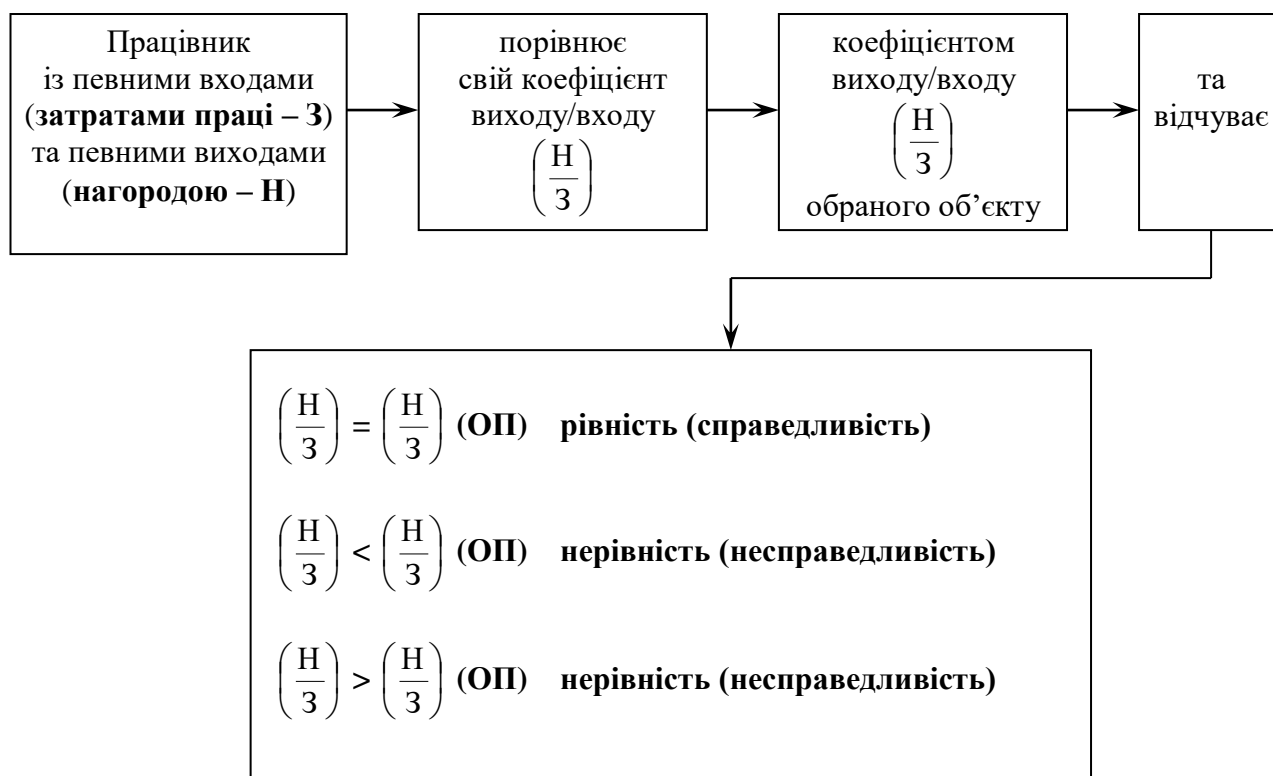


Рисунок 3.25 – Технологія дії теорії справедливості С. Адамса

За несправедливості виникає напруженість, відчуття внутрішньої суперечливості, які примушують працівника коригувати ситуацію, досягати відповідного балансу, забезпечення справедливості. Способами досягання справедливості при цьому можуть бути (табл. 3.13):

I – зміна входів даного працівника (витрат часу, старанності тощо);

II – зміна виходів (прохання про підвищення винагороди);

III – зміна ставлення до роботи;

- IV – зміна об'єкту для порівняння;
- V – зміна коефіцієнту вихід/вхід об'єкта порівняння;
- VI – зміна ситуації (залишення роботи).

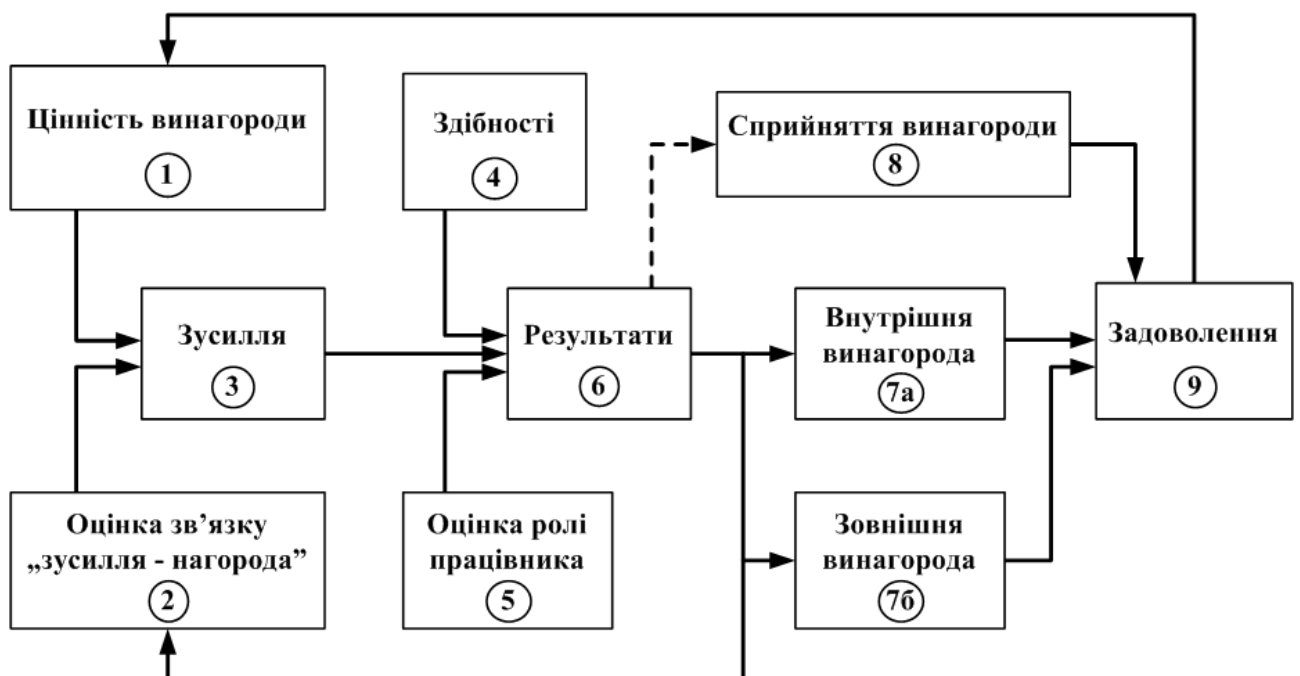
Таблиця 3.13 – Способи досягнення справедливості

Способи	I	II	III	IV	V	VI
Типи реакцій	Необхідно зменшити витрати зусиль. Результат: зниження інтенсивності праці	Спроба збільшити винагороду. Методи: вимога підвищення оплати, покращення умов праці, просування за службою	Переоцінка своїх можливостей. Можливе зниження рівня впевненості у собі, зниження показників у роботі	Спроба вплинути на організацію з метою домогтися збільшення зусиль осіб, з якими себе порівнює, або зменшити їх винагороду	Зміна об'єкту порівняння на більш вдалих	Перехід в інший підрозділ або залишення організації

**Модель Портера-Лоулера** – комплексна теорія мотивації, розроблена Лайманом Портером та Едвардом Лоулером. Основними елементами моделі є [64]:

- 1) цінність винагороди;
- 2) оцінка зв'язку «зусилля – винагорода»;
- 3) зусилля;
- 4) здібності;
- 5) оцінка ролі працівника;
- 6) результати;
- 7) а) внутрішня винагорода, б) зовнішня винагорода;
- 8) сприйняття винагороди;
- 9) задоволення.

Зазначені фактори пов'язані між собою так, як це наведено на рис. 3.26.



**Рисунок 3.26 – Схематичне зображення комплексної теорії мотивації Портера-Лоулера**

Відповідно до моделі Портера-Лоулера:

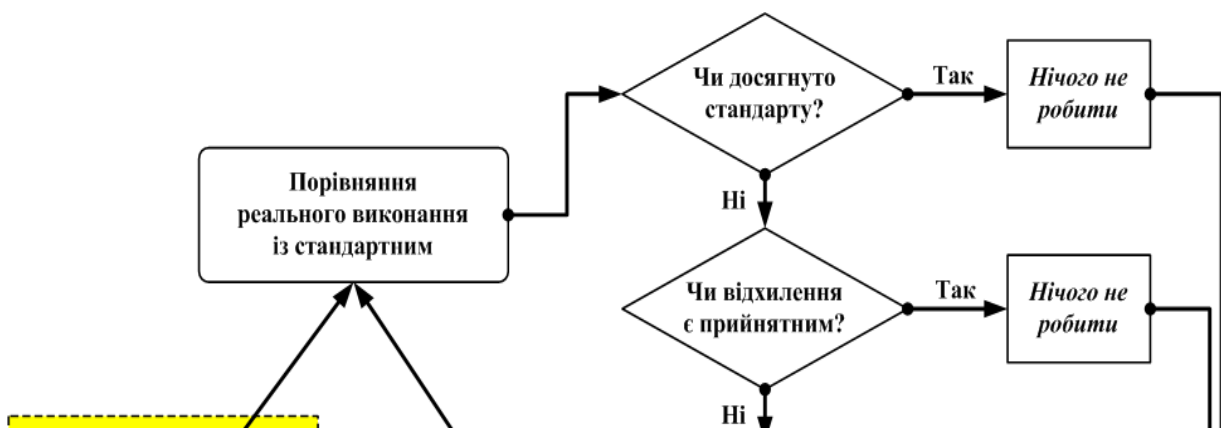
- рівень зусиль, що витрачаються (3) залежить від цінності винагороди (1) і від впевненості в наявності зв'язку між витратами зусиль і винагородою (2);
- на результати, досягнуті працівником (6), впливають три фактори: витрачені зусилля (3), здібності і характерні особливості працівника (4), а також від усвідомлення ним своєї ролі в процесі праці (5);
- досягнення необхідного рівня результативності (6) може призвести до внутрішньої винагороди (7а), тобто відчуття задоволеності роботою, компетентності, самоповаги, і зовнішньої винагороди (7б) – похвала керівника, премія, просування за службою тощо;
- пунктирна лінія між результатами і винагородженням, що сприймається як справедливе (8) виходить з теорії справедливості і показує, що працівники мають власну оцінку ступеня справедливості винагороди;
- задоволення (9) є результатом зовнішнього і внутрішнього винагородження з урахуванням їх справедливості;
- задоволення є критерієм того, наскільки цінною є винагорода насправді (1). Ця оцінка буде впливати на сприйняття працівником майбутніх ситуацій.

### **3.5. Контроль як функція управління: поняття, класифікація, характеристика**

**Контроль** – це процес забезпечення досягнення цілей підприємства шляхом постійного спостереження за діяльністю та усунення відхилень, які при цьому виникають. Контроль може бути спрямований як на окремий вид діяльності організації, так і на всю їх сукупність [64].

В межах процесу контролю, модель якого наведена на рис. 3.27, можна виокремити три основні етапи:

- 1) **вимірювання** реальних процесів, що здійснюються на підприємстві;
- 2) **порівняння** результатів реального виконання із встановленими стандартами;
- 3) **реакція** на порівняння (коригуючі дії) [25].



### Рисунок 3.27 – Модель процесу контролю

Аналіз моделі процесу контролю свідчить, що власне процесу контролю передують встановлення стандартів.

**Стандарти** являють собою специфічні цілі, на підставі яких оцінюється прогрес щодо їх досягнення. Вони мають бути визначеними ще в процесі виконання функції планування [50].

**Характеристика основних етапів процесу контролю** [80].

**Етап 1.** Вимірювання реальних процесів, що здійснюються в підприємстві. Менеджери зазвичай використовують **чотири основних методи вимірювання** (табл. 3.14):

- 1) особисті спостереження виявляються в отриманні інформації про реальну діяльність підлеглих безпосередньо менеджером;
- 2) статистичні звіти: набувають широкого застосування в управлінському контролі внаслідок використання комп'ютерних технологій;
- 3) усні звіти підлеглих – отримання інформації на нарадах, в особистих бесідах, розмовах по телефону;
- 4) письмові звіти підлеглих подібні до статистичної звітності.

Кожний із зазначених методів має свої переваги та недоліки, тому їх спільне використання (комбінація) збільшує ймовірність отримання достовірної інформації.

Таблиця 3.14 – Характеристика основних методів вимірювання

Назва методів	Переваги	Недоліки
<b>1. Особисті спостереження</b>	1. Відсутність фільтрації інформації. 2. Отримання широкого кола інформації	1. Вплив особистих якостей експерта. 2. Значні витрати часу. 3. Негативна реакція підлеглих

<b>2. Статистичні звіти</b>	1. Згрупованість і упорядкованість інформації	1. Обмеженість окремими сферами діяльності. 2. Низька оперативність
<b>3. Усні звіти підлеглих</b>	1. Висока оперативність. 2. Хороший зворотній зв'язок	1. Фільтрація інформації. 2. Труднощі з документуванням
<b>4. Письмові звіти підлеглих</b>	1. Легка каталогізація (можливість посилання)	1. Низька оперативність. 2. Формальний характер інформації

Деякі зі сфер контролю є загальними для всіх менеджерів незалежно від рівня та сфери їх діяльності:

- 1) напрямки діяльності підлеглих;
- 2) задоволеність працівників роботою;
- 3) виконання параметрів бюджетів.

Решта об'єктів контролю є специфічними для відповідних рівнів та сфер менеджменту. Так, менеджер із виробництва має контролювати:

- обсяги виробництва продукції за часовими інтервалами;
- рівень якості продукції, що виготовляється;
- рівень запасів сировини, матеріалів, готової продукції;
- виконання параметрів оперативно-календарного планування тощо.

Іншими будуть об'єкти контролю для менеджерів маркетингової, фінансової, кадрової та інших служб.

Деякі види діяльності важко піддаються кількісній оцінці. У таких випадках менеджеру доводиться шукати суб'єктивні вимірники. Зрозуміло, що вони мають суттєві недоліки, але це краще, ніж зовсім не мати стандартів та ігнорувати функцію контролю.

**Етап 2.** Порівняння результатів реального виконання із встановленими стандартами.

На цьому етапі встановлюється **ступінь відхилення** реального виконання від стандарту. Принципово важливим є визначення прийняттого рівня відхилень, адже саме випадки його перевищення є об'єктами діяльності менеджера.

Особливої уваги вимагає спрямованість відхилень.

**Етап 3.** Реакція на порівняння.

На заключному етапі процесу контролю менеджер має обрати один з трьох варіантів дій як реакцію на результати порівняння:

- 1) нічого не робити;
- 2) коригувати діяльність підлеглих;
- 3) коригувати стандарти діяльності.

Перший варіант застосовується у випадках, коли результати реального виконання відповідають стандартам або відхилення від стандартів знаходяться в межах прийняттого.

Якщо відхилення перевищують допустимі межі, здійснюється коригування. Однак спочатку необхідно з'ясувати причини надмірного відхилення від стандартів, а саме:

1) **нереалістичність стандартів** (їх завищення або заниження). Значна розбіжність між результатами діяльності підлеглих та стандартом демотивує працівників. У таких випадках необхідно коригувати самі стандарти, а не діяльність, пов'язану із їх досягненням. Найбільш складною при цьому є проблема зниження стандарту;

2) **недоліки у діяльності підлеглих**. У цьому випадку менеджер має вдатись до коригування їх діяльності: зміни стратегії, організаційної структури, практики винагородження, програм навчання, перепроєктування робіт, перестановки працівників. Ще до початку коригуючих дій менеджер має обрати також характер коригуючих дій:

- а) оперативні, спрямовані на негайне виправлення наслідків;
- б) стратегічні, що усувають причини виникнення відхилень.

Менеджерам часто бракує часу на стратегічні коригування, тому вони постійно «гасять пожежі». Ефективні менеджери, навпаки, з'ясовують причини відхилень, оцінюють переваги їх ліквідації і заздалегідь здійснюють коригування.

### Види управлінського контролю

Існують різні ознаки класифікації систем контролю. Найбільш поширеною є класифікація контролю за критерієм часу здійснення контрольних операцій, тобто: попередній, поточний, заключний щодо здійснення трансформаційного процесу (рис. 3.28) [64; 67].

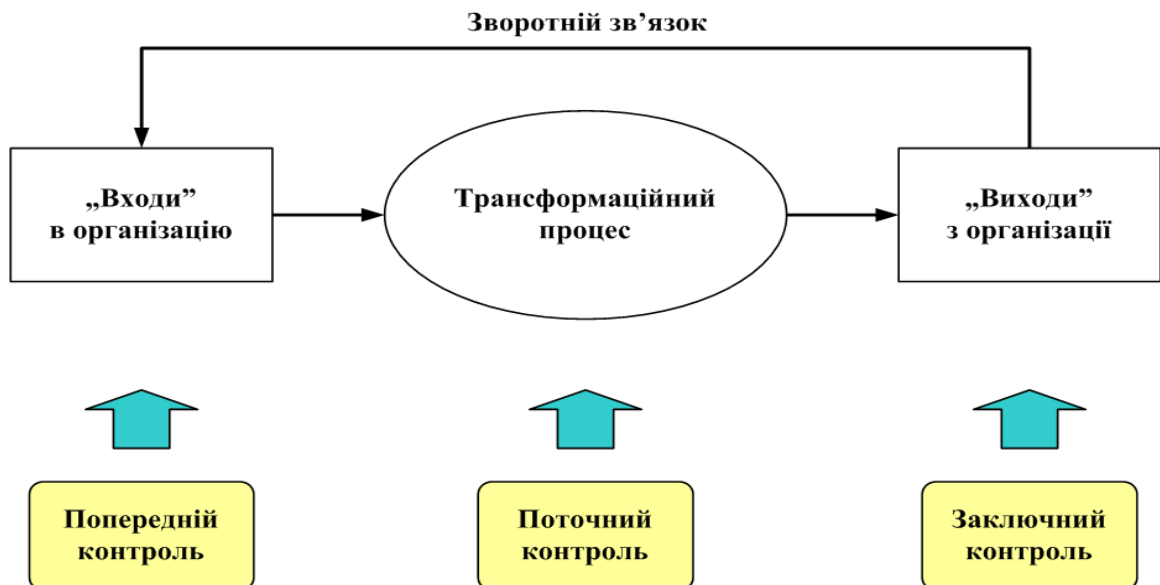


Рисунок 3.28 – Види управлінського контролю

**Попередній контроль** здійснюється до початку трансформаційного процесу і спрямований на якість та/або кількість усіх входних ресурсів (матеріальних, людських, інформаційних, фінансових тощо), перш ніж вони стануть частиною підприємства. Мета попереднього контролю – запобігання ситуацій, здатних завдати шкоди підприємству.

**Поточний контроль** здійснюється безпосередньо впродовж трансформаційного процесу. Він ґрунтується на вимірюванні фактичних результатів діяльності і оперативному реагуванні на відхилення, що виникають. Розрив у часі між виникненням відхилень і коригуючими діями менеджера є мінімальним. Мета поточного контролю – з'ясування причин відхилень [64].

**Заключний контроль** відбувається після завершення трансформаційного процесу, його об'єктом є «виходи» з підприємства. Основний недолік заключного контролю – констатація відхилень, коли збитки невідворотні. Отже, ефективність заключного контролю нижча проти інших видів контролю, однак для багатьох видів діяльності він є єдиним можливим видом контролю.

Цілі заключного контролю:

- 1) отримання інформації для удосконалення планування у майбутньому;
- 2) побудова ефективної системи мотивації.

Створення і використання систем контролю в підприємстві іноді викликає так званий дисфункціональний ефект, який призводить до: намагання підлеглих виглядати краще за критерієм, що контролюється; маніпулювання даними контролю [80].

У більшості випадків основною причиною появи дисфункціонального ефекту є відсутність системи комплексних показників оцінки діяльності працівників. Якщо, наприклад, контролюються лише кількісні результати роботи, слід очікувати зниження якісних параметрів, оцінювання лише процесу, а не результатів діяльності призводить до імітації бурхливої діяльності на шкоду досягненню цілей підприємства.

### **Параметри ефективної системи контролю**

Ефективна система контролю має відповідати певному набору критеріїв, серед яких можна визначити [64]:

**1. Точність.** Система контролю, яка генерує неточну інформацію, призводить до управлінських помилок і витрат зусиль на вирішення проблем, яких взагалі не існує. Точність означає, що система контролю повинна бути достовірною, такою, що продукує реальні дані.

**2. Своєчасність.** Найкраща інформація мало чого варта, якщо вона не надійшла своєчасно. Система контролю повинна вчасно забезпечувати менеджера інформацією, скорочувати часовий інтервал між подією та її відображенням у контролюючих інформаційних потоках.

**3. Економічність.** Означає, що результати здійснення контролю повинні бути більшими за витрати, пов'язані з його впровадженням. З метою мінімізації витрат менеджеру слід порівнювати (зіставляти) витрати на контроль з вигодами, що від нього очікуються.

**4. Гнучкість.** Система контролю повинна бути «спроможною» враховувати зміни та «вміти» пристосовуватися до них.

**5. Зрозумілість.** Система контролю, яку важко зрозуміти (усвідомити), може бути причиною помилок підлеглих і навіть ігнорування ними самого контролю.

**6. Обґрунтованість критеріїв.** Стандарти в системі контролю мають бути обґрунтованими (виваженими). Завищені стандарти знижують мотивацію.



Стандарти повинні підтягувати виконавців до вищих показників діяльності, але не демотивувати працівників.

**7. Стратегічна спрямованість.** Менеджмент не здатний контролювати все, що робиться на підприємстві. Менеджери мають вибирати для контролю об'єкти (сфери), які є стратегічними. З цієї точки зору контроль має концентруватися:

- на відхиленнях, що трапляються найчастіше;
- на відхиленнях, що завдають найбільшої шкоди;
- на факторах, які піддаються впливу менеджера (які менеджер спроможний змінювати, коригувати).

**8. Особлива увага виняткам.** Менеджери повинні приділяти особливу увагу виняткам для встановлення найбільш оптимальних ситуації критеріїв.

**9. Численність критеріїв.** Як менеджери, так і підлеглі намагаються виглядати кращими за критеріями, які контролюються. Якщо контроль здійснюється з використанням одного єдиного критерію, то зусилля підлеглого будуть спрямовані на намагання виглядати краще саме за цим стандартом. Використання кількох критеріїв контролю забезпечує подвійний позитивний результат:

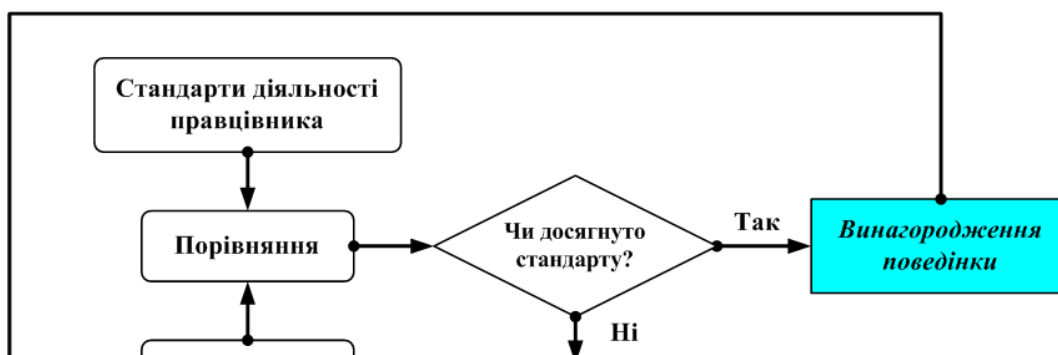
- кількома критеріями важче маніпулювати;
- наявність кількох критеріїв руйнує прагнення виглядати краще за одним із них.

**10. Підтримка коригуючих дій.** Система контролю має не лише сигналізувати про відхилення, але і підказувати, які саме коригуючі дії можна запровадити для виправлення ситуації. Це досягається, наприклад, встановленням стандарту типу «якщо... – тоді...».

**Контроль якості** на підприємстві ресторанного господарства здійснюється з метою [69]:

- встановлення відповідності продукції та виробничих процесів вимогам нормативно-технічної документації, зразкам тощо;
- отримання інформації про хід виробничого процесу та рівень його стабільності;
- захисту підприємства від постачання недоброякісної сировини та матеріалів;
- виявлення дефектної продукції на ранніх етапах виробництва;
- виявлення невідповідності рівня обслуговування від встановленого на підприємстві;
- запобігання неякісного вироблення продукції та надання послуг.

**Контроль поведінки працівників** на підприємстві ресторанного господарства, модель якого представлена на рис. 3.29, має специфічні особливості.



### Рисунок 3.29 – Модель процесу контролю поведінки працівників на підприємстві

Складові елементи процесу контролю поведінки працівників на підприємстві ресторанного господарства:

**1. Стандарти діяльності працівників.** Будь-яка робота, яку належить виконати на підприємстві, описується за допомогою певних стандартів. Завдання стандартів, що використовуються в процесі контролю поведінки працівників, полягає в тому, щоб пояснити, що саме очікується від його діяльності.

**2. Вимірювання реального виконання.** В процесі вимірювання реального виконання принципово важливим є правильний вибір відповідного методу оцінки виконання.

Вирізняють 3 основних підходи до оцінки діяльності виконавців на підприємстві:

- 1) оцінка за абсолютними стандартами;
- 2) оцінка за відносними стандартами;
- 3) оцінка за критерієм ступеня досягнення цілей діяльності.

Оцінка за абсолютними стандартами здійснюється шляхом порівняння отриманих працівником реальних результатів із заздалегідь визначеним певним кількісним показником (стандартом). За використання абсолютних стандартів діяльності менеджер може чітко визначити ступінь відповідності поведінки працівника визначеному критерію.

Оцінка за відносними стандартами полягає у порівнянні діяльності одного працівника із результатами діяльності іншого. Використання відносних стандартів дозволяє чітко ранжувати працівників. При цьому дехто має бути кращим, а дехто – гіршим. Такий метод оцінки не рекомендується за умов:

- незначної кількості працівників, діяльність яких оцінюється;
- незначних відмінностей у результатах роботи підлеглих;
- якщо високо оцінений за абсолютним стандартом працівник може бути найгіршим за відносним стандартом.

Якщо підприємство використовує процес управління за цілями, оцінку діяльності працівників краще здійснювати за критерієм ступеня досягнення цілей.

На практиці рекомендується комбінувати підходи до оцінки виконання, щоб зменшити недоліки кожного з них. Менеджер може спочатку розставити підлеглих за ступенем досягнення абсолютного стандарту і далі визначити найкращих, середніх і гірших за відносними стандартами. Це особливо допомагає менеджерам, оцінки яких бувають надзвичайно різкими або, навпаки, ліберальними.

Якщо оцінка діяльності використовується як механізм контролю, зворотній зв'язок (повідомлення працівникові про результати оцінки його діяльності) є суттєво важливим елементом контролю поведінки (проблема – повідомлення про погано виконану роботу).

**3. Прямий управлінський контроль поведінки працівників на підприємстві.** Складовими прямого управлінського контролю поведінки працівників є:

- винагородження;
- підвищення кваліфікації підлеглих;
- підсилення мотивації;
- дисциплінарний вплив.

Винагородження. Якщо поведінка підлеглого відповідає встановленим стандартам або перевищує їх, менеджер має позитивно на неї реагувати та підсилювати шляхом винагородження. Як інструмент винагородження на практиці найчастіше використовується заробітна плата. Інструментами винагородження можуть також виступати:

- схвалення;
- підвищення у посаді;
- спеціальні винагороди (премія, пільги);
- надання бажаного робочого завдання;
- символи статусу тощо.

Коли діяльність підлеглих є незадовільною, менеджер має визначити причини цього:

- неадекватність здібностей;
- недостатня мотивація.

За ситуації неадекватності здібностей менеджер має підібрати або скоригувати програму підвищення кваліфікації для даного працівника.

Якщо працівник здатний працювати ефективніше, але не працює, проблемою стає мотивація.

Якщо мотиваційні механізми не допомагають, менеджер вживає дисциплінарних заходів.

**Дисциплінарний процес** включає 4 послідовних кроки:

- 1) усне попередження;
- 2) письмове попередження;
- 3) тимчасове призупинення діяльності;
- 4) звільнення з роботи.

**4. Непрямий управлінський контроль поведінки працівників на підприємстві (замінники прямого управлінського контролю).** В практиці управлінської діяльності часто виникають ситуації, за яких прямий управлінський контроль доповнюється іншими засобами, так званими замінниками, до яких належать:

- 1) ефективна селекція (підбір кадрів);
- 2) використання феномену організаційної культури;
- 3) формалізація процедури прийому на роботу;
- 4) навчання працівників (тренінг).

Всі вони зменшують ймовірність того, що фактичні результати діяльності підлеглих будуть нижчими за стандарти.

Ефективна селекція (підбір кадрів) означає підбір працівників не тільки за їх кваліфікацією, здібностями до виконання відповідної роботи, але й за їх особистими людськими якостями, спроможністю злагоджено працювати в колективі.

Чим краще підлеглі сприймають цінності та норми організаційної культури, тим більше ймовірність пристосування їх поведінки до побажань менеджера.

Формалізація означає, що кожного нового працівника під час процесу прийому знайомлять з письмовим описом його роботи. Чим більш ґрунтовно підготовлений такий опис, тим легше менеджеру контролювати поведінку працівника у подальшому. Інструментами формалізації також виступають: політика, правила, процедури.

Тренінг: у даному випадку йдеться не тільки і не стільки про навчання виконавця робочим операціям. Новим працівникам необхідно пройти «малу орієнтаційну програму» для ознайомлення з організаційними цілями, історією, філософією, правилами, які діють на підприємстві.

### **Питання для обговорення**

1. Що слід вважати результатом виникнення функцій управління?
2. За якими ознаками класифікують функції управління?
3. Дайте визначення «основних», «конкретних» та «спеціальних» функцій управління підприємствами.
4. Як слід розуміти сутність функції планування і що вона передбачає?
5. Які зв'язки між плануванням та іншими функціями управління?
6. З яких етапів складається стратегічне планування діяльності підприємств?
7. Охарактеризуйте зміст та структуру бізнес-плану.
8. У чому полягає сутність функції організації?
9. Що являє собою розподіл повноважень та відповідальності в апараті управління?
10. На яких принципах ґрунтується функція організації?
11. У чому полягає сутність функції мотивації?
12. Назвіть та стисло охарактеризуйте найвідоміші змістовні теорії мотивації.
13. У чому полягає сутність процесуальних теорій мотивації?

14. Для чого необхідно здійснювати розподіл повноважень та відповідальності в апараті управління підприємства ресторанного господарства?
15. У чому полягає сутність організаційної структури підприємства?
16. Як відбувається формування організаційної структури управління підприємства та її складових?
17. За яких умов застосовується програмно-цільова структура управління?
18. Що є елементами організаційних структур управління підприємствами?
19. Як класифікуються організаційні структури управління в теорії менеджменту?
20. У чому полягають переваги та недоліки програмно-цільової структури управління підприємствами?
21. За яким принципом будується дивізійна структура управління?
22. Які організаційні структури управління є найбільш розповсюдженими у сфері ресторанного господарства та сфері виробництва харчової продукції?
23. Надайте характеристику етапів формування організаційної структури управління підприємства ресторанного господарства?
24. Які організаційні структури управління належать до комбінованих?
25. Назвіть принципи формування організаційних структур управління.
26. Яким чином організаційно-правова форма підприємства впливає на формування його організаційної структури управління?
27. У чому полягає сутність і особливості функції контролю?
28. Охарактеризуйте основні етапи контролю.
29. Які методи вимірювання застосовуються при здійсненні контролю у підприємствах ресторанного господарства?
30. Які складові елементи процесу контролю поведінки працівників використовуються у підприємствах?

### Завдання для самостійної роботи

1. Опишіть, яку інформацію потрібно зібрати та які дії необхідно виконати, щоб розробити розділ «План виробництва» бізнес-плану. Складіть таблицю за наведеною формою (табл.1):

**Таблиця 1 – План виробництва підприємства ресторанного господарства**

Розділ бізнес-плану	Необхідна інформація	Перелік дій
План виробництва	1 _____ 2 _____ 3 _____	1 _____ 2 _____ 3 _____

2. Опишіть, яку інформацію потрібно зібрати та які дії необхідно виконати, щоб розробити організаційний план. Складіть таблицю за наведеною формою (табл.2):

Таблиця 2 – Організаційний план підприємства ресторанного господарства

Розділ бізнес-плану	Необхідна інформація	Перелік дій
Організаційний план	1 _____	1 _____
	2 _____	2 _____
	3 _____	3 _____
	.....	.....

3. У виробничому підприємстві «Кулиничі» 32 структурних підрозділи, а у відповідності з типовою структурою і нормативними умовами їх формування (за чисельністю працюючих) їх повинно бути не більше 24. Фактична чисельність працівників апарату управління складає 210 за нормативною чисельністю 170. Розрахуйте коефіцієнт ефективності апарату управління.

4. Підприємство ресторанного господарства – ресторан «Континент» функціонує в організаційно-правовій формі товариства з обмеженою відповідальністю.

Використовуючи наведений штатний розклад ресторану (табл. 3) визначить:

- 1) структурні підрозділи та їх склад;
- 2) побудуйте організаційну структуру управління підприємством;
- 3) визначте вид та охарактеризуйте ОСУ.

Таблиця 3 – Штатний розпис ресторану «Континент»

№	ПОСАДА	Кількість	Оклад, у.о.
	Керуючий рестораном	1	1550
	Менеджер з комерційної діяльності	1	950
	Менеджер з обслуговування	1	950
	Арт-менеджер	1	750
	Головний бухгалтер	1	750
	Спеціаліст з маркетингу та реклами	1	600
	Завідувач виробництва	1	500
	Головний технолог	1	450
	Менеджер торговельного залу	1	950
	Старший кондитер	1	750
	Повар	1	600
	Бармен	2	700
	Офіціант	2	550

Ди-джей	2	600
Аніматор		600
Охоронець	1	450
Прибиральниця	4	400

5. Визначить фактори згідно теорії Ф. Герцберга, за яких працівники підприємств ресторанного господарства визначають задоволеність та незадоволеність роботою. Результати представити у формі табл. 4.

**Таблиця 4 – Фактори, що визначають задоволеність та незадоволеність роботою у підприємствах ресторанного господарства**

Мотиваційні фактори	Гігієнічні фактори

6. Використовуючи теорію мотивації А. Маслоу, заповніть табл. 5. Розташуйте потреби у послідовності їх задоволення.

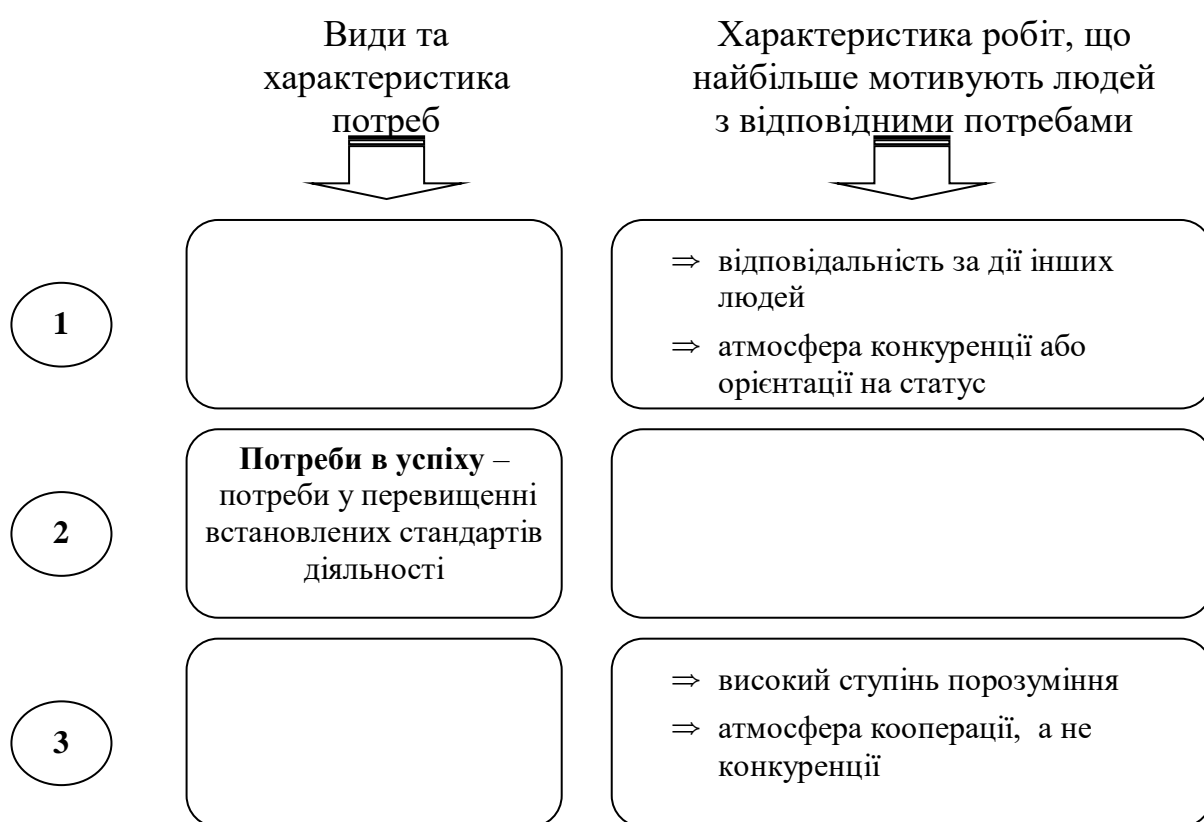
**Таблиця 5 – Управління мотивацією за теорією А. Маслоу**

Характеристика потреб	Засоби ефективного управління
<b>Потреби у належності –</b> прагнення до громадських дій	
	1) створення надійної системи соціального страхування; 2) застосування справедливих правил регулювання діяльності; 3) оплата праці вище прожиткового мінімуму; 4) виключення необхідності прийняття ризикових рішень
<b>Потреби у повазі –</b> прагнення суспільного визнання власних досягнень	
	1) застосування відповідних механізмів оплати праці; 2) створення відповідних умов праці

**Потреби у самореалізації – бажання повного використання власних здібностей**

7. Сформулюйте висновки теорії справедливості Стейсі Адамса для практики мотивування праці у підприємстві ресторанного господарства або виробничого підприємства – об'єкту практики.

8. Відновити характеристику робіт, що найбільше мотивують людей з відповідними потребами згідно з теорією потреб Девіда МакКлеланда (рис. 1).



**Рисунок 1 – Види потреб за теорією Д. МакКлелланда**



## Тематика наукових повідомлень

1. Стратегії розвитку підприємств ресторанного господарства.
2. Сучасні методи оцінки діяльності обслуговуючого персоналу підприємств ресторанного господарства.
3. Матеріальне та моральне стимулювання праці у підприємствах ресторанного господарства.
4. Стратегічні і поточні плани підприємств ресторанного господарства.
5. Функція організації в управлінні підприємством ресторанного господарства.
6. Вимоги до організаційних документів підприємств ресторанного господарства.
7. Сучасні системи мотивації персоналу у підприємствах ресторанного господарства.
8. Управлінський контроль у менеджменті підприємств ресторанного господарства.

## РОЗДІЛ 4. МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ

### Основні питання:

- 4.1. Сутність, роль та класифікація методів менеджменту.
- 4.2. Економічні методи менеджменту та механізм їх застосування.
- 4.3. Технологічні методи менеджменту.
- 4.4. Організаційно-розпорядчі методи менеджменту.
- 4.5. Соціально-психологічні методи менеджменту.

### 4.1. Сутність, роль та класифікація методів менеджменту

Привести в дію організовану систему, щоб отримати потрібний результат, можливо лише шляхом впливу на неї керівного органу або особи. Для цього необхідні певні інструменти впливу, які використовуються менеджерами для активізації ініціативи і творчості персоналу підприємства й забезпечують досягнення поставлених цілей. Такими інструментами слугують методи менеджменту.

Методи менеджменту посідають особливе місце в управлінні, оскільки на їхній основі відбувається взаємне збагачення теорії і практики управління. За допомогою методів управління керівна система встановлює правила дій та поведінки, що є обов'язковими для всіх керованих об'єктів, які безпосередньо підпорядковуються цій системі, узгоджує, об'єднує, координує й регулює їхню

діяльність у часі та просторі, забезпечує безперервний і ритмічний розвиток у певному напрямку, виходячи з поставлених завдань та цілей.

Будь-яка діяльність, у тому числі управлінська, повинна бути спрямована на отримання конкретних результатів. Основними завданнями управлінців усіх рівнів є розробка дієвих способів та прийомів впливу на працівників, вибір найоптимальніших управлінських важелів та створення механізмів впровадження їх у життя.

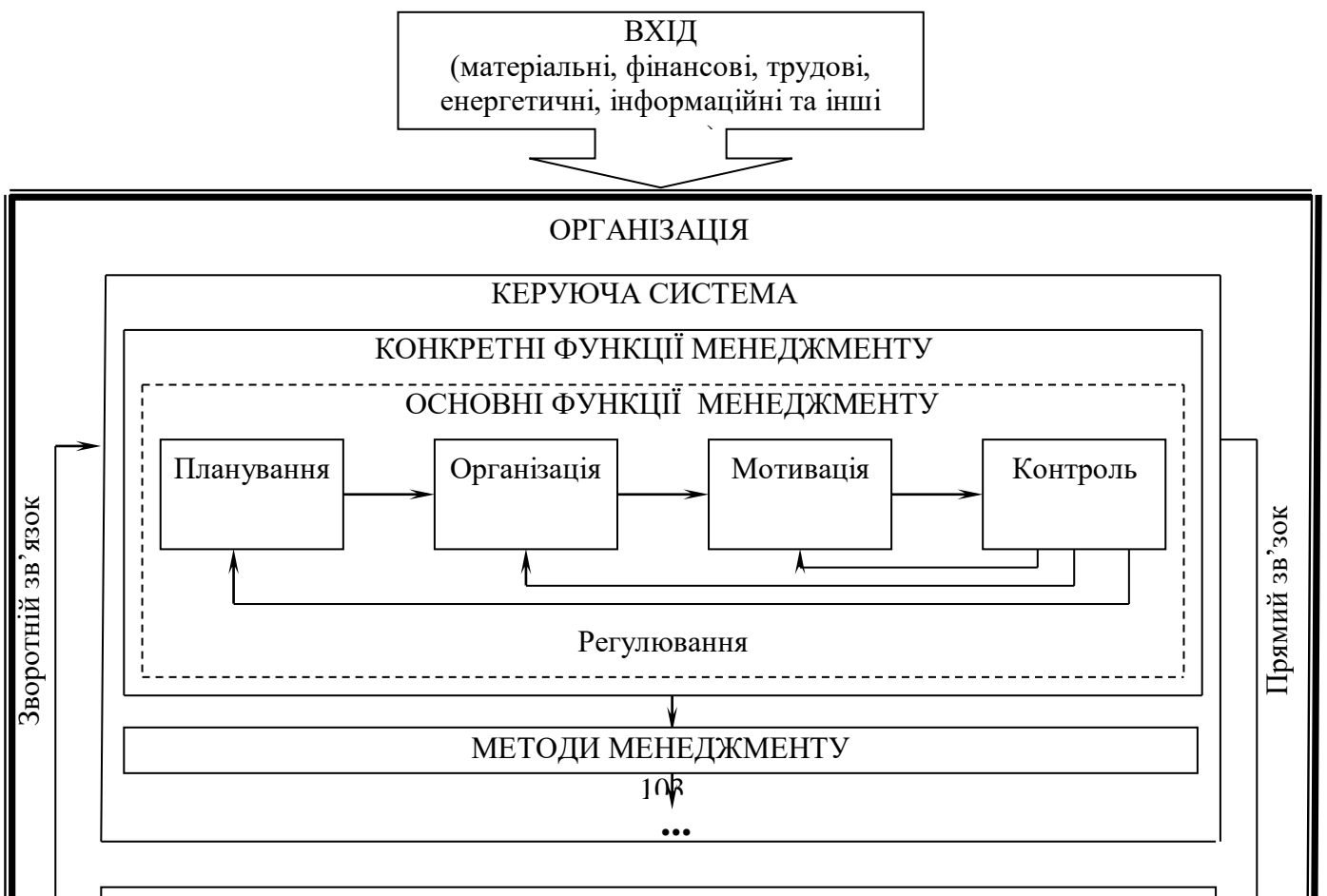
Результатом виконання будь-яких конкретних функцій управління, що здійснюються на засадах основних функцій, є методи менеджменту.

**Методи менеджменту** – це сукупність способів і прийомів впливу керуючої системи на керовану на різних рівнях і ланках управління (підприємство, підрозділ, служба тощо) [64].

Методи менеджменту підприємств ресторанного господарства спрямовані на об'єкт управління (ресторан, підрозділ, цех, ділянку тощо), тобто на працівників різних видів діяльності. Їх зміст виявляється через особливості прийомів і способів впливу, а головною метою є забезпечення гармонії, органічного поєднання індивідуальних, колективних та суспільних інтересів для досягнення цілей підприємства.

Основним завданням керуючої системи є розробка методів менеджменту, завдяки яким вона впливатиме на працівників, забезпечуючи їхню мотивацію праці, керуючи та координуючи діяльність.

Усі методи менеджменту діалектично пов'язані з функціями управління. Місце методів менеджменту в процесі управління підприємством показано на рис. 4.1). Усі методи менеджменту повинні функціонувати не як окремі, розрізнені та самостійні способи впливу, а як цілісна система, що складається із взаємодіючих та взаємопов'язаних елементів [64].



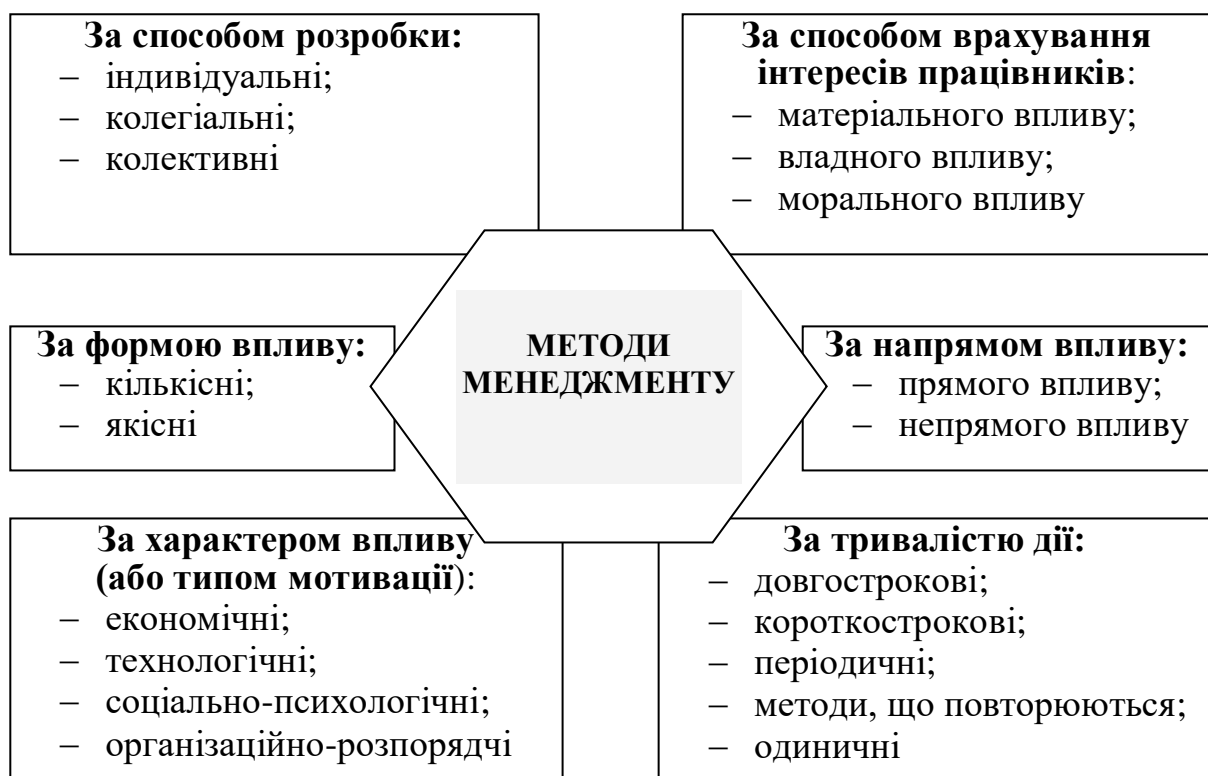
**Рисунок 4.1 – Методи менеджменту в процесі управління підприємством**

Методи менеджменту класифікують за різними ознаками (рис. 4.2) [50, с. 203]:

**1. За типом впливу:**

- прямого впливу (працівник підприємства отримує конкретну вказівку, при якій не потрібно вибирати спосіб і напрям дій);
- непрямого впливу (працівник підприємства отримує завдання, а спосіб його виконання визначає самостійно).

У ресторанному господарстві сьогодні застосовують рівнозначно як методи прямого, так і методи непрямого впливу.



**Рисунок 4.2 – Класифікація методів менеджменту за різними ознаками**

## **2. За способом врахування інтересів працівників:**

- методи матеріального впливу – враховують майнові та фінансові інтереси працівників; включають різноманітні економічні стимули;
- методи владного впливу – націлені на впорядкування функцій, обов'язків і прав працівників, регламентацію та нормування їх діяльності (штатні розписи, регламенти діяльності, положення про виконавців, договори, накази, розпорядження, догани тощо);
- методи морального впливу – спрямовані на підвищення соціально-господарської активності; включають етичні норми, моральні стимули, методи встановлення хороших взаємин між керівником і підлеглими тощо.

## **3. За формою впливу:**

- кількісні методи (калькуляції, кошториси, ціни, бюджет, матеріальні стимули тощо);
- якісні методи (вказівки, інструкції, моральні стимули, методи добору колективу за психофізіологічними факторами тощо).

## **4. За тривалістю дії:**

- довгострокові (Статут підприємства, Положення, інструкції);
- короткострокові (розпорядження, вказівки);
- періодичні (інструктаж);
- методи, що повторюються (визначення методів управління на зборах акціонерів, засновників);
- одиничні (штрафні санкції).

## **5. За способом розробки:**

- індивідуальні – розробляються лінійними управлінськими працівниками підприємства (директором, менеджером з виробництва, завідувачем виробництвом, начальником цеху тощо);
- колегіальні розробляються такими представницькими органами, як правління, рада директорів, профспілки, рада трудового колективу);
- колективні, розробляються загальними зборами акціонерів, зборами засновників, загальними зборами учасників, трудовим колективом підприємства. Класифікація за вказаним критерієм залежить від форми власності підприємства, організаційно-правової форми підприємницької діяльності.

## **6. За характером впливу або типом мотивації, що полягає в основі методів управління:**

- економічні;
- технологічні;
- організаційно-розпорядчі;
- соціально-психологічні.

Це найважливіша класифікаційна ознака і основна класифікаційна група методів.

## **4.2. Економічні методи менеджменту та механізм їх застосування**

**Економічні методи менеджменту** – це методи, які впливають на матеріальні інтереси людей, орієнтовані на виконання певних завдань і на винагороду за їх виконання. Ця група методів існує в трьох формах [80]:

- 1) на макро рівні;
- 2) на рівні підприємства;
- 3) на рівні окремого працівника.

Ґрунтуючись на використанні матеріальних стимулів (тарифних ставок, посадових окладів, доплат, надбавок, премій), дивідендів, цінних подарунків, дотацій, компенсацій, пільг тощо, вони є найдієвішими способами впливу на працівників підприємства. Будь-які економічні стимули повинні бути обґрунтованими, тобто задовольняти потреби працівників, враховувати їхні здібності та внесок у загальний трудовий процес. При їх встановленні необхідно дотримуватись принципу справедливості [50, с. 205]. Особливістю економічних методів управління є можливість їх кількісного виміру.

Економічні методи менеджменту передбачають розробку планово-економічних показників і механізмів їх досягнення. Вони шляхом матеріальної зацікавленості стимулюють ініціативу та відповідальність працівників за результати прийнятих рішень. Здебільшого діють на керований об'єкт не прямо, а опосередковано. До економічних методів належать економічні плани, економічні стимули та бюджет.

**Економічний план** – комплексна модель (характеристика) основних економічних показників, параметрів майбутнього стану окремих сфер підприємства, а також шляхів, способів і ресурсів, необхідних для досягнення наміченого.

Вплив економічних планів на працівників відбувається у різних аспектах: за тривалістю дії, рівнем впливу та змістом [50, с. 204].

**За тривалістю дії** розрізняють плани на місяць, квартальні, річні та іншої тривалості плани, які позначаються на ритмічності виробничо-господарської діяльності, якості продукції, конкурентоспроможності підприємства на ринку. Їхній вплив на працівників полягає у створенні атмосфери зайнятості, неперервності та послідовності трудових процесів, причетності до загального виробничо-господарського циклу підприємства, стабільності у виготовленні продукції та наданні послуг відповідно до потреб споживачів.

Застосування планів на різних рівнях та в різних ланках управління дає змогу впливати на відповідні групи працівників. З цією метою керуюча система розробляє плани для відділів, цехів, бюро, дільниць, бригад тощо і навіть для конкретних працівників у формі норм праці (норм виробітку, часу обслуговування, чисельності).

**За змістом виділяють:**

а) план економічного розвитку (містить планові показники, умови їх досягнення, способи доведення до виконавців та контролю тощо);

б) податковий план (охоплює перелік та суми певних податкових платежів відповідно до прогнозованого рівня діяльності);

в) фінансовий план (відображає рух готівки, планові надходження та витрати, інвестиційні вливання, власний капітал, прибуток тощо).

**Економічні стимули.** Вони належать до найефективніших чинників, що зумовлюють поведінку індивідів, сприяють гармонізації колективних, групових, індивідуальних інтересів.

Економічні стимули – способи впливу, що спонукають економічну поведінку індивідів, груп у сфері економічної діяльності до вирішення конкретних виробничо-господарських завдань згідно з метою підприємства.

**Бюджет.** Будучи базовим економічним методом менеджменту, бюджет формує засади функціонування підприємства щодо збалансованості надходжень та витрат. Його формування вказує напрями економії витрат і збільшення надходжень [50, с. 205].

Бюджет – документ, що відображає розпис надходжень і видатків економічного суб'єкта за певний період (найчастіше за рік).

До економічних стимулів відносять систему заробітної плати, винагороди за певні досягнення, премії, різні виплати, участь у прибутку підприємства, подарунки – тобто систему матеріальної компенсації.

Держава регулює оплату праці працівників підприємств усіх форм власності та господарювання шляхом встановлення розміру номінальної заробітної плати.

Всі інші аспекти оплати праці на підприємстві ресторанного господарства (вибір форм та систем оплати праці, затвердження окладів, визначення умов та розмірів преміювання, бонусних систем, форм розподілу колективного заробітку) визначаються самостійно з урахуванням господарської доцільності та фінансових можливостей.

Традиційними формами оплати праці персоналу, що використовуються в підприємствах ресторанного господарства є погодинна або відрядна. Практика господарської діяльності виробила велику кількість економічних стимулів праці, які можна застосовувати в підприємствах ресторанного господарства [36; 69].

1. Системи, що пов'язують основну оплату з рівнем виконання і перевиконання показників, що виходять за межі основної норми праці працівника. Їх виняткова особливість полягає в тому, що вони, як правило, мають чіткі кількісні параметри, що дозволяють контролювати рівень заробітної плати як самому працівникові, так і його безпосередньому керівнику.

2. Системи, що пов'язують основну оплату з діловими якостями працівника, рівнем його професійної майстерності, його індивідуальними якостями, відношенням до роботи. До них відносяться перш за все доплати і надбавки стимулюючого характеру: за професійну майстерність, за поєднання професій (посад), за розширення норм (зон) обслуговування, за виконання більшого обсягу робіт/послуг.

3. Системи, що пов'язують основну заробітну плату працівника (групи працівників) з якими-небудь певними досягненнями, що не носять систематичного характеру, або з якими-небудь загальними колективними результатами роботи протягом визначеного, достатньо тривалого, календарного періоду (півріччя, рік).

З метою підвищення продуктивності праці виробничого та обслуговуючого персоналу застосовується безтарифна система оплати праці. За даною системою заробітна плата визначається шляхом розподілу коштів, зароблених та

призначених для оплати праці. (Наприклад, бригада кухарів отримує заробітну плату у розмірі 10% від загального виторгу підрозділу.)

Важливе значення у формуванні доходу управлінського персоналу здобувають такі нетрадиційні форми оплати праці, як участь у прибутках і в акціонерному капіталі. Нетрадиційна система оплати праці передбачає більш гнучкий механізм оплати праці (підрядні форми оплати, гнучкий режим використання робочого часу, залежність розміру оплати праці від результатів праці – обсягу прибутку тощо).

Для мотивації співробітників у світі стає популярною тенденція визначати винагороду працівника за результатами роботи цілого підрозділу або підприємства.

**Премія** – це додаткова винагорода, яка виплачується працівникам лише в певних випадках. Особливістю преміювання є те, що це не звичайна винагорода, а винагорода за особливі досягнення [36].

На основі цих факторів у світовій практиці підприємства виплачують три основних види премій – індивідуальну (за результатами праці співробітника), бонуси та премії за результатами праці підприємства (або структурної одиниці). Індивідуальне преміювання – це винагорода робітника за виконання його посадових обов'язків, за вклад в реалізацію цілей. Бонуси є суб'єктивними, негарантованими винагородами, визначаються керівниками на основі оцінки результатів діяльності працівника [44]. Відрізняють такі види бонусних систем:

- преміювання керівників;
- програми визнання або спеціального преміювання (спот-бонуси);
- преміювання кращих працівників;
- преміювання за пропозиції (зниження собівартості, покращення якості продукції тощо) працівників.

Розрізняють також премії за поточну діяльність (за якість продукції, підвищення продуктивності праці, економію матеріальних витрат, зниження собівартості тощо) та разове преміювання (премії з прибутку, дивіденди за акціями, раціоналізаторство і винахідництво, преміювання за стаж тощо).

### 4.3. Технологічні методи менеджменту

**Технологічні методи менеджменту** підприємств – це вплив на працівників через документи, які визначають технологію виробничо-господарських процесів [50, с. 208]. До них належать:

- технологічні документи. Це різноманітні інструкції, схеми, які визначають методи, прийоми, режим роботи, послідовність операцій та процедур щодо використання матеріалів, інструментів, обладнання, інших засобів виробництва. Вплив через технологічні документи забезпечується в процесі трудової діяльності. Виконуючи конкретну роботу, працівники підприємств ресторанного господарства керуються певним переліком технологічних операцій, технологічними картами, технологічними умовами, вказівками щодо використання конкретного обладнання та оснащення, послідовністю виробничих процесів тощо. Так, трудову діяльність кухаря регламентує технологічний процес

виготовлення певної страви, інструкції з експлуатації технологічного устаткування (контактний гриль, пароконвектомат) та оснащення (блендери, інструментів) тощо; начальник відділу керується переліком і послідовністю виконання встановлених завдань, режимом роботи (щоденним, тижневим, на місяць і т.д.), вимогами до певних видів трудової діяльності (наприклад, умовами проведення зборів, нарад);

– конструкторські документи. До них належать різноманітні ескізи виробів (деталей, вузлів технологічного устаткування та ін.), креслення, конструкторські карти машин (приладів, комп'ютерів, верстатів, автоматів, транспортних засобів) та оснащення (пристроїв, обладнання, інструментів) тощо. Всі вони різною мірою потрібні для забезпечення конкретних виробничих процесів, а відповідно - й діяльності конкретних працівників.

#### 4.4. Організаційно-розпорядчі методи менеджменту

Організаційно-розпорядчі методи менеджменту базуються на владних і правових мотиваціях. Характерними особливостями цієї групи методів є пряма дія на об'єкт (працівника, колектив), обов'язковий характер виконання, суворі відповідальність за виконання завдань [64].

В основі класифікації організаційно-розпорядчих методів лежить їх групування за певними ознаками. За роллю в процесі управління виділяють три основні групи організаційно-розпорядчих методів: регламентуючі, розпорядчі та дисциплінарного впливу (рис. 4.3).





### Рисунок 4.3 – Система організаційно-розпорядчих методів менеджменту

Сутність **регламентуючих методів** полягає у встановленні стійких організаційних зв'язків між елементами системи шляхом закріплення за ними певних обов'язків та загальної регламентації.

Регламентуючі методи передбачають регламентування, нормування та інструктування.

**Регламентування** – це жорсткий тип організаційного впливу, який передбачає додержання конкретних показників законодавчих положень, статутів підприємств, правил внутрішнього розпорядку та інших регламентуючих документів. Регламентування як метод здійснення впливу має свої недоліки. Широке його застосування призводить до втручання в діяльність структурних підрозділів, бюрократизму та інших негативних явищ [67, с. 224].

**Нормування** – менш жорсткий тип організаційного впливу. Його сутність полягає у встановленні норм та нормативів, які є орієнтирами для діяльності підприємства [67, с. 225].

**Інструктування** – найгнучкіший спосіб організаційного впливу, який передбачає роз'яснення, ознайомлення (з умовами роботи завданнями й обов'язками працівників) та консультування щодо виконання тих чи інших дій [67, с. 226].

**Розпорядчі методи** управління охоплюють поточну організаційну роботу, яка базується на сформованій за допомогою регламентування основі. Їх метою є вирішення конкретних ситуацій, передбачених регламентуючими документами або такими, що виникають в результаті розпорядчої діяльності. До таких документів відносяться директиви, постанови, накази, розпорядження, резолюції [67, с. 223].

Розпорядчий вплив за терміном дії може мати довгостроковий (стратегічний), середньостроковий (тактичний) та короткостроковий (оперативний) характер.

**Методи дисциплінарного впливу** відносять до третьої групи організаційно-адміністративних методів управління. Дисципліна – це обов'язкове для кожного працівника виконання законів, правил, регламентів. Існує кілька видів дисципліни: виробнича, трудова, технологічна, планова, виконавча, фінансова [25].

Методи дисциплінарного впливу доповнюють регламентуючі та розпорядчі. Вони призначені для підтримки стабільності організаційних зв'язків шляхом дисциплінарних вимог та систем відповідальності. Поєднання різних видів відповідальності за порушення дисципліни є важливим моментом правильного використання організаційно-розпорядчих методів менеджменту.

Зазначені групи методів використовують як окремо, так і в сукупності, доповнюючи один одним. Організаційно-розпорядчі методи від інших методів відрізняються чіткою адресністю директив, обов'язковістю щодо виконання розпоряджень та вказівок, невиконання яких визначається як пряме порушення

виконавської дисципліни й тягне за собою дисциплінарні стягнення. По суті, організаційно-розпорядчі методи – це методи примусу, які зберігають свою силу доти, поки праця не перетвориться на першу життєво необхідну потребу працівників.

Система організаційно-розпорядчих методів складається з двох рівнозначних елементів: дії на структуру управління (регламентація діяльності й нормування в системі управління) та дії на процес управління (підготовка, прийняття, організація виконання й контроль за виконанням управлінських рішень).

Залежно від методів менеджменту, що використовуються на підприємствах ресторанного господарства формується відповідна система підпорядкування. Система підпорядкування повинна мати доброзичливий характер, сприяти зміцненню колективізму й виключати вияв небажаних емоцій (приниження, незручність, прикрість, роздратованість, а іноді й стрес) для збереження взаєморозуміння між керівництвом і працівниками.

У практичній роботі підприємств ресторанного господарства адміністративна дія пов'язується, як правило, з трьома типами підпорядкування:

- примусовий і нав'язаний ззовні, який супроводжується неприємним відчуттям залежності й визначається підлеглими як «тиск зверху»;
- пасивний, характеризується задоволенням підлеглих від уникання прийняття самостійних рішень;
- свідомий, внутрішньообґрунтований.

Аналіз процесів управління підприємствами ресторанного господарства вказує на те, що вся система методів пронизана організаційно-розпорядчою діяльністю й передбачає такі компоненти, як: постановка завдання й визначення критеріїв його виконання, встановлення рівня відповідальності, інструктування підлеглих тощо.

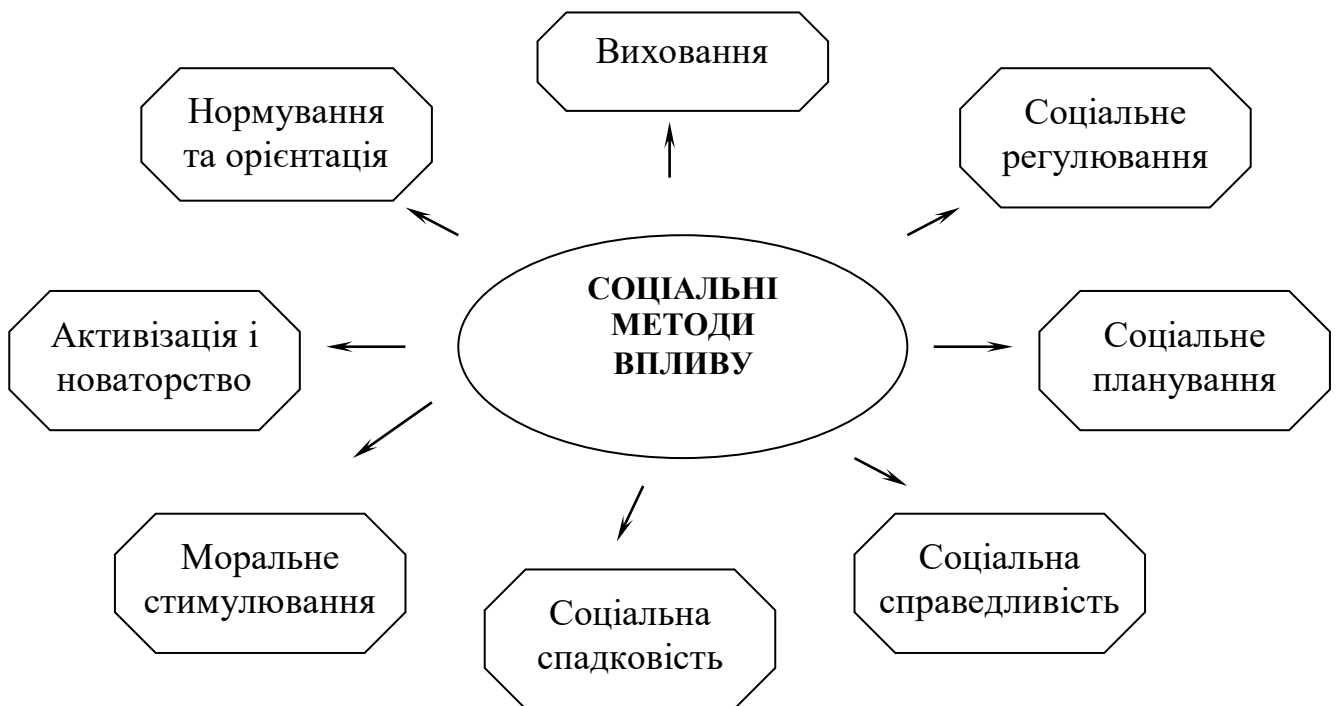
На підприємствах ресторанного господарства організаційно-розпорядчі методи є засобом прямої дії на процес виробництва і обслуговування. Завдяки методам координується виконання конкретних функцій для досягнення цілей підприємства. Вони створюють необхідні умови для функціонування й розвитку управлінської системи, здійснюють цілеспрямований вплив на об'єкт управління. До характерних особливостей організаційно-розпорядчих методів прямої дії відноситься безпосередній зв'язок між керівником і підлеглим. Однак, в цілому прямі дії зумовлюють посилення пасивності підлеглих, а іноді й приховану непокору.

#### **4.5. Соціально-психологічні методи менеджменту**

Соціально-психологічні методи управління направлені на формування трудового колективу. Трудовий колектив – це група людей, що працюють спільно, об'єднаних загальними цілями, цінностями, нормами поведінки. Трудовий колектив виконує господарські, соціальні, управлінські функції.

Соціально-психологічні методи менеджменту представлені двома групами - соціальними і психологічними [67, с. 236].

Використання **соціальних методів** менеджменту полягає у проведенні конкретних соціологічних досліджень на підприємстві, у використанні рекомендацій соціології при формуванні та плануванні соціального розвитку підприємств. Вони спрямовані на управління соціально-психологічними процесами в колективі для досягнення поставленої мети. При цьому повинні бути дотримані умови збереження здоров'я працівників і сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, виконані вимоги законодавчих і нормативних актів по організації праці на підприємстві. В управлінні підприємствами застосовуються різні види соціальних (соціальних від лат. *socialis* – товариський, громадський – суспільний) методів менеджменту (рис. 4.4).



**Рисунок 4.4 – Основні види сучасних соціальних методів менеджменту**

**Психологічні методи:**

- методи психологічного спонукання;
- методи формування соціально-психологічних відносин;
- методи гуманізації праці;
- методи професійного відбору і навчання.

Об'єктами дослідження соціально-психологічних методів менеджменту є:

- екологічність продукції, що виробляється, і послуг, що надаються;
- організація робочого місця і виробничого приміщення;
- система підбору, підготовки і перепідготовки кадрів;
- система стимулювання праці працівників;
- морально-психологічний клімат в колективі;
- формування трудового колективу;
- формування традицій, корпоративної культури підприємства;

- умови відпочинку працівників;
- соціальні проблеми працівників підприємства.

**Інструментами соціально-психологічних методів менеджменту** є: моніторинг зовнішнього середовища; анкетування; спостереження; хронометраж; фотографія робочого дня. Інструменти соціально-психологічних методів підрозділяються залежно від їх призначення на:

- методи, що використовуються в кадровому менеджменті (тестування, анкетування, інтерв'ю, бесіда, опитування);
- методи, що використовуються для вирішення екстрених проблем (відкрите спостереження, експеримент);
- методи активного навчання (ділові ігри, рольові ігри, управлінські ситуації).

Методи, що використовуються в кадровому менеджменті підприємств ресторанного господарства, включають в себе як матеріальні, так і нематеріальні методи стимулювання персоналу, проте перші мають негрошову форму, тобто працівник не може отримати їх на руки та витратити. Наприклад: додаткове медичне страхування; додаткове недержавне пенсійне страхування; страхування життя та здоров'я; страхування від нещасних випадків на виробництві; оплата освіти співробітника та надання йому можливості підвищувати професійні навички (проведення тренінгів та семінарів); оплата проїзду до місця роботи та додому; організація безкоштовного або пільгового харчування на робочому місці; допомога при переїзді на нове місце проживання; оплата найму житла; знижки на продукцію та послуги компанії-роботодавця; надання кредитів на купівлю житла; оплата відпочинку та занять спортом; компенсації за ненормований робочий день; компенсація за використання приватного автомобіля та засобів зв'язку або забезпечення службовим автомобілем або телефоном тощо.

### **Питання для обговорення**

1. У чому полягає роль і значення сучасних методів менеджменту?
2. Як і під впливом чого змінюються методи менеджменту?
3. За якими ознаками класифікуються методи менеджменту?
4. Які сучасні системи методів менеджменту підприємств ресторанного господарства вважаються основними в умовах ринкових відносин?
5. Як слід розуміти систему економічних методів менеджменту?
6. У чому полягає особливість економічних методів менеджменту?
7. Які економічні методи застосовуються підприємствах ресторанного господарства?
8. У чому полягає сутність організаційно-розпорядчих методів менеджменту?

9. Через які інструменти здійснюється дисциплінарний вплив на поведінку працівників?
10. У чому полягає сутність регламентування як типу організаційного впливу?
11. У чому полягає сутність нормування як типу організаційного впливу?
12. У чому полягає важливість технологічних методів менеджменту для підприємств ресторанного господарства?
13. На що направлені соціально-психологічні методи менеджменту?
14. За якими ознаками класифікуються організаційно-розпорядчі методи менеджменту? Наведіть приклади їх застосування у менеджменті підприємств ресторанного господарства.
15. Які соціальні методи менеджменту використовуються у підприємствах ресторанного господарства?
16. Які психологічні методи застосовуються у менеджменті підприємств ресторанного господарства?
17. Який існує зв'язок між методами і функціями менеджменту?
18. Які інструменти соціально-психологічних методів менеджменту Ви знаєте?
19. На що направлені методи дисциплінарного впливу у практиці діяльності підприємств ресторанного господарства?
20. Які види бонусних систем використовують у підприємствах ресторанного господарства?

### **Завдання для самостійної роботи**

1. Проаналізувати системи оплати праці, які використовуються у підприємствах ресторанного господарства. Розробити пропозиції щодо удосконалення систем оплати праці управлінських, виробничих та обслуговуючих працівників.
2. Які, на Вашу думку, методи менеджменту необхідно застосувати, за умов, що персонал ресторану систематично не укладається у встановлені планові терміни виконання завдань. Обґрунтуйте відповідь.
3. Для вивчення потреб і смаків споживачів та подальшого підвищення рівня якості обслуговування ресторану, гостям пропонується заповнити анкету. В анкеті міститься прохання висловити свої враження про ресторан у цілому, а також про організацію і якість харчування та обслуговування.
  - 1) сформулюйте питання анкети за кожним з цих напрямків і оформіть анкету;
  - 2) запропонуйте систему стимулювання відвідувачів ресторану до заповнення анкети;
  - 3) запропонуйте шляхи підвищення зацікавленості співробітників ресторану в підвищенні якості обслуговування.
4. У підприємстві ресторанного господарства працюють такі працівники: директор, комерційний директор, головний бухгалтер, бухгалтер, юрист, секретар, маркетинг-менеджер, заступник директора з комерційної роботи, заступник

директора з організації обслуговування, бригада офіціантів, бригада працівників, які організують дозвілля.

1) які форми оплати праці застосовуються на підприємствах ресторанного господарства;

2) визначити категорії персоналу підприємства;

3) обґрунтуйте застосування конкретних форм та систем оплати праці всім категоріям працівників підприємства.

5. Визначити взаємозв'язок функцій та методів менеджменту у підприємстві ресторанного господарства (за наведеним прикладом табл. 1).

**Таблиця 1 – Взаємозв'язок функцій та методів менеджменту**

<b>Конкретні функції менеджменту</b>	<b>Методи менеджменту</b>
Планування впровадження нового технологічного обладнання з виробництва нового асортименту страв	– графік впровадження нового обладнання; – кошторис витрат на впровадження; – технологічний процес виготовлення продукції та ін.
Організація на підприємстві нового підрозділу – науково-дослідної лабораторії	
Планування та розробка меню для здійснення кейтерінгу	
Організація на підприємстві підрозділу – кейтерінгу	
Мотивація праці персоналу виробництва	

### **Тематика наукових повідомлень**

1. Економічні методи менеджменту в управлінні підприємствами ресторанного господарства в сучасних умовах.

2. Методи оплати праці виробничого персоналу у підприємствах ресторанного господарства.

3. Управління трудовою дисципліною в підприємствах ресторанного господарства.

4. Виробнича та соціальна адаптація працівників підприємств ресторанної сфери.

5. Матеріальне та нематеріальне стимулювання персоналу підприємств ресторанного господарства в умовах економічного спаду.

## **РОЗДІЛ 5. ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

### **Основні питання:**

- 5.1. Сутність, значення та класифікація управлінських рішень.
- 5.2. Процес прийняття управлінських рішень.
- 5.3. Методи і моделі прийняття управлінських рішень.

### **5.1. Сутність, значення та класифікація управлінських рішень**

Усі процеси на підприємстві, в його підрозділах спрямовуються їх

керівництвом. В основу управління цими процесами покладаються управлінські рішення. Їх головною особливістю є те, що управлінські рішення приймають для забезпечення безперервного функціонування об'єкта управління. Тому призначення, принципи та методи підготовки і прийняття управлінських рішень, вимоги до них, їхній зміст принципово відрізняються від рішень іншого характеру.

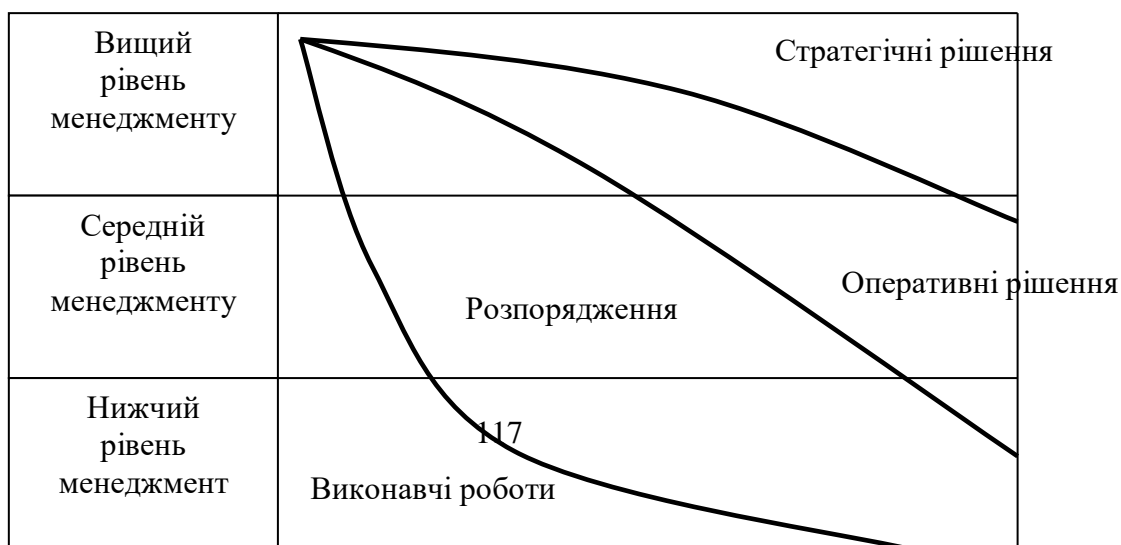
**Управлінське рішення** – результат вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованих на вирішення поставленого завдання в існуючій чи спроектованій ситуації. Початковий імпульс для прийняття рішення дає інформація про стан параметрів об'єкту управління.

**Управлінське рішення** – це творчий процес вибору однієї або кількох альтернатив із множинності можливих варіантів (планів) дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей. Рішення визначають такі фактори [23; 29; 57; 64]: хто і що має здійснити; в які строки; з якими затратами праці і коштів; в якому порядку; з яким розподілом обов'язків, прав і відповідальності; за якої організації контролю; яких результатів слід очікувати.

Характер основних управлінських рішень менеджера залежить від його місця в системі ієрархічних відносин підприємства, а також від предметного кола функцій, які закріплюються за ним. Причому, чим вищим є ієрархічний рівень менеджера, тим більшою мірою в його діяльності наявні функції стратегічного планування, а чим нижчим – тим більше управлінські функції стосуються безпосереднього виконання роботи (рис. 5.1) [64].

Особи, що приймають рішення, називаються суб'єктами рішення. Це можуть бути як окремі менеджери, так і групи працівників, які мають відповідні повноваження для прийняття рішень.

Прийняття управлінських рішень – це визначальний процес управлінської діяльності, оскільки формує напрямки діяльності організації та її окремих працівників. Робота з прийняття управлінських рішень вимагає від менеджерів високого рівня компетентності, значних затрат часу, енергії, досвіду. Вона передбачає і високий рівень відповідальності, оскільки для втілення прийнятих рішень у життя необхідно забезпечити ефективну злагоджену роботу всього організаційного механізму.





### Рисунок 5.1 – Розподіл видів управлінських рішень за рівнями управління [25]

Отримані в процесі управлінської діяльності методи менеджменту зможуть впливати на керовану систему тільки після її офіційного визнання, тобто після прийняття управлінського рішення [64; 67].

Отже, будь-яке підприємство для здійснення ефективної діяльності ставить цілі, які в практиці управління називають управлінськими. Досягнення цілей можливе тільки в результаті реалізації тих або інших дій, що виконуються в певній послідовності і являють собою способи вирішення окремих, часткових завдань. Відповідальним за вирішення завдань підприємства є керівник. Основний зміст його діяльності реалізується через вирішення управлінських завдань за умов виконання всіх управлінських функцій.

Коли йдеться про вирішення завдання, то мається на увазі розв'язання проблемної ситуації. Управлінські завдання можна віднести до розряду творчих завдань, які розглядаються не лише як розвиток рішення, але і як розвиток самої проблеми.

Управлінські завдання мають характерні риси. Специфіка їхня така:

- завдання можуть базуватися на невизначених, а в деяких випадках і суперечливих умовах;
- у завданні може не вистачати потрібної інформації про можливі засоби її вирішення;
- відсутні чіткі алгоритми вирішення;
- завдання часто вирішуються в умовах обмеженого часу.

У процесі вирішення управлінських завдань реалізуються інтелектуальні та особистісні можливості керівників. При цьому вирізняють такі найтипівіші стилі мислення керівників: системний, інтуїтивний, рецептивний, перцептивний [64].

**Системний стиль**, коли наголошується на визначенні методу вирішення завдання (проблеми). При цьому робиться спроба розділити завдання за окремими складовими.

**Інтуїтивний стиль**, який характеризується великим ступенем усвідомлення проблеми в цілому і прагненням використати різні методи вирішення завдання.

**Рецептивний стиль**, якому притаманне зосередження на окремих деталях проблеми.

**Перцептивний стиль**, при якому проявляється прагнення до встановлення зв'язків між різними частинами проблеми.

**Управлінські завдання** мають характерні риси:

- завдання можуть базуватися на невизначених, а в деяких випадках і суперечливих умовах;
- у завданні може не вистачати потрібної інформації про можливі засоби її

вирішення;

- відсутні чіткі алгоритми вирішення;
- завдання часто вирішуються в умовах обмеженого часу.

Розрізняють **три основних типи управлінських завдань** [64]:

1. Завдання концептуального плану (стратегічні завдання, пов'язані з довгостроковим плануванням, прогнозуванням).
2. Завдання, пов'язані з техніко-технологічною стороною функціонування виробництва (створенням і впровадженням нової техніки, технологіях тощо).
3. Завдання, що виникають унаслідок дії людського чинника (кадрові питання, соціально-психологічний клімат у колективі тощо).

**Управлінське рішення** – результат альтернативної формалізації економічних, технологічних, соціально-психологічних, організаційно-розпорядчих методів менеджменту, на основі якого керуюча система підприємства безпосередньо впливає на керовану. Будь-яке управлінське рішення має [29]:

- суб'єкт;
- об'єкт, тобто трудовий колектив або окремі працівники, які повинні виконувати це рішення;
- предмет, тобто зміст рішення, в якому визначається, що потрібно робити, як саме й що в результаті необхідно отримати.

Отже, управлінське рішення є актом суб'єкта управління, що визначає діяльність і поведінку об'єкту управління. **За допомогою рішень:**

- встановлюються цілі діяльності;
- закріплюються люди за посадами і робочими місцями;
- визначаються функції, права й відповідальність працівників;
- встановлюються правила поведінки на роботі;
- розробляється система заходів щодо заохочення працівників і стягнення;
- розподіляються ресурси – матеріальні, трудові, фінансові тощо;
- оцінюється якість продукції та ін.

Управлінське рішення має комплексний характер. У правовому відношенні – це владний акт суб'єкта управління, в якому він висловлює свою волю, реалізує надані йому владні повноваження і несе відповідальність за можливі наслідки. З іншого боку – управлінське рішення є актом соціальним, тому що приймається людьми і стосується людей. Управлінське рішення також є психологічним актом, адже являє собою результат розумової діяльності особистості та його вольового зусилля. Нарешті, з інформаційного погляду, рішення є результатом опрацювання інформації, у ході якої здійснюється вибір серед можливих варіантів такого, що найбільше близький до оптимального, тобто є найкращім.

Потреба у прийнятті управлінського рішення виникає у зв'язку з обставинами: зовнішніми (припис вищої організації, регулювання взаємовідносин з підприємствами та організаціями) і внутрішніми (відхилення від заданих параметрів виробництва, виникнення вузьких місць, виявлення резервів, порушення трудової дисципліни, заохочення працівників та ін.). Рішення є відповідною реакцією на внутрішні й зовнішні впливи, вони спрямовані на розв'язання проблем і максимальне наближення до поставленої мети. Тому вони

мають відповідати певним вимогам. Основні з них – це обґрунтованість, своєчасність, здатність до реалізації, оптимальність, обов’язковість, відповідальність, законність, простота виконання (рис. 5.2) [80].

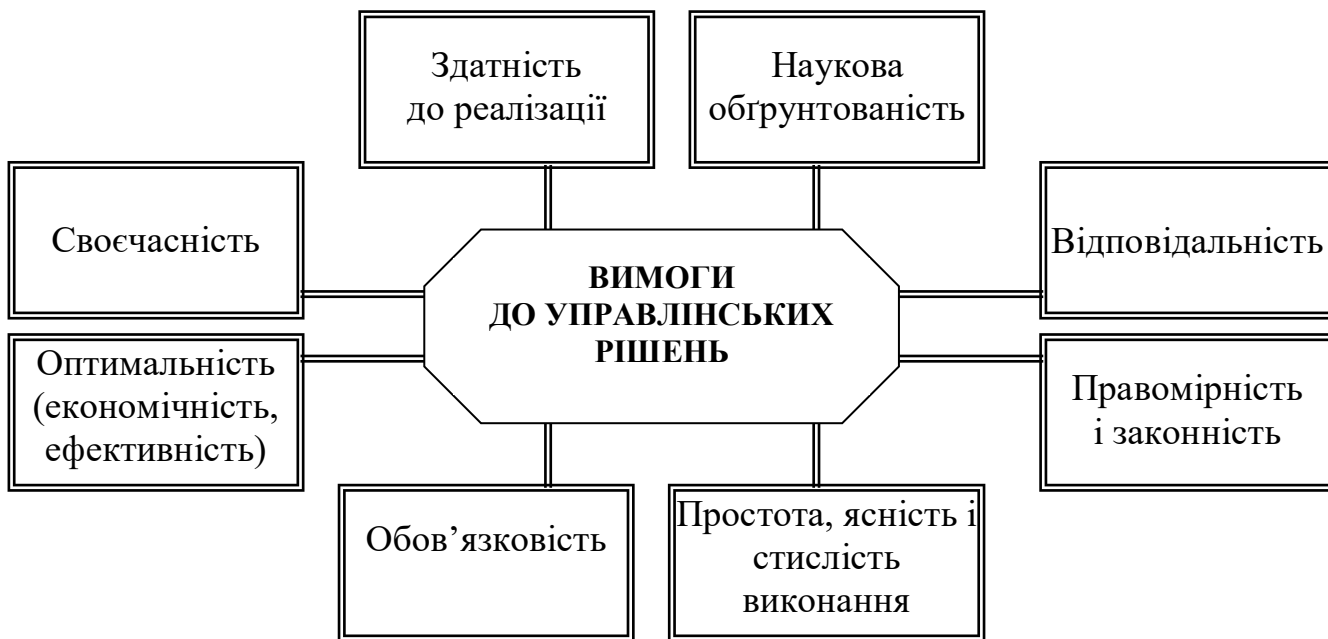


Рисунок 5.2 – Вимоги до управлінських рішень

У підприємстві приймається велика кількість найрізноманітніших рішень, які різняться між собою змістом, термінами дій та розробки, масштабами дій, рівнем прийняття, інформаційною забезпеченістю тощо. Тому у процесі обґрунтування і прийняття управлінських рішень необхідно зважати на їх різновиди (табл. 5.1).

**Класифікація рішень** – це процес, що дає змогу впорядковувати їх і виявляти загальні закономірності та характерні особливості, властиві окремим їх різновидам [64].

У менеджменті підприємств для кожного типу рішень розробляється своя система інформації, алгоритм прийняття, що орієнтує керівників у підготовці рішень, виборі найкращого варіанта й реалізації прийнятого рішення. Так, виокремлення класу структурованих (запрограмованих рішень) дає змогу розробляти стандартні процедури і програмувати рішення під ситуації, що регулярно повторюються. Слабо структуровані рішення приймаються за умов неповноти інформації, новизни та складності ситуації і головну роль тут відіграють здатність розробити нові процедури, для вирішення завдання.

Таблиця 5.1 – Типи управлінських рішень

Класифікаційна ознака	Типи рішень
За функціональним призначенням	<ul style="list-style-type: none"> <li>– планові;</li> <li>– організаційні;</li> <li>– регуляційні;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– активізаційні;</li> <li>– контрольні</li> </ul>
За сферою охоплення	<ul style="list-style-type: none"> <li>– загальні;</li> <li>– часткові;</li> </ul>
За змістом	<ul style="list-style-type: none"> <li>– економічні;</li> <li>– соціальні;</li> <li>– технічні;</li> <li>– технологічні;</li> <li>– адміністративні</li> </ul>
За характером дій	<ul style="list-style-type: none"> <li>– директивні;</li> <li>– нормативні;</li> <li>– методичні;</li> <li>– рекомендаційні;</li> <li>– дозвільні</li> </ul>
За часом дії	<ul style="list-style-type: none"> <li>– стратегічні;</li> <li>– тактичні;</li> <li>– оперативні</li> </ul>
За напрямом впливу	<ul style="list-style-type: none"> <li>– внутрішнього спрямування;</li> <li>– зовнішнього спрямування</li> </ul>
За способом прийняття	<ul style="list-style-type: none"> <li>– одноосібні;</li> <li>– колегіальні;</li> <li>– колективні</li> </ul>
За рівнем прийняття рішень	<ul style="list-style-type: none"> <li>– рішення, прийняті на вищому (інституційному) рівні управління;</li> <li>– рішення, прийняті на середньому (управлінському) рівні управління;</li> <li>– рішення, прийняті на нижчому (технічному) рівні управління</li> </ul>
За методами підготовки	<ul style="list-style-type: none"> <li>– креативні;</li> <li>– евристичні;</li> <li>– репродуктивні</li> </ul>
За особливостями вирішуваних організацією завдань	<ul style="list-style-type: none"> <li>– організаційні запрограмовані;</li> <li>– організаційні незапрограмовані;</li> <li>– компромісні</li> </ul>
За способом обґрунтування	<ul style="list-style-type: none"> <li>– інтуїтивні;</li> <li>– рішення, які ґрунтуються на судженнях;</li> <li>– раціональні рішення</li> </ul>

Такі рішення приймаються зазвичай на вищому рівні управління і стосуються, наприклад стратегії розвитку підприємства ресторанного господарства. Кількість цих рішень збільшується, оскільки зростає складність, мінливість і непередбачуваність зовнішнього середовища, в умовах відкритості економіки, розвитку процесів глобалізації тощо.

## 5.2. Процес прийняття управлінських рішень

Раціональність управлінських рішень значною мірою залежить від технологічного процесу їх підготовки і прийняття. Найоптимальніший варіант процесу вироблення раціональних управлінських рішень охоплює такі етапи [50, с. 222]:

1. Виникнення ситуації, яка потребує прийняття рішення (поява необхідності формалізації методів менеджменту).
2. Збір та оброблення інформації щодо розроблених методів менеджменту.
3. Виявлення та оцінювання альтернатив, закладених у розроблених методах менеджменту.
4. Підготовка та оптимізація управлінського рішення, яке приймається (вибір альтернативи).
5. Прийняття управлінського рішення (узаконення альтернативи).
6. Реалізація управлінського рішення та оцінювання результатів.

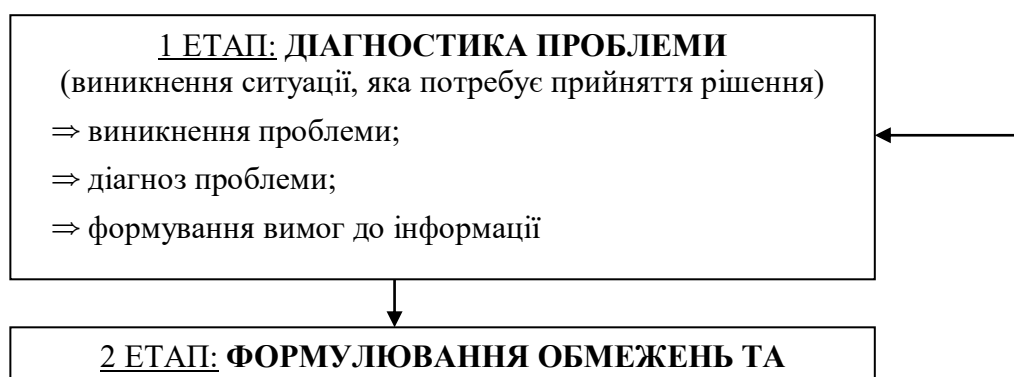
Кожний етап реалізується через відповідні ланки. Така технологія вироблення управлінського рішення є логічним продовженням процесу менеджменту, оскільки прийняті управлінські рішення завершують процедури формування інструментів впливу керуючої системи на керовану (рис. 5.3).

Технологія розробки, прийняття й реалізації рішень і процедур, здійснення логічних, аналітичних, інформаційно-пошукових, обчислювальних та інших операцій має передбачати їх чітку послідовність. Розробляючи управлінські рішення, встановлюють порядок здійснення окремих операцій, пов'язаних зі збиранням, рухом, зберіганням, обробкою, аналізом інформації, забезпеченням нею структурних підрозділів і окремих робочих місць, а також визначають інші дії, зумовлені потребою розв'язання господарських завдань.

Процес прийняття управлінських рішень відбувається циклічно. Він починається з виявлення невідповідності параметрів плановим завданням і закінчується прийняттям і реалізацією рішень. Завдяки яким можна ці відхилення ліквідувати. Центр цієї діяльності налічує три елементи процесу управління: проблема, її вирішення та люди, що беруть участь у процесі на всіх його етапах.

Проблема – це розрив між бажаним станом (насамперед цілями) об'єкта управління і його фактичним станом. Вирішення проблеми – засіб подолання такого розриву, вибір одного з багатьох напрямів дій, що дають змогу перейти від фактичного стану до бажаного [3].

Найважливіше питання управлінської практики полягає у тому, як підприємство може виявляти свої проблеми і як їх може вирішувати. Кожне управлінське рішення має спрямовуватися на певну проблему, а правильне її рішення – це таке, що дає максимум вигод для підприємства.



**Рисунок 5.3 – Процес розробки та реалізації раціональних управлінських рішень**

Отже, проблеми виникають, коли на підприємстві складається ситуація, яка відрізняється від запланованої. Ситуація описується сукупністю факторів і умов як внутрішнього, так і зовнішнього характеру.

До внутрішніх факторів, які залежать від самого підприємства, належать цілі та стратегія, технологія та ресурси, структура виробництва та управління

тощо. Вони формують підприємство як систему, тому зміна одного з них зумовить необхідність вживання заходів, які б зберегли підприємство як цілісну систему. Внутрішніми чинниками, що можуть викликати проблеми, є і відхилення в запланованих темпах та обсягах робіт, відсутність у працівників виконавської дисципліни або нечітке розмежування між ними повноважень. Ці проблеми зумовлені недоліками самої системи управління і їх необхідно своєчасно виявляти, усувати й унеможливити їх появу в майбутньому [3].

Зовнішні фактори є складовими середовища, в якому функціонує підприємство і можуть бути як прямими, так і опосередкованими, як загрозливими для неї, так і створювати нові можливості [71]. Дуже часто нові проблеми криються у зміні чинного законодавства, податкової системи тощо. Виявлення проблем тепер забезпечує можливість прогнозувати проблеми в майбутньому, а отже, попереджати несподівану їх появу і збільшувати час для підготовки відповідних рішень.

Після виявлення проблеми та встановлення факторів, що призвели до її виникнення, у межах наявних ресурсних або інституційних обмежень розробляються рішення, з яких обирається найкраще – те, яке відповідає визначеним критеріям вирішення проблеми. Кількість запропонованих для розв'язання проблеми варіантів залежить від багатьох чинників, зокрема, від ресурсів, часу, доступності потрібної для обґрунтування рішення інформації тощо. Здебільшого через дефіцит часу приймається не краще рішення, а таке, що дає змогу усунути проблему. Після цього пошук і аналіз інформації припиняється.

Необхідним елементом процесу прийняття управлінських рішень є оцінка тих дій, які виконуються на його різних етапах. На етапі діагностики проблеми – це оцінка меж, масштабів і рівня поширення проблеми; на етапі обґрунтування – оцінка різних варіантів, що пропонуються для розв'язання проблеми; на етапі прийняття рішення – оцінка очікуваних наслідків від його реалізації. Для такої оцінки використовують критерії. На першому етапі критеріями розпізнавання проблеми найчастіше слугує поставлена мета, за відхиленням, від якої і виявляють проблему.

На етапі розробки альтернатив застосовують різні критерії, які дають змогу з багатьох пропозицій обирати оптимальні для підприємства. Від обґрунтованості цих критеріїв залежить якість управлінського рішення і, зрештою, адаптивність і ефективність діяльності підприємства. Критеріями тут можуть слугувати мінімум витрат або максимум доходності, термін окупності інвестицій або найвищий рівень продуктивності праці. Часто критерієм може бути фактор часу, протягом якого рішення втілюватиметься в життя. За умов високої інфляції або політичної нестабільності перевага надаватиметься рішенням, що принесуть позитивний результат упродовж короткого часу. Слід пам'ятати, що критерії, які використовуються для вирішення завдань на нижчому рівні, необхідно узгоджувати з критеріями, сформульованими на вищому рівні.

На процес прийняття управлінських рішень впливають такі фактори [51]:

- особисті якості менеджера (освіта, знання, вік, досвід, характер тощо);
- поведінка менеджера (звички, психологія тощо);
- середовище прийняття рішення (визначеність, ризик, невизначеність);

- інформаційні обмеження (обумовлені зростанням витрат на отримання додаткової інформації);
- взаємозалежність рішень;
- очікування можливих негативних наслідків;
- можливість застосування сучасних технічних засобів;
- наявність ефективних комунікацій;
- відповідність структури управління цілям та місії підприємства

Поряд із прийняттям управлінських рішень не менш важливим етапом – є їх реалізація. Поки рішення не втілено в життя – це не рішення, а лише наміри. Потрібна велика організаторська робота щоб досягти його реалізації. Тому в технологічному ланцюзі управлінських операцій, спрямованих на розв’язання проблем, складним і відповідальним є етап виконання прийнятих рішень. Стосовно найбільш складних і важливих рішень доцільно розробляти спеціальні організаційні процедури, визначаючи:

- на якому рівні слід приймати рішення;
- хто готує інформацію, проект рішення та його обґрунтування;
- з якими структурними підрозділами і працівниками узгоджуються рішення;
- хто контролює і відповідає за виконання рішення;
- хто наділяється правом вносити корективи до змісту рішення і термінів його виконання;
- яка форма звітності про виконання рішень використовується;
- хто оцінює рішення і надає висновок про ступінь досягнення поставленої мети (ефективність рішення).

Прискорити процес прийняття рішень і підвищити їхню якість можна, дотримуючись наступних рекомендацій:

- формулювання проблем, розробка та вибір рішення мають бути сконцентровані на тому рівні ієрархії управління, де для цього є відповідна інформація;
- інформація повинна надходити від усіх підрозділів підприємства, що перебувають на різних рівнях управління й виконують різноманітні функції;
- вибір і ухвалення рішення мусять віддзеркалювати інтереси й можливості тих рівнів управління, на які покладатиметься виконання рішення або, які заінтересовані в його реалізації.

За будь-яких умов виконання рішення передбачає здійснення певних операцій [64]:

- визначення календарних термінів виконання рішення;
- призначення відповідального виконавця або кількох виконавців, доведення рішення до виконавців, а в разі потреби – до всього колективу;
- інструктаж виконавців, роз’яснення кожному з них його місця в загальному трудовому процесі, конкретизація завдань і відповідальності;
- матеріально-технічне забезпечення процесу праці з обґрунтованим розподілом ресурсів;



- проведення інструктованої наради, роз'яснення цілей і завдань;
- координація дій виконавців;
- коригування раніше прийнятого рішення;
- мотивація діяльності виконавців;
- облік і контроль виконання.

Розподіляючи завдання серед виконавців, доцільно виходити з таких міркувань: якщо виконання доручення потребує різних знань і кваліфікації, виконавцеві дають таке завдання, щоб воно спонукало його до підвищення рівня кваліфікації й розвитку здібностей; обсяг роботи має відповідати можливостям працівника, оскільки як надмірне, так і недостатнє навантаження негативно впливає на якість виконання; чітко визначити коло обов'язків працівника, що дасть змогу усунути спробу відмовитися від виконання певних обов'язків; розроблені показники і стандарти на виконання робіт мають точно відображати ступінь досягнення поставленої цілі, а також якість здійснюваних операцій; необхідно ширше інформувати підлеглих під час розподілу завдань, давати їм достатні повноваження.

Ефективність управлінських рішень залежить також від своєчасності здійснення коригувального впливу органу управління в разі зміни умов реалізації рішень. Тому важливим завданням менеджера є організація надійного зворотного зв'язку. Особливе значення механізм зворотного зв'язку має у процесі багатоетапної (тривалої) реалізації рішення й використання одержуваної інформації для періодичного коригування рішень, планів дій, приведення їх у відповідність з умовами середовища. Якщо рішення відкориговане, можна усунути окремі обмеження, використати невраховані резерви і отримати більший ефект.

Зворотний зв'язок між запланованою програмою діяльності й реалізацією прийнятого рішення здійснюють за допомогою контролю. У процесі контролю враховують можливі помилки, прорахунки, коригують рішення, усувають вплив факторів, що порушують запланований хід виробничого процесу. При цьому не лише перевіряють фактичне використання рішення, а й уточнюють і доповнюють самі рішення, вживають дієвих заходів щодо усунення виявлених недоліків.

Наведена схема прийняття та реалізації управлінських рішень відображає логіку і технологію управлінської діяльності. На практиці цей процес є набагато складнішим і допускає паралельність виконання певних процедур, що може значно скоротити час прийняття рішень. Ефективність же цього процесу великою мірою залежить від методів, які використовують менеджери під час виконання всіх видів управлінських робіт.

### **5.3. Методи і моделі прийняття управлінських рішень**

Кожне управлінське рішення має свій конкретний результат, тому метою управлінської діяльності є пошук таких методів, моделей, засобів та інструментів прийняття рішень, які могли б сприяти досягненню оптимального результату за конкретних умов і обставин. Сучасні інформаційні технології пропонують ефективні моделі їх вирішення.

**Модель** – відображення у схемі, формулі, врізці характерних ознак досліджуваного об'єкту [50, с. 225].

Вона є спрощеною конкретною управлінською ситуацією, відображаючи реальні події, обставини тощо. Необхідність застосування моделей зумовлена такими причинами:

- складністю виробничо-господарської діяльності;
- наявністю багатofакторних залежностей у процесі розв'язання управлінських завдань;
- потребою експериментальної перевірки багатьох альтернативних управлінських рішень;
- необхідністю орієнтувати управління на майбутнє;
- необхідністю врахування динаміки середовища функціонування.

За внутрішньою сутністю та особливостями функціонування виділяють такі моделі:

- фізичні – вони є описом об'єкту в збільшеному або зменшеному масштабах;
- аналогові – функціонують як реальні об'єкти, але зовні не схожі на них;
- математичні (символічні) – їх особливість полягає у використанні символів у процесі опису властивостей і характеристик об'єкту.

На практиці традиційними є такий порядок розроблення моделей [50]:

1. Постановка завдання. Визначаються очікувані результати від розроблення і застосування моделі.

2. Підготовка інформації. Відбувається збір найважливішої інформації щодо об'єкта моделювання та оцінюється економічна інформація щодо доцільності розроблення моделі.

3. Формування моделі. Здійснюється за допомогою різноманітних засобів формування спрощеного відображення модельованого об'єкта чи процесу.

4. Перевірка моделі на достовірність. Відбувається за конкретними критеріями: реалістичність, відповідність завданням, врахування факторів середовища функціонування.

5. Використання моделі.

6. Відновлення моделі. Передбачає її удосконалення.

У процесі перевірки, використання та відновлення моделей слід брати до уваги чинники, що знижують їх ефективність:

- недостовірні вхідні умови (припущення);
- інформаційні обмеження;
- страх користувачів;
- недостатня практична перевірка;
- надмірно висока вартість моделі;

– недостатнє врахування факторів тощо.

**Способи моделювання.** Теорія менеджменту виробила способи моделювання, які застосовуються під час прийняття управлінських рішень. Вони представлені: теорією ігор, теорією черг, моделюванням управління запасами, лінійним програмуванням, імітаційним моделюванням, економічним аналізом, балансовими методами, платіжною матрицею, деревом рішень, прогнозуванням [50; 51; 64; 67; 73; 87].

**Теорія ігор** моделює вплив прийнятого рішення на конкурентів. Сформувалася під впливом потреб військових.

**Теорія черг** визначає оптимальну кількість каналів обслуговування відповідно до потреби в них (модель «оптимального обслуговування»).

**Моделювання управління запасами** визначає розміщення замовлень, готової продукції на складі.

**Лінійне програмування** забезпечує оптимальний спосіб поєднання ресурсів за наявності конкретних потреб. Такі моделі найпопулярніші в менеджменті.

**Імітаційне моделювання** забезпечує практичне застосування моделі замість реальної системи.

**Економічний аналіз** (метод оцінювання витрат та економічних вигод) ґрунтується на з'ясуванні економічних умов, за яких підприємство стає вигідним. Основною умовою є ситуація, за якої загальний дохід зрівнюється з підсумковими витратами.

**Балансові методи** базуються на побудові балансів витрат, прибутків, бюджетів тощо.

**Платіжна матриця** – статистичний метод, за допомогою якого з кількох варіантів рішення вибирають найоптимальніше. При цьому платежі (грошові винагороди, доходи тощо) подають у формі таблиці.

**Дерево рішень** – схематичне відображення дій у менеджменті з урахуванням фінансових результатів, ймовірності отримання їх позитивного значення, можливості порівняння альтернатив. Таке моделювання сприяє повнішому охопленню всіх можливих варіантів розв'язання проблеми. Спочатку виокремлюють найсуттєвіші групи варіантів за докорінними відмінностями у способах досягнення цілі. Потім з кожної групи варіантів вирізняють підгрупи з менш суттєвими відмінностями і т.д., проте за будь-якої ситуації, необхідно використати якомога повніший набір допустимих варіантів і оцінку їхніх відносних переваг та недоліків. Кількість варіантів рішень не має бути занадто великою, щоб не ускладнювати вибір найкращого з них і не допускати невиправдано великих витрат часу на розрахунок багатьох варіантів. Практика показує, що оптимальною є кількість їхніх альтернатив у межах від трьох до семи.

**Прогнозування** реалізується через моделювання майбутніх управлінських ситуацій. Відіграє дуже важливу роль в економіці.

**Прогнозування** – різновид планування, за якого використовується накопичений досвід та припущення з метою передбачення майбутнього [50, с. 227].

На практиці найчастіше використовують такі прогнози:

- економічні – стосуються рівня цін, курсу валют, рівня податків та ін.;
- соціальні – прогнозують зміну споживчого кошика, мінімальної заробітної плати, рівня безробіття;
- політичні – передбачають розташування політичних сил у державі;
- розвитку конкуренції – пов'язані із передбаченням ринкової ситуації та перерозподілу часток ринку;
- розвитку науково-технічного прогресу – стосуються прогнозування впроваджень інновацій;
- розвитку технології – стосуються передбачень якісних змін у структурі технологій;
- розвитку суспільства – прогнозують кількісні та якісні зміни щодо розвитку певних націй, народів, суспільства;
- розвитку сфер виробництва (промисловості, сільського господарства тощо).

Виділяють кілька груп методів прогнозування.

#### 1. Неформальні методи прогнозування:

- на основі словесної (вербальної) інформації, отриманої каналами радіо, телебачення, розмов, телефонограм тощо;
- на основі письмової інформації, отриманої з газет, журналів, бюлетенів, звітів тощо;
- за результатами промислового шпіонажу.

#### 2. Формальні методи прогнозування включають кількісні та якісні методи.

Кількісні методи:

- аналіз минулих рядів – ґрунтується на припущенні, що минуле може повторитися у майбутньому у і що існують певні тенденції до цього;
- причинно-наслідкове (кореляційне) моделювання використовують для прогнозування ситуацій, що залі жать більше ніж від однієї змінної величини.

Якісні методи:

- думка журі – полягає поєднанні та синтезу ванні думок експертів – членів журі (ради, комісії тощо);
- думка збутовиків – ґрунтується на передбаченні попиту групою досвідчених торгових агентів;
- думка споживачів – на основі результатів опитування клієнтів;
- думка експертів – ґрунтується на процедурах, реалізуючи які група експертів доходить певної згоди.

Вибір методів прийняття управлінських рішень в підприємствах ресторанного господарства, в цілому, залежить від характеру та змісту проблеми, термінів і коштів, що надаються для її вивчення. Значного поширення набули методи економічного аналізу та прогнозування. Вони використовуються для того, щоб об'єктивно оцінити поточний стан підприємства ресторанного господарства як економічного суб'єкту й передбачити, «що буде далі, якщо нічого не змінювати».

Менеджери підприємств ресторанного господарства обирають такі методи прогнозування, які придатні для використання у межах наявних обмежень і відповідають ситуації, що склалася на підприємстві. Дуже мало напрямів

управлінської діяльності здійснюється без складання прогнозів. Особливо це стосується прогнозів ринкових ситуацій щодо майбутнього попиту на продукцію підприємства та прогнозів, що супроводжують виробничу діяльність.

Великого значення, на етапі генерації ідей, набуває здатність менеджера до творчого опрацювання отриманої інформації, неординарність його мислення й широта кругозору, які дають змогу використовувати евристичні методи в підготовці та обґрунтуванні управлінських рішень. Вони являють собою сукупність логічних прийомів, методичних правил дослідження, пошуку істини, способів реалізації творчого потенціалу особистості. Ці методи активізують та інтегрують мислення, знання, ерудицію, творчі начала, фантазію особистості. До них належать ключових запитань, метод інверсій, вільних асоціацій, морфологічного аналізу, тощо.

**Метод ключових запитань** доцільно застосовувати для збирання додаткової інформації в умовах проблемної ситуації. Вони показують напрямок пошуку й націльно вказують людину на ідею вирішення проблеми. Прикладами ключових запитань можуть бути такі [51]:

1. З ким можна порадитися з приводу можливого рішення?
2. Хто додатково повинен брати участь у процесі розробки рішення?
3. Кого треба поінформувати про рішення?
4. Яка потрібна інформація?
5. Які факти є в нашому розпорядженні?
6. Яких даних не вистачає?
7. Які формальні комунікації треба задіяти?
8. Які вигоди принесе рішення?
9. Які негативні наслідки воно може мати?
10. Який можливий ризик?

**Метод інверсій** передбачає використання нестандартних підходів до розв'язання нової проблеми, а саме: подивитися на функції об'єкта, з іншого боку, перевернути об'єкт тощо.

**Метод вільних асоціацій** використовується тоді, коли проблема не може бути розв'язана в рамках наявного переліку рішень. У цьому разі треба спробувати її переформулювати. Для цього можна вибрати певне поняття, спробувати уявити певний образ, що може стати стимулом для утворення несподіваних вільних асоціацій, які сприяють виникненню ідеї розв'язання проблеми.

**Метод морфологічного аналізу** – це психологічна активізація творчого процесу. Його переваги полягають у тому, що він допомагає перебороти труднощі під час вивчення значної кількості комбінацій можливих рішень. Сутність методу морфологічного аналізу полягає в колективному пошуку рішень шляхом виявлення, підрахунку і класифікації всіх обраних варіантів певної функції досліджуваного об'єкту. Він проводиться за такою схемою:

- формулювання проблеми;
- постановка завдання;
- складання списку всіх характеристик продукту або операції, який аналізується;

– складання переліку можливих варіантів рішення за кожною характеристикою.

До сучасних методів генерації ідей та колективного пошуку рішень, крім методу «морфологічного аналізу», відносять: метод «Дельфі» («кібернетичного арбітражу»), «мозкового штурму», «конференції ідей», «номінальної групової техніки» та ін.

За методом «Дельфі» безпосереднє обговорення замінюють письмовий обмін інформацією і міркуванням на підставі розроблених запитань (при збереженні анонімності думок) та аргументів «за» і «проти». Для статичного аналізу одержаних міркувань і визначення середньої оцінки дані обробляються на ЕОМ. Кожному експерту повідомляють медіану і просять повторну розглянути ті положення, щодо яких одержано найбільш розбіжності. Як правило, процедура повторюється 4-5 разів, поки не буде досягнуто достатнього зближення точок зору [64].

З метою удосконалення методу «Дельфі» А. Осборн запропонував метод «мозкового штурму» (брейсторміргу) [64]. За розробленою процедурою групі спеціалістів, які за складом розуму мають схильність до генерування ідей, доручається лише висувати ідеї, навіть найфантастичніші, без їх обґрунтування. Інших спеціалістам, у яких переважає критичне мислення, доручається аналізувати висунуті ідеї і роботи висновки. До числа обов'язкових правил проведення нарад з використанням методу «мозкового штурму» відносяться:

- у групі «генераторів» ідей включаються люди різних спеціальностей;
- генерування ідей здійснюється в дружній атмосфері протягом не більше однієї хвилини. Доказ висловлених ідей не потрібен;
- усі висловлення ідеї стенографуються або робиться магнітофонний або диктофонний запис;
- критика будь-якої з висловлених ідей не допускається;
- під час перегляду або прослуховування записів наради уважно продумуються всі ідеї, навіть ті, що здаються нереальними або помилковими.

**Метод конференції ідей** відрізняється від методу «мозкового штурму» тим, що допускає доброзичливу критику у формі репліки або коментарю. Вважається, що така критика допоможе поліпшити ідею [67].

**Метод номінальної групової техніки** [64] базується на принципі обмеження міжособистісних комунікацій, тому всі члени групи на початковому етапі викладають свої думки щодо способу вирішення проблеми письмово. Потім кожен учасник доповідає про сутність свого проекту, після чого запропоновані варіанти оцінюються членами групи (також письмово) за методом ранжирування. Ідея, що отримала найвищу оцінку, ухвалюється як основа рішення. Цей метод потребує дотримання певних вимог:

- до роботи у групі запрошуються експерти, що добре розв'язують проблеми, але раніше разом не працювали;
- учасники в процесі спільної роботи можуть генерувати власні ідеї, але згодом, з урахуванням позицій колег, можуть їх переглядати;
- склад групи – не більш як 12–15 осіб (мінімум 6–8);
- експерти не повинні бути пов'язані службовими відносинами;
- тривалість роботи групи – не більше як 5 годин;

- висловлені ідеї сприймаються не тільки на основі особистого ставлення до них, але і з урахуванням обстановки в групі;
- у процесі роботи відбувається взаємне доповнення думок експертів.

Ураховуючи складність середовища, в якому перебуває підприємство, пропонується використовувати також інші методи пошуку варіантів рішень, які дають змогу дещо спростити картину оточення. До цих методів належить **«метод сценаріїв»**. Застосування його вимагає дотримання певних правил [51]:

- при розробці сценарію можна спиратися на попередній досвід, що дає змогу звужити пошук альтернатив;
- дозволяється нехтувати малозначущими величинами і зважати тільки на найвідчутніші й легко вимірювані фактори;
- необхідно пристосуватися до найближчого горизонту планування, ігноруючи варіанти, які виходять за межі певного фіксованого періоду;
- слід використовувати метод «виправлення помилок», за яким спочатку приймається попереднє рішення, а при виявленні помилок у процесі його реалізації приймається остаточне рішення.

«Метод сценаріїв» використовується при обґрунтуванні складних управлінських рішень. Він передбачає прогноз розвитку подій за трьома сценаріями: оптимістичним, песимістичним і найвірогіднішим. Усі три сценарії обґрунтовуються за їхніми наслідками й розробляються варіанти уточнюючих дій, коли події розвиватимуться за тим чи іншим сценарієм.

У світовому досвіді підготовки і прийняття управлінських рішень використовується **«модель чорної дошки»**. Менеджери вважають, що розвиток цієї моделі відбувся насамперед завдяки впровадженню ефективних засобів обробки та колективного використання даних, використання мультимедійних документів у режимі відеоконференцій. Використання моделі базується на регламентації процесу обговорення альтернатив, поступовому обґрунтуванні рішення з урахуванням постійної зміни інформації з даної проблеми та відображення цього на умовній «дошці» для всіх, хто бере участь у підготовці рішення [64].

Управлінські рішення, як правило, приймаються в умовах високої невизначеності, при дефіциті інформації, тому суб'єкт управління не завжди може об'єктивно встановити критерії оцінки та пріоритетність важливості. Через це на практиці часто використовуються моделі, які дають змогу приймати не оптимальні, а задовільні рішення. Вони вважаються досить прийнятними, оскільки вкладаються в рамки наявних обмежень і забезпечують поліпшення проблемної ситуації. Така спрощена модель описує найважливіші характеристики проблеми й використовує обмежену кількість критеріїв. Перевага зазвичай надається тому рішенню, з яким суб'єкти управління вже знайомі й воно показало прийнятні результати.

Обираючи остаточне рішення з багатьох допустимих і корисних, необхідно обов'язково враховувати як позитивні, так і негативні наслідки його реалізації, що можуть стосуватися різних сторін діяльності підприємства. При цьому слід зважати на фактори невизначеності й ризику, які притаманні ринковій економіці,

тобто оцінити можливість реалізувати рішення. Це значно підвищує відповідальність осіб, які приймають рішення, ставить високі вимоги до їхньої компетентності та особистих переваг.

Етап реалізації рішення починається після його прийняття і схвалення. Методом доведення рішення до виконавців найчастіше є план реалізації, яким передбачається система заходів, що забезпечує успішне досягнення поставлених цілей. Часто такий план формується у вигляді графіку. У ньому вказується послідовність виконання робіт та їх тривалість, що дає змогу оптимізувати витрати часу на реалізацію управлінського рішення. Але такі графіки доцільно складати лише для складних рішень, у реалізації яких задіяні багато учасників. Реалізація простих рішень в підприємствах ресторанного господарства забезпечується організаційно-розпорядчими та економічними методами менеджменту, у вигляді: постанов, наказів, розпоряджень, вказівок керівника, премій, стягнень та ін. економічних стимулів тощо.

Великого значення у процесі прийняття та реалізації управлінських рішень набувають методи контролю, що застосовуються. З їх допомогою можна своєчасно виявити відхилення від наміченого плану дій або помітити недоліки самого рішення і внести в нього потрібні корективи. Залежно від змісту рішення корисними можуть бути методи фінансового контролю, оперативного контролю за виробництвом, контролю якості тощо.

Прийняття менеджерами раціональних рішень, що відповідають установленим критеріям та спрямовані щ досягнення визначених цілей, не може гарантувати їх успішної реалізації. Виконання управлінських рішень, потребує застосування дієвих організаційних, мотиваційних та контрольних механізмів, а також забезпечення колективної націленості на досягнення намічених результатів.

### **Питання для обговорення**

1. Розкрийте сутність та основне призначення управлінських рішень.
2. Які основні вимоги висуваються до управлінських рішень?
3. Обґрунтуйте класифікацію управлінських рішень за різними ознаками.
4. Назвіть конкретні приклади організаційних запрограмованих рішень, що приймаються в підприємствах ресторанного господарства.
5. Охарактеризуйте на конкретних прикладах компромісні рішення та обґрунтуйте їх роль в діяльності підприємства ресторанного господарства.
6. У чому полягає сутність сучасних методів колективного пошуку рішень?
7. Якими методами забезпечується реалізація простих рішень в підприємствах ресторанного господарства?
8. Які існують обов'язкові правила проведення нарад з використанням методу «мозкового штурму» для прийняття управлінських рішень?
9. Які чинники впливають на процес прийняття управлінських рішень в підприємствах ресторанного господарства?
10. Обґрунтуйте вплив інформаційних обмежень на процес вироблення управлінських рішень в підприємствах ресторанного господарства.



11. За яких умов процес прийняття управлінських рішень буде успішним та результативним?

12. Охарактеризуйте способи моделювання управлінських рішень.

13. Розкрийте сутність прогнозування у процесі прийняття управлінських рішень в підприємствах ресторанного господарства?

14. Які колективні методи пошуку рішень можна застосовувати в практичній діяльності підприємств ресторанного господарства.

15. Охарактеризуйте порядок розроблення моделей для прийняття та реалізації управлінських рішень в підприємствах ресторанного господарства.

16. Які чинники зниження ефективності управлінських рішень необхідно враховувати під час побудову моделі?

17. У чому полягає сутність застосування моделей під час прийняття та реалізації управлінських рішень?

18. Які питання вирішуються за допомогою управлінських рішень в підприємствах ресторанного господарства?

19. Співставте стратегічні, оперативні та тактичні рішення, що приймаються в підприємствах ресторанного господарства. Що їх поєднує?

20. Наведіть приклади застосування різних способів моделювання управлінських рішень в підприємствах ресторанного господарства з метою вибору оптимального.

### **Завдання для самостійної роботи**

1. Відомо, що з метою раціональної організації процесу реалізації рішення і контролю за виконанням розроблюють організаційні плани. Розробіть організаційний план реалізації рішення підприємства ресторанного господарства, щодо встановленні на виробництві контактного грилю за наданою формою (табл. 1):

**Таблиця 1 – Організаційний план реалізації рішення щодо встановленні на виробництві контактного грилю**

№ пор.	Найменування етапу, видів робіт	Дата		Очікувальний результат, форма звітності	Прізвище, ім'я, по батькові виконавця	Відмітки про виконання
		початок	закінчення			
1	Пошук постачальників обрання для підприємств ресторанного господарства	02.09.21	06.09.21	Аналіз пропозицій фірм, підготовка угоди на придбання обладнання	Заступник директора	Виконано у встановлений термін
2	...					

3	...					
...	...					
		<b>Вказати загальний термін реалізації плану</b>				

2. Наведіть конкретні приклади організаційних запрограмованих та організаційних незапрограмованих рішень, що приймаються в підприємствах ресторанного господарства та порівняйте їх (табл. 2):

**Таблиця 2 – Порівняльна характеристика організаційних запрограмованих та організаційних незапрограмованих рішень**

Приклади організаційних запрограмованих рішень	Приклади організаційних незапрограмованих рішень	Спільне / відмінне

3. Підготувати рішення у формі наказу про введення в дію положення про матеріальне та моральне стимулювання праці для всіх категорій персоналу виробництва в підприємстві ресторанного господарства.

4. Згідно з етапами прийняття управлінських рішень, підготувати рішення щодо розробки та впровадження нової карти меню підприємства ресторанного господарства за формою табл. 3. Реалізувати рішення у формі наказу.

**Таблиця 3 – Підготовка управлінського рішення з розробки та впровадження нової карти меню**

Етапи підготовки рішення	Зміст робіт	Виконавці

### Тематика наукових повідомлень

1. Управлінські рішення: сутність, види та місце у менеджменті підприємств ресторанного господарства.

2. Можливості застосування експертних методів прийняття управлінських рішень у практиці підприємств ресторанного господарства.

3. Методи групового прийняття управлінських рішень в підприємствах ресторанного господарства.

4. Методи оптимізації управлінських рішень.

5. Інформаційно-технічне забезпечення процесу прийняття управлінських рішень у сфері ресторанного господарства.

6. Проблеми прийняття раціональних управлінських рішень в підприємствах ресторанного господарства.

## РОЗДІЛ 6. МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### Основні питання:

6.1. Система управління персоналом.

6.2. Основні функції управління персоналом підприємства.

6.3. Методи оцінювання персоналу.

### 6.1. Система управління персоналом

**Персонал** (кадри) – це сукупність штатного складу працівників підприємства, що виконують різні виробничо-господарські функції. Персонал є найважливішим потенціалом господарської системи. Від його якості і повноти реалізації залежить значною мірою успіх у досягненні поставлених перед підприємством цілей. Ефективне управління персоналом повинне бути спрямоване на максимально можливу реалізацію персоналу як потенціалу [14; 18; 28; 34; 47; 61; 91].

**Управління персоналом** – це сукупність логічно пов'язаних дій, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів підприємства в аспекті їх діяльності, якісних і кількісних характеристик, з метою раціонального досягнення поставлених перед підприємством цілей. Воно здійснюється через певний механізм. Цей механізм складається з елементів управління [34; 47; 61].

Елементами управління є: об'єкти управління, його суб'єкти, структура, методи і процедури управління.

**Об'єкт управління** – елемент, на який спрямовано управління. У цьому випадку це окремі працівники або колективи підприємства [34].

**Суб'єкт управління** – менеджер або працівник апарата управління, що безпосередньо здійснює розробку і реалізацію управлінських рішень [34].

Структура управління персоналом – сукупність підрозділів, що безпосередньо займаються персоналом, та їх якісні і кількісні взаємозв'язки.

Кількісною характеристикою персоналу є ступінь забезпеченості підприємства працівниками тієї чи іншої категорії [61].

Якісний склад персоналу підприємства є одним з головних факторів, що обумовлює темпи розвитку підприємства, якість виробництва продукції та обслуговування споживачів, задоволення їх попиту, зростання ефективності діяльності підприємства. Якісними характеристиками персоналу є професія, спеціальність, кваліфікація, а також досвід, рівень освіти та виховання [61].

**Методи управління** – це способи впливу на об’єкт управління (у цьому випадку на персонал) [34; 47; 61].

**Процедури управління** – певні, формально узаконені прийоми впливу суб’єкта на об’єкт управління, або навпаки [34; 47; 61].

Методи і процедури управління покликані забезпечити реалізацію управлінських рішень.

Сукупність процесів, здійснюваних у рамках механізму управління персоналом, є системою управління персоналом.

**Система управління персоналом** – це підсистема управління підприємства в цілому. Тому вона має своє зовнішнє та внутрішнє середовище. До зовнішнього середовища відносять підсистеми управління виробництвом, фінансами, постачанням тощо. Внутрішнє середовище утворюють елементи самої системи управління персоналом, названі вище. Її діяльність залежить від зовнішнього середовища, тому вона є відкритою системою [34].

У системі управління персоналом виділяють дві підсистеми: тактичну і стратегічну.

Тактична підсистема спрямована на формування структури персоналу; його набір, підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації; організацію розподілу, переміщення, просування, звільнення працівників; оцінку діяльності конкретних працівників і розробку рекомендацій з їхнього використання; поточний облік і планування потреб у персоналі в рамках року, на основі аналізу його стану.

Стратегічна підсистема орієнтована на розробку структури персоналу, кадрової політики на основі аналізу структури персоналу, ефективності використання робочого часу, прогнозів розвитку виробництва, зайнятості тощо.

Існують формальна і неформальна системи управління. Формальна представлена вище. Неформальна ґрунтується на неофіційних міжособистісних відносинах. Тільки в ідеальному випадку ці системи збігаються. На практиці слід прагнути до максимально можливого зближення цих систем. Це одне із завдань, що постає перед управлінським персоналом.

Аналіз систем управління персоналом провідних підприємств з використанням прогресивних зарубіжних технологій управління персоналом дозволяє визначити підсистеми системи управління персоналом [34; 47; 61]:

- аналіз та планування персоналу;
- підбір та наймання персоналу;
- організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- атестація і ротація кадрів;
- управління оплатою праці;
- мотивація персоналу;
- облік співробітників підприємства;
- організація трудових відносин на підприємстві;
- створення умов праці;
- соціальний розвиток та соціальне партнерство;
- кадрова безпека;

– правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом.

На першому етапі системи управління персоналом проходить розробка плану задоволення потреб в людських ресурсах і необхідних для цього потреб. На першому етапі відокремлюють:

- 1) оцінку наявних ресурсів,
- 2) оцінку майбутніх потреб,
- 3) розробку програми задоволення майбутніх потреб.

Планування потреби в персоналі – як початковий етап процесу планування кадрів; базується на даних про заплановані та існуючі робочі місця, штатному розкладі, плані заміщення вакантних посад та іншої інформації про персонал організації – з одного боку, а також на фінансовому плані, плані виробництва, маркетинговому плані, організаційному плані та інших розділах плану організації – з іншого.

Попередньо встановлена потреба в кадрах розглядається як визначальний етап на шляху її повноцінного забезпечення. За ним іде процес відбирання, оскільки кадри, які потрібні організації, мають досить конкретні характеристики. Організацію влаштовують лише ті кадри, що відповідають вимогам найскладніших із визначених характеристик.

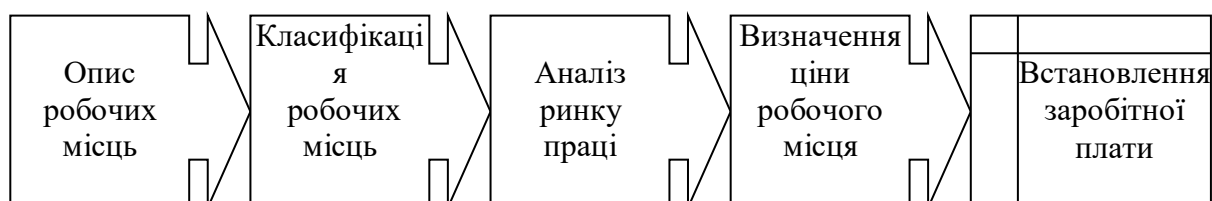
На другому етапі системи створюються резерви потенціальних кандидатів на всі посади. Набір персоналу котрий здійснюється через зовнішні та внутрішні джерела. Зовнішні – це публікації оголошень, звертання до агентств працевлаштування і до фірм, що поставляють керівні кадри, виїзд вербувальників в інститути та інші навчальні заклади. Внутрішні джерела – це звертання до своїх працівників (щоб ті порекомендували своїх друзів, знайомих) або вторинне наймання працівників (внутрішній конкурс) (рис. 6.1).

Далі в системі управління персоналом проходить добір оцінка кандидатів на робочих місцях та відбір кращих з резерву.



**Рисунок 6.1 – Етапи добору персоналу**

Наступним етапом йде визначення заробітної плати – розробка системи оплати праці та винагород. Цей процес проходить по наступній схемі (рис. 6.2):

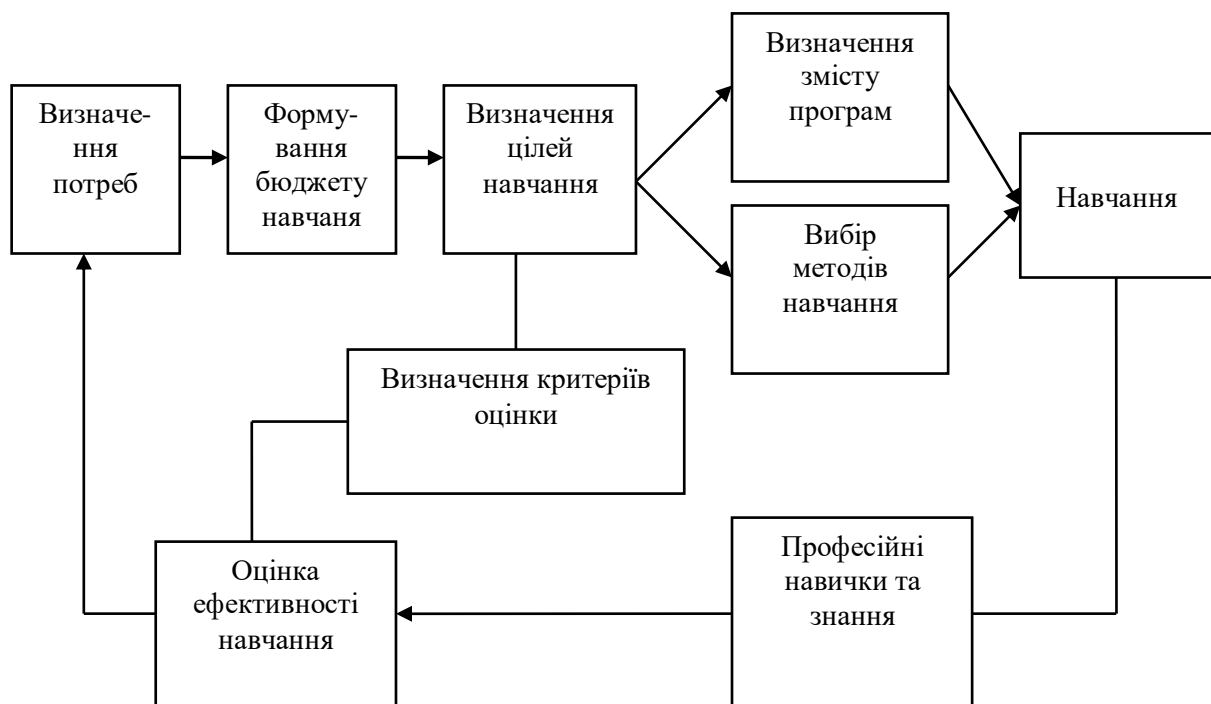


**Рисунок 6.2 – Схема визначення заробітної плати**

Організація системи оплати праці на підприємстві полягає у диференціації розмірів заробітної плати, яка, з одного боку, має мотивувати працівників до ефективної праці, а з іншого – бути економічно виправданою відповідно до цінності результатів їхньої роботи. Діюча на підприємстві система оплати праці має сприяти реалізації інтересів як роботодавця, так і працівників. В сукупності принципи і підходи до організації оплати праці створюють певну систему. Під системою оплати розуміють спосіб розрахунків розміру винагороди відповідно до затрат і результатів. Її вибір залежить від особливостей організації, технологічного процесу, форм організації праці, вимог щодо якості продукції або роботи, стану нормування праці і облік її затрат. Оплату праці моно організувати за тарифною чи безтарифною системою.

Організація профорієнтації та адаптації персоналу – це введення найнятих робітників в організацію, її підрозділи, розвиток у працівників розуміння того, чого прагне від них організація і яка праця в ній отримує заслужену оцінку.

Наступним етапом є навчання персоналу – розробка програм навчання персоналу з метою подальшої їх ефективної діяльності. Надамо схему процесу професійного навчання (рис. 6.3).



**Рисунок 6.3 – Схема процесу професійного навчання**

Зміст програм навчання визначається цілями організації і створюються як для формування і закріплення професійних навичок та умінь, так і формування певного типу мислення (економічного, екологічного) та поведінки. Слід пам'ятати, що прийоми і методи навчання, які використовуються в школах,

коледжах, інститутах, можуть бути не зовсім придатними для навчання дорослих людей.

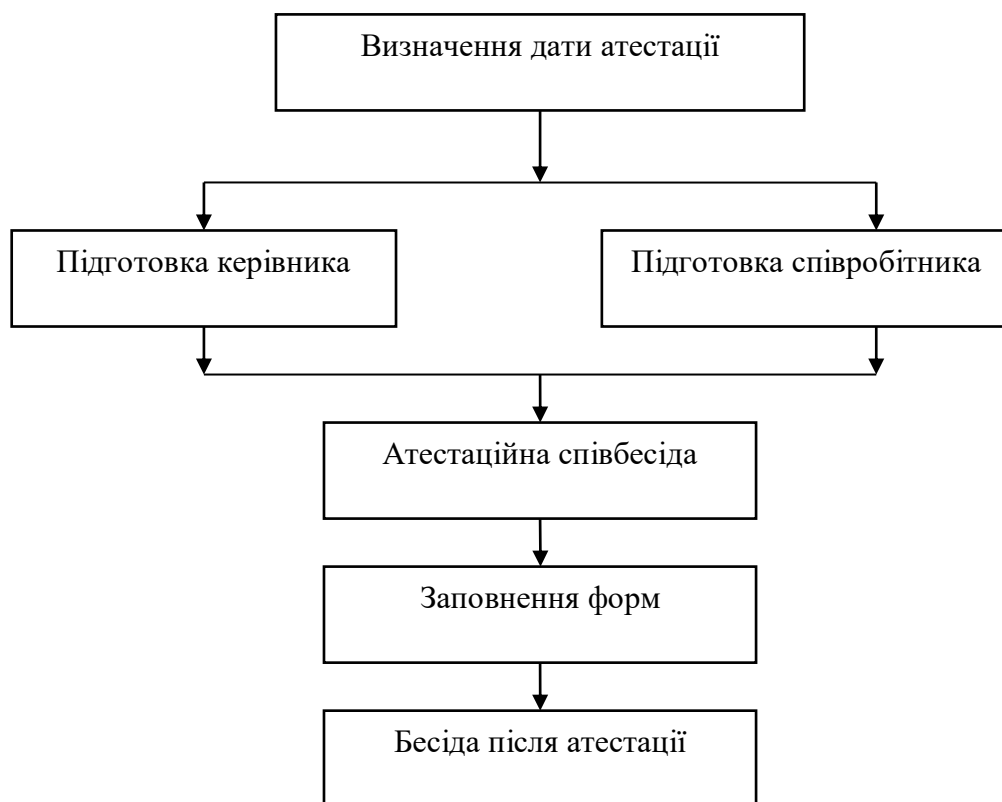
Оцінка трудової діяльності іде після адаптації і навчання – на даному етапі проводиться розробка методик оцінки трудової діяльності і доведення її до працівників. Однією з форм оцінювання персоналу є атестація, яка широко розповсюджена як в українських, так і в зарубіжних організаціях. Проведення атестації виконує дві функції: структуроутворювальну та мотивувальну.

Перша функція пов'язана з досягненням більш визначеності під час виконання роботи. Вона передбачає оцінювання якості та кількості виконаної роботи, унесення змін до функціональних обов'язків і посадових інструкцій, уточнення параметрів оплати праці. Мотивувальну силу має саме зворотний зв'язок, який досягається в процесі атестації. Атестація складається з двох підетапів.

Професійне (комп'ютерне) тестування, у ході якого перевіряється відповідність знань працівника вимогам, які висуваються до виконавців.

Атестаційне інтерв'ю, у ході якого відбувається співбесіда виконавців з атестаційною комісією [61].

Процес атестації працівників наведено на рис. 6.4.



**Рисунок 6.4 – Процес атестації працівників**

Серед напрямків діяльності системи управління персоналом можна також розглянути методи переміщення працівників – це підвищення, пониження,

перевід, звільнення – розробка методів переміщення працівників на посади з більшою або меншою відповідальністю, розвиток їх професійного досвіду шляхом переміщення на інші посади.

Далі йде підготовка керівних кадрів та просування працівників по службі. Процес планування і підготовки резерву керівників бачимо на рис. 6.5.

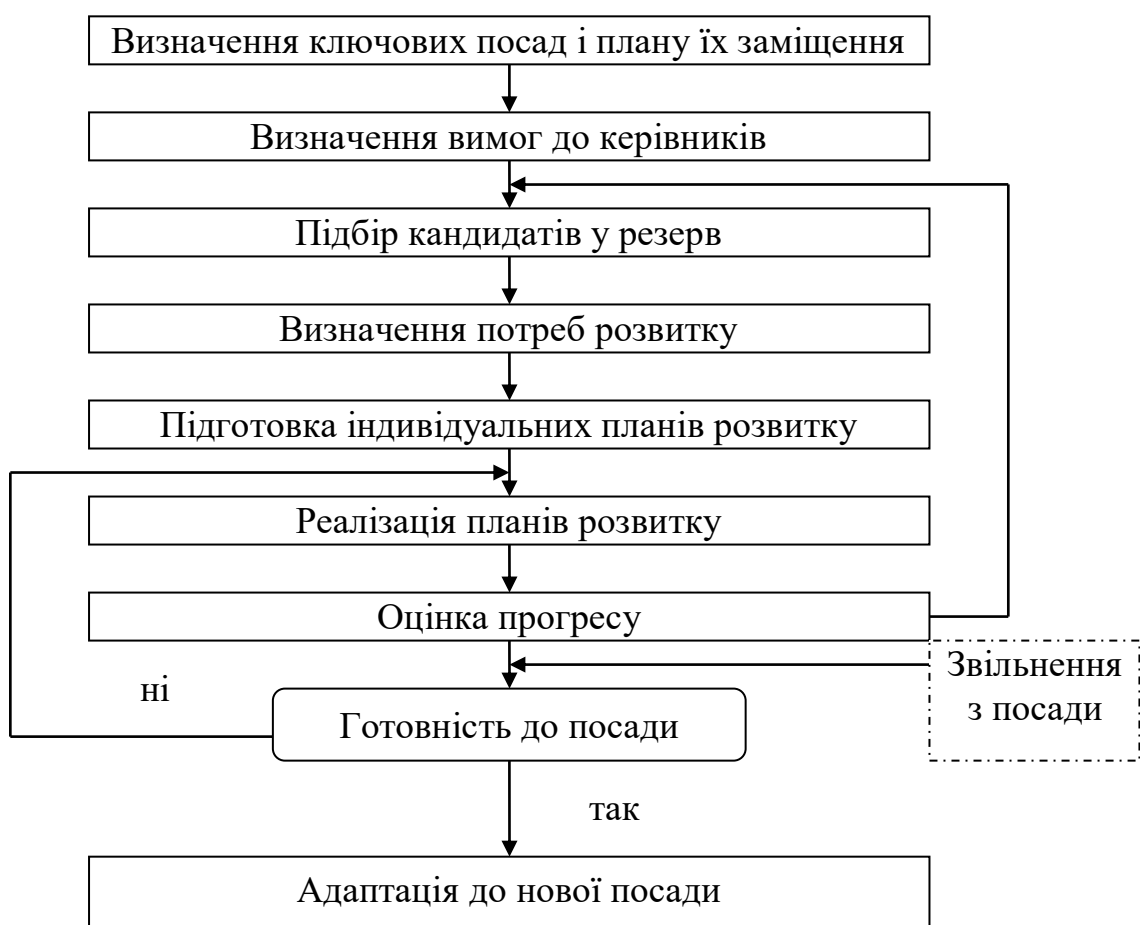


Рисунок 6.5 – Процес планування і підготовки резерву керівників

Управлінська праця має специфічні особливості порівняно з працею безпосередньо продуктивною.

Предметом праці є інформація; продуктом – управлінське рішення.

Виділяють три основні види управлінської праці [50]:

– евристична – має творчий характер, пов’язана з вирішенням складних проблем, характерна для керівників підприємств, окремих категорій фахівців;



– адміністративна – передбачає розпорядчі (доведення рішень до виконавців), координаційні (складання планів-графіків, проведення нарад), контрольні і службово-комунікаційні (приймання і передавання інформації) операції, характерна для менеджерів усіх рівнів управління;

– операторна – включає операції з документування (складання документів, копіювання, розмноження, приймання, видавання, зберігання), комунікаційно-технічні операції (приймання, кодування та декодування інформації, введення інформації до ПЕОМ тощо), обчислювальні та формально-логічні арифметичні дії; характерна для діловодів, секретарів, друкарок, операторів ПЕОМ.

Управлінський персонал класифікують за наступними ознаками:

– залежно від ролі в процесі управління – керівники (менеджери), спеціалісти, технічні виконавці;

– залежно від рівня управління – менеджери вищого (адміністрація), середнього (керівники структурних підрозділів) і нижчого (керівники первинних колективів) рівнів управління;

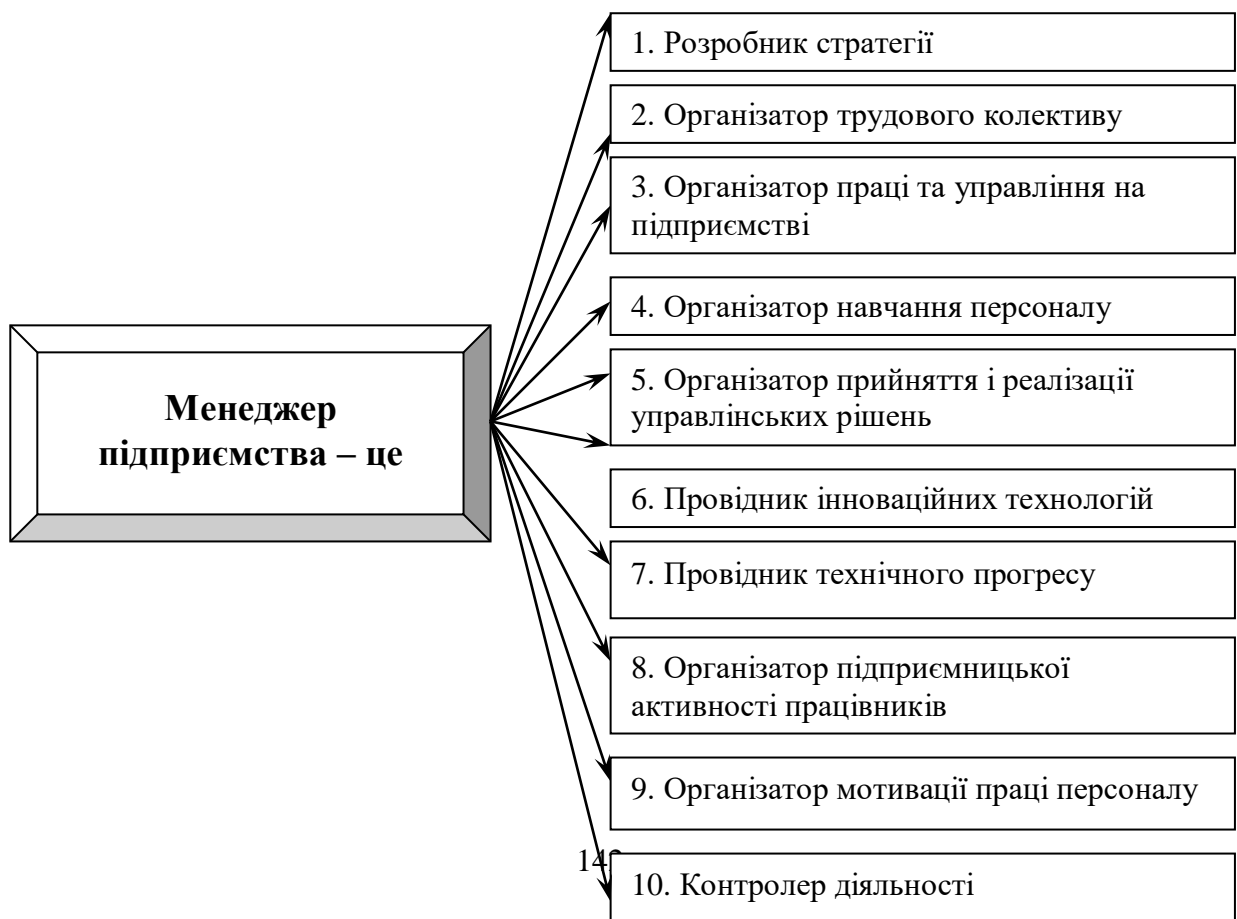
– за рівнем освіти – з вищою, середньо-спеціальною, середньою освітою;

– за фахом – інженери-технологи, інженери-товарознавці, економісти, бухгалтери, менеджери тощо;

– за статтю і віком;

– за стажем роботи на підприємстві.

Управлінський персонал, який займає керівні посади (менеджери), повинен відповідати багатьом вимогам та виступати у декількох ключових ролях (рис. 6.6).



### Рисунок 6.6 – Вимоги до менеджерів підприємства

Управління персоналом здійснюється в процесі виконання певних цілеспрямованих дій і припускає:

- визначення цілей і основних напрямків роботи з персоналом;
- визначення засобів, форм і методів здійснення поставлених цілей;
- організацію роботи з виконання ухвалених рішень;
- координацію і контроль над виконанням намічених заходів;
- постійне вдосконалювання системи роботи з персоналом.

На великих підприємствах процесом управління персоналом займається відділ кадрів, а на невеликих підприємствах ці питання вирішує власник, керуючий або шеф-кухар [61].

Таблиця 6.1 – Класифікація персоналу підприємства

Категорія	Характеристика
Керівники	До даної категорії працівників належать: директор, генеральний директор, заступник директора з комерційних питань, заступник директора з управління персоналом, завідувач, головний бухгалтер, завідувач виробництва (шеф-кухар), завідувач складу, начальник відділу маркетингу, начальник відділу кадрів. Керівники організують роботу підприємства, ухвалюють управлінські рішення і несуть повну відповідальність за виконання ухвалених рішень і результати роботи підприємства або його підрозділів
Фахівці	Адміністратор залу (метрдетель), бухгалтер, бухгалтер-ревізор, інспектор з кадрів, фахівець із маркетингу, економіст із бухгалтерського обліку і аналізу господарської діяльності, юрисконсульт, співробітники апарата управління, що володіють спеціальними знаннями, уміннями і навичками. Вони беруть участь в розробці варіантів управлінських рішень і відповідають за якість виконуваної роботи. Виконують функції інженерів, економістів, бухгалтерів, юристів, соціологів, технологів тощо.
Технічні	Калькулятор, касир, охоронець, секретар керівника. Технічні

виконавці	виконавці – співробітники апарату управління, що виконують допоміжні функції
Робітники	Виробничий і обслуговуючий персонал: буфетник, бармен, кухар, пекар, офіціант, кухонний робітник, виготовлювач напівфабрикатів з м'яса, риби, овочів, обвалювальник м'яса і птиці, комірник, мийник посуду, сторож, ліфтер, вантажник, гардеробник, водій автомобіля, прибиральник приміщень, прибиральник територій тощо

Персонал сучасних підприємств ресторанного господарства представлено чотирма категоріями працівників: керівники, фахівці, технічні виконавці, робітники [61; 80].

За видами діяльності персонал підприємства підрозділяють на обслуговуючий, виробничий і адміністративний.

До обслуговуючого персоналу підприємства ресторанного господарства належать основні категорії працівників, зайнятих безпосереднім обслуговуванням споживачів: метрдотель (адміністратор залу), офіціант (помічник офіціанта), бармен (помічник бармена), сомельє, бариста, працівник підприємства швидкого обслуговування, буфетник, касир, продавець відділу кулінарії.

До виробничого персоналу підприємства ресторанного господарства відносяться основні категорії працівників, зайнятих виробництвом кулінарної продукції, борошняних кондитерських і булочних виробів: завідувач виробництва, заступник завідувач виробництва, шеф-кухар, суши-шеф, начальник цеху, заступник начальника цеху, кухар (помічник кухаря), кондитер (помічник кондитера), пекар.

До адміністративного персоналу підприємства ресторанного господарства відносяться категорії працівників, зайнятих технологічними і організаційними питаннями: директор (керуючий, менеджер, завідувач) підприємства, інженер-технолог (менеджер з виробничих питань).

Управлінський персонал поділяють на лінійний та функціональний. До лінійних відносяться керівник підприємства, заступники керівника, керівники первинних колективів; до функціональних – керівники служб та відділів апарату управління (головний бухгалтер, начальник відділу кадрів тощо).

Особливості праці на підприємствах ресторанного господарства обумовлені наступними моментами [61; 69; 80]:

– у процесі праці працівники ресторанного господарства беруть участь в процесах виробництва, реалізації продукції та організації споживання продуктів харчування. Основна частина працівників (кухарі, кондитери, пекарі та ін. працівники виробництва), що зайняті безпосередньо переробкою або доробкою продуктів, створюють нову вартість і споживчу вартість у вигляді страв і кулінарних виробів. Результатом праці працівників підприємств ресторанного господарства, пов'язаних із процесом реалізації і організації споживання готової кулінарної продукції і покупних товарів, є не створення нових матеріальних благ, а послуги з реалізації і організації споживання вже створених матеріальних цінностей, а також послуги з організації відпочинку та дозвілля відвідувачів.

Тобто на підприємствах галузі відбувається органічне поєднання продуктивної і непродуктивної праці;

- ресторанному господарству притаманний значний обсяг трудових операцій, що безпосередньо пов'язані з обслуговуванням споживачів і потребують прямого контакту з ними, які важко піддаються механізації та автоматизації, що обумовлює високу частку витрат живої праці;

- необхідність наближення до покупців пунктів обслуговування ускладнює концентрацію, тому основу мережі ресторанного господарства складають малі підприємства з чисельністю працівників до 15 осіб, на яких обмежені можливості вузького професійного розподілу праці і, відповідно, висока частка суміщення трудових функцій працівниками;

- ефективність праці персоналу, зайнятого обслуговуванням відвідувачів, залежить від інтенсивності потоків споживачів, що має високий ступінь аритмії протягом робочого дня та в окремі дні тижня, що викликає нерівномірність завантаження працівників;

- кількість праці в процесі виробництва визначається особливостями організації роботи кожного підприємства. Так, при роботі на напівфабрикатах витрати праці на одиницю продукції є значно нижчими, ніж на підприємствах ресторанного господарства, які працюють па сировині. Співвідношення кількості різних видів праці залежить, також від форм обслуговування споживачів і типу підприємства (наприклад, при самообслуговуванні для реалізації і організації споживання готової продукції потрібно менше праці, ніж при обслуговуванні офіціантами).

## **6.2. Основні функції управління персоналом підприємства**

**Функції управління персоналом** – це конкретні види управлінських робіт, які утворюють циклічний процес управління персоналом [61].

Основні функції управління персоналом:

- добір, найм і формування персоналу організації для найкращого досягнення цілей виробництва;
- оцінка персоналу;
- розвиток організаційної структури і морального клімату підприємства, що сприяють прояву творчої активності кожного працівника;
- найкраще використання потенціалу працівників і його винагорода;
- забезпечення гарантій соціальної відповідальності організацій перед кожним працівником;
- аналіз наявного кадрового потенціалу і планування його розвитку з урахуванням перспективи;
- мотивація персоналу;
- оцінка і навчання кадрів;
- сприяння адаптації працівників до нововведень;
- створення соціально комфортних умов у колективі;
- рішення приватних питань психологічної сумісності співробітників та ін.

Функції управління персоналом дуже тісно пов'язані між собою і утворюють у сукупності певну систему роботи з персоналом, де зміни, що відбуваються в складі кожної з функцій, викликають необхідність коректування всіх інших сполучених функціональних завдань і обов'язків. Так, наприклад, широке поширення у світовій практиці контрактної форми найму персоналу привело до помітної зміни функціональних обов'язків.

За таких умов найму природно підвищується значення функціональних обов'язків, пов'язаних із забезпеченням трудових відносин, рішення соціальних питань, розширюється коло обов'язків у рамках функцій найму, працевлаштування, матеріальної винагороди.

Функції управління персоналом реалізуються за допомогою методів менеджменту: організаційно-розпорядчих, економічних і соціально-психологічних.

**Організаційно-розпорядчі методи** являють собою встановлення і регулювання певних зв'язків і відносин між посадами персоналу і елементами його управління. Ці методи носять пасивний характер. Вони забезпечують функціонування і розвиток персоналу, упорядковують управління і являють собою його базу. Вони є первинними стосовно інших методів. Також, це управління і регулювання діяльності персоналу на основі наказів, розпоряджень, конкретних завдань виконавцям. При цьому останнім надається мінімальна самостійність у процесі виконання дорученої роботи. Ці методи можуть супроводжуватися заохоченнями й санкціями за успішну або неуспішну роботу.

Принципова особливість даних методів – суб'єктивність. Вони заохочують ретельність, а не ініціативу. Їхня ефективність у значній мірі залежить від керівників і майже не залежить від виконавців.

**Економічні методи** являють собою непрямий вплив на об'єкт управління (персонал). Їхня сутність у тому, що виконавцям встановлюється мета, обмеження і загальна лінія поведінки. Своєчасність і якість виконання завдань заохочується матеріальними винагородами за рахунок одержаної економії або додаткового прибутку. Розмір винагород прямо повинен залежати від результату, що досягається.

Ці методи мають свої недоліки. Наприклад, вони малоефективні для людей інтелектуальних професій у тих випадках, де потрібно занадто тривалий період для одержання результату, у випадках виконання стратегічної діяльності.

**Соціально-психологічні методи** припускають спонукання працівників до ефективної діяльності через психологічний моральний і соціальний вплив. Вони націлені на формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, розвиток доброзичливих відносин між його членами. З іншого боку, вони необхідні для розкриття особистого потенціалу здібностей кожного працівника. Основна мета цієї групи методів – самореалізація всіх членів колективу підприємства.

Кожний з перерахованих методів може виявлятися оптимальним у конкретних ситуаціях. Тому вони знаходять застосування в тому або іншому ступені, відповідно до ситуації, що розвивається. Причому слід підкреслити, що в управлінні персоналом особливу увагу необхідно приділяти соціально-

психологічним методам управління. Це визначається тим, що зближення формальної і неформальної структур управління в значній мірі опосередковується даним методом.

У змісті організації праці персоналу, виходячи з особливостей вирішуваних завдань, виділяють ряд напрямів (елементів) (рис. 6.7). При цьому слід враховувати принципи роботи з персоналом (табл. 6.2).



### Рисунок 6.7 – Напрями організації праці персоналу

Таблиця 6.2 – Принципи організації роботи з персоналом

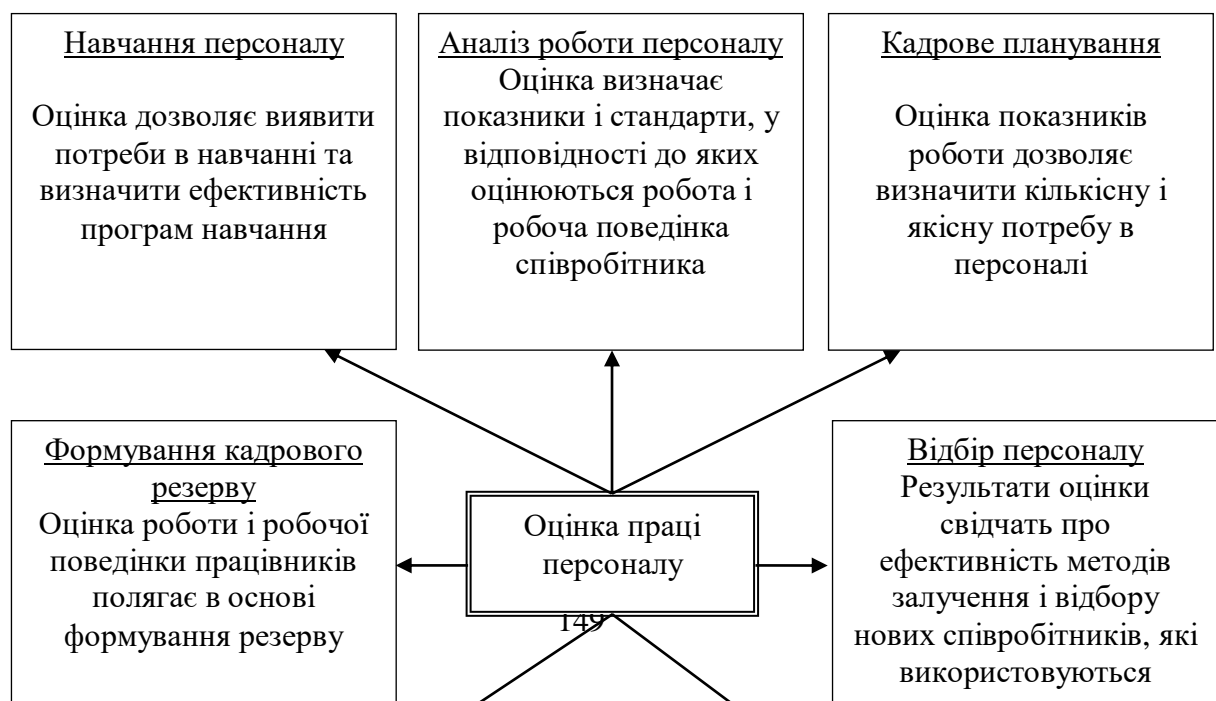
Принципи	Характеристика
Ротація	Тимчасове вибуття окремих працівників не повинно переривати здійснення певних функцій. Для цього кожний працівник системи управління персоналом повинен уміти виконувати функції вищестоящого, нижчестоящого співробітника
Оптимальне співвідношення управлінських орієнтацій	Полягає в необхідності орієнтувати функції управління персоналом на розвиток виробництва порівняно з функціями, направленими на забезпечення функціонування виробництва
Концентрація	Розглядається в двох напрямках: як концентрація зусиль працівників окремого підрозділу або всієї системи управління персоналом на рішення основних завдань; або як концентрація однорідних функцій в одному підрозділі системи управлінським персоналом, щоб уникнути дублювання
Спеціалізація	Розподіл праці в системі управління персоналом (виділяється праця керівників, спеціалістів, службовців). Формуються окремі підрозділи, які спеціалізуються на виконанні окремих функцій
Паралельність	Передбачає одночасне виконання окремих управлінських рішень, що підвищує оперативність управління персоналом
Адаптивність (гнучкість)	Означає пристосованість системи управління персоналом до змін в цілях об'єкту управління або в умовах його роботи
Послідовність	Передбачає загальну методологічну основу проведення робіт з удосконалення системи управління персоналом на різних рівнях, за різними спеціалістами
Безперервність	Відсутність перериву в роботі працівників системи управління персоналом, зменшення часу надходження документів, простоїв організаційно-технічних засобів управління

Ритмічність	Виконання однакового обсягу робіт в рівні інтервали часу і регулярність повторення функцій управління персоналом
Технологічна єдність	Система управління персоналом повинна мати концептуальну єдність, містити єдину доступну термінологію, діяльність всіх підрозділів і керівників повинна будуватися на єдиних функціях для різних за економічним змістом процесів управління персоналом
Комфортність	Система управління персоналом повинна забезпечувати максимум зручності для творчих процесів обґрунтування, розробки, прийняття та реалізації рішень
Колегіальність управління	Професіонали-менеджери працюють в щільному контакті і пов'язані в співробітництві, взаємозалежності, утворюють управлінський апарат (штат)

### 4.3. Методи оцінювання персоналу

Значення персоналу підприємства посилюється під впливом процесів, що відбуваються у зовнішньому середовищі. Негативний вплив економічних, соціально-політичних процесів, підвищують значення персоналу, як ключового фактору конкурентоспроможності підприємства та його ефективного функціонування і висувають нові завдання щодо управління персоналом, які вимагають застосування сучасних методів його оцінки та розвитку, спрямованих на ефективне використання персоналу в умовах інформаційної економіки.

Оцінка персоналу взаємопов'язана із напрямками загальної системи управління персоналом, а саме, під час відбору кандидатів на вакантні посади, розподілу премій і бонусів, визначення потреб в навчанні та розвитку персоналу та ін. (рис. 6.8) [34; 61].





**Рисунок 6.8 – Взаємозв’язок системи оцінки персоналу з загальною системою управління персоналом**

Підходи до визначення поняття «оцінка персоналу» та основні характеристики [34; 47; 61]:

- оцінка персоналу як процес – акцентується увага на встановленні відповідності якісних характеристик людини до вимог посади або робочого місця, а також у співвідношенні до реалізації завдань підприємства;
- оцінка персоналу як процедура – акцентується увага на виявленні ступеня відповідності якостей працівника встановленим вимогам, а також на необхідності урахування виконання поставлених завдань;
- оцінка персоналу як порівняння отриманих результатів діяльності до встановлених (еталонних) значень.

На формування системи оцінки персоналу на підприємстві впливають, система цілей підприємства і система управління персоналом. Саме вони формують вимоги, що висуваються до персоналу, його трудової поведінки і результатів роботи. Тому оцінка персоналу повинна розглядатися як цілеспрямований процес встановлення характеристик співробітника (знань, умінь, навичок та ін.) і порівняння їх з необхідним рівнем, який визначається стратегічними цілями підприємства.

Оцінювання персоналу має свою структуру. Схематично воно може бути представлено наступним чином (рис. 6.9).



### Рисунок 6.9 – Структура оцінювання персоналу

Оцінка персоналу на підприємстві має свої конкретні завдання:

1. Відбір персоналу. При доборі потенційних кандидатів основною метою є виявити найбільш підходящого кандидата, виходячи з його професійних і особистісних якостей, на певну посаду на основі різних критеріїв або компетенцій.

2. Навчання та розвиток. У цьому випадку ціль оцінки – виявити таких співробітників, яким необхідно додаткове навчання і розвиток.

3. Формування кадрового резерву. Перед ухваленням рішення про включення співробітника в кадровий резерв у першу чергу необхідно зрозуміти чи відповідає співробітник критеріям тієї посади, на яку він претендує.

Особливу значимість у процедурі оцінки співробітника мають рішення, які ухвалюються і реалізуються на основі отриманих результатів. Вони виконують три основні цілі [34]:

– адміністративна ціль досягається шляхом прийняття обґрунтованого адміністративного рішення (підвищення / пониження по службі, переведення в інший підрозділ, направлення на навчання, звільнення) на основі результатів оцінки діяльності персоналу;

– інформаційна ціль полягає у тому, що працівники, і керівники мають можливість одержати достовірну інформацію про результати своєї діяльності. Така інформація має важливе значення для працівника щодо підвищення результатів своєї діяльності, а керівникам дає можливість прийняти обґрунтоване управлінське рішення;

– мотиваційна ціль полягає в тому, що оцінка сама по собі є найважливішим засобом мотивації поведінки людей, тому що адекватно оцінені витрати праці будуть забезпечувати подальше зростання продуктивності праці, але лише у тому випадку, коли праця людини буде оцінена відповідно його очікуванням.

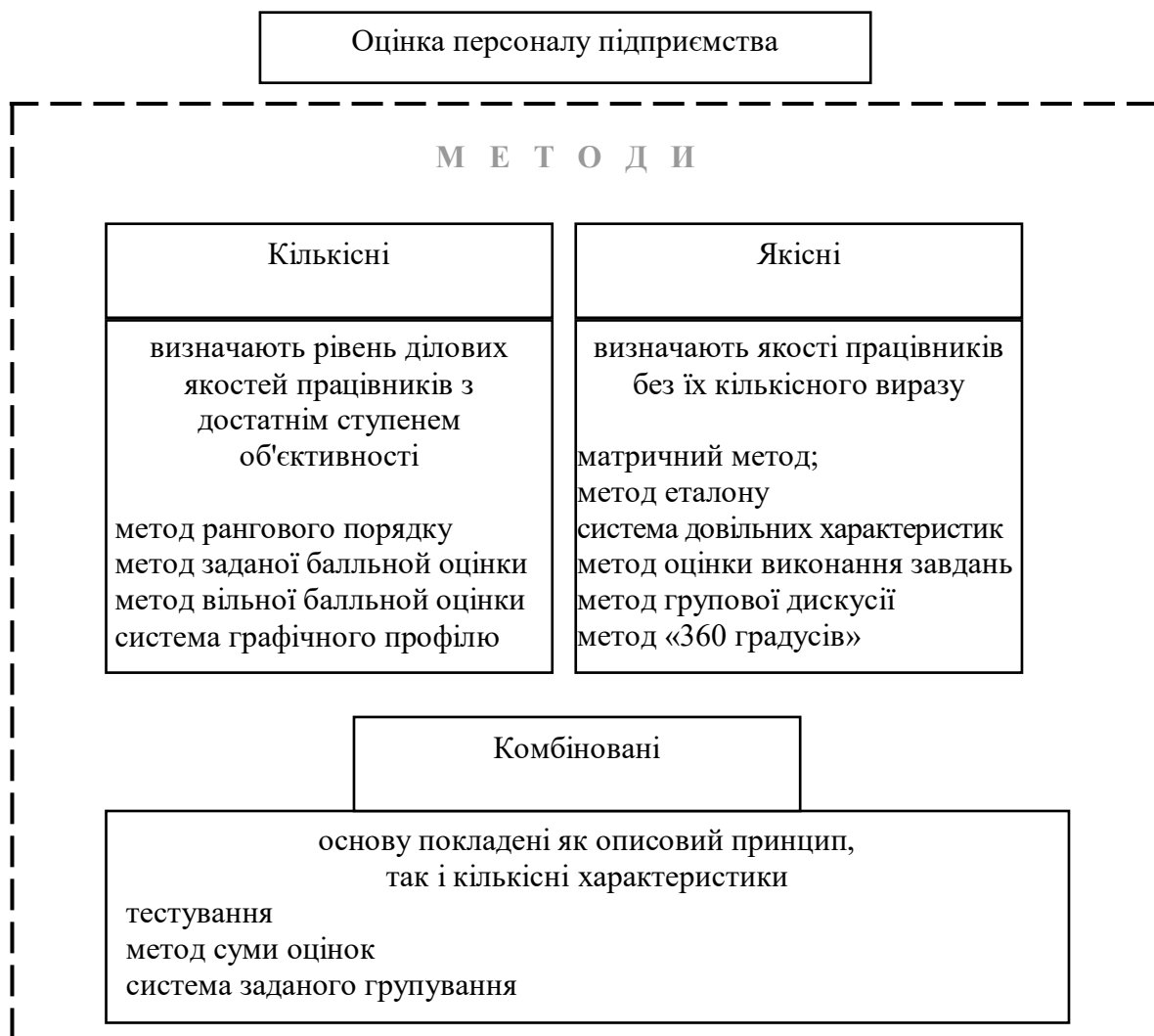
Система оцінки персоналу повинна відповідати наступним принципам [34; 47; 61]:

1. Принцип відповідності меті. Впроваджувана система оцінки повинна строго відповідати встановленим цілям її проведення.

2. Принцип економічності. Оцінка повинна забезпечувати отримання певної норми прибутку. Для дотримання цього принципу будь-яка впроваджувана система оцінки персоналу повинна пройти попередню експертизу з точки зору її ефективності. Реалізація цього принципу ґрунтується на використанні сучасних механізмів оцінки. В цьому аспекті більшого поширення набуває практика оцінки працівників підприємств безпосереднім керівником.

3. Принцип об'єктивності. Методика і процедура оцінки повинні забезпечувати отримання реальної інформації. При цьому основною умовою є правильний добір показників оцінки, що забезпечує отримання об'єктивної інформації, і про регламентацію дій оцінювача, що дозволяє максимально понизити вірогідність суб'єктивізму. Показники оцінки повинні бути конкретними і забезпечувати однозначну ідентифікацію відповідності встановленим стандартам.

Оцінку персоналу умовно можна розділити на два напрямки: оцінка результативності співробітника та оцінка якостей співробітника, яка містить у собі визначення особистісних і професійних критеріїв. Залежно від цілей і завдань проведення оцінки персоналу, варіюватиметься і набір використовуваних методів оцінки. Практика менеджменту виробила різноманітні методи оцінки персоналу (рис. 6.10), кожний з яких застосовується для вирішення конкретних завдань.



### Рисунок 6.10 – Класифікація методів оцінювання персоналу

**Кількісні методи оцінки персоналу** застосовуються для визначення результативності праці співробітника і припускають, що всі результати виражені цифрами. До кількісних методів оцінки персоналу належать [34; 47; 61; 91]:

- ранговий метод. Декілька керівників складають рейтинг співробітників: кожний – свій. Далі рейтинги зіставляються, і формується загальний. На його основі ухвалюють рішення щодо скорочення або навчання працівників в залежності від мети оцінки. Найчастіше ранговий метод використовується невеликими підприємствами;

- метод заданої бальної оцінки. Заздалегідь формується бальна система винагороди за досягнення: співробітник одержує відому кількість балів за кожне конкретне досягнення. За підсумками звітного періоду, наприклад, місяця, кварталу або року бали підсумовуються. Метод найбільше підходить для прийняття управлінських рішень щодо нарахування премій і бонусів, просуванні по службі;

- метод вільної бальної оцінки. Фахівці оцінюють кожну професійну якість співробітника і виставляють бали. Оцінки складаються, і формується загальний рейтинг. На основі вільної бальної оцінки можна ухвалювати рішення щодо кар'єри і нарахуванні заробітної плати, а також пов'язані з навчанням персоналу;

- система графічного профілю. Метод оцінки достатньо зручний завдяки наочності. Виділяють ряд ділових якостей співробітника, оцінюють їх у балах і зображують у вигляді графіка.

Проте слід зазначити, що оцінка управлінського персоналу кількісними методами (втім, як і якісна) надає досить умовне уявлення про ефективність праці керівника. Це пояснюється тим, що в управлінському персоналу переважає інтелектуальна праця, за таких умов кількісної оцінки буде недостатньо. Якщо

говорити про оцінку звичайних працівників, то цей вид оцінки набагато продуктивніший [9].

**Якісні методи оцінки персоналу** визначають ефективність працівників без використання кількісних показників, такі способи називають описовими [34]:

– матричний метод. Користується великою популярністю серед фахівців з підбору персоналу. На початку складають профіль посади – список компетенцій і якостей, обов’язкових для успішної роботи на конкретній посаді. Потім компетенції і якості працівника, що оцінюється, порівнюють із цим набором необхідних характеристик;

– метод еталона. В цілому він подібний матричному методу оцінки персоналу. Відмінність методу еталону полягає у тому, що за зразок беруть найбільш результативного працівника, що займає посаду, аналогічну тій, що і працівник, який оцінюється;

– система довільних характеристик. Керівник і (або) менеджер з персоналу аналізує роботу співробітника за певний відрізок часу та виділяє самі значущі досягнення і невдачі. Їх зіставляють і роблять висновки щодо ефективності діяльності працівника;

– оцінка виконання завдань. Експерти або керівник виносять загальну оцінку роботі співробітника за певний період;

– метод «360 градусів». Припускає всебічну оцінку співробітника – колегами, керівництвом, підлеглими, клієнтами. На основі отриманих результатів для оцінюваного розробляють індивідуальний план розвитку – залежно від виявлених сильних і слабких сторін. Також цей спосіб оцінки підходить для створення проектних команд і відбору в кадрових резерв;

– групова дискусія. Метод припускає бесіду співробітника з експертами в його сфері діяльності та керівництвом. Обговорюються результати роботи, перспективи професійного розвитку.

Якісна оцінка управлінського персоналу надає можливість оцінити особові якості співробітника. Наприклад, його культурний рівень, ерудицію, комунікабельність, навички ведення ділових переговорів.

**Комбіновані методи оцінки персоналу** поєднують прийоми описових і кількісних методів, найбільш розповсюдженими є [34; 47; 61; 91]:

– тестування. Експерти або менеджер з персоналу формують завдання, які безпосередньо пов’язані із професійною діяльністю працівника, що оцінюється. За результатами вирішення цих завдань здійснюється оцінка ефективності діяльності працівника;

– метод суми оцінок. Складається перелік ключових компетенцій і якостей для посади працівника, що оцінюється. Експерти оцінюють, наскільки часто в його діяльності зустрічаються ці характеристики – по шкалі від «постійно» до «ніколи». При цьому за той або інший рівень частоти надаються певні бали. Підсумковий середній показник рівняється з ідеальним;

– система заданого групування. Обирають обмежений ряд факторів, важливих для професійної діяльності всіх оцінюваних співробітників. Залежно від показників за цими факторами працівників ділять на кілька категорій від «відмінних» до «поганих».

Комбіновані методи оцінки персоналу вважаються найбільш об'єктивними, оскільки поєднують прийоми описових і кількісних методів, що дозволяє зробити загальні висновки щодо ефективності діяльності працівника, а також навести їх в числовому значенні для подальшого зіставлення.

**Методи оцінки компетенцій** дозволяють оцінити знання, уміння, навички, цінності, властивості особистості:

– Атестація. Дозволяє оцінити кваліфікацію, рівень професійних знань і навичок, результати роботи, ділові та особистісні якості співробітника. Порядок проведення атестації повинен бути документально оформлений і затверджений керівництвом підприємства. Критерієм оцінки є професійний стандарт посад і спеціальностей. Атестацію проводять за певний період, згідно українського законодавства [42] один раз на три роки. За результатами роботи атестаційної комісії працівнику виставляється оцінка: відповідає займаній посаді; відповідає займаній посаді за умови поліпшення роботи та виконання рекомендацій атестаційної комісії з повторною атестацією через рік; не відповідає займаній посаді. На підставі оцінок приймаються рішення по кожному конкретному працівнику, наприклад: підвищення за посадою, переведення, підвищення посадового окладу та ін. Якщо співробітник не набрав необхідний бал за підсумками атестації, це може бути підставою його звільнення згідно Кодексу законів про працю України [42].

– Асесмент-Центр (центр оцінки). Комплексний метод оцінки персоналу, що дозволяє оцінити якості співробітників, їх психологічні і професійні особливості, відповідність посаді, а також виявити потенційні можливості. Асесмент-Центр вважається одним з найбільш точних методів оцінки персоналу. При цьому він досить складний і трудомісткий у проведенні, тому застосовується, як правило, великими компаніями. Асесмент-Центр реалізується в три етапи:

- 1) визначення цілей і розробка моделі компетенцій;
- 2) розробка сценарію асесмент-центру, моделювання вправ, визначення набору методик оцінки, навчання експертів і спостерігачів;
- 3) власне процедура асесмент-центру, що включає інші методи оцінки: ділові ігри, кейси, групові дискусії, індивідуальні інтерв'ю, тести.

Підсумком стає загальна оцінка кожного учасника і надання зворотного зв'язку.

– Інтерв'ю. Бесіда зі співробітником у формі питань і відповідей. Інтерв'ю може бути вільним (неструктурованим) – у цьому випадку оцінюється емоційна реакція на запитання. І структурованим – менеджер з персоналу вибирає певну схему, відповідно до якої заздалегідь готує питання. Часто на таких інтерв'ю обговорюють модель поведінки співробітника в конкретних професійних ситуаціях.

– Ділові ігри. Менеджер з персоналу моделює робочу ситуацію – як правило, складну – і оцінює поведінку співробітника. У такий спосіб можна проаналізувати стресостійкість, здатність швидко і правильно ухвалювати рішення, уміння взаємодіяти з колегами, клієнтоорієнтованість та ін.

**Методи оцінки за КРІ** (ключовими показниками ефективності) дозволяють оцінити досягнення професійних цілей, бізнеси-результати [11; 44; 92].

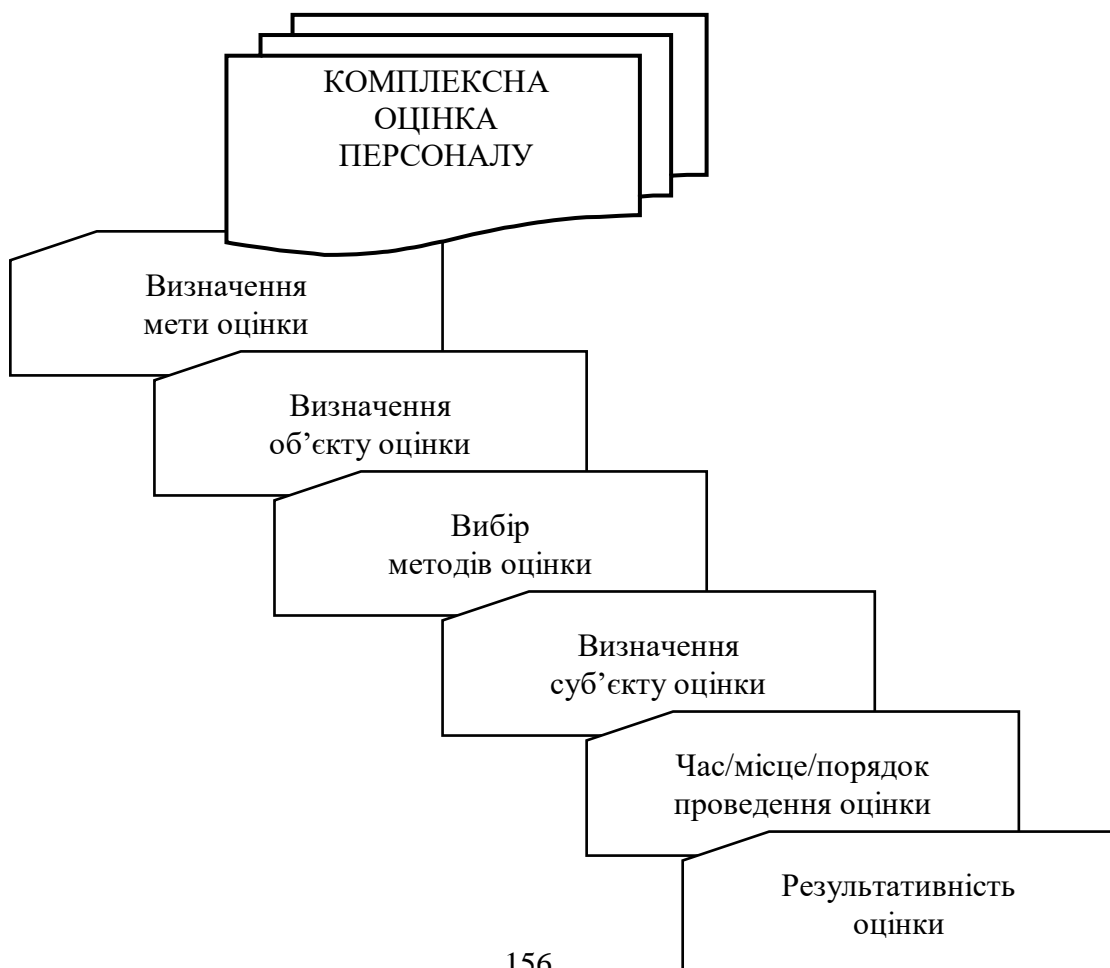
Конкретний спосіб оцінки співробітників за ключовими показниками ефективності буде залежати від специфіки підприємства і посади. У цілому оцінка зводиться до визначення того, чи досягає співробітник поставлених тактичних і стратегічних цілей.

Важливо розуміти, що оцінку за КРІ варто обирати тільки в тих випадках, коли результати праці об'єктивно і чітко можна виміряти. Наприклад, популярний цей спосіб оцінки для менеджера з продажів, тільки у разі виконання плану, йому буде нарахована премія.

Зниженню ризику отримати випадковий результат під час оцінки персоналу сприяє її комплексність. Комплексна оцінка здійснюється за наступною схемою (рис. 6.11): визначення мети оцінки, визначення об'єкта оцінки, вибір методів оцінки, визначення суб'єкта оцінки, час/місце/порядок проведення оцінки, результативність оцінки.

На сьогоднішній день в світі вже накопичений досить великий досвід комплексної оцінки персоналу. Або, точніше, багатоаспектної оцінки персоналу, яка за своїм змістом і формі максимально наближена до комплексної. Але немає практично жодної процедури, яку можна було б на повній підставі назвати саме комплексною оцінкою персоналу. І яка дійсно давала б можливість оцінити співробітника найповніше і в професійному, і в особовому плані.

Якщо говорити про українську практику оцінки персоналу, то більшість підприємств використовують як форму оцінки персоналу атестацію. Ця процедура відома вже багато років і дає можливість оцінити ефективність виконання співробітником своїх посадових обов'язків.



### Рисунок 6.11 – Схема проведення комплексної оцінки персоналу

Частиною системи мотивації багатьох підприємств, представництв іноземних компаній, що діють на українському ринку, є система так званих грейдів (рівнів). Виходячи з того, який бал отримує співробітник на атестаційній співбесіді, йому нараховується і сума річної премії. При розрахунку преміальних використовується і вся інша інформація про роботу співробітника, накопичена за минулий рік. Це й інформація про успіхи співробітника, про його досягнення в роботі, але також і інформація щодо недоліків в роботі.

Ще одним поширеним останніми роками методом комплексної оцінки персоналу став метод МВО [73] (Management by Objectives), тобто управління за допомогою постановки цілей. Полягає він в наступному: співробітник і його безпосередній керівник спільно формулюють основні цілі співробітника на майбутній період (як правило, це календарний рік). Таких цілей повинно бути небагато і вони повинні узгоджуватися з основними завданнями діяльності співробітника. Крім того, вони повинні володіти цілим рядом певних характеристик, а саме:

- бути конкретними і наочними;
- бути вимірними, тобто що піддаються кількісній оцінці;
- бути значущими, тобто що безпосередньо відносяться до професійної діяльності співробітника;
- бути орієнтованими в часі, тобто кожна мета повинна мати свій термін досягнення (виконань).

Після закінчення атестаційного періоду співробітник і його керівник спільно оцінюють, наскільки були досягнуті раніше поставлені цілі. Зазвичай складається таблиця, в якій перераховані обговорювані цілі і проставлено процентний рівень їх досягнення. За наслідками проведення такої роботи знову ж таки формується перелік цілей вже на наступний атестаційний період.

Необхідно відзначити різницю в поняттях «результативність» і «ефективність» праці персоналу:

- результативність пов'язана з визначення того, добилися чи ні поставлених цілей;
- ефективність обумовлена тим, як використовуються наявні ресурси (в даному випадку людські) для досягнення цих цілей.

За критерієм результативності виділяють три основні групи (табл. 6.3):

1. Показники обсягу роботи мають конкретне числове вираження і відображають запланований обсяг роботи, а оцінка за здійснюється шляхом порівняння запланованого і досягнутого рівня.

2. Показники якості роботи виражають ступінь відповідності виконання роботи встановленим стандартам якості. Як правило, показники якості мають також кількісне вираження. Наприклад, кількість зіпсованих товарів, кількість рекламацій, кількість скарг із боку клієнтів та ін. Оцінка цих показників



здійснюється шляхом встановлення відхилень від норми, встановленої стандартом.

3. Строки виконання робіт виступають як критерій результативності, якщо до обсягу робіт пред'являються суворі вимоги (він повинен бути виконаний у кожному разі). Наприклад, розробка договірної, технічної, проектної, нормативної та ін. документації. У практиці діяльності підприємств необхідно застосовувати комбінований підхід до встановлення критеріїв результативності. Наприклад, для працівника встановлюються показники кількості і якості праці, або у вигляді цілей роботи, що містять кількісне вираження результату виконання того або іншого завдання і строки його виконання.

Таблиця 6.3 – Класифікація показників оцінки персоналу

Критерій	Показники
Результативність	Обсяг роботи, якість, термін виконання,
Професійна поведінка	Самостійність, відповідальність, дисципліна, ініціативність, співробітництво та ін.
Професійна діяльність	Виконання посадових обов'язків, планування роботи, досягнення поставлених цілей та ін.
Кваліфікація	Знання та професійні навички, необхідні для виконання роботи (професіоналізм та компетентність)
Особистісні якості	Працездатність, цілеспрямованість, послідовність в досягненні поставлених цілей, лідерські якості, організаційні здібності, потенціал, стресостійкість, комунікативні якості і навички та ін.

Критерії професійної поведінки дозволяють виділити ті параметри трудової діяльності, які забезпечують виконання роботи на заданому рівні. До них відносяться: дисциплінованість, відповідальність, самостійність, ініціативність і ін. Приміром, недисциплінованість працівника, навіть за умови досягнення їм заданих показників результативності, впливає на його колег, порушує ритм загальної роботи, створює постійну напруженість у трудовому процесі. Низька самостійність співробітника викликає необхідність постійного контролю з боку його керівника.

Критерії професійної діяльності застосовуються, найчастіше, у тих випадках, коли результати праці не знаходять вираження в показниках результативності. До цієї групи належать такі показники, як виконання посадових обов'язків, планування своєї роботи, досягнення поставлених цілей та ін.

Критерії кваліфікації відображають рівень професіоналізму працівника: рівень його підготовленості до виконання роботи, ступінь оволодіння необхідним трудовими навичками. Застосовуються ці показники в комплексних системах оцінки персоналу, наприклад, під час прийому на роботу або при проведенні атестації співробітників.

Критерії, що характеризують особистісні якості працівника, мають обмежене застосування. Їхнє використання правомірне і доцільно проводити тільки у двох випадках: під час прийому на роботу та при виявленні потенціалу працівника з метою його просування на підприємстві.

Багато підприємств висувають вимоги до персоналу, що базуються на оцінці відповідності людини організації, так звана «корпоративність». Із цим поняттям пов'язується така поведінка працівника, яка свідчить про те, що людина засвоїла цінності організації. Така поведінка виражається в дотриманні встановлених етичних норм, орієнтації на співробітництво, відстоюванні інтересів організації.

За критерієм ефективності найчастіше визначають діагностику стану та використання персоналу підприємства та продуктивність праці персоналу.

Діагностика стану та використання персоналу підприємства проводиться у наступній послідовності [34] (табл. 6.4):

- 1) аналіз чисельності персоналу та динаміки його зміни;
- 2) аналіз складу персоналу;
- 3) аналіз руху персоналу;
- 4) аналіз ефективності використання робочого часу.

Аналіз чисельності персоналу та динаміки її зміни проводиться з метою попередньої оцінки загальної кількості працівників підприємства в цілому та за окремими категоріями персоналу, а також – зміни чисельності персоналу порівняно з попередніми періодами [55].

Аналіз складу персоналу передбачає визначення питомої ваги окремих категорій персоналу і його загальної кількості та тенденції зміни порівняно з попередніми періодами.

Таблиця 6.4 – Інструментарій для діагностики стану та використання персоналу

Показник	Методика розрахунку	Позначка
1	2	3
<i>Оцінка складу персоналу</i>		
Коефіцієнт співвідношення чисельності окремих категорій персоналу	$КОПТ = \frac{ЧТОП}{ЧУО}$	<i>КОПТ</i> – коефіцієнт співвідношення оперативного та управлінського і обслуговуючого персоналу; <i>ЧТОП</i> – чисельність (середньооблікова) оперативного персоналу; <i>ЧУО</i> – чисельність управлінського і обслуговуючого персоналу

Коефіцієнт кваліфікованості робітників	$KKП = \frac{ЧVKП}{ЗЧП},$	<i>ЧVKП</i> – чисельність високо- та кваліфікованих робітників <i>ЗЧП</i> – загальна чисельність (середньооблікова) персоналу
Коефіцієнт стабільності забезпечення персоналом	$КСЗП = \frac{ЧПП}{ЗЧП},$	<i>КСЗП</i> – коефіцієнт стабільності забезпечення персоналом; <i>ЧПП</i> – кількість працівників, для яких робота на підприємстві є основним постійним місцем роботи; <i>ЗЧП</i> – загальна чисельність (середньооблікова) персоналу
Коефіцієнт участі у капіталі	$КУК = \frac{ЧПС}{ЗЧП},$	<i>КУК</i> – коефіцієнт участі в капіталі (власності) підприємства; <i>ЧПС</i> – кількість працівників, які є співвласниками підприємства
<i>Аналіз руху персоналу</i>		
Коефіцієнт оновлення персоналу	$КОН = \frac{КПР}{ЗЧП},$	<i>КОН</i> – коефіцієнт оновлення персоналу; <i>КПР</i> – кількість прийнятих на роботу працівників
Коефіцієнт плинності персоналу	$КПП = \frac{КЗП}{ЗЧП},$	<i>КПП</i> – коефіцієнт плинності персоналу; <i>КЗП</i> – кількість звільнених працівників за усіх причин
Коефіцієнт співвідношення прийнятих та звільнених працівників	$КСПЗ = \frac{КПР}{КЗП},$	<i>КСПЗ</i> – коефіцієнт співвідношення прийнятих та звільнених працівників. <i>КПР</i> – кількість прийнятих на роботу працівників <i>КЗП</i> – кількість звільнених працівників за усіх причин

Аналіз руху персоналу передбачає детальне вивчення процесів, пов'язаних з прийомом та звільненням працівників підприємства. З цією метою вивчається загальний обсяг руху персоналу, причини звільнення персоналу (з диференціацією за категоріями персоналу), якість та джерела покриття додаткової потреби в персоналі. Для проведення аналізу руху персоналу доцільно використовувати такі аналітичні показники, як: коефіцієнт оновлення персоналу; коефіцієнт плинності персонал; коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників.

Однією з найважливіших умов збільшення випуску продукції є ощадливе і ефективне використання робочого часу. Від того, наскільки повно і раціонально він використовується, залежить ефективність роботи, виконання всіх техніко-економічних показників.

Аналіз використання робочого часу є важливою складовою аналітичної роботи, оскільки показує ефективність роботи підприємства. Оцінка використання робочого часу проводиться за двома напрямками:

- 1) аналіз втрат робочого часу;
- 2) аналіз його непродуктивного використання.

Аналіз використання робочого часу проводиться за кожною категорією працівників, по кожному підрозділу і в цілому по підприємству. Одиницями виміру робочого часу виступають людино-день та людино-година.

Продуктивність праці – це плодотворність, продуктивність конкретної праці, яка визначається кількістю продукції, виробленої в одиницю часу (година, зміна, рік) або кількістю часу, витраченим на виробництво одиниці продукції. Рівень продуктивності праці визначається кількістю продукції, що виробляє один працівник за одиницю робочого часу, або кількістю робочого часу, що витрачається на виробництво одиниці продукції [55]. Методи вимірювання продуктивності праці наведено на рисунку 6.12.

Різноманітність підходів до визначення рівня продуктивності праці залежить від специфіки діяльності підприємств.

В залежності від одиниць виміру обсягів валової продукції продуктивність праці визначають як у натуральному, так і в грошовому вимірі. Натуральні показники, як правило, використовують при визначенні рівня продуктивності окремих працівників і груп працівників, що випускають однорідну продукцію. Якщо підприємство випускає декілька видів однорідної продукції, продуктивність праці може бути визначена в умовно-натуральних одиницях.

Вартісні показники продуктивності праці застосовують при випуску підприємством різноманітної продукції. Вони можуть застосовуватись для визначення рівня та динаміки продуктивності праці на підприємствах, які мають різноманітний асортимент об'єктів підприємницької діяльності. Для забезпечення точності вимірювання продуктивності праці (особливо її динаміки) за вартісними показниками слід враховувати вплив на її рівень, перш за все, цінового фактору.

Обсяги господарської діяльності можна визначати показниками валової, товарної та проданої продукції, а також доданої вартості. Продуктивність праці може бути визначена в розрахунку на 1 відпрацьовану людино-годину (часова продуктивність), 1 відпрацьований людино-день (денна продуктивність), 1 середньоспискового працівника в рік, квартал, місяць (річна, квартальна, місячна продуктивність). Трудомісткість господарської діяльності визначається затратами праці на одиницю продукції в натуральному чи грошовому вимірі.

В залежності від складу затрат праці, які формують трудомісткість продукції визначають технологічну, виробничу і повну трудомісткість, трудомісткість обслуговування виробництва і трудомісткість управління.

**Технологічна трудомісткість** відображає всі затрати праці основних працівників.

**Виробнича трудомісткість** відображає всі затрати праці основних і допоміжних працівників.

**У повній трудомісткості** відображаються затрати праці всіх працівників підприємства.

**Затрати праці допоміжних працівників** відображають трудомісткість обслуговування виробництва, а **затрати праці службовців – трудомісткість управління виробництвом.**

Ефективність господарської діяльності тим краща, чим більший показник продуктивності праці та менший показник трудомісткості.

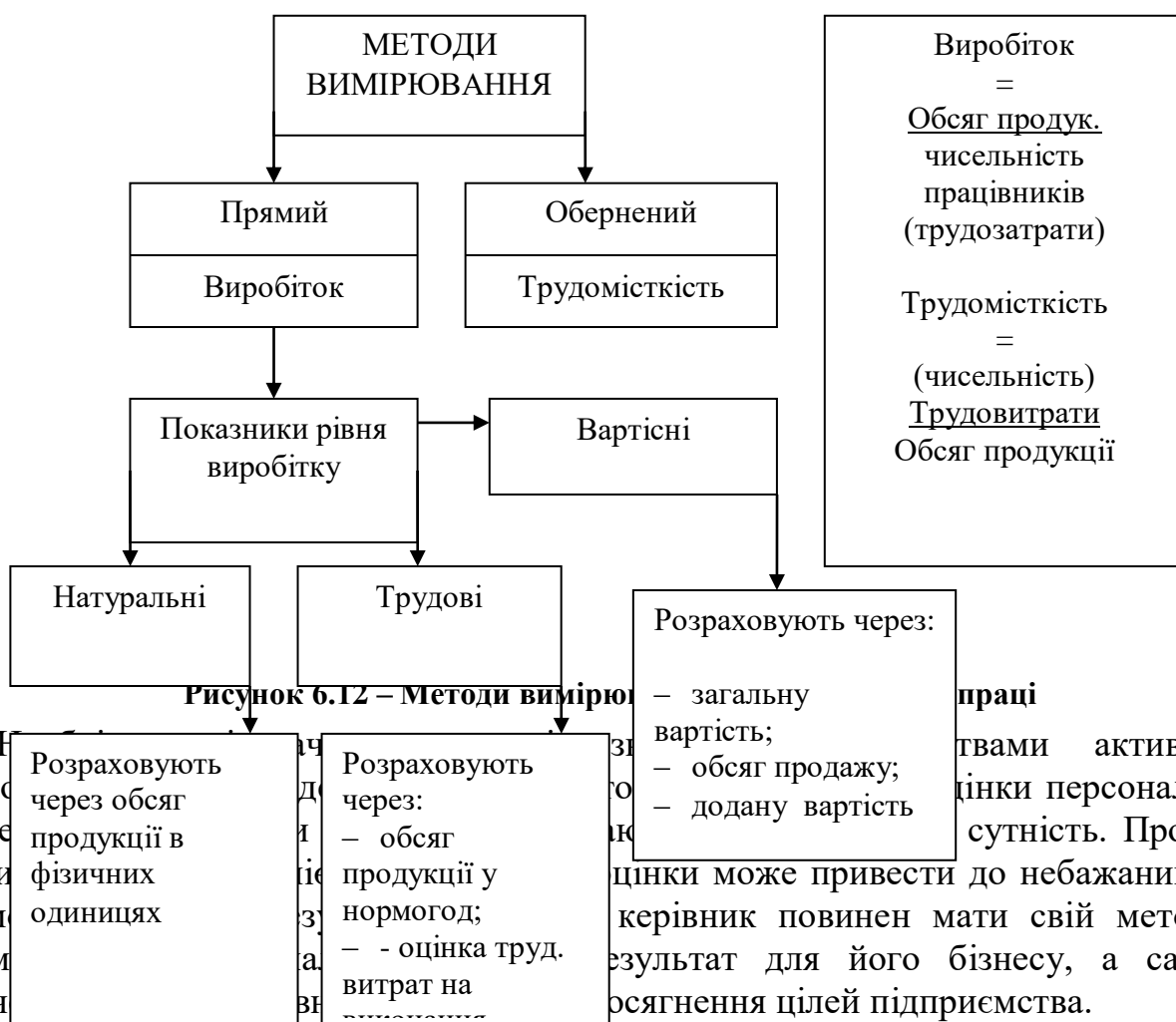


Рисунок 6.12 – Методи вимірювання

**Питання для обговорення**

1. Що таке система управління персоналом?
2. Які існують елементи управління персоналом?
3. Що таке управління персоналом?
4. Надайте характеристику підсистем системи управління персоналом.
5. За якими ознаками класифікують персонал підприємства?
6. Якими моментами обумовлені особливості управлінської праці?
7. За якими ознаками класифікують управлінський персонал підприємства?
8. Які основні функції управління персоналом?
9. Які існують джерела поповнення персоналу? Наведіть їх переваги та недоліки.
10. Надайте визначення продуктивності праці персоналу.
11. Що таке оцінка персоналу?
12. Які методи оцінки персоналу застосовують на підприємствах?
13. Що таке «результативність» та «ефективність» діяльності персоналу?
14. Охарактеризуйте методи вимірювання продуктивності праці.
15. Наведіть послідовність проведення діагностики використання персоналу підприємства? Надайте характеристику етапів.
16. Які показники оцінки персоналу виділяють за критерієм результативності?
17. Що таке комплексна оцінка персоналу і як вона здійснюється?
18. Охарактеризуйте методи оцінки компетенцій.
19. Надайте характеристику принципам Системи оцінки персоналу.
20. У чому полягає завдання оцінки персоналу?
21. Надайте характеристику принципам організації роботи з персоналом.
22. За допомогою яких методів реалізуються функції управління персоналом? Надайте їх характеристику.
23. У чому сутність планування потреби в персоналі?
24. Надайте характеристику етапів добору персоналу.
25. Охарактеризуйте процес планування і підготовки резерву керівників.

### **Завдання для самостійної роботи**

1. За наведеними в таблиці 1 показниками виробничого підприємства здійснити аналіз чисельності та складу персоналу. Результати занести в таблицю 1 та навести відповідні коментарі.

**Таблиця 1 – Показники для аналізу чисельності та складу персоналу**

Показники	Обсяг, тис.грн.	Абсолютна зміна	Темп росту, %	Темп прирост, %
-----------	-----------------	-----------------	------------------	--------------------

	2019 рік	2020 рік	2020 рік від 2019 року (±)	2020 рік до 2019 року	2020 рік до 2019 року
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	92	110			
Середньооблікова чисельність управлінського і обслуговуючого персоналу, чол.	21	24			
Середньооблікова чисельність оперативного персоналу, чол.	71	86			
Кількість працівників, які закінчили навчальні заклади освіти	76	92			
Кількість працівників, для яких робота на підприємстві є основним місцем роботи, чол	64	86			
Кількість працівників, які є співвласниками підприємства, чол.	–	–	–	–	–
Частка оперативного персоналу в загальній чисельності персоналу, %	77,2	78,2			
<i>КОП</i>					
<i>ККП</i>					
<i>КСЗП</i>					

2. За наведеними в таблиці 2 показниками виробничого підприємства здійснити аналіз руху персоналу. Результати занести в таблицю 2 та навести відповідні коментарі.

Таблиця 2 – Аналіз руху персоналу

Показник	Обсяг, тис грн		Абсолютна зміна 2020 рік від 2019 року (±)	Темп росту, % 2020 рік до 2019 року	Темп прирост, % 2020 рік до 2019 року
	2019 рік	2020 рік			

Кількість звільнених працівників за всіма причинами	3	2			
Кількість прийнятих на роботу	2	19			
Облікова чисельність штатних працівників на кінець звітнього року, люд.	92	110			
<i>КОН</i>					
<i>КПП</i>					
<i>КСПЗ</i>					

### Тематика наукових повідомлень

1. Застосування КРІ на підприємствах ресторанного господарства.
2. Застосування КРІ на підприємствах харчової промисловості.
3. Сучасні методи управління персоналом .
4. Проблеми управління персоналом на підприємствах галузі.
5. Шляхи удосконалення системи управління персоналом підприємства.
6. Сучасні методи розвитку персоналу.
7. Вимоги до персоналу підприємства ресторанного господарства.
8. Формування кадрової політики організації.

## РОЗДІЛ 7. МЕНЕДЖМЕНТ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

### Основні питання:

- 7.1. Бізнес-процеси підприємств.
- 7.2. Управління логістичними процесами.
- 7.3. Управління виробничими процесами.
- 7.4. Управління маркетинговою діяльністю.
- 7.5. Управління якістю.
- 7.6. Управління конкурентоспроможністю підприємства.

### 7.1. Бізнес-процеси підприємств



Поняття «бізнес-процес» походить із розробленої в практиці ринкової економіки теорії управління якістю в системі процесного управління.

Бізнес-процес – це [12; 51; 61]:

– сукупність різних видів діяльності, у рамках якої «на вході» використовуються один або більше видів ресурсів, і в результаті цієї діяльності на «виході» створюється продукт, що представляє цінність для споживача;

– набір логічно взаємозалежних дій, виконуваних для досягнення певного виходу бізнес-діяльності;

– сукупність взаємозалежних або взаємодіючих видів діяльності, що перетворює входи у виходи;

– згруповані і взаємодіючі функції господарської діяльності, що створюють продукт або групи продуктів, орієнтовані на конкретного споживача;

– сукупність взаємозалежних функцій (операцій), виконуваних для задоволення потреби споживачів у продукції, товарах або послугах різними підрозділами підприємства і керованих організаційно з одного процесного підрозділу.

Так, на вхід надходять необхідні ресурси, а на виході після перетворення бізнес-процесом виходить продукція, що представляє цінність для споживача. Наприклад, на підприємствах ресторанного господарства – це гості, а продукція – вироблена кулінарна продукція і послуги, на виробничих підприємствах – це споживачі, а продукція – вироблена продукція за спеціалізацією підприємства.

Бізнес-процеси можна класифікувати наступним чином [61]:

### **1) За виконанням ролі:**

Функціональні – безпосереднє формування змісту бізнес системи і виконання його функцій:

– усвідомлення ринку і споживачів;

– розвитку місії і стратегії;

– розробка продукту і послуг;

– просування і реалізація;

– виробництво продукції і послуг;

– виставляння рахунків.

Структурні – спрямовані на підтримку і розвиток інфраструктури бізнес-системи, що забезпечують її існування:

– розвиток і управління;

– управління інформацією;

– управління фінансами і фізичними ресурсами;

– реалізація програмного управління впливом на навколишнє середовище;

– управління зовнішніми ресурсами;

– управління організаційним розвитком.

### **2) За ступенем впливу на додану вартість:**

Основні – забезпечують випуск продукції для зовнішніх споживачів.

Забезпечуючі – забезпечують протікання двох основних процесів, за допомогою надання в потрібний час і потрібної кількості різних видів ресурсів.

Процеси менеджменту – забезпечують функціональну і своєчасну реорганізацію об'єкта управління

### 3) За межами реакції:

Зовнішні – процес, що має вхід або вихід поза організацією.

Внутрішні – входи і виходи які цілком перебувають у рамках організації.

Бізнес-процес здійснюється під певним управлінням, може взаємодіяти з іншими процесами, має відповідального за правильну і якісну реалізацію перетворення входів у виходи. Бізнес-процеси можуть бути наскрізними (входи із зовнішнього середовища і виходи в зовнішнє середовище) і внутрішніми (рис. 7.1). В останньому випадку входи виходять від інших бізнес-процесів усередині підприємства і виходи теж внутрішні. Таким на підприємствах, наприклад, на підприємстві ресторанного господарства є виробництво страв і надання послуг. Продукти й видаткові матеріали надходять від бізнес-процесу «Логістика», а вихід надходить на вхід бізнес-процесу «Продажу».

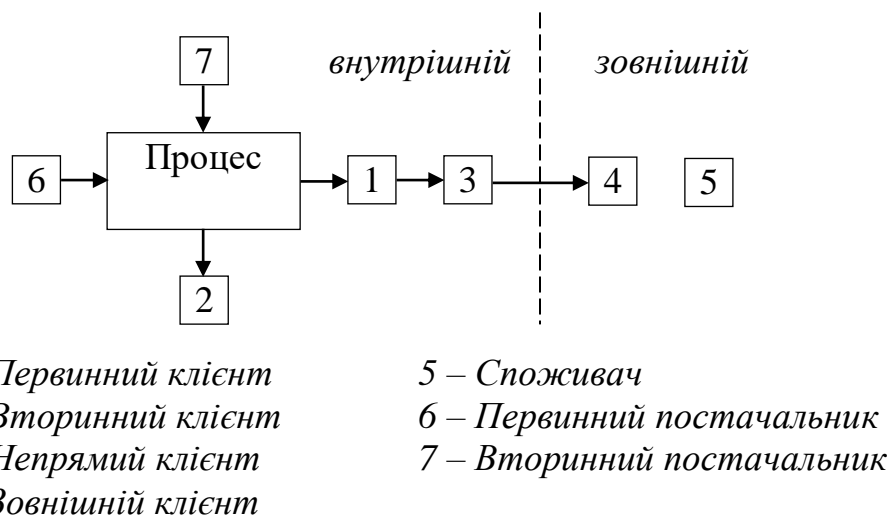


Рисунок 7.1 – «Вхід» та «Вихід» бізнес-процесу виробничого підприємства

Налагодження бізнес-процесів називають ще бізнес-моделюванням, яке обов'язково повинне виконуватися перед відкриттям нового підприємства і у тому випадку, якщо з тієї або іншої мети необхідна реорганізація його функціонування (реінжиніринг). У цьому випадку в якості мети виступає підвищення ефективності управління, особливо витратами.

Для моделювання бізнес-процесу як об'єкта управління необхідно [61]:

- призначити керівника, який буде управляти процесом, розпоряджатися виділеними ресурсами і відповідати за результати в кількісному і якісному відношенні, звітувати за результатами;
- визначити входи процесу і постачальників за кожним із них, результати, яких будуть виходити на виході й цільовий сегмент їх споживання (цільову аудиторію гостей або внутрішніх споживачів);
- установити керуючому процесом джерела та порядок одержання необхідних ресурсів (устаткування, персонал, інформація тощо);
- розробити і описати послідовність дій (технологію) за виконанням процесу, внести відповідні положення в посадові інструкції для персоналу;

– розробити елементи управління процесом, тобто конкретизувати завдання, розробити систему показників і звітності по них, види, форми і порядок мотивації виконавців і менеджерів.

У якості типових показників ефективності бізнес-процесів звичайно розглядаються [12; 51; 61]:

- кількість проданої виготовленої продукції заданої якості;
- величина потоку гостей, що відвідали заклад, за період часу;
- величина витрат на реалізацію бізнес-процесу;
- тимчасові показники виконання необхідних дій;
- оцінки гостей, що виражаються в зафіксованих скаргах, подяках тощо;
- оцінки споживачів, що виражаються у прихильності до торгової марки.

На виробничих підприємствах та підприємствах ресторанного господарства в якості основних виділяють наступні бізнес-процеси [61]:

- логістику (закупівля, транспортування, зберігання, переміщення усередині підприємства продуктів товарів, матеріалів);
- виготовлення продукції та надання послуг;
- реалізація виготовленої продукції, товарів, послуг;
- маркетинг;
- приймання і обслуговування гостей із застосуванням обраних і встановлених на підприємстві стандартів;
- управління підприємством у всіх його аспектах (включає взаємодію всіх процесів);
- забезпечення (життєдіяльності, кадрове, юридичне, безпеки тощо).

За кожним із зазначених бізнес-процесів виконують дії, що перелічувалися вище. Особливу увагу приділяють розробці технологій, ретельно продумують їхній зміст і взаємозв'язок елементів. При створенні (виборі) показників для оцінки ефективності управління процесами слід мати на увазі, що вони повинні бути орієнтовані на цілі акціонерів (засновників), ринкові цілі підприємства і задоволеність споживачів.

## **7.2. Управління логістичними процесами**

**Логістика** – це організація постачання підприємства сировиною для виробництва продукції, необхідними матеріалами для надання послуг споживачам і забезпечення господарської діяльності – є найважливішим бізнес-процесом, що обумовлене її витратним характером. Тому моделювання даного процесу і контроль є важливим завданням в системі управління підприємством. Зниження логістичних витрат для збільшення рентабельності, досягається чіткою організацією єдиного процесу руху товарів від постачальника до кінцевого споживача, метою якого є мінімізація рівня витрат на закупівлю, транспортування, зберігання продукції і прискорення оборотності капіталу за

рахунок мінімізації збережених запасів. При цьому вирішуються наступні завдання [61]:

- розробка і реалізація єдиної політики та стратегії закупівель;
- розробка і реалізація методик пошуку, вибору та оцінки постачальника, договірної роботи з ним;
- створення і дотримання єдиного циклу організації поставок і руху продукції всередині підприємства за місцем виробництва та реалізації;
- формування звітності логістичних процесів, у тому числі, за системою збалансованих показників;
- контроль руху, збереження і правильності витрат продукції всередині підприємства за місцем виробництва та реалізації.

Логістична система на підприємстві тісно взаємодіє з управлінськими функціями – планування, організація, мотивація, контроль. Так, зокрема, у плануванні логістика впливає на виробництво і технологію за допомогою визначення оптимальних умов розміщення підприємства, планування виробничого процесу, мережі постачання, вибору устаткування, транспортної моделі; у маркетингу логістика визначає канали розподілу, цілі обслуговування споживачів; виробнича діяльність логістики на підприємствах пов'язана з розподілом виробничого календарного планування, прогнозування реалізації, обробкою замовлень на сировину та матеріали, управлінням запасами сировини, напівфабрикатів, тощо.

Менеджерам-управлінцям при формуванні стратегії розвитку підприємства необхідно враховувати, що логістика будь-якого підприємства має свої специфічні особливості, які різні за структурою у закладах різної потужності, функціям складського господарства, а також за стратегією їх функціонування.

### **Логістика постачання на підприємстві**

**Логістика постачання** – це сфера управління матеріальними потоками процесу забезпечення підприємств матеріальними ресурсами для виготовлення власної продукції, а також для надання послуг споживачам [61].

Мета матеріального забезпечення **виробництва полягає у:**

- своєчасному забезпеченні всіх підрозділів підприємства необхідними видами матеріальних і технічних ресурсів у достатній кількості і певної якості;
- сприянні покращанню використання ресурсів: скороченню виробничих циклів виготовлення продукції, скороченню обертання оборотних коштів, забезпеченні ритмічності процесів;
- постійному пошуку конкурентоспроможних постачальників конкретного виду ресурсу з метою поліпшення процесу матеріально-технічного забезпечення виробництва.

З погляду моделювання бізнес-процесу, важливі три аспекти логістики постачання [61]:

- постійне вивчення ринку з метою контролю закупівельних цін і ефективного управління відповідними витратами – встановлення і налагодження системи постійного моніторингу ринку постачальників, тобто одержання інформації про ціни поставок з різних джерел. Такими можуть бути: Інтернет,

каталоги, разові конкретні пропозиції, періодичне обдзвонювання реальних постачальників тощо. Практика показала гарну ефективність такого елемента моделювання логістики постачання, як введення єдиного асортиментного переліку матеріальних ресурсів, що закуповуються. В основу переліку покладений розроблений класифікатор який дозволяє поставити під повний контроль процес закупівель, оскільки виключає свавілля у виборі ресурсів для постачання, ставить на об'єктивну основу роботу з постачальниками і полегшує моніторинг цін на сировину;

– робота з постачальниками з метою оптимізації їх кількості, якості і складу – встановлення довгострокових договірних відносин з мінімізованою кількістю постачальників. З ними повинні бути розроблені взаємовигідні умови співробітництва і укладені відповідні договори. Це дозволить стабілізувати поставки, мінімізувати відповідні витрати і полегшить облік товарних цінностей. Постачальники охоче працюють на пільгових умовах зі стабільними покупцями. Але головне в тому, що процес закупівель стає повністю підконтрольним. Такий постачальник, як «Ринок» або «Базар», що притаманно для підприємств ресторанного господарства, повинен бути виключений з логістичного процесу;

– аналіз витрат закупівель з метою мінімізації коштів, «заморожених» у запасах сировини, товарів, матеріалів – встановлення системи нагромадження статистичних даних про витрати закупівельних ресурсів за інтервалом часу, номенклатурою продуктів і товарів, за основними напрямками операційної діяльності підприємства. Такі дані дозволять здійснювати закупівлі в потрібний час і в потрібних обсягах, що забезпечує можливість мінімізації збережених запасів без шкоди для якості, тобто мінімізує «заморожені» у запасах обігові кошти. Для вирішення цього завдання застосовуються автоматизовані системи.

Раціональна організація забезпечення підприємства необхідними ресурсами, впливає на рівень використання засобів виробництва, зростання продуктивності праці, зниження собівартості продукції, збільшення прибутку і рентабельності тощо. При цьому, сам процес забезпечення матеріально-технічними ресурсами повинен відбуватися при мінімальних транспортно-складських витратах і найкращому використанні ресурсів на виробництві. У зв'язку з цим, найбільшого поширення отримали дві форми постачання – складська та транзитна.

**Складська форма постачання** передбачає, що все необхідне надходить з баз та складів постачальницько-збутових організацій [61].

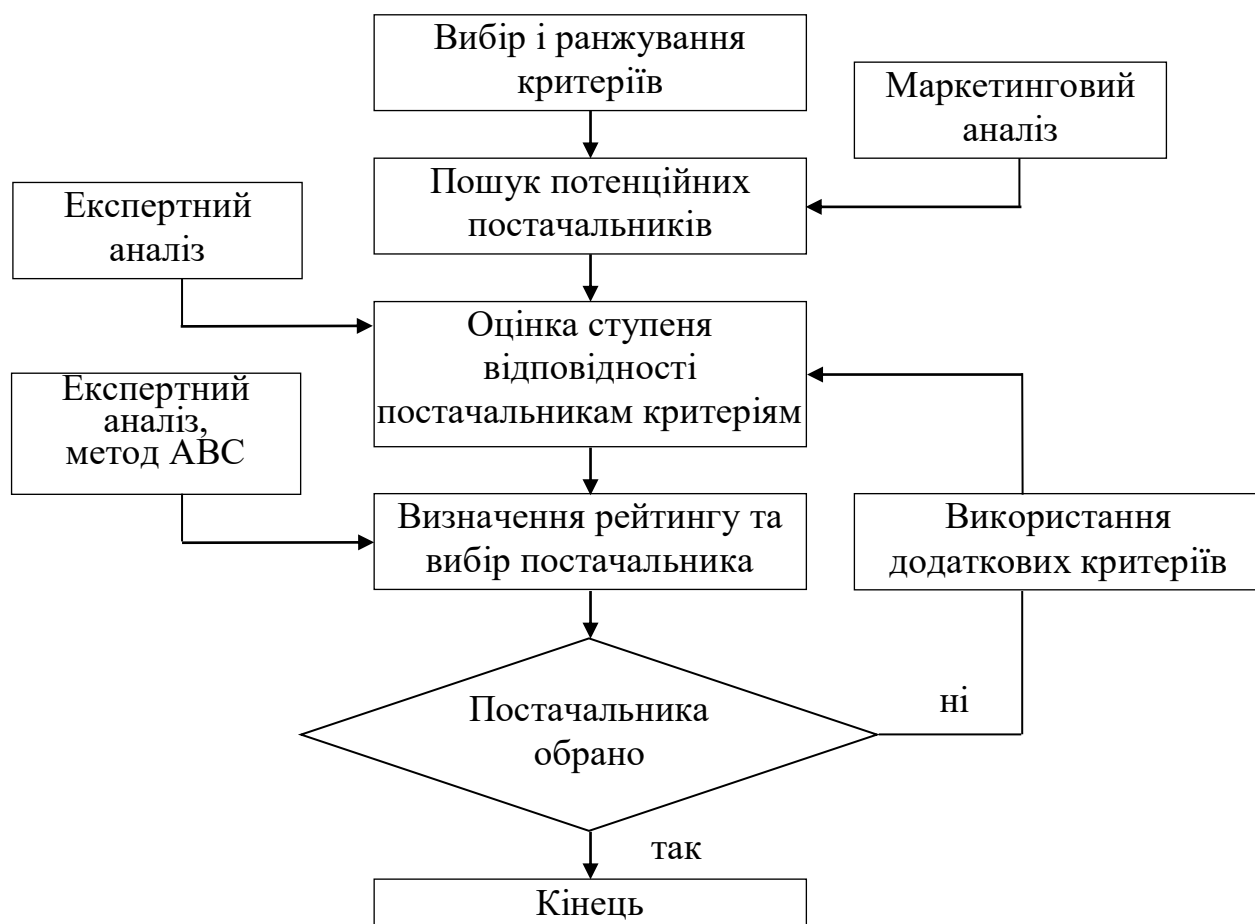
**Транзитна форма постачання** підприємства має особливо важливе значення коли доставка ресурсів здійснюється транспортом постачальника по кільцю (кільцевий завіз) [61].

Поряд з відзначеними вище формами постачання, набули поширення і інші форми та методи забезпечення підприємства ресурсами, а саме через: товарно-сировинні біржі; аукціони, конкурси; спонсорство; оптові закупки; регулярні закупки дрібними партіями; закупки у міру необхідності; забезпечення виробництва за запитами; власне виробництво напівфабрикатів тощо.

Конкретну форму (метод) забезпечення ресурсами підприємство обирає, виходячи з особливостей ресурсів, тривалості їх одержання, кількості пропозицій, якості і ціни ресурсу та інших факторів [61].

Однією із основних проблем в управлінні матеріальним забезпеченням підприємства є вибір постачальника. Важливість її пояснюється не тільки тим, що на сучасному ринку функціонує велика кількість постачальників схожих матеріальних ресурсів, але, головним чином тим, що постачальник повинен бути надійним партнером підприємства у забезпеченні його стратегічного розвитку.

Незалежно від того, яким чином буде здійснюватися матеріально-технічне забезпечення підприємства в умовах ринкової кон'юнктури, необхідно обов'язково використовувати конкурентну боротьбу виробників і торговельних посередників за споживачів. Це визначає необхідність порівняльної оцінки постачальників і вибору серед них найбільш прийняттого. Алгоритм вибору постачальника наведено на рис. 7.2 [61].



**Рисунок 7.2 – Алгоритм вибору постачальника матеріально-технічних ресурсів**

1. *Вибір і ранжування критеріїв* оцінки та відбору постачальників матеріальних ресурсів залежать від специфіки та вимог підприємства. У сучасній літературі розглядається понад 30 критеріїв оцінки, що поділяються на три основні групи: технічну, організаційно-економічну і психологічну.

З огляду на те, що оцінка постачальників здійснюється за багатьма критеріями, складають їх перелік за важливістю впливу на виконання задач матеріально-технічного забезпечення підприємства:

- ціна продукції;

- якість продукції;
- терміни виконання поточних і екстрених замовлень;
- надійність матеріально-технічного забезпечення (досить ємкий критерій, що включає наступні параметри: чесність і відповідальність, обов'язковість і зацікавленість у веденні бізнесу з підприємством-замовником, фінансова стабільність і репутація у своїй сфері);
- обсяги постачань;
- умови постачань і форма розрахунків;
- транспортні витрати;
- безпека доставки вантажів;
- наявність резервних потужностей у постачальника;
- кредитоспроможність та фінансовий стан постачальника;
- організація управління якістю продукції постачальника;
- здатність забезпечити постачання запасних частин протягом усього терміну служби поставленого виробничого устаткування та інші.

Зазначена шкала критеріїв може використовуватись підприємствами ресторанного господарства і виробниками продукції в інших галузях.

*2. Пошук потенційних постачальників* передбачає аналіз можливих джерел інформації стосовно їх. Тривала практика аналізу ринку постачальників, яка застосовується різними компаніями, дозволяє виділити наступні основні джерела інформації: каталоги і прайс-листи, торговельні журнали, Інтернет-сайти; рекламні матеріали: фірмові каталоги, оголошення у ЗМІ; виставки і ярмарки (Експо-центр, галузеві і фірмові виставки тощо); переписка й особисті контакти з можливими постачальниками; конкуренти потенційного постачальника; державні відомства, реєстраційні палати, податкова інспекція, ліцензійні служби, що володіють відкритою для ознайомлення інформацією.

Внаслідок комплексного пошуку підприємство формує перелік потенційних постачальників сировини, товарів та матеріально-технічних засобів, згідно з яким проводиться подальша робота.

*3. Оцінка міри відповідності постачальників визначеним критеріям.* На вибір постачальника суттєвий вплив здійснюють результати роботи згідно з вже укладеними договорами. У зв'язку з цим, підприємства проводять моніторинг діяльності своїх постачальників, щоб переконатися в тому, що ті продовжують надавати належні послуги. Переважно це виконується неформально, як суб'єктивний аналіз, але підприємство може також використовувати і більш складні показники, кількісно вимірюючи кожен аспект діяльності постачальників.

*4. Визначення рейтингу та вибір постачальника* передбачає розрахунок рейтингів постачальників окремо за кожним з визначених критеріїв з наступним визначенням загального рейтингу постачальника. Для цього може використовуватись методика ранжирування, за допомогою якої розробляється спеціальна шкала оцінок.

Оскільки під час вибору постачальника вирішується багатокритеріальна задача оптимізації рішення з нерівноцінними критеріями, то для визначення пріоритетності окремих критеріїв можна застосовувати методи експертних оцінок, які є способом ефективного використання економічного та управлінського

досвіду, кваліфікації, потенціалу персоналу і «вбудовування» цього досвіду в систему матеріально-технічного забезпечення підприємства

У формалізованому вигляді рейтинг  $R$  постачальника визначається за формулою:

$$R = \sum_{i=1}^n c_i \times k_i,$$

де  $n$  – кількість показників оцінки рейтингу постачальника;

$k_i$  – значущість показника;

$c_i$  – бальна оцінка величини показника, забезпечувана даним постачальником.

Розраховуючи рейтинг для різних постачальників і порівнюючи отримані значення, визначають найкращого партнера.

Для аналізу постачальників, з якими підприємство вже співпрацює, можна також використовувати АВС-аналіз, який широко розповсюджений у логістиці. В основі використання цього методу щодо аналізу постачальників лежить припущення, що не всі постачальники характеризуються однаковим впливом на ефективність, внаслідок чого доцільно інтенсивніше займатися постачальниками, які мають великий обіг.

Класифікація постачальників матеріальних ресурсів підприємств за методом АВС передбачає їх розподіл на три групи:  $A$  – постачальники – ті, з якими підприємство здійснює приблизно 75% обігу, такий обіг дають приблизно 5% постачальників.  $B$  – постачальники (20%) дають, як правило, 20% обігу. Для  $C$  – постачальників (75%) обіг становить приблизно 5%.

На основі такого аналізу можна зробити висновок про перевагу роботи з певними постачальниками для підприємства. Так, якщо витрати на заходи у сфері закупівель потрібно скоротити, то доцільно приділити увагу насамперед  $A$  – постачальникам, оскільки більш інтенсивна робота з ними може вплинути на загальний обіг підприємства.

Доцільно займатись розвитком постачальників, тобто виявляти позиції, за якими необхідно досягнути покращень у даний момент чи у перспективі для потреб підприємства, а також визначати комплекс заходів, необхідних для поліпшення взаємної співпраці.

Для постачання на підприємство відповідних ресурсів відповідно до умов договору, у встановлені терміни, за оптимальними маршрутами створюється *транспортне господарство*.

Основним критерієм його функціонування є якісне і своєчасне виконання послуги за мінімально можливою ціною. На підприємствах використовуються різні види транспортних засобів:

- за радіусом обслуговування – засоби міжцехового і внутрішньо- цехового транспорту; зовнішній транспорт власника або орендований;
- залежно від режиму роботи – транспортні засоби безперервної (конвеєрні системи) і періодичної дії (автомашини);
- за напрямом руху – транспортні засоби для горизонтального, вертикального (ліфти, елеватори) і змішаного переміщення (крани);
- за рівнем автоматизації — автоматичні, механізовані, ручні.



Транспортне господарство забезпечує переміщення матеріальних потоків у просторі. Важливе значення, при цьому, має оптимізація маршрутів доставки товарів, напівфабрикатів на підприємство. Тим самим визначаються найбільш короткі шляхи руху транспорту, що має важливе значення як для своєчасного постачання матеріальних ресурсів, так і для економії коштів.

Для підвищення ефективності роботи транспортного господарства необхідно, скорочувати середній вік транспортних засобів і збільшувати питому вагу прогресивних транспортних засобів, удосконалювати виробничі процеси та підвищувати рівень автоматизації виробництва.

Специфіка підприємств ресторанного господарства стала такою, що постачальники звичайно доставляють замовлені товари своїми транспортними засобами, тому на цих підприємствах транспортна частина логістики відсутня.

### Логістика збуту підприємства

**Збут** – вид господарської діяльності підприємства, характерними особливостями якого є управління та організація руху готової продукції та напівфабрикатів, розподілення товарів відповідно каналів збуту, зміна форм вартості товару. На цій стадії діяльності задовольняються економічні інтереси товаровиробника і потреби кінцевих споживачів продукції [6; 61; 86].

**Збутова діяльність підприємства** – це процес продажу готової кулінарної продукції, а також орієнтація виробництва на задоволення попиту споживачів, активна робота на ринку щодо підтримки і формування попиту на продукцію і послуги підприємства, організація ефективних каналів розподілу і просування товарів [86].

**Метою збутової діяльності** є реалізація продукції підприємства з метою максимізації прибутку, а **основними функціями** – вивчення попиту, завантаження виробничих потужностей і просування товарів на ринок [6; 61; 86].

Великі підприємства харчової промисловості реалізують випущену продукцію оптом іншим підприємствам для подальшої переробки або підприємствам роздрібною торгівлі для реалізації (наприклад, напівфабрикати), а також вони можуть створювати додаткову систему каналів збуту готової продукції: магазини кулінарії, літні майданчики, кіоски тощо.

Для розгорнення цього виду діяльності у структурі підприємства створюється підрозділ збутової логістики, який керує цією роботою.

Логістика збуту є органічною частиною системи виробництва, що націлена на задоволення різноманітних потреб замовників на продукцію підприємства з мінімальними витратами.

Для формування стратегії збутової діяльності важливе значення має те, за допомогою яких конкурентних переваг підприємство хоче зайняти позиції на ринку і створити свій імідж: за допомогою позитивних дій по відношенню до споживача чи пониженої ціни реалізації продукції та послуг.

Стратегія переваг передбачає розробку щодо рівня якості продукції та послуг, а також удосконалення самого процесу обслуговування споживачів.

Стратегія зниження відпускних цін тісно пов'язана зі зниженням витрат обігу.

Наприклад, при впровадженні певних методів і форм обслуговування на підприємствах ресторанного господарства враховується інтенсивність вхідного потоку споживачів і відповідна пропускна спроможність системи обслуговування, а також співвідношення результативності і витрат на реалізацію кулінарної продукції та організацію її споживання. Визначення даних показників для альтернативних варіантів дає змогу вибрати обґрунтований оптимальний варіант системи обслуговування.

При розробці стратегії збутової логістики підприємства необхідно виконання наступних завдань: вивчення потреб ринку та вибір способів і методів найбільш повного задоволення потреб ринку шляхом ефективної організації реалізації та обслуговування.

При вивченні потреб ринку проводять ряд підготовчих досліджень, при яких досліджуються всі складові збутової діяльності і відношення до них споживачів: ціна і якість; планування асортименту і обсягу продукції та послуг в залежності від різних факторів; перевірку планування шляхом моделювання збутової діяльності і визначення вірогідності планування; прийняття планів дій із збуту й використання його показників для виробничих програм; проводять аналіз фінансового стану споживачів для вивчення потреб різних груп потенційних споживачів, їх платоспроможність; проводять аналіз техніко-економічних показників характеристики продукції потенційних конкурентів для зіставлення її із власною продукцією, з метою виявлення переваг або недоліків, а також для відбору асортименту продукції для просування на ринок; проводять аналіз ефективності різних видів продукції, у рамках якого з'ясовують можливість її збуту і матеріального забезпечення виробництва; розраховують витрати виробництва та обігу; формують план випуску продукції.

У ресторанному бізнесі стратегії збуту потребують спеціального підходу для різних закладів ресторанного господарства за назвою і сутністю виробництва:

- для влаштування бізнес-ланчів – стратегія збуту направлена па заохочення до відвідування закладу стабільно фінансово забезпеченого контингенту працівників приватних фірм та іноземних представництв;

- заклади орієнтовані на виробництво національних страв – стратегія збуту орієнтується на споживачів, що підтримують національного виробника;

- заклади орієнтовані на окрему субкультуру – стратегія збуту направлена на створення характерної атмосфери в закладах ресторанного господарства, орієнтованого на ту чи іншу субкультуру де йде орієнтація не на масового споживача, а на непересічного прибічника того чи іншого стилю життя, що користуються послугами постійно, наприклад кафе для байкерів;

- при виробництві спеціалізованої продукції до свят – стратегія збуту направлена на приховану рекламу для підтримання власного іміджу підприємства, цілеспрямоване виникнення інтересу споживача до продукції;

- при влаштуванні театралізованих свят – стратегія збуту спрямована на дітей, що приводять до закладу батьків. Стратегія потребує значних маркетингових зусиль;

– сезонні страви – маркетингова стратегія «зняття вершків», повторюють із року в рік;

– підприємства «фаст-фуд» – стратегія направлена на можливість споживача взяти кулінарну продукцію з собою та швидко з'їсти її на ходу;

– підприємство «фаст-фуд» надає повний асортимент страв, що для даного типу закладів не характерно – стратегія направлена на «WOW-маркетинг» при якому споживач сприймає заклад «фаст-фуд» як більш солідний заклад.

Важливими показниками при розробці стратегії збуту є ступінь охоплення потенційних споживачів, витрати на одного споживача, тенденції їх змін.

Головними завданнями управління збутовою діяльністю підприємства є:

– розвиток збутової діяльності;

– розвиток структури організації збуту і обслуговування споживачів;

– функціонування і розвиток організації збуту і процесу обслуговування.

Основними інструментами управління є:

– система планування і моделювання процесів;

– система виконання (контроль, регулювання, стимулювання);

– інформаційна (комунікаційна) система.

**Основні функції управління збутовою діяльністю [6; 61; 86]:**

– *планування* включає: збір інформації про потреби споживачів; аналіз і оцінку кон'юнктури ринку; формування асортименту продукції та послуг згідно вимогам і потребам споживачів; розробку планів випуску і реалізації продукції й послуг; вибір каналів розподілу і руху продукції; моделювання оптимальних варіантів обслуговування споживачів; планування рекламних компаній і розробка заходів щодо стимулювання збуту; складання плану витрат на здійснення збутової діяльності та організацію обслуговування споживачів.

– *організація* включає: організацію продажу продукції і обслуговування споживачів; організацію додаткових каналів розподілу і руху готової продукції (літні майданчики, кіоски тощо); організацію взаємодії всіх підрозділів підприємства для досягнення цілей збуту і задоволення потреб споживачів; організацію підготовки персоналу торгової групи і управління їх діяльністю; організацію експедиції для зберігання готової продукції та напівфабрикатів.

– *контроль і регулювання* включає: контроль за здійсненням збутової діяльності і процесом обслуговування споживачів; оперативне регулювання збутової діяльності і процесу обслуговування споживачів; оцінка і стимулювання діяльності збутового апарату; облік збутової діяльності.

### **Управління складським господарством та запасами**

Функції щодо зберігання, обліку і контролю руху матеріальних ресурсів, що надходять на підприємство, а також готової продукції виконує **складське господарство** [60; 61].

Логістичну систему управління запасами моделюють з метою безперервного забезпечення підприємства необхідними видами матеріальних ресурсів.

З урахуванням галузевої специфіки управління запасами здійснює суттєвий вплив на діяльність підприємства в цілому. Так, на вході в заготівельні цехи мають місце запаси сировини, що зберігаються на складі, на вході в доготівельні цехи – запаси напівфабрикатів (незавершене виробництво) і запаси сировини; на вході в роздавальною створюється запас готової продукції (для підприємств ресторанного господарства). Отже, з одного боку, дефіцит сировини та готової продукції може призвести до зриву процесу виробництва та неможливості задовольнити попит споживачів, з іншого боку, їх надмірна кількість може стати причиною порчі продукції та свідченням неефективного вкладання грошових коштів.

Незважаючи на те, що утримання запасів сполучено з певними витратами, підприємства змушені їх створювати.

Основними причинами створення матеріальних запасів є наступні:

- імовірність порушення встановленого графіка постачань. У цьому випадку запас необхідний для того, щоб не зупинився процес виробництва та реалізації продукції;

- можливість коливання попиту. Якщо не мати достатнього страхового запасу, то не виключена ситуація, коли платоспроможний попит не буде задоволений, тобто підприємство ризикує залишитися без продукції, готової до споживання, і відпустити платоспроможного споживача до конкурента;

- знижки за купівлю великої партії товарів також можуть стати причиною створення запасів (інколи надмірних);

- ринкова спекуляція. Ціна на певні товари через об'єктивні та суб'єктивні причини можуть різко зрости. Підприємство, що передбачило цей ріст, створює запас з метою одержання прибутку за рахунок зміни ринкової ціни;

- витрати на оформлення замовлення. Процес оформлення і постачання кожного нового замовлення супроводжується низкою витрат адміністративного характеру та витратами на транспортування замовлення. Знизити такі витрати можна скоротивши кількість замовлень, що рівнозначно збільшенню обсягу партії замовлення і, відповідно, підвищенню розміру запасу;

- можливість забезпечення рівномірності виробництва та реалізації продукції. Ці дві функції тісно взаємопов'язані між собою у часі та просторі: розподіляється те, що виробляється. За відсутності запасів інтенсивність реалізації стає ще більш залежною (навіть з урахуванням обмежених термінів зберігання продукції) від інтенсивності виробництва. Наявність же запасів у системі розподілу дозволяє здійснювати процес реалізації більш рівномірно, обмежуючи залежність від ситуацій у виробництві. У свою чергу, наявність виробничих запасів згладжує коливання в постачаннях сировини і напівфабрикатів, забезпечує рівномірність процесу виробництва;

- забезпечення можливості негайного обслуговування споживачів в умовах конкуренції є одним з вирішальних факторів у боротьбі за споживача, що також вимагає наявності запасів сировини, напівфабрикатів або готової продукції;

- мінімізація простоїв виробництва через відсутність запасних частин. Поломки устаткування, різноманітні аварії можуть привести при відсутності

запасів деталей до зупинки виробничого процесу і, відповідно, процесу реалізації продукції.

Перераховані причини свідчать, що підприємства змушені створювати запаси, незважаючи на капітальні витрати (заморожені фінансові ресурси), витрати на збереження та поточне обслуговування запасів та вартість ризиків. Отже, наявність матеріальних запасів це витрати, але відсутність запасів – це теж витрати, що виражаються через втрати внаслідок відсутності запасів, наприклад, через простій виробництва або відсутність товару на момент наявності попиту тощо.

З огляду на викладене вище, **управління запасами** спрямоване на оптимальне вирішення двох питань [47; 60; 61]:

- по-перше, забезпечення підприємства такими запасами, які сприятимуть успішній роботі і задоволення необхідного рівня обслуговування споживачів;
- по-друге, кількість коштів, витрачених на створення запасів, повинна бути оптимальною.

Основними складовими ефективного управління запасами підприємства є: облік і контроль запасів; прогнозування попиту і термінів виконання замовлень; визначення витрат на підтримання певного рівня матеріальних запасів.

Процес зберігання і рух матеріальних ресурсів між складами (відділами) підприємства повинен супроводжуватися постійним обліком від оприбуткування на основний склад до реалізації.

**Система обліку і контролю запасів**, що зберігаються може бути періодичною або безперервною. При періодичній системі відбувається підрахунок одиниць запасу через певний період часу (декілька днів, щотижня, щомісяця). Такий облік запасів і руху товарів на підприємстві проводиться при неавтоматизованій системі обробки інформації. Безперервна система обліку запасів товарів – це система постійного відслідковування використання запасів, за якої наявний рівень кожної одиниці запасу відомий у будь-який момент (у реальному вимірі часу). Коли обсяг наявних запасів досягає критичної межі, запаси поповнюються до необхідної для забезпечення якісної роботи виробництва норми. Для здійснення такого контролю, як правило, створюють автоматизовану систему обліку руху товарів на виробництві і складі. Але і при цій системі періодично (під час інвентаризації) проводиться фізичний підрахунок запасів, що дозволяє встановити можливі втрати при зберіганні внаслідок природного зменшення товарів, дрібних крадіжок, інших факторів, які знижують фактичний обсяг запасів.

Другою важливою складовою управління є **прогнозування попиту і термінів виконання замовлень**. Враховуючи, що підприємства харчової промисловості і ресторанного господарства отримують продукти, які швидко псуються, і товари, що не псуються тривалий час, розроблені рекомендації щодо можливих термінів зберігання при певному температурному режимі, які, у свою чергу, визначають терміни виконання замовлення. При централізованому забезпеченні товарами терміни зазначені у договорах. При децентралізованій закупці термін коливається від однієї доби до терміну можливого зберігання продукції. До того ж можливі коливання попиту зумовлюють необхідність

формування резервних запасів, що створює взаємозв'язок між прогнозуванням і управлінням запасами.

Важливе значення має **визначення витрат на підтримання певного рівня матеріальних запасів**, до складу яких входять витрати, пов'язані з:

- фізичним зберіганням запасів (утриманням товарів на складі);
- виконанням замовлення (оформленням і одержанням замовлення, перевіркою партії поставлених товарів за кількістю і якістю);
- недостатнім рівнем наявних запасів (визначаються як недоодержаний прибуток при перевищенні попиту над наявними запасами).

Крім прямих витрат недоліки в забезпеченні необхідних запасів позначаються на втраті довіри споживачів, зниженні іміджу підприємства, що сприяє пошуку оптимального рівня витрат при створенні запасів сировини, напівфабрикатів, предметів матеріально-технічного призначення.

Обсяги закупівель та постачань товарно-матеріальних цінностей можуть бути різними, адже обумовлюються строками зберігання сировини та напівфабрикатів, наявністю складських приміщень для зберігання, ціною придбання, витратами на утримання та іншими факторами. У зв'язку з цим, актуальним є визначення оптимального обсягу замовлення товару, за якого мінімізуються певні річні витрати шляхом використання моделей економічного обсягу замовлення. Вони орієнтовані на замовлення партій товару певного, фіксованого обсягу через різні змінні інтервали часу.

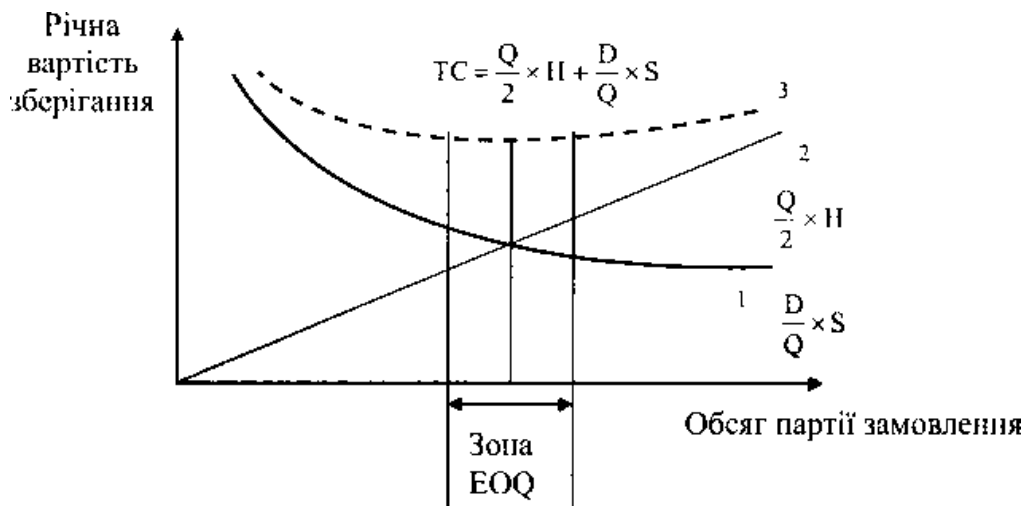
Розрізняють декілька моделей: модель економічного обсягу замовлення (базова), модель економічного обсягу замовлення з поступовим поповненням запасів, модель кількісних знижок) (табл. 7.1).

**Модель економічного обсягу замовлення (базова модель)** використовують для визначення вартості зберігання запасів і виконання замовлень (формула 2 табл. 7.1) [61].

При цьому, вартість товару не включається у загальний показник, тому що на неї не впливає обсяг замовлення. Оптимальний обсяг замовлення при цьому (формула 1 табл. 7.1) розглядається як компроміс між вартістю зберігання і вартістю виконання замовлення: зі зміною обсягу замовлення перший вид витрат збільшується, другий зменшується (рис. 7.3).

Таблиця 7.1 – **Моделі розрахунку обсягів матеріальних запасів**

Модель	Формула	Умовні позначення
1. Базова модель EOQ	$Q_o = \sqrt{\frac{2 \times D \times S}{H}} \quad (1)$ $TC = \frac{Q_o}{2} \times H + \frac{D}{Q_o} \times S \quad (2)$ $T_{ц} = \frac{Q_o}{D} \times K \quad (3)$ $K_3 = \frac{D}{Q_o} \quad (4)$	$Q_o$ – економічний обсяг замовлення; $D$ – показник попиту у році; $S$ – вартість замовлення; $H$ – вартість зберігання; $TC$ – загальні витрати; $T_{ц}$ – тривалість циклу замовлення;
2. Економічний обсяг виробничої партії	$Q_e = \sqrt{\frac{2 \times D \times S}{H}} \times \sqrt{\frac{P}{P-U}} \quad (5)$ $I_{max} = \frac{Q_e}{P} \times (P - U) \quad (6)$ $TC = \frac{I_{max}}{2} \times H + \frac{D}{Q_e} \times S \quad (7)$ $T_{ц} = \frac{Q_e}{U} \quad (8)$ $T_{в} = \frac{Q_e}{P} \quad (9)$ $K_y = \frac{D}{Q_e} \quad (10)$	$T_e$ – тривалість виробничого циклу; $K$ – кількість робочих днів у році; $K_3$ – кількість замовлень на рік; $Q_e$ – економічний обсяг виробничої партії; $P$ – обсяг виробництва чи поставки за день; $U$ – обсяг споживання за день; $I_{max}$ – максимальний рівень запасів;
3. Кількісні знижки	$TC = \frac{Q}{2} \times H + \frac{D}{Q} \times S + ZD \quad (11)$	$K_y$ – число виробничих циклів; $P$ – закупівельна ціна товару.



1 – на виконання замовлення; 2 – зберігання; 3 – загальні витрати

Рисунок 7.3 – Вартість витрат

Використовується базова модель економічного обсягу замовлення за умови, що кожне замовлення виконується разово, тобто відбувається одночасне поповнення запасів.

**Модель економічного обсягу замовлення з поступовим поповненням запасів** використовується у тих випадках, коли підприємство є одночасно виробником і споживачем, або коли поставки розосереджені у часі, запаси поповнюються поступово.

Коли підприємство виготовляє продукцію, то витрати на замовлення відсутні, проте мають місце витрати на підготовку обладнання до даного виробничого процесу, які, у даному випадку, аналогічні вартості замовлення, оскільки не залежать від розміру виробничої партії. Чим більша виробнича партія, тим менше необхідне число виробничих циклів, а отже і менші річні витрати на підготовку виробництва.

**Модель визначення оптимального обсягу замовлення при зниженні закупівельної ціни на великі партії товару** базується на пошуку мінімальних витрат. Загальні витрати при цьому визначаються як сума вартості зберігання, вартості замовлення і закупівельної ціни. Є два варіанти моделі.

У першому варіанті вартість зберігання постійна і не змінюється. Оптимальний обсяг замовлення, що знаходиться у найменшому діапазоні цін, розраховується за формулою 1 табл. 7.1. Для того, щоб впевнитись у правильності розрахунку реальної точки EOQ слід розрахувати загальні витрати для EOQ для всіх точок зміни ціни за формулою 11 табл. 7.1. За найменшими загальними витратами і визначається оптимальний обсяг партії товару.

У другому варіанті вартість зберігання визначається як процент від закупівельної ціни, а послідовність визначення оптимального обсягу замовлення є такою: починаючи з найменшої ціни, розраховують EOQ для кожного діапазону цін, поки одержаний EOQ не попаде в реальний діапазон обсягу для своєї ціни. Той обсяг, який дасть мінімальну загальну вартість, і буде оптимальним.

Величина запасів не є постійною величиною. Поступове здійснення виробничого процесу на підприємстві призводить до відповідного зниження запасів товарно-матеріальних цінностей і з метою недопущення зупинки виробництва через нестачу сировини вимагає визначення точки поновлення замовлень, яка вказує на той момент, коли наявний запас знижується до певного (критичного) рівня. При визначенні кількості запасів в точці їх поновлення враховують такі фактори як рівень попиту і темпи споживання (на основі прогнозу), тривалість виконання замовлення, можливу зміну попиту або часу виконання замовлення, допустимий ризик вичерпання замовлень.

Слід відзначити, що на підприємствах застосовуються різноманітні технологічні системи управління запасами: з фіксованим розміром замовлення; з фіксованою періодичністю замовлення; з встановленою періодичністю поповнення запасів до встановленого рівня; «Максимум-мінімум»; однопериодна модель. Слід відзначити, що у теорії управління запасами розроблено дві основні системи управління запасами: система управління запасами з фіксованим розміром замовлення і система управління запасами з фіксованою періодичністю замовлення. Інші системи управління запасами є модифікацією цих двох систем.



**Система з фіксованою періодичністю замовлення** передбачає, що замовлення підприємством здійснюються в строго визначені моменти часу, які віддалені один від одного на рівні інтервали. Отже, основний параметр моделі – інтервал поновлення.

Перевагою системи з фіксованою періодичністю замовлення є відсутність необхідності вести систематичний облік запасів на складах підприємств. Недолік же полягає в необхідності робити замовлення іноді на незначну кількість матеріальних ресурсів, а за умови прискорення інтенсивності споживання сировини (наприклад, через зростання попиту населення) виникає небезпека використання запасу до настання моменту чергового замовлення, тобто виникнення дефіциту.

Система управління запасами з фіксованою періодичністю замовлення є досить зручною внаслідок того, що умови постачання дозволяють варіювати розміром замовлення, а витрати на замовлення і доставку та втрати від можливого дефіциту порівняно невеликі.

**Система з фіксованим обсягом замовлення** є простою та свого роду класичною. У даній системі розмір замовлення на поповнення запасу є постійною величиною. Змінними величинами є інтервали часу між поповненням запасів. Замовлення на постачання здійснюється не у фіксовані моменти часу, а тоді, коли фактичне значення запасу на складі знижується до визначеного заданого рівня (точки поновлення замовлення). Після подачі замовлення запас буде продовжувати зменшуватися, тому що постачання, як правило, здійснюється з деяким запізненням.

Якщо підприємство замовляє сировину рідко, але великими партіями, виникають витрати, пов'язані зі збереженням і псуванням товарно-матеріальних цінностей, якщо часто – виникають витрати, пов'язані з транспортуванням партій, відсутністю оптових знижок тощо. Головний критерій оптимізації в даному випадку – мінімізація сукупних витрат на збереження запасів і повторення замовлення.

Система з фіксованим обсягом замовлення передбачає захист підприємства від утворення дефіциту. З іншого боку, істотним недоліком цієї системи є те, що вона передбачає безперервний облік залишків матеріальних ресурсів на складі з тим, щоб не пропустити момент досягнення «точки замовлення».

**Одноперіодична модель** використовується підприємствами ресторанного господарства для системи замовлень продуктів, що швидко псуються, і передбачає визначення обсягу замовлення чи рівень запасів, який дає мінімальні витрати, пов'язані з нестачею або зайвими запасами товарів. Витрати від нестачі запасів включають збитки від втрати популярності у споживачів і від нереалізованої продукції. Якщо нестача чи вичерпання запасів відносяться до товару, який використовується у виробничому процесі, тоді вартість нестачі прямо пов'язана з фактичною вартістю не випущеного обсягу виробництва.

Витрати від зайвих запасів виникають у тому випадку, коли є нереалізована продукція. Якщо виникають додаткові витрати, пов'язані з реалізацією або ліквідацією зайвих запасів, тоді вартість екстреної реалізації товару стає величиною від'ємною, тобто вона тільки збільшує витрати від зайвих запасів.

Розрізняють два типи попиту на товари, кожний з яких сприяє створенню відповідних запасів, що, у свою чергу, визначає необхідність використання певної моделі:

Попит, що наближається до безперервного розподілення (теоретично нормального або рівномірного), наприклад, попит на м'ясо, рибу, картоплю.

Попит, наближений до дискретного розподілення (теоретичного розподілення типу Пуассонова), наприклад, попит на обладнання, комп'ютери.

Порядок визначення оптимального рівня запасів при дискретному розподіленні має певні особливості. Спочатку розраховується рівень обслуговування, тобто ймовірність того, що попит не перевищить рівень запасу. Він, як правило, не збігається з реальним рівнем запасів (запас знаходиться у діапазоні, наприклад, 8-9 одиниць). Потім обирається більший з двох найближчих значень (тобто 9 одиниць). Таким чином, рівень вибирають таким, щоб він був більшим або дорівнював рівню обслуговування. Якщо розрахований рівень обслуговування збігається з ймовірністю, пов'язаною з одним з рівнів запасу, то можна приймати два рівні запасів: мінімальний – той, що збігся, і максимальний – наступний за величиною.

Таким чином, матеріальні запаси мають важливе значення для задоволення потреб споживачів. Проте, великі запаси маскують проблеми замість того, щоб їх розв'язувати. Крім того, утримання запасів потребує відповідних витрат. У зв'язку з цим, зусилля менеджерів повинні бути спрямовані на формування оптимального рівня запасів.

### **7.3. Управління виробничими процесами**

#### **Виробнича інфраструктура та основи управління виробництвом підприємств**

Сутність управління виробництвом полягає в створенні умов, що забезпечують правильне ведення технологічного процесу виробництва або приготування їжі та надання послуг з обслуговування [60; 61].

На кожному підприємстві відповідно до технологічного процесу випуску продукції організуються виробничі підрозділи, які формують його виробничу інфраструктуру. Під виробничою інфраструктурою підприємства розуміється склад його виробничих підрозділів (учасників, відділень, цехів, виробництв), форми їх побудови, розміщення, виробничих зв'язків.

На виробничу структуру підприємства впливають різні фактори: характер продукції, що випускається, особливості технології її виготовлення, масштаб виробництва, форми виробничих зв'язків з іншими підприємствами.

За виробничою структурою підприємства можна віднести до наступних видів: заготівельні, що виготовляють напівфабрикати різного ступеня готовності для постачання ними доготівельних, магазинів кулінарії і роздрібної торгівлі; доготівельні, що працюють на напівфабрикатах; підприємства з повним циклом виробництва, що працюють на сировині.

**Виробництво** – це великий підрозділ, який поєднує цехи [60; 61; 87].

**Цех** – це відособлена в технологічному відношенні частина підприємства, у якій протікає закінчений процес виробництва. Залежно від характеру технологічного процесу і обсягу роботи цехи можуть мати виробничі ділянки, відділення або потокові лінії.

Виробнича ділянка – це частина підприємства, де здійснюється закінчена стадія виробничого процесу.

Виробничою стадією називається технологічно закінчена частина виробничого процесу.

Відділення – великі виробничі підрозділи, які можуть бути створені у великих цехах і на виробництвах як проміжний щабель між виробничою ділянкою і цехом або виробництвом.

У цехах, відділеннях, виробничих ділянках організуються робочі місця.

Робоче місце – це частина виробничої площі, на якій процес праці виконується одним або групою працівників, що виконують певні операції.

Розрізняють підприємства із цеховою структурою і безцеховою.

**Цехова структура** організується на підприємствах, що працюють па сировині, з великим обсягом виробництва. Цехи підрозділяються на заготівельні (м'ясний, рибний, птахоголовий, м'ясо-рибний, овочевий), доготовельні (гарячий, холодний), спеціалізовані (борошняний, кондитерський, кулінарний). На підприємствах ресторанного господарства, що працюють на напівфабрикатах, організують цех доробки напівфабрикатів, цех обробки зелені.

У кожному цеху організуються технологічні лінії.

Технологічною лінією називається ділянка виробництва, оснащена необхідним устаткуванням для певного технологічного процесу.

**Безцехова структура** виробництва організовується на підприємствах з невеликим обсягом виробничої програми, що мають обмежений асортимент продукції, що випускається, на спеціалізованих підприємствах (пельменних, вареничних, закусочних, шашличних, тощо).

Відповідними СНІПами визначається склад і вимоги до приміщень:

– складська група – призначена для короткочасного зберігання сировини і продуктів в охолоджуваних камерах і неохолоджуваних складах з відповідними режимами зберігання;

– виробнича група – призначена для переробки продуктів, сировини (напівфабрикатів) і випуску готової продукції до складу якої входять основні (заготівельні і доготовочні) цехи, спеціалізовані (кондитерський, кулінарний тощо) і допоміжні (мийні, хліборізка);

– торговельна група – призначена для реалізації готової продукції і організації її споживання (торговельні зали з роздавальними і буфетами, магазини кулінарії, вестибюль із гардеробом і санвузлами тощо);

– адміністративно-побутова група – призначена для створення нормальних умов праці і відпочинку працівників підприємства (кабінет директора, бухгалтерія, гардероб персоналу з душами і санвузлами тощо). Всі групи приміщень пов'язані між собою.

Важливою підсистемою підприємств харчової промисловості і ресторанного господарства є виробництво або виробнича система, яка задовольняє запити потенційних споживачів за допомогою виробленої продукції.

Виробництво на підприємстві є центральним ядром, яке функціонує завдяки раціональному сполученню у часі і просторі засобів, предметів праці і самої праці.

**Менеджмент виробництва** – це система взаємопов'язаних елементів, що характеризують виробництво, його організацію, технічне обслуговування, а також управління виробничою стратегією, програмою, виробництвом в оперативному режимі, матеріальним забезпеченням виробництва, виробничою системою, ціноутворенням, витратами на виробництво [17; 61].

На підприємстві виробничі підрозділи об'єднані єдиним виробничим процесом і тому виробничі зв'язки між ними не розвиваються. Змінюються тільки економічні відносини і відносини управління.

Ззовні цехи забезпечуються сировиною, напівфабрикатами, предметами матеріально-технічного призначення. Рух цих предметів створює виробничі потоки, узгоджені у часі і просторі на основі закономірностей організації виробництва на підприємстві.

У виробничій системі здійснюються виробничі процеси. їх основою є технологічні процеси, при здійсненні яких робітник за допомогою засобів праці діє на предмети праці і перетворює їх на продукти праці – готову продукцію. Крім процесів, в яких активну участь бере людина, є і пасивні (природні) технологічні процеси (визрівання тіста, варіння, смаження тощо).

**Структура виробничої системи** – це сукупність елементів та їх стійких зв'язків, які забезпечують цілісність системи і тотожність її самій собі, тобто збереження основних якостей системи при різних зовнішніх і внутрішніх змінах. Усі елементи виробничої системи функціонують з метою розробки, проектування, виготовлення продукції. Виробнича система має вхід, вихід і зворотний зв'язок [60].

У складі виробничої системи виділяють функціональні підсистеми:

- підсистема виробничих процесів включає технічну підготовку виробництва, основні виробничі процеси, забезпечення якості продукції, організацію праці;

- підсистема складу елементів виробництва об'єднує основні виробничі фонди, предмети праці, кадри;

- підсистема допоміжних підрозділів підприємства включає складське, тарне господарство, транспортне обслуговування, продовольче і матеріально-технічне забезпечення;

- підсистема управління підприємством здійснює планування, фінансування, облік, технічний розвиток підприємства, соціальний розвиток колективу.

До складу виробничої системи включають такі ресурси:

- технічні: виробниче обладнання, інвентар, інструмент тощо;

- технологічні: гнучкість технологічних процесів, наявність конкурентоспроможних ідей, наукові розробки;

- кадрові: кількісний, кваліфікаційний, демографічний склад працівників, їх здатність пристосуватися до змін, цілей виробничої системи;
- просторові: площа виробничих приміщень, територія підприємства, комунікації, можливості їх розширення;
- організаційної структури системи управління: характер і гнучкість управляючої системи, швидкість проходження управляючих дій (впливу) тощо;
- інформаційні: характер інформації про саму виробничу систему і зовнішнє середовище, можливість її розширення і підвищення достовірності;
- фінансові: стан активів, ліквідність, наявність кредитних ліній тощо.

**Просторова структура підприємства** будується з урахуванням типу підприємства, його потужності, розміщення, методу обслуговування, що використовується на підприємстві, інших факторів [60; 61].

Основними факторами розвитку виробничих структуру просторі є:

- постійне вивчення досягнень у сфері проектування і розвитку виробничих структур з метою адаптації і мобільності структури підприємства до нових досягнень у цій сфері і до нової продукції;
- оптимізація кількості і розмірів торгово-виробничих підрозділів підприємства;
- забезпечення раціонального співвідношення між основними і допоміжними підрозділами, оптимізація їх кількості та розмірів раціональне планування підрозділів і генерального плану підприємства;
- забезпечення відповідності компонентів виробничої структури принципу пропорційності стосовно виробничої потужності, прогресивності технологічних процесів, рівня механізації та автоматизації, кваліфікації кадрів тощо;
- забезпечення відповідності структури виробництва принципу прямоочності технологічних процесів з метою скорочення тривалості проходження предметів праці;
- забезпечення відповідності рівня якості процесів у системі (виробничій структурі підприємства) рівню якості «входу» в систему. Тоді і якість «виходу» системи буде високою;
- скорочення нормативного терміну використання основних фондів.

**Часова структура виробничої системи** пов'язана з часовою структурою організаційно-обслуговуючої системи (ООС) і чутливо реагує на динамічні зміни, що відбуваються в ООС [60; 61].

Фактор часу у виробничій системі підприємства надзвичайно важливий, адже несвоєчасно виготовлена продукція може бути нереалізована, що вимагає загострення уваги на необхідності приведення у повну відповідність ритму роботи виробництва до формування попиту споживачів на продукцію підприємства у часі.

**Процес управління виробництвом** представляють як сукупність послідовних дій управлінського персоналу щодо визначення цілей об'єктів управління та їх фактичного стану на основі реєстрації і обробки відповідної інформації, формування і затвердження (прийняття рішення) економічно обґрунтованих виробничих програм та оперативних завдань [60; 61].

Постановку цілей для виробничих підрозділів розробляють виходячи зі стратегічної глобальної цілі підприємства шляхом конкретизації завдань, визначення заходів для їх виконання та необхідних ресурсів.

Завдання кожного виробничого підрозділу можуть бути різними, але основна управлінська мета залишається однією і тією самою для кожного з них: безумовне виконання заданої виробничої програми випуску продукції відповідної якості з мінімальними витратами матеріалів, праці, часу і грошових коштів.

Цілі роботи як підприємства, так і його підрозділів, виробничих дільниць характеризуються кількісними (випуск певної кількості продукції, зниження відсотку браку, недопущення плинності кадрів, закупка та встановлення нового обладнання тощо) та якісними показниками (удосконалення організаційної структури управління виробництвом, здійснення перепідготовки кадрів функціональних служб підприємства, недопущення непродуктивних втрат часу робітників і службовців тощо).

Так як управління виробництвом здійснюється на основі постановки цілей (цілеполагання), планування, організації робіт, координації, мотивації праці, контролю за виконанням рішень і регулювання виробництва це зумовлює доцільність визначення функцій управління виробництвом.

Класифікація функцій управління виробництвом:

- за видом керованого об'єкта: підприємство, цех, виробнича ділянка, бригада, агрегат (робітник);
- за видом діяльності: економічна, організаційна, соціальна;
- за змістом робіт: наукові дослідження, постачання і збут, оперативне управління, техніко-економічне планування і аналіз, бухгалтерський облік, управління кадрами, планування і облік фінансів тощо;
- за характером задач: організація, нормування, планування, координація, мотивація, контроль, регулювання.

У процесі управління функції доповнюють і пронизують одна одну, в сукупності і взаємозв'язку вони створюють цикл управління і відображають зміст повсякденного управління виробництвом.

**Система управління виробництвом** – це сукупність взаємопов'язаних структурних елементів (інформації, технічних засобів її обробки, спеціалістів, відділів чи окремих працівників управління, зв'язків і відносин між ними, відповідних функцій, методів і процесів управління), що забезпечують при їх скоординованій взаємодії реалізацію виробничими підрозділами поставлених цілей.

Управління процесом виробництва організується в масштабі підприємства і окремих цехів. Найбільш відповідальною роботою є планування виробництва виробів, тобто формування для цехів і відділів виробничих програм та створення необхідних умов для їх виконання. Ця робота виконується функціональними службами і лінійними керівниками виробничих підрозділів.

На всіх етапах руху товару на підприємстві здійснюється управління якістю продукції, яка повинна відповідати вимогам нормативно-технічної документації: збірникам рецептур страв і кулінарних виробів, стандартам, санітарним правилам

і нормам (СанП і Н), санітарно-гігієнічним, мікробіологічним і медико-біологічним показникам, затвердженим Міністерством охорони здоров'я.

Контроль якості має місце на вході в систему (перевіряється якість продукції та напівфабрикатів, що надходять на виробництво), під час виготовлення продукції (здійснюється завідувачем виробництва, бригадами цехів, робітниками, які відповідають за приготування певних партій продукції), на виході з виробничої системи (перевіряється бракеражною комісією органолептичним методом). Періодично якість продукції визначають у лабораторних умовах за фізико-хімічними та мікробіологічними показниками.

### **Оперативне управління виробничими процесами**

**Виробничий процес** – це цілеспрямований вплив суб'єкта виробництва на предмет праці для одержання продукції певного виду [17; 60; 61; 81; 87].

На підприємствах ресторанного господарства технологічний процес має ряд особливостей, пов'язаних зі специфікою ресторанного господарства. Підприємства ресторанного господарства виконують не тільки виробничі, але й торговельні функції, тобто не тільки виробляють різноманітні страви й кулінарні вироби, але й організують їх реалізацію й споживання населенню.

Першорядне завдання підприємства ресторанного господарства полягає в тому, щоб сприйняти «на вході» фактори виробничого процесу (витрати), переробити їх і «на виході» видати продукцію (результат). Такого роду трансформаційний процес позначається як «виробництво». Його ціль – у перетворенні витрат («вхід») у результат («вихід»), придатних для задоволення потреб.

Продукція, що випускається підприємствами ресторанного господарства, швидкопсувна і вимагає швидкої реалізації. Різні продукти і сировина, що використовуються для приготування страв і кулінарних виробів, також не витримують тривалих строків зберігання. У зв'язку із цим при організації технологічного процесу підприємства ресторанного господарства повинні забезпечити максимальне скорочення строків зберігання й обробки сировини й строків реалізації готової кулінарної продукції.

Виробничий процес складається із множини виробничих процесів в окремих підрозділах (цехах), у результаті виконання яких створюються окремі складові продукції (напівфабрикати, кулінарні і кондитерські вироби, страви тощо).

1. За роллю у процесі виробництва всі виробничі процеси поділяються на основні та допоміжні. Основні процеси забезпечують зміну форми чи розміру предмета праці (сировини, напівфабрикату), його внутрішніх властивостей, стану поверхні, взаємного розміщення складових. До допоміжних належать такі процеси, які забезпечують нормальне виконання основних процесів: транспортування продукції, контроль якості, підтримання відповідного санітарного стану у виробничих приміщеннях і на окремих робочих місцях.

2. Вплив на предмет праці у межах технологічного процесу може здійснюватися при безпосередній участі людини – такий процес називається технологічним, або без неї, коли діють тільки природні сили (бродиння, смаження тощо) – такий процес називають природним.

3. За типом обладнання, що використовується, виробничі процеси поділяють на відкриті та апаратні.

4. На сучасному етапі виділяють п'ять рівнів механізації виробничих процесів: ручні, машинно-ручні, частково автоматизовані, комплексно механізовані.

5. За масштабом випуску продукції виробництво (підприємство) може бути великої, середньої і малої потужності.

6. За характером процесу у часі виробничі процеси поділяються на перервні і безперервні.

7. Більшість підприємств ресторанного господарства (ресторани, кафе, їдальні тощо) мають серійне виробництво, для якого характерним є партійний метод організації виробничих процесів, що передбачає здійснення обробки сировини і напівфабрикатів певними партіями через відповідні проміжки часу. Як відомо, протягом робочого дня попит на продукцію закладів ресторанного господарства коливається, що і обумовлює величину партій продукції, яка випускається у певний період часу [60; 61; 81].

Підприємства з виготовлення напівфабрикатів та готової продукції (цех напівфабрикатів, кулінарних і кондитерських виробів) мають характерні риси масового виробництва, при якому широко використовується поточний метод організації виробничих процесів. Він потребує поділу виробничого процесу на невеликі за обсягом і нетривалі за часом відносно самостійні елементи – операції і закріплення останніх за робочими місцями. Організаційною формою поточного методу є поточна лінія, на якій відбувається безперервне завантаження і рух предмета праці за допомогою конвеєра або інших засобів транспортування до послідовно розміщених робочих місць. Одиничний метод організації виробничого процесу, як правило, не є основним у закладах ресторанного господарства, проте може мати місце паралельно з серійним виробництвом у тих випадках, коли страву (один екземпляр, наприклад, торт нестандартного розміру з вишуканим оформленням тощо) готують на замовлення споживача.

Слід відзначити, що на вибір процесу виробництва впливає ряд важливих факторів: особливості випущеної продукції, інтенсивність попиту у певному територіальному регіоні, концентрація виробництва, виробничі можливості підприємства.

Підприємства ресторанного господарства різних типів випускають продукцію, яка за асортиментом коливається у значному діапазоні. У результаті їх можна поділити на підприємства з широким асортиментом продукції (ресторани), помірним (їдальні, кафе, підприємства з виготовлення напівфабрикатів, кулінарних і кондитерських виробів), вузьким (бари, закусочні, підприємства з виготовлення напівфабрикатів), дуже вузьким (вузько спеціалізовані підприємства ресторанного господарства).



Для забезпечення ефективної роботи підприємства важливе значення має виконання принципів організації виробничого процесу.

**Принципи раціональної організації виробничого процесу [61; 81; 87]:**

Пропорційність – це принцип, виконання якого забезпечує однакову пропускну спроможність різних робочих місць одного процесу. Принцип пропорційності свідчить, що швидкість обробки (продукції або обслуговування споживачів) залежить від робочого місця (обладнання) з найменшою пропускну спроможністю (потужністю).

Паралельність – принцип раціональної організації процесів, що характеризує рівень суміщення операцій у часі. Можливі такі способи виконання операцій: послідовний, паралельний і паралельно-послідовний.

Прямоточність – принцип раціональної організації процесів, що характеризує оптимальність шляху проходження предмету праці, інформації та ін.

Ритмічність – принцип раціональної організації процесів, що характеризує рівномірність їх виконання в часі.

Концентрація однорідних предметів праці – це зосередження виробництва (переробки) продукції на певній частині простору (цеху, виробничій ділянці, робочому місці), що створює умови для забезпечення виробничого процесу необхідним обладнанням, робітниками певної кваліфікації, дотримання відповідних санітарно-гігієнічних вимог тощо.

Гнучкість процесів – це висока пристосованість процесів до змін у навколишньому середовищі. Введення нових страв, розширення їх асортименту, впровадження нових технологій можливе лише при дієвості цього принципу раціональної організації виробничого процесу.

Аналіз організації виробничих процесів дає змогу визначити основні фактори скорочення їх тривалості:

- удосконалення технологічних процесів на виробництві, їх механізація та автоматизація;
- скорочення міжопераційних перерв;
- збільшення питомої ваги технічно обґрунтованих норм часу, норм обслуговування та витрат ресурсів;
- стимулювання економії часу і виконання вимог до якості продукції;
- дотримання принципів раціональної організації виробничих процесів.

Для детального аналізу організації виробничого процесу та виявлення факторів, що сприяють підвищенню продуктивності праці на виробництві здійснюють системний аналіз, який може проводитися як на діючому виробництві, так і під час створення нових виробничих процесів. У першому випадку необхідно визначити недоліки та розробити методи удосконалення виробничого процесу. Під час же аналізу та проектування нового виробничого процесу слід спиратися на робочі інструкції і здібність уявити процес у дії.

Системний аналіз та планування виробничого процесу проводиться у декілька етапів [17; 60; 61; 81].

*На першому етапі* визначається виробничий процес як об'єкт дослідження. Це може бути новий виробничий процес, трудомісткий процес, часто

виконуваний, небезпечний, шкідливий, з вираженою проблемністю (наприклад, проблеми з робочими графіками, з якістю продукції).

*На другому етапі* вивчається виробничий процес. Його описують, і проводять спостереження (фотографію робочого процесу), використовують діаграми, графіки. Це допомагає зрозуміти побудову виробничого процесу, виявити сильні і слабкі його місця, можливі напрямки його удосконалення.

*На третьому етапі* аналізується процес виробництва, в ході якого може бути використана схема (діаграма, графік) виробничого процесу, схема використання обладнання тощо

*На четвертому етапі* розробляються рекомендації щодо удосконалення процесу виробництва. При цьому звертається увага на такі вузлові питання. Чому мають місце затримки при переміщенні продуктів? Як можна скоротити довжину маршруту переміщення? Чи можна скоротити тривалість виробничого циклу? Чи допоможе у вирішенні поставленої задачі використання додаткового чи більш досконалого обладнання?

*На п'ятому етапі* відбувається впровадження більш досконалих методів роботи. Для успішного впровадження пропозицій про зміни необхідно переконати керівництво в їх необхідності і заручитися підтримкою робітників.

У межах дослідження виробничих процесів на підприємстві необхідним є здійснення оцінки організаційно-технічного рівня виробництва (ОТРВ), який характеризується ступенем відповідності рівня технології і організації процесів вимогам «входу» системи. Якщо якість «входу» сировини, напівфабрикатів, проектно-конструкторської документації, інформації та інших компонентів відповідає вимогам конкурентоспроможності, то і якість «процесу» переробки «входу» у «вихід» системи повинен бути високої якості.

Визначення ОТРВ базується на кількісній оцінці показників, що характеризують технічний (ТР) та організаційний (ОР) рівні виробництва, а також рівень умов праці і техніки безпеки (РБ).

Для підвищення ОТРВ рекомендують:

- підвищити рівень механізації, автоматизації та прогресивності технології виробництва;
- скоротити втрати робочого часу;
- підвищити фондоозброєність праці;
- раціоналізувати робочі місця і покращити їх обслуговування;
- підвищити ефективність використання обладнання;
- покращити умови праці на виробництві.

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

На підприємствах ресторанного господарства управління виробничим процесом здійснюється шляхом оперативного планування завдань для кожного цеху, відділення з урахуванням комплексної реалізації продукції і оптимального використання потужності виробництва. Основою оперативного планування є виробнича програма, яка визначає асортимент і обсяг продукції, що випускається, за робочу зміну. Необхідність оперативного планування обумовлена

особливостями виробничої діяльності підприємств ресторанного господарства: різноманітним асортиментом реалізованої продукції, частою зміною асортименту страв, сировини, коливання попиту тощо [60; 61; 81].

Планування меню дуже важливо для підприємств ресторанного господарства. Основним етапом оперативного планування є складання плану-меню. Він застосовується для визначення меню на щодень відповідно до товарообігу підприємства ресторанного господарства.

У плановому меню відображаються потенціал підприємства ресторанного господарства в забезпеченні технічного оснащення; матеріальні трудові і сировина з урахуванням попиту споживачів і сезонності; різноманітність асортименту страв за днями тижня; необхідність чіткого постачання виробництва сировиною і продуктами, ритмічність їх постачання від постачальників; правильна організація технологічного процесу приготування їжі. У плановому меню вказується асортимент страв, які можуть бути запропоновані до випуску. Планове меню складається виходячи з наступних основних принципів:

- забезпечення раціонального харчування за місцем роботи, навчання, проживання, відпочинку;
- відповідність калорійності харчового раціону добовим енерговитратам організму;
- забезпечення певного співвідношення (збалансованості) основних харчових речовин;
- дотримання режиму харчування і правильний розподіл добового раціону за окремими прийомами їжі;
- забезпечення беззбитковості виробничої програми і одержання прибутку.

Науковою основою для розробки планового меню служать «Норми фізіологічних потреб у харчових речовинах і енергії для різних груп населення», які відбивають оптимальні потреби.

Планове меню забезпечує кращі умови для постачання підприємства дає можливість розширити заготовку продуктів, усуває повторюваність страв за днями і тим самим дозволяє розширювати і урізноманітнити загальний сумарний тижневий або декадний асортимент, полегшує аналіз роботи підприємства. Планове меню є основним документом для складання щоденного меню, калькуляції продукції і планування товарообігу, а також для створення складських товарних запасів [60; 61].

Головне призначення плану-меню на підприємстві ресторанного господарства – це визначення кількості страв і необхідних продуктів для їхнього приготування. Так, на підставі плану-меню і залишку сировини на виробництві (кухні) визначається добова потреба в продуктах. У бухгалтерії підприємства ресторанного господарства за планом-меню складаються калькуляції і встановлюються роздрібні ціни на страви, а також складають меню для відвідувачів (меню торговельного залу), у якому, крім найменування страви і її вартості, вказується маса страви в готовому виді, а також інгредієнти.

Затверджуючи план-меню, директор і завідувач виробництва відповідають, за те, щоб страви, що включаються в меню, були в продажі протягом усього дня торгівлі підприємства.

Дня складання плану-меню розроблена і рекомендована уніфікована форма, яка містить найменування страви, номери рецептур, кількість страв з урахуванням строків приготування і реалізації, а також споживчого попиту. При складанні плану-меню слід ураховувати наступні фактори: тип і клас підприємства; вид надаваного раціону; наявність сировини і товарів у коморах і сезонність; зразковий асортимент продукції, що випускається, рекомендований для даного типу і класу підприємства (асортиментний мінімум) це кількість найменувань холодних страв, гарячих страв, напоїв, кондитерських виробів, характерних для різних підприємств ресторанного господарства (ресторанів, барів, кафе, їдалень, закусточних); асортиментний перелік даного підприємства, розроблений самостійно і затверджений керівником цього підприємства з обліком наявних матеріально-технічних можливостей і особливостей попиту, погоджений з місцевим органом санепіднагляду.

Асортимент страв і закусок може бути розширений за рахунок включення в меню сезонних, фірмових страв і страв з нових продуктів.

При відкритті нового підприємства ресторанного господарства варто задуматися про те, як спланувати меню ресторану, і перш ніж починати його планування слід скласти «контрольний» список:

1. Ціль створення ресторанного закладу – причини, за яких організується дане підприємство ресторанного господарства.
2. Визначити категорію клієнтів, які стануть відвідувати ресторанний заклад: їх професію, достаток, вік.
3. Подумати про вподобання споживачів – що саме вони будуть замовляти, які страви задовольнять їхній смак.

#### **7.4. Управління маркетинговою діяльністю**

Для ефективної конкурентної боротьби підприємства використовують маркетинг, як інструмент збільшення частки ринку і більш повного задоволення потреб населення. Тобто, маркетинг є одним з найбільш важливих елементів діяльності підприємства, якому повинно приділятися достатньо уваги.

Управління маркетингом на підприємстві націлено забезпечити максимально ефективне використання матеріальних, фінансових і інших ресурсів.

**Управління маркетингом** – це вплив на рівень і характер попиту, па його розподіл у часі [4; 29; 46; 61; 66; 81].

Управління попитом означає управління споживачами. Теорія і практика традиційного маркетингу були зосереджені на залученні нових клієнтів і продажу їм своїх товарів і послуг. Сучасний маркетинг націлений не тільки на залучення нових клієнтів, але й на підтримку якісних відносин із уже наявними клієнтами.

Управління маркетингом – містить у собі аналіз, планування, проведення заходів і контроль над проведенням заходів, спрямованих на встановлення, зміцнення і підтримку вигідних обмінів із цільовими покупцями, з метою досягнення необхідних рівнів збуту, прибутку і частки ринку.

Процес управління маркетингом включає [4; 29; 46; 61; 66; 81]:

1. Аналіз ринкових можливостей:

- маркетингові дослідження;
- маркетингове середовище;
- ринки індивідуальних споживачів;
- ринки підприємств.

## 2. Відбір цільових ринків:

- визначення обсягів попиту;
- сегментування ринку;
- позиціонування товару на ринку.

## 3. Розробка комплексу маркетингу:

- розробка товару;
- визначення ціни на товар;
- методи поширення товарів;
- просування товарів.

## 4. Здійснення маркетингових заходів:

- планування й контроль маркетингових заходів.

Управління маркетингом на підприємстві є великою частиною управлінської роботи. Воно складається із двох важливих елементів: планування і організації маркетингової діяльності. Процес управління маркетингом на підприємстві є безперервним і являє собою спостереження за всіма змінами зовнішнього середовища, функціонування системи маркетингу і виявлення відхилень між фактичними і запланованими результатами маркетингової діяльності.

Система маркетингу на підприємстві піддається впливу величезній кількості різноманітних факторів. Маркетингові цілі завжди спрямовані на те, щоб перетворити потреби споживачів у прибуток (доходи) і досягти конкретних результатів на певних ринках. Напрямок і характер цілей підприємства змінюється під впливом швидких темпів науково-технічного прогресу, швидкої зміни попиту споживачів, ускладнення виробництва та росту його масштабів, тощо. Саме тому маркетингові структури повинні бути гнучкими та здатними до пристосування. Але це можливо, тільки якщо вони зможуть змінювати власні організаційні форми в процесі зміни маркетингової стратегії.

Управління маркетингом на підприємстві складається з чотирьох етапів:

- перший етап – аналіз ринкових можливостей, який починають із того, що встановлюють частку підприємства на товарному ринку;

- другий етап — вибір цільового ринку. Така назва найбільш вигідна для конкретного підприємства, групи ринкових сегментів або ж тільки одного сегменту і діяльність підприємства спрямована саме на них. Перш ніж вибирати цільовий ринок, необхідно вивчити споживачів і сегментацію ринку. Сегментацією називається поділ ринку на групи покупців, які характеризуються однаковою реакцією на товар і маркетингові зусилля. Процес вибору цільового ринку завершується тим, що називається позиціонування товару. Мається на увазі, що формується ідеальний образ товару, а також йому забезпечується бажане місце не тільки на ринку, а також і у свідомості цільових споживачів;

- третій етап – розробка комплексу маркетингу, що представляє собою сукупність параметрів, які управляються підприємством і використовуються, щоб

найбільш повно задовольнити потреби цільового ринку. Комплекс маркетингу складається з таких параметрів, як продукція, його ціна, збут, просування на ринок;

– четвертий етап – планування й контроль. Під час планування ставляться цілі, установлюються стратегії й чіткі шляхи їх реалізації. Контроль же потрібний для того, щоб оцінювати рівень виконання планів [4; 46; 61; 81].

Управління маркетингом на підприємстві відбувається в умовах різних маркетингових структур – складової частини всієї організаційної структури підприємства, що представляє собою сукупність служб підприємства, а також органічних зв'язків, що існують між ними, не тільки горизонтально, але й вертикально, тобто від начальника до виконавця.

Основними функціями маркетингу є:

– аналітичні, що полягає у вивченні ринку, його структури, яку утворюють контрагенти, конкуренти, посередники, а також загальної (внутрішньої й зовнішньої) ситуації діяльності підприємства;

– виробничі, що припускає розробку нової продукції; управління якістю і конкурентоспроможністю готової продукції;

– збутова, «складова» організацією системи руху товарів, сервісу, виробництвом, політики цін;

– управлінська, пов'язана із плануванням, організацією, контролем маркетингових заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення й підтримку взаємовигідних відносин з посередниками й покупцями.

Діяльність із управління маркетингом укладається в аналізі ринкових можливостей, відборі цільових ринків, виборі і розробці конкретного асортименту продукції, знаходженні для неї ринкової «ніші», визначенні основ цінової політики, методів поширення продукції; створенні комплексу стимулювання попиту та збуту, для виклику бажаної реакції споживачів; координації маркетингових заходів (організація служб маркетингу, планування, контроль, тощо).

Управління маркетингом спрямоване на ряд концепцій:

– концепція вдосконалювання виробництва, що затверджує, який контингент споживачів буде більш доброзичливий до продукції, яка широко поширена і доступна за ціною. Це вимагає зусиль із поліпшення технічного оснащення, технології і організації виробництва і розподілу кулінарної продукції, зниженню витрат. Такий підхід доцільний, якщо попит перевищує пропозицію і є реальна можливість зменшити собівартість;

– концепція вдосконалювання продукції полягає в тому, що споживачі будуть більш прихильні до товарів найвищої якості із кращими смаковими якостями та характеристиками;

– концепція інтенсифікації комерційних зусиль полягає в тому, що споживачі не стануть купувати товари в достатній кількості без активної реклами і додаткового стимулювання з боку менеджерів підприємства;

– концепція маркетингу, відповідно до якої заставою досягнення цілей підприємства є правильне визначення потреб та потреб цільових ринків і

забезпечення їх більш ефективним і продуктивним, чим в конкурентів, способом. Таким чином, ця концепція виходить із потреб споживачів і їх суверенітету;

– концепція соціально-етичного маркетингу, яка доповнює положення попередньої концепції такими умовами, як одночасне збереження і зміцнення благополуччя кожного споживача та суспільства в цілому.

В управлінні маркетингом звичайно включаються такі процедури, як розробка планів маркетингу, проектування і розвиток структур маркетингових підрозділів, у тому числі розробка (удосконалювання) регламентуючих їх діяльність документів, підготовку і планування маркетингових досліджень, координація дій немаркетингових підрозділів при вирішенні маркетингових завдань. Безумовно, в управлінні маркетингом слід включати все те, що приводить до погодженої діяльності підрозділів і окремих працівників маркетингових служб підприємства: накази, розпорядження, інструкції тощо. Інакше кажучи, управління маркетингом являє собою все те, що спрямоване на впорядкування і узгодження дій, і не тільки дій, думок, ідей працівників як маркетингових, так і немаркетингових підрозділів підприємства, що забезпечують маркетингове управління їх діяльністю, тобто таке управління яке спрямовано на досягнення організаційних цілей за допомогою вирішення проблем споживачів [46; 61; 81].

Будь-яке підприємство діє в умовах складного мінливого маркетингового середовища. Якщо воно прагне вижити, то йому потрібно виготовити і пропонувати таку продукцію, що має ціннісну значимість для тієї або іншої групи споживачів. За допомогою обміну підприємство відновляє свої доходи і ресурси, необхідні для продовження існування.

Підприємство повинно бути впевнене, що його цілі і асортимент продукції постійно зберігають актуальність для конкретного ринку. Пильні підприємства періодично переглядають свої цільові, стратегічні і тактичні установки. Вони покладаються на маркетинг як на основний комплексний засіб спостереження за ринком і пристосування до змін, що відбуваються на ньому. Процес управління маркетингом визначається в такий спосіб: аналіз ринкових можливостей, відбір цільових ринків, розробка комплексу маркетингу, перетворення в життя маркетингових заходів:

– аналіз ринкових можливостей містить: системи маркетингових досліджень і маркетингової інформації; маркетингове середовище; ринки індивідуальних споживачів; ринки підприємств;

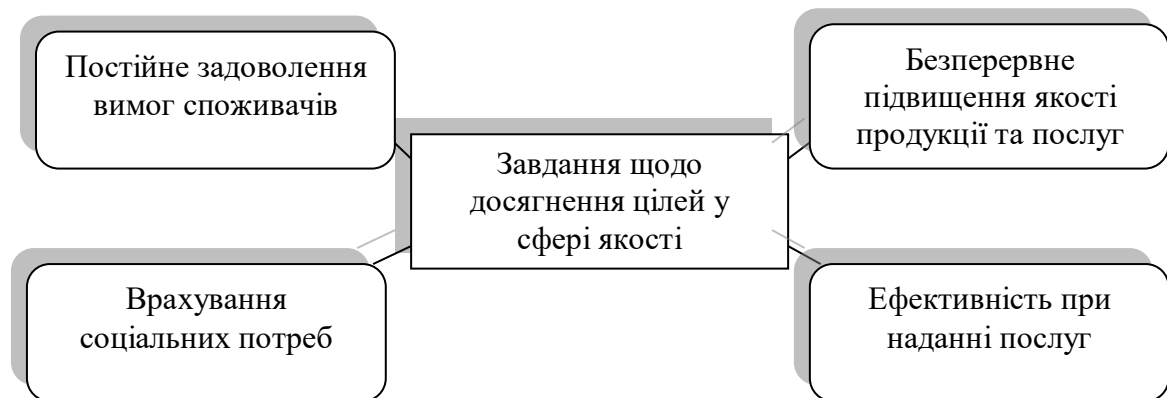
– відбір цільових ринків містить: визначення обсягів попиту; сегментування ринку, вибір цільових сегментів і позиціонування товару на ринку;

– розробка комплексу маркетингу містить: розробка товарів; встановлення цін на товари; методи поширення товарів; просування товарів;

– перетворення в життя маркетингових заходів містить: стратегію, планування і контроль.

## **7.5. Управління якістю**

Систематичне підвищення якості продукції є обов'язковою вимогою конкурентоспроможності і розвитку підприємства. Між якістю та ефективністю виробництва існує пряма залежність. Якість впливає на головні показники роботи підприємств: рентабельність, частку на ринку, перспективи виробництва, тощо. При організації системного управління якістю будь-яке підприємство задається питанням, що ж воно вкладає в поняття «якість» і які його критерії (рис. 7.4)?



**Рисунок 7.4 – Першочергові завдання щодо досягнення цілей у сфері якості**

Міжнародна організація зі стандартизації (ІСО) трактує **якість** як сукупність властивостей і характеристик продукції (або послуги), яка забезпечує задоволення встановлених або передбачуваних потреб [32].

З позиції споживача якість продукції – це ступінь задоволення вимог споживача до нього.

Якість характеризують за допомогою різних показників [32; 61]:

- при виробництві продукції – це обсяг браку, відсоток забракованих страв;
- при закупівлі – це надлишкові запаси, час циклу одержання матеріалів, простої виробництва через нестачу матеріалів;
- у маркетингу – це точність прогнозованих допущень, кількість неправильно складених замовлень, помилки в контрактах, затоварення продукцією;
- у бухгалтерському обліку – це відсоток прострочених платежів, невірні бухгалтерські записи, помилки в платіжних відомостях, тощо.

Показниками якості характеризують [32; 60; 61; 69]:

- якість машин – технічні (потужність, точність, питома витрата ресурсів), ергономічні (автоматизація, безпека, зручність), економічні, естетичні, надійність;
- якість праці – число робітників із правом на авторське (аутентичне) право, брак із причин низької кваліфікації, непрофесіоналізм;
- якість продукції – виробнича, економічна, споживча;
- якість проекту – число виправлень при реалізації;
- якість технології – число порушень у технологічному циклі виготовлення продукції. Кожному рівню виробництва відповідає свій рівень якості (рис. 7.5).





## Рисунок 7.5 – Рівні якості

**Управління якістю продукції** – це комплекс заходів, здійснюваний у процесі створення та експлуатації готової продукції з метою встановлення, забезпечення та підтримки необхідного рівня якості [32; 61].

Процеси управління якістю розділяють на дві групи:

- підтримуючі систему виробництва в стійкому стані і такі, що забезпечують випуск освоєної продукції запланованого рівня якості;
- такі, що сприяють переводу системи виробництва на більш високий рівень, тобто забезпечують створення і освоєння продукції більш високого технічного рівня і якості.

Усі функції управління як процесу (планування, організація, мотивація, контроль – основні функції; комунікації і прийняття рішень – сполучні функції) властиві і управлінню якістю продукції.

**Механізм управління якістю продукції містить у собі [32; 61]:**

- визначення плану (заданого рівня якості), розробку програми управління, планування підвищення якості продукції;
- організацію виконання цього плану, одержання та аналіз інформації про стан будь-якого виробу або процесу, що впливає на якість продукції;
- ухвалення рішення з управління якістю;
- спонукання виконавців до виконання планів і ухвалених рішень щодо якості;
- одержання та аналіз інформації про зміни в якості продукції, які викликані управлінськими впливами.

Робота із впровадження систем забезпечення якості ведеться поетапно. На кожному етапі реалізується певна програма, підготовлена групою менеджерів (на малому підприємстві дану функцію може виконувати директор підприємства) із якості. Кожний етап завершується впровадженням конкретних заходів, що підвищують ефективність роботи з якості, що може бути виражене, наприклад, у зниженні видатків на підтримку якості на посадовому рівні або на його підвищення. На першому етапі в завдання менеджерів входить детальне вивчення всіх випадків порушення передбачених нормативів. На другому етапі складають калькуляцію видатків на якість, причому завдання повинне вирішуватися таким чином, щоб знизити їх на даний момент хоча б на 2%, довівши тим самим дієвість і ефективність початої роботи. На наступних етапах група менеджерів вирішує

проблему якості більш заглиблено і масштабно, домагаючись значного зниження видатків на якість. Заключним етапом слід вважати впровадження комплексної системи управління якістю продукції як органічної частини виробництва.

Першою умовою забезпечення рівня якості є перевірка його відповідності стандарту, при якій перевіряється не тільки дотримання стандарту, але й сам стандарт.

**Об'єктами стандартизації є:** продукція, послуга, технічне обладнання і виробничі процеси, методи і засоби вимірів, системи управління, безпека праці та інші об'єкти, що мають перспективу багаторазового використання.

**Сертифікація** являє собою дію, проведену з метою підтвердження з необхідною вірогідністю відповідності продукції конкретним стандартам або технічним умовам і видачі відповідного документа. Вона покликана створювати певні гарантії споживачеві продукції [32].

Діючим засобом підвищення якості в процесі виготовлення продукції є стандарти на проведення контролю якості і його забезпечення.

Опираючись на прийняту концепцію якості і її критерії, підприємства розробляють стратегію якості. Робота починається з комплексного дослідження ринку (маркетингу). Стратегія будується відповідно до обраного сегмента ринку або ринкової «ніші».

Стратегічне планування якості вважається настільки важливим, що воно стало частиною загального стратегічного планування діяльності підприємств. Стратегія реалізується в програмах підвищення якості, в яких встановлюються конкретні цілі і строки їх виконання.

Велике значення в стратегії якості надається чіткому визначенню відповідальних осіб, а також контролю реалізації програми. Однак, найбільш важливим моментом вважається відношення керівництва підприємства до проблеми якості. Незацікавленість працівників у підвищенні якості продукції і послуг розглядається як низький рівень керівництва підприємством.

Якість складається з проектування, контролю і реалізується через систему забезпечення якістю, що і є управління якістю. Ефективність цієї роботи забезпечується лише тоді, коли за якість відповідає не тільки служба якості, але й усі інші підрозділи підприємства, кожний співробітник, для чого використовуються різні методи управління процесом.

**Адміністративні методи** управління якістю містять у собі: впровадження нормативних документів зі стандартизації і дотримання вимог, викладених у них; проведення і координацію роботи із забезпечення функціонування державної системи стандартизації продукції; поширення інноваційного досвіду, винаходів і раціоналізаторських пропозицій з удосконалення продукції.

**Економічні методи** включають: технологічне обґрунтування виробництва нової продукції, техніки і технології; ціноутворення; преміювання за високу якість; застосування економічних заходів впливу на замовників, постачальників, транспортні організації з метою дотримання договорів і зобов'язань із постачання тощо.

**Соціально-психологічні методи** включають: використання різних форм морального заохочення за випуск високоякісної продукції; виховання в персоналу

відповідальності за високу якість продукції; проведення днів якості; вивчення прав споживачів тощо.

Гарантувати якість може тільки система, що забезпечує її протягом усього життєвого циклу продукції.

**Система управління якістю** містить у собі: вимоги до системи контролю і випробувань продукції, сертифікацію надійності; вимоги до організації виробництва і управління якістю від проектування до експлуатації.

На підприємствах ресторанного господарства нерідко трапляється, що в інтересах економії коштів жертвують якістю, щоб вийти на намічений економічний рівень виробництва. У більшості випадків у низькій якості продукції винувате керівництво підприємства (менеджери вищого рівня).

**Конкурентоспроможність** товару або послуги з якості вимагає від вищих менеджерів вирішення ряду завдань – це політика в області якості, організація системи управління якістю.

Забезпечити якість – це значить комплексно управляти всіма фазами діяльності: від задуму до випуску готової продукції. Якщо менеджери вчасно вирішують ці завдання, зникають і проблеми, пов'язані зі скороченням витрат і виконанням планів, зі збереженням конкурентоспроможного положення на ринку.

В обов'язок менеджера з якості входить велике коло питань: контроль над сировиною і напівфабрикатами від субпідрядників і аналіз усіх зібраних матеріалів випробувань продукції, що випускається, проведений для того, щоб зробити висновки про необхідність внесення змін у конструкцію і технологію виробництва. Менеджери зобов'язані проводити оцінку діючої системи забезпечення якості на її відповідність сучасним принципам і нормам.

На менеджерів із якості покладена і робота зі споживачами. Вони зобов'язані аналізувати рекламації, проводити уточнення і конкретизацію виникаючих проблем і пропонувати шляхи їх вирішення. Важливим аспектом роботи менеджерів із якості є складання програм підвищення якості продукції.

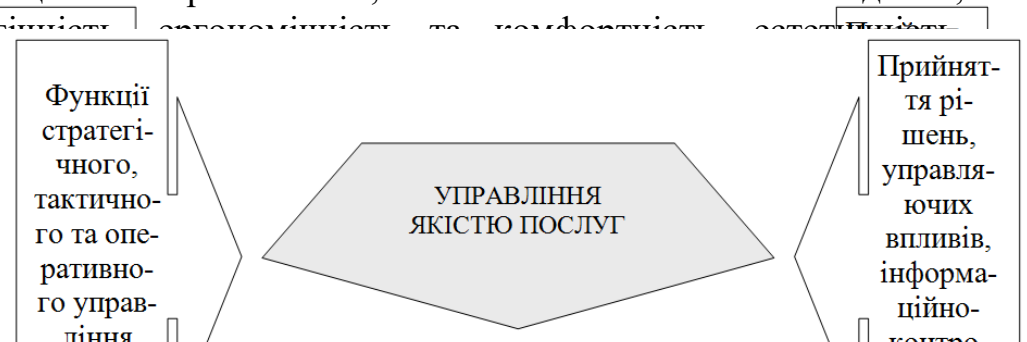
Обслуговування є складовою комплексу послуг ресторанного господарства.

**Якість обслуговування** – це сукупність характеристик процесу і умов обслуговування, що забезпечують задоволення встановлених чи можливих потреб споживача. Складовими якості обслуговування на підприємстві ресторанного господарства є оптимальність складу основних і додаткових послуг, економія часу споживачів у процесі обслуговування, якість продукції, експлуатаційна якість приміщень для споживачів, технічна досконалість прийомів і методів праці персоналу, дотримання правил торгівлі і норм поведінки персоналу [32; 60; 61].

**Якість послуги** – це сукупність характеристик послуги, що визначає її здатність задовольнити встановлені або можливі потреби споживача [32; 60; 61].

Послуги підприємств ресторанного господарства, що забезпечують задоволення потреб і врахування інтересів споживачів і підприємств, повинні відповідати вимогам: цільове призначення, точність і своєчасність надання, безпечність і екологічність, економічність та комфортність, безпеку.

культура обслуговування  
Управління якістю  
ресторанного господарства



оцінки якості. При визначенні якості обслуговування встановлюється сукупність властивостей процесу обслуговування: функціональних, технічних, естетичних, санітарно-гігієнічних, які задовольняють потреби людини чи групи людей відповідно до свого призначення.

**Критерієм якості обслуговування** на підприємствах ресторанного господарства є її відповідність системі вимог, що впливають із сучасного рівня техніки, організації виробництва і обслуговування, виробничих відносин, моральних і правових норм суспільства, рівня розвитку архітектурно-художнього конструювання, санітарно-гігієнічних норм, сумлінного ставлення до праці [32; 60; 61].

Важливою характеристикою послуг є їх властивості. **Властивість послуги (обслуговування)** – це об'єктивна особливість послуги (обслуговування), яка проявляється при її наданні і споживанні. Вона кількісно вимірюється за допомогою певних показників [32; 60; 61].

**Показник якості послуги (обслуговування)** – кількісна характеристика одного або декількох властивостей послуги (обслуговування), що є складовими їх якості [32; 60; 61].

Важливе значення має встановлення рівня якості послуг (обслуговування), який є відносною характеристикою якості послуг (обслуговування), що базується на порівнянні фактичних значень показників якості з їх нормативними значеннями. Рівень якості послуг (обслуговування) встановлюють у процесі контролю їх якості, що є сукупністю операцій, за допомогою яких здійснюється вимірювання, оцінка властивостей (характеристик) послуг (обслуговування), порівняння одержаних результатів із встановленими вимогами. Постійна робота спрямована на пошук шляхів удосконалення обслуговування споживачів на підприємстві ресторанного господарства, яка завершується створенням системи якості послуг – сукупності організаційної структури, відповідальності, процедур, процесів і ресурсів, які забезпечують здійснення загального керівництва якістю послуг.

Показники якості обслуговування поділяються на одиничні і комплексні. Одиничний – це показник, який відноситься тільки до однієї з властивостей організації процесу обслуговування споживачів на підприємстві ресторанного господарства.

Для оцінки якості обслуговування у ресторанному господарстві не можна скористатися одним одиничним показником, тому сукупність одиничних показників об'єднується у комплексні показники. Комплексний показник, що відноситься до кількох його властивостей, називається груповим. Групові показники входять до складу узагальнюючого показника. Це показник якості обслуговування, який відноситься до такої сукупності властивостей організації процесу обслуговування споживачів, за якою оцінюється її якість.

При оцінці якості обслуговування порівнюють фактичні показники якості з показниками, що прийняті за базу порівняння. Це дозволяє встановити ступінь досконалості процесу обслуговування і його придатність задовольняти потреби споживачів.

До узагальнюючого показника якості обслуговування відносять такі групові показники: комплексність обслуговування, якість продукції, якість праці обслуговуючого персоналу, експлуатаційна якість приміщень для споживачів [60; 61].

Комплексність обслуговування включає показники, які характеризують реалізацію та організацію споживання продуктів харчування та організацію відпочинку, а саме: комплекс форм і додаткових послуг, пов'язаних з організацією харчування; послуги, пов'язані з організацією відпочинку. Введення даного групового показника дозволяє виявити раціональність поєднання на підприємстві ресторанного господарства основної форми обслуговування та додаткових послуг.

Якість продукції включає показники, що характеризують харчову цінність продукції та її асортимент, а саме: органолептична і лабораторна оцінка якості продукції, відповідність асортименту продукції типу підприємства. Необхідність введення даного показника обумовлена тим, що головною рисою діяльності підприємства ресторанного господарства є задоволення потреб населення у харчуванні

Якість праці обслуговуючого персоналу включає показники, що характеризують час очікування відвідувачами початку обслуговування, техніку роботи персоналу і професійну майстерність, його культуру поведінки, дотримання санітарно-гігієнічних норм, дотримання правил торгівлі. Даний показник передбачає опанування професійних знань і навичок, високу етичну та естетичну культуру.

Експлуатаційні якості приміщень об'єднують показники, що характеризують відповідність торговельних приміщень їх функціональному призначенню, естетичним, санітарно-гігієнічним вимогам, їх оснащення меблями, обладнанням і посудом. Даний показник введено у зв'язку з тим, що їжу споживають у закладах ресторанного господарства, а це потребує створення комплексу приміщень для обслуговування відвідувачів. Наявність різних закладів ресторанного господарства, типів та особливостей обслуговування різних контингентів споживачів сприяють різноманітності оформлення приміщень; загальним залишається відповідність технічних, санітарних та естетичних вимог чинним нормативам і сучасному рівню розвитку архітектурно-художнього конструювання.

Якість обслуговування – це запорука комерційного успіху, а тому вона заслуговує на особливу увагу. Японські фахівці виділяють п'ять показників якості обслуговування [60; 61]:

- внутрішня якість (непомітна споживачу), яка проявляється в якості організації виробництва, технічного обслуговування обладнання, роботи роздавальні, буфету;

- матеріальна якість (помітна споживачу) відображається у дизайні приміщень, меблів, якості посуду, скла, білизни, оздобленні страв закладу ресторанного господарства;

– нематеріальна якість (помітна споживачу) представлена у вигляді музичного супроводження, достовірності реклами, комфорту, естетичного задоволення;

– час обслуговування (помітна споживачу) включає час очікування, оперативність та швидкість обслуговування;

– психологічна якість обслуговування (помітна споживачу) проявляється у гостинності, ввічливості, доброзичливості, чуйності обслуговуючого персоналу.

Для забезпечення якості важливе значення мають розробка системи контролю та обліку, активна участь у цьому процесі фахівців і відвідувачів, у результаті чого може бути подоланий їх суб'єктивізм в оцінці якості обслуговування. У зв'язку з цим здійснюється збір і обробка інформації щодо якості обслуговування на підприємстві ресторанного господарства. Основним джерелом інформації є періодичне анкетне опитування відвідувачів. Метою аналізу якості обслуговування є порівняння досягнутого рівня якості обслуговування з нормативним, а також виявлення недоліків у процесі обслуговування та пошук шляхів їх усунення. Отримані дані використовуються для визначення напрямків роботи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку, а також визначення комплексної оцінки результатів роботи колективу підприємства.

Крім того, якість обслуговування, разом з такими показниками, як рівень забезпеченості послугами підприємств ресторанного господарства, рівень споживання продукції та послуг галузі, характеризують соціально-економічне значення галузі.

## 7.6. Управління конкурентоспроможністю підприємства

Конкуренція – невід'ємна складова ринкової економіки. Розвиток підприємництва сприяє загостренню конкурентних сил між різними господарюючими суб'єктами певної сфери економіки.

**Конкуренція** в економічній літературі, в цілому, визначається як суперництво економічних суб'єктів. Характерні риси сучасного трактування економічної конкуренції [61]:

– цивілізований, легалізований характер цієї боротьби;

– подібність (взаємозамінність) товарів, виробники яких втягнені у конкурентну боротьбу;

– обмеженість можливостей кожної з конкуруючих сторін впливати на умови обігу товарів на відповідному ринку внаслідок самостійних дій інших сторін;

– ідентичність або наближеність потреб цільових груп споживачів, стосовно яких точиться конкурентна боротьба;

– спільність, тотожність мети, заради якої виникає це суперництво.

Загострення конкуренції на ринку сприяє задоволенню потреб широкого кола споживачів різного соціального статусу. У цьому чітко проявляється єдність економічної і соціальної ефективності діяльності підприємств.

Індикатором конкуренції виступає сила, з якою підприємство бореться за більш сильну позицію на ринку. Ця боротьба за кращу позицію для підприємств проявляється в прагненні кожного з них завоювати ширше коло споживачів, отримати конкурентну перевагу, яка дозволить збільшити обсяг реалізації товарів, масу чи норму отриманого прибутку.

Стан конкурентної боротьби за дослідженнями М. Портера визначає взаємодія п'яти сил конкуренції (рис. 7.6).

Аналізуючи різні підходи до пояснення природи конкуренції підприємства і національної економіки, слід відзначити, що конкурентна перевага як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках залежить від наявності і ефективності використання ресурсів, що перебувають у розпорядженні підприємства.

Конкурентна перевага – рівень ефективного використання наявних у розпорядженні підприємства всіх видів ресурсів [61].

Серед основних характеристик конкурентної переваги можна виділити:

- відносність (може бути оцінена лише шляхом порівняння характеристик, які впливають на ефективність продаж);
- прив'язаність до конкретних ринкових умов і причин (товар, який має переваги в ціні на одному географічному ринку, може не мати цієї переваги на іншому);
- залежність від впливу багатьох різнорідних неконтрольованих чинників (наприклад, сучасна технологія сприяє створенню переваг у сфері дизайну, якості, але може погіршувати параметри собівартості виробу внаслідок високих витрат на придбання) [61].

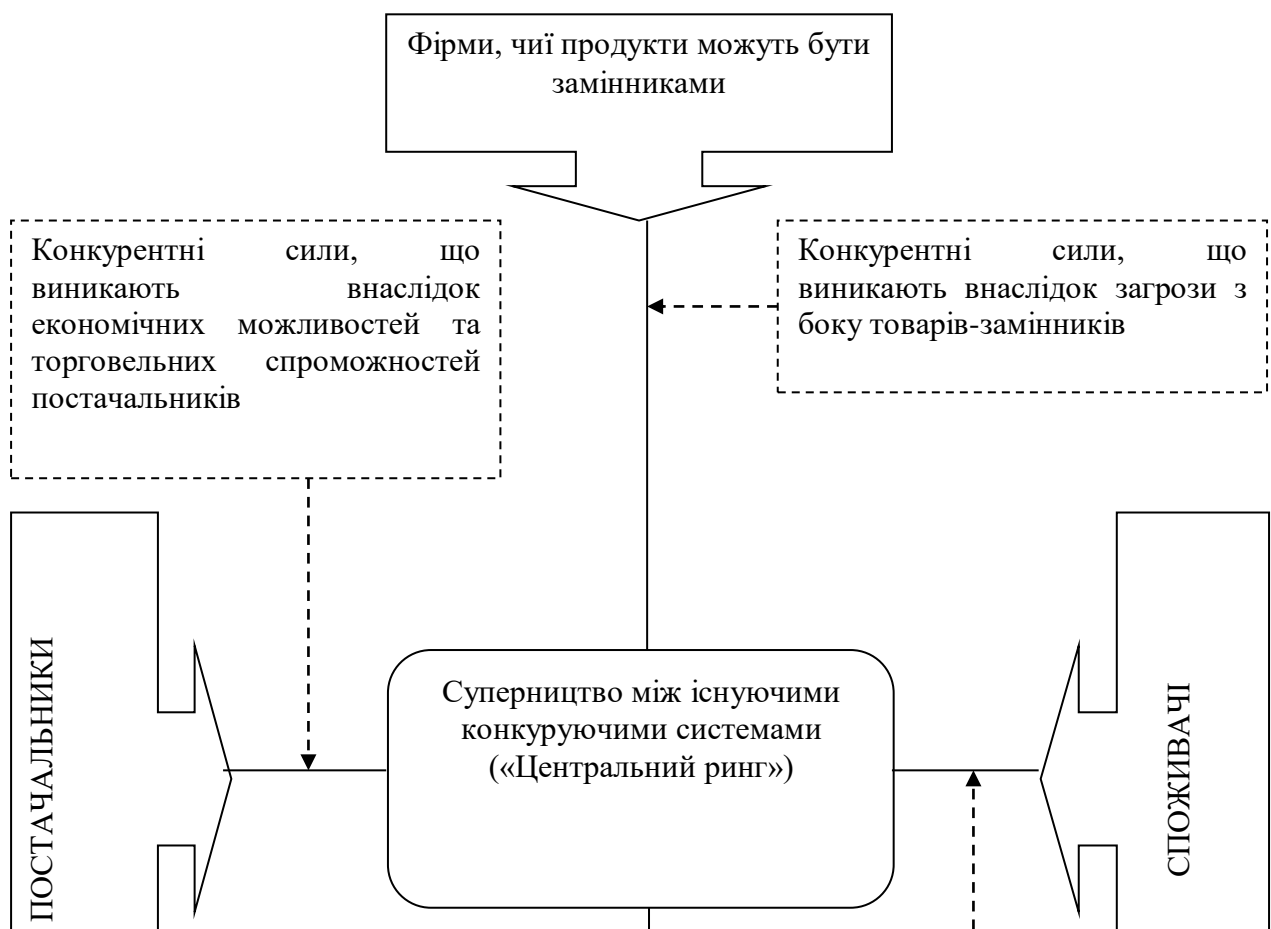


Рисунок 7.6 – Модель п'яти сил конкуренції відповідно досліджень М. Портера

Конкурентні переваги підприємства за джерелами їх виникнення поділяють на внутрішні і зовнішні (рис. 7.7).





### **Рисунок 7.7 – Зовнішні та внутрішні конкурентні переваги**

Внутрішні – це характеристики внутрішніх аспектів діяльності підприємства (рівень затрат, продуктивність праці, організація процесів, система менеджменту тощо), які перевищують аналогічні характеристики пріоритетних конкурентів.

Зовнішні конкурентні переваги – це ті, які базуються на спроможності підприємства створити більш значимі цінності для споживачів його продукції, що створює можливості більш повного задоволення їхніх потреб, зменшення витрат чи підвищення ефективності їх діяльності [1].

Росту конкурентних сил у ресторанній галузі сприяють такі важливі фактори, як:

- зростання конкуренції між постачальниками ресурсів, необхідних для ведення ресторанного бізнесу;
- зростання обсягу і змісту попиту сукупного споживача;
- потенційна можливість появи нових конкурентів;
- потенційна можливість появи взаємозамінної і принципово нової продукції.

Розвиток конкурентних сил між підприємствами протікає під кутом специфіки сфери ресторанного бізнесу, яка виражається:

- специфікою попиту на продукцію галузі;
- особливостями змісту праці в галузі;
- технологічними і організаційними особливостями процесів виробництва та споживання продукції галузі;
- національними особливостями організації харчування.

Сила конкуренції в ресторанному бізнесі може ідентифікуватися за різними критеріями й показникам. Серед ключових показників слід виділити наступні:

- число посадкових місць у ресторані розраховуючи на 100 осіб відповідної території, як резидентів, так і нерезидентів;
- рівень задоволеного попиту сукупного потенційного і реального клієнта з урахуванням діючих форм організації бізнесу та обслуговування споживачів;
- число знову створених підприємств на 100 уже діючих в даному регіоні;
- число банкрутств підприємств у галузі за проаналізований часовий інтервал.

На конкурентному ринку сфери ресторанного бізнесу усе більше підприємств-нерезидентів, які успішно конкурують із резидентами. Роль іноземного капіталу в галузі неухильно росте. Однак ця загальна закономірність по-різному проявляється в регіональному розрізі. Статистика свідчить про те, що більш значні іноземні інвестиції в сферу ресторанного бізнесу в тих регіонах, у яких:

- найбільш розвинена ринкова інфраструктура;
- найбільш розвинена туристська інфраструктура; діють вільні економічні зони;
- розміщуються відносно великі національні діаспори.

Поняття конкурентоспроможність підприємства дуже багатогранне і поширюється на всі складові діяльності підприємства, такі як продукція і її основні характеристики, а також організаційні, фінансові і виробничі характеристики самого підприємства.

**Конкурентоспроможність** – це властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення їм конкретної потреби в порівнянні з аналогічними об'єктами, що діють на певному ринку. Конкурентоспроможність визначає можливість виживання підприємства в умовах постійної конкурентної боротьби на даному ринку і відбиває продуктивність використання його ресурсів [21; 60; 61; 82].

Для створення конкурентоспроможного підприємства потрібно не просто модернізувати виробництво і управління, але й чітко знати, для чого це робиться, яка мета повинна бути досягнута. Головним при цьому повинне бути одне: уміння визначити, швидко і ефективно використовувати в конкурентній боротьбі свої порівняльні переваги. Усі зусилля необхідно направити на розвиток тих сторін, які вигідно відрізняють дане підприємство від потенційних або реальних конкурентів.

Стратегічна конкурентоспроможність, на відміну від оперативної, наголошує на довгострокову складову. У той же час при оперативній конкурентоспроможності основний натиск робиться на маркетингові складові, тому що основними критеріями є більш висока якість продукції, більш низькі ціни, більш якісне надання послуг тощо. У стратегічній конкурентоспроможності потрібно відштовхуватися від довгострокової стратегії підприємства, а також більш широкого спектра показників підприємства. Сюди входять і фінансові показники, і якість персоналу, і якість продукції, і рівень управління тощо.

Підвищення стратегічної конкурентоспроможності підприємства неможливо досягти випадковим образом, необхідна обґрунтована система управління. Для цього керівництво підприємства повинно не тільки проводити системний аналіз ринку, на якому воно функціонує, адекватно оцінювати свій рівень конкурентоспроможності і виявляти можливості та недоліки конкурентів, але також впливати на власну конкурентоспроможність із метою її підвищення шляхом ефективного використання наявних конкурентних переваг. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах ринку укладається в раціональному використанні наявних конкурентних переваг, нарощуванні перспективних, виявленні і створенні потенційних, а також в оцінці, аналізі та обліку факторів ринкового середовища, що підвищують або понижують конкурентоспроможність підприємства в процесі його господарської діяльності з виробництва конкурентоспроможної продукції, послуг, вибору і реалізації відповідної до стратегії і тактики для досягнення наміченої мети розвитку.

Щоб розробити діючу конкурентну стратегію необхідно враховувати всі фактори ринку. Це чиста конкуренція, представлена підприємствами з різними вигідними привабливими для споживачів пропозиціями, диференціація продуктів і цін, високий рівень витрат і локалізації підприємств.

Розробка стратегії конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства припускає [53; 82]:

- чітке позиціонування підприємства ресторанного господарства в конкурентному середовищі;
- розуміння маркетингових цілей усіма співробітниками підприємства особливо персоналом, що обслуговує;
- використання маркетингу взаємодії при роботі з постійними споживачами, так як в ресторанному господарстві ця категорія складає саму велику й часто саму вигідну групу.

При розробці конкурентної стратегії підприємству ресторанного господарства необхідно враховувати основні характеристики ресторанного ринку: високий ступінь диференціації цін і продукту; чисту конкуренцію (безліч невеликих підприємств, що виступають із найрізноманітнішими пропозиціями); вільний доступ і ліквідація істотних перешкод з боку конкурентів; високий рівень витрат у зв'язку з функціональною специфікою й високий ступінь локалізації підприємств у чинність невіддільності послуги від її постачальника.

Основними напрямками підвищення конкурентоспроможності підприємства ресторанного господарства є наступні [60; 61]:

– пріоритетний розвиток загальнодоступної мережі підприємств ресторанного господарства, включаючи мережу швидкого харчування, орієнтованої на різні групи споживачів;

– відновлення і розширення мережі соціально орієнтованих підприємств, що забезпечують харчуванням робітників, службовців, студентів, школярів, що вчаться профтехучилищ, коледжів, дітей у дошкільних установах, пацієнтів лікувальних установ;

– стимулювання розвитку підприємств ресторанного господарства, що опираються на індустріальні методи приготування їжі, підприємства, що доставляють її на замовлення споживачів (додому, в офіс, організацію або установу);

– масовий розвиток мережі ресторанного господарства в зонах комплексного торговельного, готельного обслуговування, уздовж автомагістралей, на заправних станціях, вокзалах і в аеропортах.

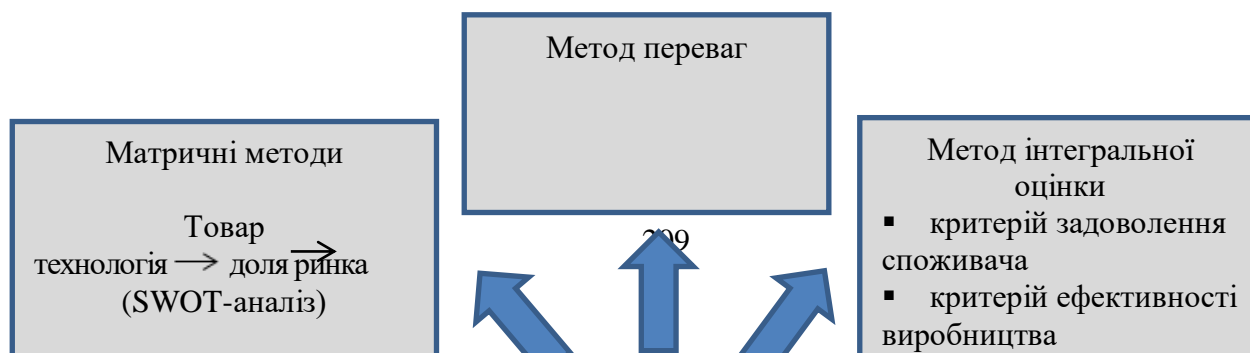
– організація вітчизняного централізованого виробництва для підприємств ресторанного господарства напівфабрикатів, страв і виробів високого ступеня готовності (охолоджена і швидкозаморожена продукція, у тому числі у вакуумному пакуванні);

– організація ефективного науково-методичного і інформаційного обслуговування підприємств ресторанного господарства;

– підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства за рахунок більш ефективних архітектурно-планувальних рішень.

## Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Досягнення високого рівня конкурентоспроможності – стратегічна мета кожного підприємства. Для вирішення цього завдання необхідно розробити концепцію управління конкурентоспроможністю підприємства, яка в цей час є гарантом успішної підприємницької діяльності. Для керівництва підприємства важливо знати, які фактори сприяють рівню підвищення конкурентоспроможності, щоб уміти управляти або, навпаки, відмовитися від безперспективного суперництва в тих областях, де шанси на перемогу невеликі. Необхідність оцінки конкурентоспроможності обумовлена рядом причин: по-перше, конкурентоспроможність – показник динамічний, тому має сенс вивчати характеристики конкурентоспроможності лише стосовно до конкретного моменту часу з урахуванням зміни ринкової кон'юнктури, відповідно повинна змінюватися стратегія управління; по-друге, підприємство підпадає під вплив «п'яти сил конкуренції», що змушує постійно порівнювати свої позиції і реальних конкурентів [21; 60; 61; 82].



### **Рисунок 7.8 – Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства**

Метод переваг. Оцінка конкурентоспроможності підприємства являє собою порівняння його характеристик, властивостей чи марок товарів, що порівнюються з аналогічними показниками пріоритетних конкурентів (такими, які займають найкращі позиції на даному ринку) з метою визначення тих, які створюють переваги підприємства над конкурентами в будь-якій галузі діяльності. При цьому слід розуміти, що існують зовнішні і внутрішні конкурентні переваги. Обидва типи конкурентних переваг мають різне походження і різну природу, а звідси часто бувають несумісні, оскільки вимагають різних підходів, навичок і культури.

Закордонний досвід пропонує численні прикладні методи аналізу конкурентних переваг, метою яких є виявлення позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на формування та розвиток елементів потенціалу підприємства у конкурентному середовищі [82].

Найбільшої відомості у процесі проведення аналізу конкурентних переваг набули такі прикладні прийоми і методи [21; 82]: STEP-аналіз; SWOT-аналіз; SPACE-аналіз; GAP-аналіз; метод аналізу LOTS; PIMS-аналіз; модель GE/McKinsey [1; 5; 6; 14; 16; 20; 27; 32; 42].

Метод STEP-аналізу дозволяє охарактеризувати зовнішню економічну ситуацію комплексно, оцінюючи вплив чинників: суспільних, технологічних, економічних, політичних, правових. Аналіз здійснюється за схемою «чинник – підприємство». Результати аналізу оформлюються у вигляді матриці, на горизонтальній осі якої визначаються чинники макросередовища, на вертикальній

– сила їхнього впливу в балах, рангах або інших одиницях виміру. Результати STEP-аналізу дозволяють оцінити зовнішню економічну ситуацію, що склалася в галузі виробництва та комерційної діяльності.

Метод SPACE-аналізу застосовується для оцінки сильних та слабких сторін діяльності невеликих підприємств. Це – комплексний метод, призначений для оцінювання ситуації та вибору стратегій. Його привабливість пояснюється також і тим, що дає можливість проаналізувати наявну стратегію підприємства навіть тоді, коли вона існує у неявному вигляді. Автори методу SPACE-аналізу пропонують застосовувати багатокритеріальний підхід, який дозволяє здійснювати ідентифікацію, пошук репрезентативної вибірки характеристик, їх об'єднання у групи, присвоєння їм конкретних оцінок (вагових коефіцієнтів) у межах присвоєної шкали.

У SPACE-аналізі виокремлюють чотири групи системних критеріїв оцінювання підприємства: 1) економічний потенціал («фінансова сила»); 2) конкурентні переваги; 3) привабливість галузі (бізнес-напрямок); 4) стабільність середовища (зовнішні умови бізнесу).

Отримані результати розрахунків наносяться на прямокутну систему координат, в якій кожна піввісь є поданням загального критерію за групою. Будується вектор позиції підприємства, положення якого визначає тип рекомендованої стратегії (консервативна, захисна, конкурентна, агресивна) для зміцнення конкурентних позицій.

Метод аналізу GAP було розроблено в Стенфордському дослідницькому інституті в Каліфорнії. Він становить спробу знайти методи розробки стратегії та методи управління, які дозволяють привести справи у відповідність із найбільш високим рівнем вимог.

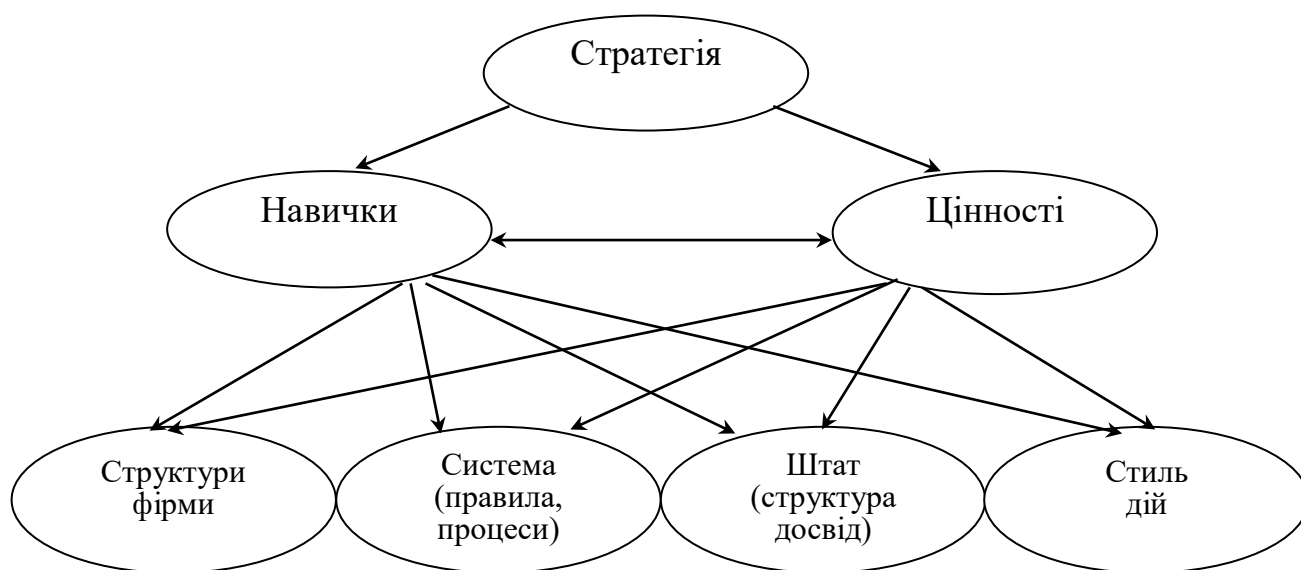
Метод LOTS включає детальне, послідовне обговорення низки проблем бізнесу на різних рівнях та з різним рівнем складності: від корпоративної місії підприємства в цілому до індивідуального проекту всередині підприємства. Обговорення проходить за такими напрямками: ідентифікація існуючого положення; можливості, закладені в стратегію діяльності; реальність і ступінь досягнення довгострокових цілей; реальність і ступінь досягнення короткострокових цілей; методи й об'єкти, що будуть задіяні в ході аналізу; формування і використання кадрового потенціалу; оцінка реалізації планів розвитку; організація менеджменту; аналіз звітності. Під час обговорення цих проблем розробляються різні моделі стратегії ведення бізнесу та способи вирішення завдань, які дозволять найбільш ефективно підприємству або підрозділу будувати взаємини з зовнішнім оточенням.

PIMS-аналіз (Profit Impact of Market Strategy), або аналіз рівня впливу обраної стратегії на величини прибутковості та готівки. Даний метод заснований на використанні емпіричної моделі, що пов'язує широкий діапазон стратегічних змінних (ринкова частка, якість продукту, вертикальна інтеграція) і ситуаційних змінних (швидкість зростання ринку, стадія розвитку галузі, інтенсивність потоків капіталу) з величиною прибутковості та здатністю організації генерувати готівку. Вважають, що ця модель, яка використовує близько 30 змінних, дозволяє виявити

приблизно 67 % факторів успіху підприємства. Мета проведення даного аналізу полягає у визначенні, які стратегії варто вибирати за конкретних ринкових умов.

Одною з найпопулярніших моделей аналізу конкурентоспроможності є модель GE/McKinsey, розроблена спеціалістами корпорації General Electric спільно із консалтинговою компанією McKinsey&Co ще на початку 1970-х років.

Рейтинговий показник конкурентоспроможності є результатом взаємодії таких чинників: стратегії; компетенцій (сукупність навичок та досвіду); загальноновизнаних цінностей; організаційної структури; системи бізнес-процесів і ресурсів; кадрів; стилю дій з реалізації стратегії та ін. Черговість зміни складових чинників (зверху до низу) наведена на рис. 7.9.



**Рисунок 7.9 – Фактори впливу на розвиток підприємства за моделлю GE/McKinsey**

Стратегічне положення підприємства рекомендується оцінювати за наступними показниками: відносний розмір; зростання; частка ринку; позиція; порівняна рентабельність; чистий дохід; технологічний стан; імідж; керівництво та люди.

Привабливість галузі рекомендується оцінювати за наступними показниками: абсолютний розмір; зростання ринку; широта ринку; ціноутворення; структура конкуренції; галузева норма прибутку; соціальна роль; вплив на навколишнє середовище; юридичні обмеження.

Після аналізу перелічених показників будується дев'ятиклітинкова матриця, розташована у двомірній системі координат – галузевої привабливості і сили (позиції в конкуренції конкурентного бізнесу) (рис. 7.10).

Довгострокова привабливість	Сильна	Питання	Переможець (2)	Переможець (1)
	Середня	Той, що програв (1)	Середній бізнес	Переможець (3)
	Низька	Той, що програв (3)	Той, що програв (3)	Створювач прибутку
0		Слабка	Середня	Сильна
		Конкурентоспроможність підприємства		

**Рисунок 7.10 – Матриця GE/McKinsey «привабливість галузі/конкурентоспроможність підприємства»**

У матриці виділяють три ділянки стратегічних позицій: ділянку переможців, тих, хто програли і середню ділянку (створювачі прибутку, середні позиції бізнесу).

Позиція «Переможець 1» характеризується найвищим ступенем привабливості ринку і відносно сильними перевагами на ньому. Стратегія підприємства, що знаходиться в такій позиції, повинна бути спрямована на захист свого становища за допомогою додаткових інвестицій.

Позиція «Переможець 2». Відрізняється вищим ступенем привабливості ринку і середнім рівнем переваг підприємства. Реальна перспектива (стратегія) для такого підприємства полягає у визначенні своїх сильних і слабких сторін, а потім – у здійсненні необхідних інвестицій, щоб вилучити усі вигоди із сильних сторін і усунути слабкі.

Позиція «Переможець 3». Підприємство, що знаходиться в цій позиції, має середню ринкову привабливість, але її конкуренти переваги сильні. Стратегічні дії такого підприємства можуть бути зведені до таких: визначити найбільш привабливі ринкові сегменти й інвестувати саме в них; протидіяти діям конкурентів; нарощувати обсяги виробництва і тим самим намагатися підвищити прибутковість свого підприємства.

Позиція «Той, що програв 1» – це середня привабливість ринку і слабка позиція в конкуренції. Прийнятна стратегія підприємства в такій позиції зводиться до розвитку бізнес-напрямків діяльності з низьким рівнем чи ризику взагалі відходу з даної бізнес-галузі.

Для позиції «Той, що програв 2» характерні низька привабливість ринку і середній рівень конкурентної позиції на ринку. Ця галузь бізнесу неприваблива,



фірма повинна намагатися знизити рівень ризику і захищати свої позиції і найбільш прибуткових частках ринку.

Позиція «Той, що програв 3» характеризується як низькою привабливістю ринку так і низьким рівнем конкурентної позиції в даному виді бізнесу. Найбільш прийнятна стратегія – отримувати можливий прибуток, утриматися від інвестицій чи вийти з даного бізнесу.

По діагоналі матриці розташовані види бізнесу, що вважаються проблемними, оскільки вони мають однакові шанси і зростати, і скорочуватися за певних умов.

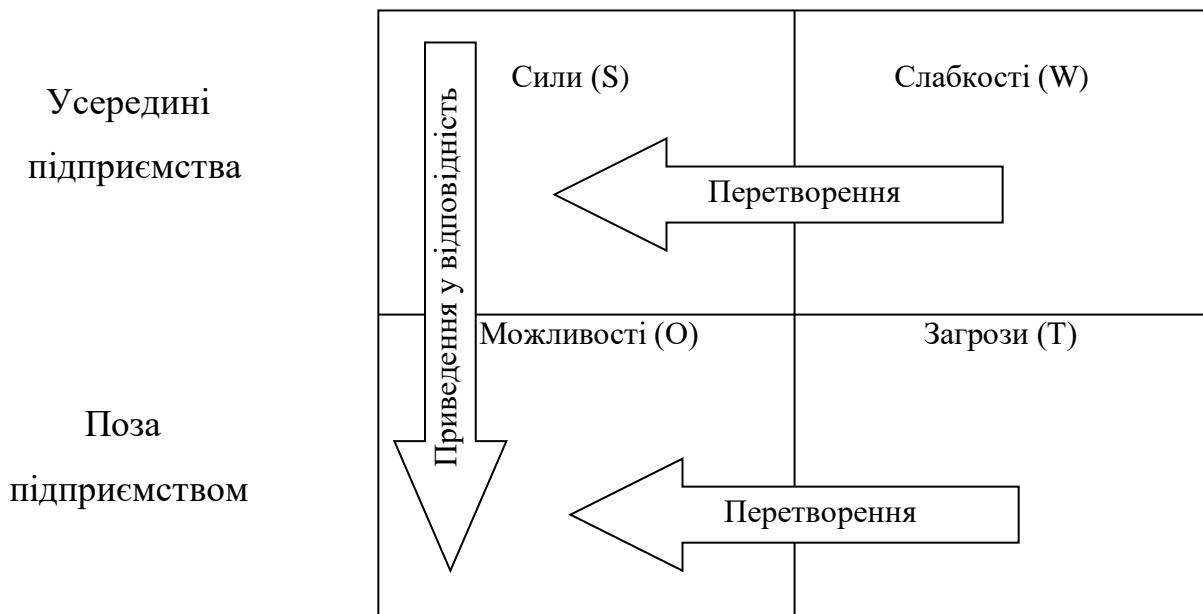
Останнім часом матриця GE/McKinsey піддається суворій критиці, яка зосереджена головним чином на наслідках застосування рекомендацій, заснованих на основі матриці. Тому вважається, що подібну модель необхідно поглиблювати.

Структурний та функціональний методи. Згідно зі структурним підходом оцінити становище можна за рівнем монополізації галузі, тобто за концентрацією виробництва і капіталу, і бар'єрів для компаній, що входять на галузевий ринок. Іншим підходом до визначення критерію ефективної конкуренції є функціональний. Згідно з цим методом найбільш конкурентоспроможними є підприємства, де найкраще організовані виробництво та збут товару, ефективне управління фінансами.

Конкурентоспроможність підприємства оцінюють за якістю продукції «методом профілів». За його допомогою виявляють різні критерії задоволення потреб споживачів щодо будь-якого продукту, встановлюють їх ієрархії та порівняльну важливість у межах спектра характеристик, які мають змогу замінити й оцінити споживачі, а також вимірюють техніко-економічні характеристики досліджуваного продукту і порівнюють їх з характеристиками продуктів-конкурентів. Основний недолік «методу профілів» полягає в тому, що він не враховує ефективності виробничої діяльності підприємства та прийнятний лише для підприємств, які випускають один вид продукції. Інколи використовують багатокутники конкурентоспроможності як окремих товарів так і фірм, галузей.

Матричні методи оцінювання конкурентоспроможності фірм, які ґрунтуються на розгляді процесів конкуренції в динаміці. Теоретичною базою цих методів є концепція життєвого циклу товару і технології. Згідно з цією концепцією будь-який товар чи технологія з моменту появи на ринку і до зникнення проходить певні стадії життєвого циклу, який охоплює етапи впровадження, зростання, насичення і спаду. На кожному етапі виробник може реалізувати товар чи продукт цієї технології в тих чи інших масштабах, що об'єктивно позначається на частці ринку та динаміці продажу. До матричних методів належить і SWOT-аналіз (по першим буквам: сила, сильні сторони; слабкість, слабкі сторони; можливість).

Ідея SWOT-аналізу полягає у наступному: прийняття зусиль щодо перетворення слабостей на сили, загроз на можливості; розвиток сильних позицій відповідно до обмежених можливостей (рис. 7.11).



**Рисунок 7.11 – Матриця SWOT-аналізу**

SWOT-аналіз передбачає виконання певної послідовності дій:

1. Ідентифікація та вивчення сил – конкурентних переваг підприємства.
2. Ідентифікація та вивчення слабостей підприємства.
3. Ідентифікація та вивчення факторів зовнішнього оточення підприємства з метою виявлення поточних та потенційних можливостей, необхідних для запобігання загрозам і зміцнення конкурентних позицій.

4. Ідентифікація стратегічних та тактичних можливостей підприємства, необхідних для запобігання загрозам, зменшення слабостей та зростання сили.

5. Узгодження сил (слабостей) із можливостями (загрозами) шляхом їхнього позиціонування на полях двомірної SWOT-матриці (вісь абсцис – сили та слабкості, вісь ординат – можливості та загрози) та розробки стратегій підвищення конкурентоспроможності відповідно до однієї з чотирьох можливих позицій в матриці: сильні позиції – зовнішні можливості (стратегія використання сил для реалізації можливостей); сильні позиції – зовнішні загрози (стратегія використання сил для нейтралізації загрози); слабкості – зовнішні можливості (стратегія реалізації можливостей для подолання слабостей); слабкості – зовнішні загрози (стратегія скорочення діяльності в даному ринковому сегменті).

Очевидні переваги SWOT-аналізу – його простота, логічність, зручність сприйняття, тому він широко застосовується на практиці [71].

**Метод інтегральної оцінки.** Інтегральний показник рівня конкурентоспроможності підприємства містить два елементи: критерій, що показує ступінь задоволення потреб споживача, і критерій ефективності виробництва.

**Метод балів.** Бальна оцінка конкурентоспроможності полягає у складанні відповідних таблиць, оцінці показників та їх порівняння із підприємствами-конкурентами.

Застосування даного методу дозволяє визначити узагальнюючу кількісну оцінку становища підприємства в конкурентній боротьбі при наявності кількох конкурентів та передбачає:

1. Складання таблиці оціночних показників для порівняння підприємства з його конкурентами.

2. Виділення найкращого значення окремого оціночного показника з даної сукупності підприємств та присвоєння йому визначеного бального значення (за самотійно встановленою шкалою оцінювання) –  $B_{maxi}$ .

3. Розрахунок балів, отриманих іншими підприємствами за даним оціночним показником шляхом порівняння їх фактичних значень з найкращими в даній сукупності:

$$B_{ij} = \frac{Z_{ij}}{Z_{in}} \times B_{maxi}$$

де  $Z_{ij}$  – фактичне значення  $i$ -го оціночного показника по  $j$ -тому підприємству;

$Z_{in}$  – найкраще значення  $i$ -го оціночного показника по даній сукупності;

$B_{maxi}$  – максимально встановлений бал оцінювання окремого показника.

4) Встановлення значущості (вкладу) конкретного показника оцінки в загальну оцінку конкурентоспроможності підприємства –  $ЗНi$ .

Рівень значущості окремих оціночних показників задається експертне з урахуванням уявлення про роль даного показника в формуванні загального висновку про ступінь конкурентоспроможності підприємства.

5) Отримання узагальненої бальної оцінки конкурентоспроможності ( $УЗj$ ) з використанням наступної формули:

$$УЗj = \sum_{i=1}^k B_{ij} \times ЗНi$$

Застосування цього методу дозволяє не тільки визначити основних конкурентів та місце, в конкурентній боротьбі підприємства, яке оцінюється (за критерієм максимуму набраних балів), а й оцінити ступінь його наближення до найбільш конкурентоспроможного підприємства.

Вивчення підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства доводить, що не зважаючи на велику кількість методик з їх перевагами і недоліками не існує універсальної методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. Проте, використання різних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства дозволяє отримати необхідну базову інформацію, оскільки тільки на основі такої оцінки можуть бути зроблені висновки про ступінь конкурентоспроможності підприємства. Вказана оцінка є відправною точкою до формування унікальних конкурентних переваг та розробки заходів щодо підвищення конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта і в той же час – критерієм результативності цих заходів.

В загальному вигляді процес оцінки конкурентоспроможності підприємства ресторанного господарства складається з наступних етапів:

1. Визначення мети оцінки конкурентоспроможності (обґрунтування претензій на зовнішні інвестиційні ресурси, виявлення резервів економічного зростання, інші цілі поточного управління).

2. Вибір групи підприємств-конкурентів з урахуванням можливостей отримання необхідної первинної інформації для цілей оцінки конкурентоспроможності.

3. Визначення груп ключових показників конкурентоспроможності, які підлягають оцінюванню (групування доцільно здійснювати за складовими, а саме: показники маркетингової діяльності, виробничої, фінансової, інноваційної, кадрової, організаційної структури управління тощо).

4. Розрахунок одиничних, групових, інтегральних показників конкурентоспроможності для кожного підприємства.

5. Обґрунтування висновку про рівень конкурентоспроможності об'єкта оцінки та розробка заходів, спрямованих на поліпшення або утримання конкурентних позицій.

Комплексний характер поняття конкурентоспроможності підприємства обумовлює необхідність обґрунтування системи індикаторів (критеріїв), які можуть розглядатися як ключові показники конкурентоспроможності та охоплюють найбільш важливі аспекти якості та ефективності використання ресурсів підприємства.

Як індикатори звичайно виступають такі показники та характеристики:

- конкурентоспроможність продукції;
- якість, надійність продукції;
- відмітні властивості товарів;
- імідж підприємства;
- відносна частка ринку;
- рівень витрат;
- методи продажів;
- рентабельність реалізації;
- темп зростання виручки від реалізації;
- фінансові коефіцієнти;
- ефективність використання ресурсів (фондовіддача, продуктивність праці, енергоємність, ефективність технології, ефективність інформаційних ресурсів, ефективність заходів для підвищення творчої активності персоналу тощо);
- темпи зростання вартості підприємства;
- ефективність реклами і способів стимулювання збуту;
- компетенція та досвід персоналу;
- рівень плинності кадрового складу;
- показники екологічності виробництва;
- ефективність обслуговування тощо.

Перераховані показники можуть бути змінені та доповнені залежно від особливостей оцінюваних підприємств. Крім того, можливе їхнє групування за структурними елементами: показники розвитку техніко-технологічного, кадрового, інформаційного, фінансового управління тощо. У цьому випадку на

початку дається кількісна оцінка індивідуальним показникам, що входять до складу групи, а потім обчислюються інтегральні групові показники. На їхній основі, залежно від методу оцінки конкурентоспроможності, може розраховуватися загальний показник конкурентоспроможності підприємства або шляхом зіставлення з показниками підприємств-конкурентів даватися пряма оцінка рівня конкурентоспроможності за кожним напрямком.

### Питання для обговорення

26. Що необхідно для моделювання бізнес-процесу як об'єкта управління?
27. Які основні бізнес-процеси присутні на підприємствах ресторанного господарства?»
28. З якими функціями менеджменту взаємодіє логістична система ресторанного господарства?
29. Яка мета матеріального забезпечення виробництва?
30. Що передбачає транзитна форма постачання?
31. Який алгоритм вибору постачальника?
32. Дайте визначення збутової діяльності підприємства. Яка її мета та функції?
33. Які основні функції управління збутовою логістикою?
34. Які функції виконує складське господарство?
35. Наведіть основні мотиватори створення матеріальних запасів.
36. На вирішення яких питань спрямоване управління запасами?
37. Дайте визначення терміну «менеджмент виробництва».
38. Якою структурою характеризується виробнича система?
39. Які ресурси входять до виробничої системи?
40. Як класифікують функції управління виробництвом?
41. Які існують виробничі процеси згідно класифікаційних ознак?
42. Які етапи управління маркетингом на підприємстві?
43. За допомогою яких показників характеризують якість?
44. Що розуміють під терміном «якість обслуговування» і «якість послуги»?
45. Які показники якості обслуговування Вам відомі?
46. Дайте визначення конкурентоспроможності підприємства.
47. Що припускає розробка стратегії конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства?
48. Які основні напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства ресторанного господарства?
49. Які ключові показники конкурентоспроможності підприємства ресторанного господарства?
50. Які існують методи оцінки конкурентоспроможності підприємства?

## Завдання для самостійної роботи

1. З метою оцінки якості обслуговування підприємства (об'єкт-дослідження) розробити анкету (приклад анкети наведено) для опитування споживачів підприємства, яка містить характеристики визначених структурних компонент якості обслуговування. Результати опитування за бальною оцінкою представити в таблиці 1.

Використовуючи розроблену Вами анкету, визначити основні одиничні показники, які характеризують комплексний показник якості обслуговування на підприємстві і розрахували їхні групові та кінцеві значення, результати навести у таблицях 2-3.

При цьому для зручності розрахунків для одиничних показників необхідно зберегти ті номери під котрими вони фігурують в анкеті опитування споживачів. Наприклад, широта асортименту товарів, які пропонуються споживачам –  $M_{12}$ , а швидкість обслуговування –  $M_{52}$  тощо.

На основі отриманих результатів аналізу зробити висновок, щодо комплексного показника оцінки якості обслуговування і за необхідності обґрунтувати оперативні і тактичні заходи щодо підвищення якості обслуговування.

### Анкета для вивчення якості обслуговування (приклад)

#### ШАНОВНИЙ ВІДВІДУВАЧ !

*Колектив ресторану «Лицар» завжди турбується про створення комфорту та домашнього затишку для своїх гостей.*

*Для підвищення рівня якості послуг ми цікавимося думками про нього в наших гостей. Ваші відповіді на питання анкети допоможуть нам створити Вам дійсно гідні Вас умови відпочинку в нашому закладі.*

Відзначте, будь ласка, варіанти відповідей, які найбільшою мірою відповідають Вашій думці. Оцініть за 5-ти бальною системою (закресливши відповідне значення):

#### 1. ЗРУЧНІСТЬ РОЗТАШУВАННЯ НАШОГО РЕСТОРАНУ.

##### 1.1. Близькість до центру міста

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

##### 1.2. Близькість до міського транспорту

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

#### 2. ЯКІСТЬ КУЛІНАРНОЇ ПРОДУКЦІЇ РЕСТОРАНУ:

##### 2.1. Смакові властивості страв

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

##### 2.2. Широта асортименту страв та напоїв

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.3 Швидкість виготовлення страв

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.4. Оформлення (зовнішній вигляд) кулінарної продукції (замовлення)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. НА СКІЛЬКИ ЗАДОВОЛЬНЯЄ ВАС РІВЕНЬ ЦІН У РЕСТОРАНІ

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. СТАН МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОЇ БАЗИ РЕСТОРАНУ:

4.1. інтер'єру

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4.2. меблів

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4.3. столової білизни, посуду та приборів

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4.4. інших предметів

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. НАДАННЯ ДОДАТКОВИХ ПОСЛУГ:

5.1. Широта асортименту

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5.2. Доступність для клієнта

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5.3. Якість додаткових послуг

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Які послуги слід включити до переліку додаткових (напишіть) \_\_\_\_\_

7. КУЛЬТУРА ОБСЛУГОВУВАННЯ З БОКУ ПЕРСОНАЛУ:

7.1. адміністратора

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7.2. офіціантів та барменів

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7.3. інших працівників

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. ЩО ПОНАД УСЕ НЕ ВЛАШТОВУЄ ВАС У РОБОТІ НАШОГО РЕСТОРАНУ

9. Будь ласка, декілька слів про себе:

9.1. Стать:

9.1.1. чоловіча;

9.1.2. жіноча;

9.2. Вік \_\_\_\_\_ років

9.3. Соціальний стан:

- 9.3.1. студент;
- 9.3.2. службовець;
- 9.3.3. підприємець;
- 9.3.4. домогосподарка;
- 9.3.5. пенсіонер;
- 9.3.6. тимчасово безробітний

9.4. Ціль відвідування:

- 9.4.1. відпочинок з друзями, знайомими;
- 9.4.2. проведення переговорів;
- 9.4.3. святкування певної події.

ЩИРО ДЯКУЄМО ЗА НАДАНУ ДОПОМОГУ.

Таблиця 1 – Результати анкетного опитування клієнтів ресторану «...»

№ питання анкети	Кількість відповідей за 5-ти бальною оцінкою						Середній бал
	„1”	„2”	„3”	„4”	„5”	Сума балів	
1.1							
1.2							
<b>Усього:</b>							
2.1.							
2.2.							
2.3.							
2.4.							
<b>Усього:</b>							
3.							
<b>Усього:</b>							
4.1.							
4.2.							
4.3.							
4.4.							
<b>Усього:</b>							
5.1.							
5.2.							
5.3.							
<b>Усього:</b>							
7.1.							
7.2.							
7.3.							
<b>Усього:</b>							
<b>У підсумку:</b>							



Таблиця 2 – Оцінка групових показників «якість обслуговування» в ресторані «...»

ПОКАЗНИКИ	Умовна позначка	Відносна оцінка одиночного показника	Коефіцієнт вагомості одиночного показника в групі (К)	Середні зважені числа з урахуванням вагомостей, ( $M_{ij} K_{ij}$ )
<i>Якість кулінарної продукції:</i>	$M_2$			
- смакові властивості страв	$M_{21}$			
- широта асортименту страв та напоїв	$M_{2,2}$			
- швидкість виготовлення страв	$M_{23}$			
- оформлення кулінарної продукції	$M_{24}$			
<i>Стан матеріально-технічної бази:</i>	$M_4$			
- інтер'єру	$M_{41}$			
- меблів	$M_{42}$			
- столової білизни, посуду	$M_{4,3}$			
- інших предметів	$M_{44}$			
<i>Надання додаткових послуг:</i>	$M_5$			
- широта асортименту	$M_{51}$			
- доступність для клієнта	$M_{52}$			
- якість додаткових послуг	$M_{53}$			
<i>Культура обслуговування з боку персоналу:</i>	$M_7$			
- адміністратора	$M_{71}$			
- офіціантів та барменів	$M_{72}$			
- інших працівників	$M_{73}$			

Таблиця 3 – Оцінка комплексного показника «якість обслуговування» в ресторані «...»

Показники	Відносна оцінка групового показника	Коефіцієнт вагомості одиночного показника в комплексному	Середні зважені числа з урахуванням вагомостей
Якість кулінарної продукції ресторану			
Стан матеріально-технічної бази			
Надання додаткових послуг			

Культура обслуговування			
Комплексний показник		1,0	

### Тематика наукових повідомлень

1. Сучасні бізнес-процеси підприємств харчової промисловості/ресторанного господарства.
2. Порядок розрахунку точки поновлення запасів за різних умов.
3. Виробнича потужність підприємства: сутність та характеристика.
4. Проблеми управління якістю на підприємствах харчової промисловості.
5. Шляхи вдосконалення якості обслуговування підприємства ресторанного господарства..
6. Тенденції розвитку ресторанного бізнесу у сучасних умовах.
7. Класифікація виробничих процесів на підприємстві харчової промисловості.

## РОЗДІЛ 8. ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

### Основні питання:

- 8.1. Поняття інформації та комунікацій, їх види та роль у менеджменті підприємств.
- 8.2. Організація праці керівника.
- 8.3. Автоматизовані інформаційні системи в управлінні підприємствами.
- 8.4. Економічна та соціальна ефективність процесу управління підприємствами.

### 8.1. Поняття інформації та комунікацій, їх види та роль у менеджменті підприємств

Інформаційне забезпечення має важливе значення управління підприємством ресторанного господарства. Інформаційне забезпечення виступає обмеженим і коштовним ресурсом виробничої активності підприємства і є основою його ефективної господарської діяльності, шляхом збору і переробки інформації, яка необхідна для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. **Інформація** це сукупність повідомлень, які відображають конкретний аспект явища, події виробничо-господарської діяльності [50]. Зв'язок інформації з цілями і рішеннями можна представили у наступному вигляді (табл. 8.1).

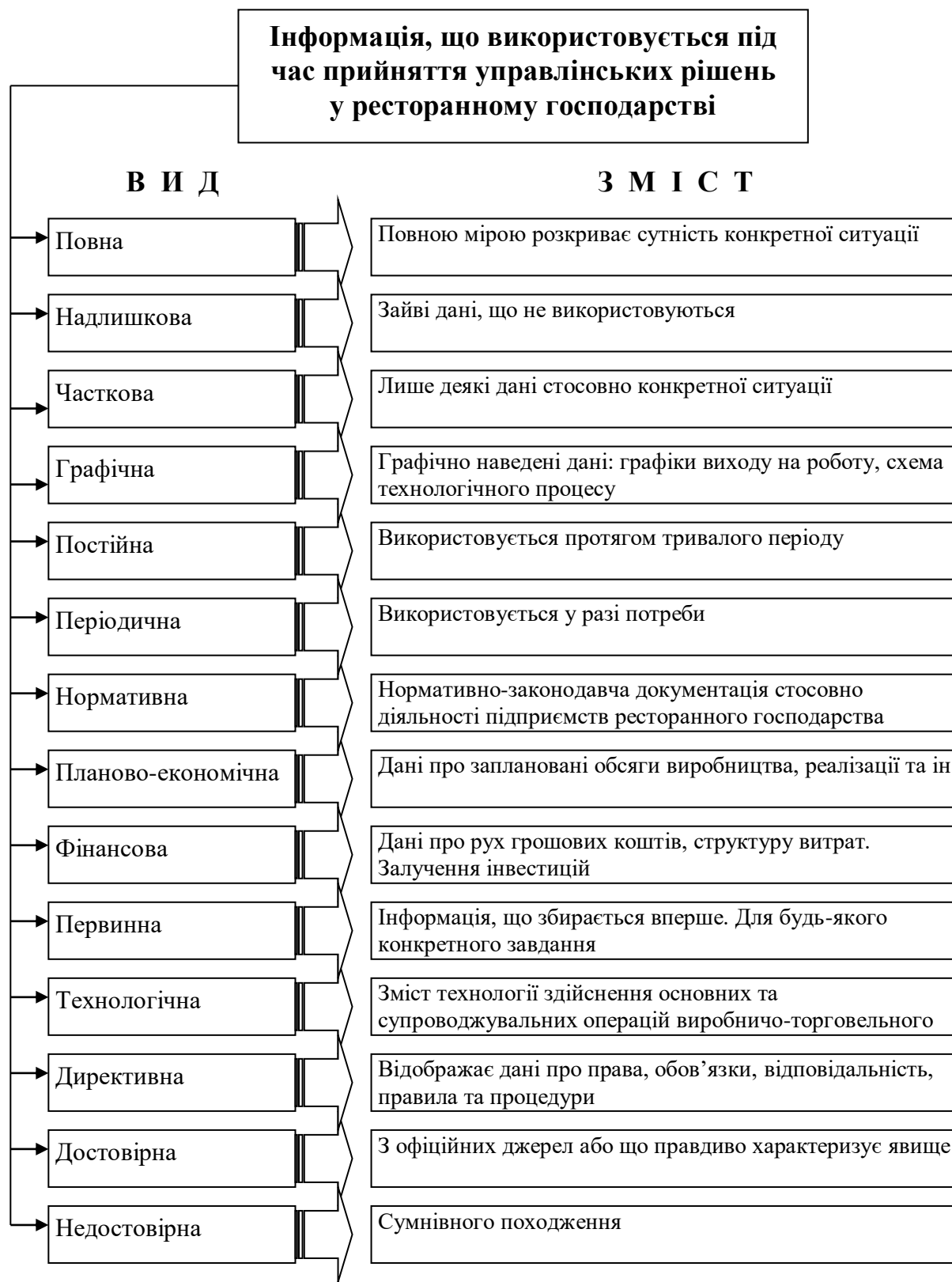
Таблиця 8.1 – Зв'язок інформації з цілями діяльності та рішеннями

Стан інформації	Повна	Неповна	
		з ризиком	з невизначеністю
Рішення	з визначеністю	з ризиком	з невизначеністю
Об'єктивні очікування	однозначні	квазіоднозначні	неоднозначні
Суб'єктивні очікування	впевненість	Невпевненість	

Центральним завданням ефективного менеджменту – є покращення інформованості під час прийняття рішень. Ступінь інформованості – це відношення фактичного рівня інформації до потрібного, в свою чергу, різниця між ними визначається як потреба в інформації.

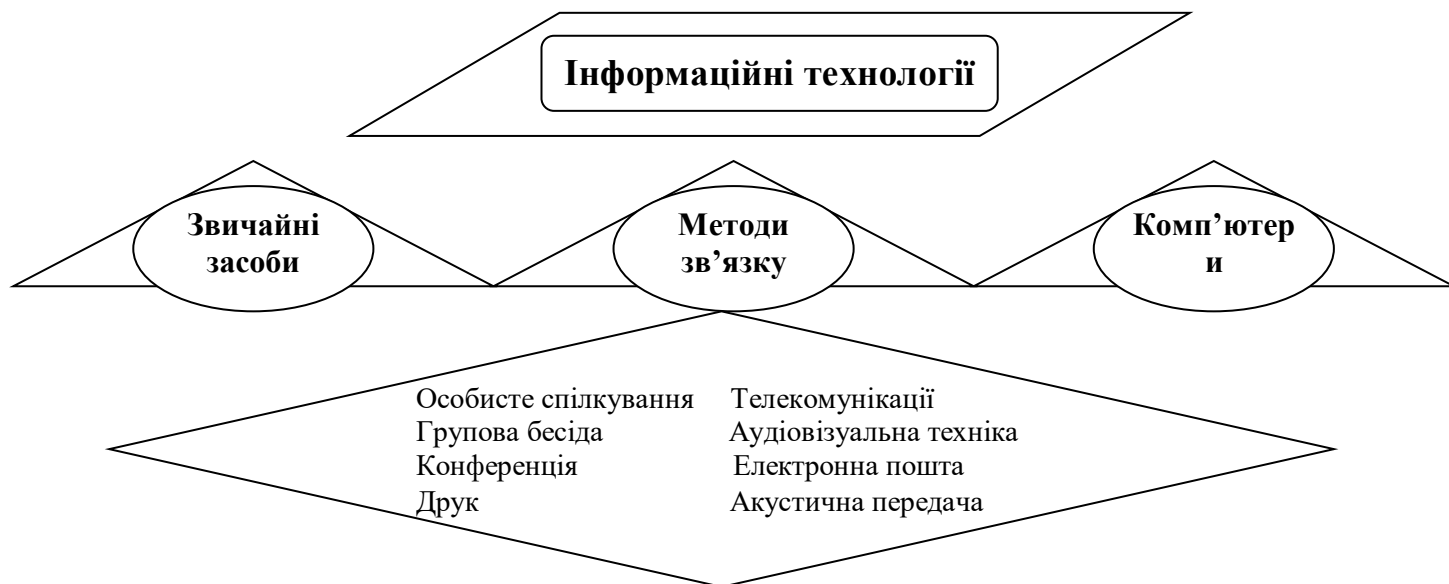
Критеріями забезпеченості інформації є [51]: обсяги інформації (повнота); її значущість; точність; надійність; зрозумілість; актуальність; гнучкість; економічна ефективність інформації (співвідношення прибутку від інформації та витрат на неї); захищеність інформації.

Інформація може надходити ти за централізованою, децентралізованою та змішаними схемами. Інформацію, що використовують в підприємствах ресторанного господарства можна класифікувати за різними ознаками (рис. 8.1).



**Рисунок 8.1 – Види інформації, що застосовуються під час прийняття управлінських рішень у ресторанному господарстві**

Інформаційні технології, що використовуються в підприємствах ресторанного господарства є достатньо різноманітними. Під час їх вибору слід враховувати: коли, як часто, як довго здійснюється зв'язок; хто з ким зв'язується, як пов'язані учасники, що є предметом і чим вона здійснюється (рис. 8.2).



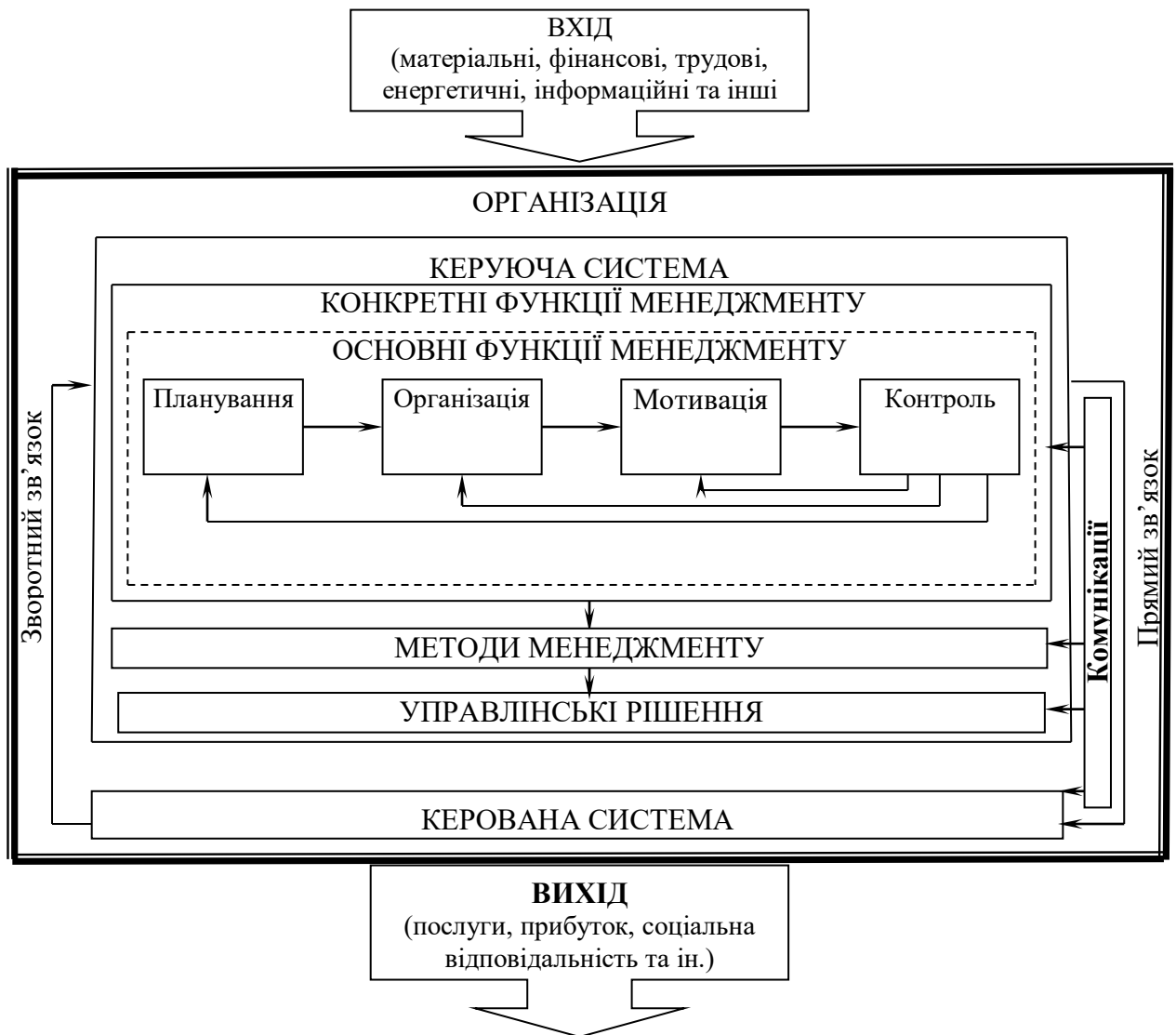
**Рисунок 8.2 – Інформаційні технології, що використовуються на підприємстві ресторанного господарства**

Інформація є основою комунікацій. Сутність комунікацій становлять взаємозв'язки між працівниками, підрозділами, організаціями тощо. Вони супроводжують усі процеси, що відбуваються в організації. **Комунікація** (з англ. communication) є аспектом соціальної взаємодії, загальною характеристикою будь-якої діяльності, включаючи управлінську [46]. Багатоаспектність сутності комунікацій викликало появу різноманітних тлумачень цього поняття.

**Комунікація:**

- являє собою форму політичної, наукової, організаційної й технічної сили в суспільстві, за допомогою якої підприємства включаються у зовнішнє середовище, здійснюють обмін думками або інформацією для забезпечення взаєморозуміння;
- це форма зв'язку, як один із проявів інформаційного обміну або обміну інформацією між людьми в процесі їхнього безпосереднього спілкування або за допомогою технічних засобів;
- це всеосяжний і складний процес, який здійснюється за допомогою слів, букв, символів, жестів;
- це спосіб, за допомогою якого висловлюється ставлення одного працівника до знань і розумінь іншого, досягається довіра, взаємосприйняття поглядів тощо.

**Комунікабельність** (комунікативність) – це здатність до комунікацій, встановлення контактів і зв'язків, досягнення взаємопорозуміння. Місце комунікацій у процесі менеджменту показано на рис. 8.3 [50].



**Рисунок 8.3 – Місце комунікацій у процесі менеджменту**

Забезпечення виконання функцій управління, а також необхідних контактів із зовнішнім середовищем вимагає своєчасного передання інформації різних видів, певної якості, необхідної достовірності, що досягається за рахунок комунікаційного процесу.

**Комунікаційний процес** – процес обміну інформацією з метою розв'язання конкретної проблеми [50]. Цей процес виражається рухом інформації в ланцюгу «відправник – повідомлення – канал – одержувач», реальним або потенційним зв'язком у формі діалогу, а також впливом на керований об'єкт, який досягається в результаті обміну повідомленнями. Невід'ємними елементами процесу комунікацій є:

- відправник (джерело) – особа, група осіб (підрозділ), що генерує ідеї, збирає та передає інформацію;
- повідомлення – інформаційна ідея, закодована з допомогою символів;
- канал – засіб передавання інформації;
- отримувач (споживач) – особа, група осіб (підрозділ) для яких призначена інформація.

У діяльності підприємств ресторанного господарства використовуються різні засоби, види і форми комунікацій. Комунікації класифікують за наступними критеріями.

**За характером і виявом комунікація визначається як:** а) інформаційна – передання інформації аудиторії, одній особі або групі осіб, інформування про певні події (виступ на радіо); б) експресивна – виразна, що характеризується експресією, силою вияву почуттів, переживань (несподівана зустріч); в) переконуюча – прагнення вплинути на інших (висловлення захоплення, прохання, що особливо важливо для працівників сфери послуг); г) соціально-ритуальна – використання норм і звичаїв соціально-культурної поведінки (процедура знайомств, звичаї гостинності); д) паралінгвістична – спілкування за допомогою міміки, а також поз і рухів.

**За видами та способами** комунікації можна поділити на три групи: усну, письмову й візуальну. На думку психологів, у багатьох ситуаціях найефективнішим є безпосередній усний контакт, за допомогою якого можна передавати деталі, уточнити неясні питання й цим виключити неправильне розуміння завдання.

**За цільовою спрямованістю** комунікації визначають як: інструктивні, мотиваційні й інформативні, які постачають інформацію для прийняття управлінських рішень, їх реалізації й контролю за виконанням.

Для досягнення цілей підприємства та ефективного обміну інформацією використовуються висхідні, нисхідні, вертикальні й горизонтальні комунікації. Висхідні комунікації, як правило, здійснюються у формі звітів, пропозицій і пояснювальних записок. Метою їх є ознайомлення вищого рівня керівництва про те, що робиться на середньому та нижчому рівнях ієрархічної системи. Перед нисхідними комунікаціями ставиться завдання довести до відома підлеглих та інших організацій про зміст рішень, які приймаються на вищому рівні управління (стратегічні напрями майбутньої діяльності). До нисхідних та висхідних комунікацій відносять обмін інформацією між підприємством та зовнішнім середовищем.

Існують певні правила успішного здійснення вертикальних комунікацій:

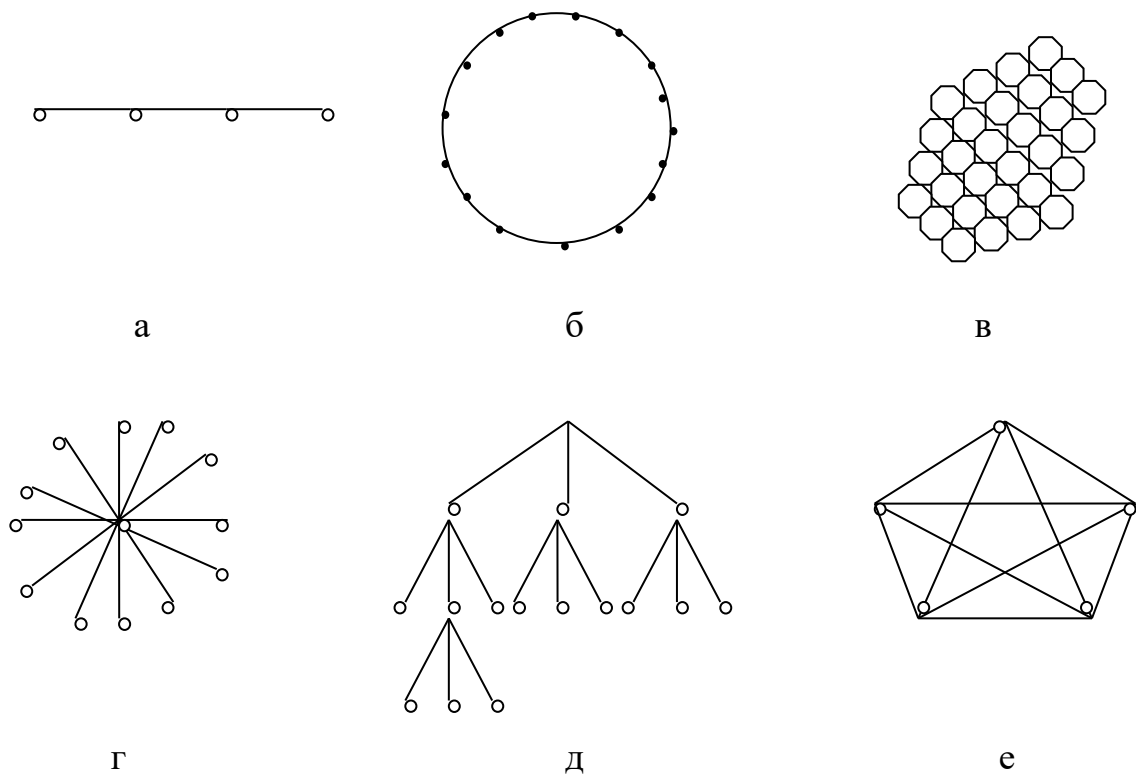
- правильний, ввічливий стиль мови;
- достатня гласність, що унеможливорює домисли, плітки;
- недопущення передання інструкцій і вказівок від вищого керівництва безпосередньо адресату, що веде до втрати відповідальності й порушення встановленої ієрархії.

Прикладом горизонтальних комунікацій є міжрівневі комунікації на підприємствах, тобто обмін інформацією між структурними підрозділами.

Велику питому вагу займають особистісні комунікації, або безпосередні контакти між працівниками. Особистісні комунікації включають усі види обміну інформацією, що мають місце між особами. Вони можуть виступати у таких формах: комунікація між двома людьми, комунікація між індивідом і групою осіб, комунікація між членами групи.

Характер комунікацій у підприємствах ресторанного господарства значною мірою залежить від типу їх структурної схеми. Основними типами структурних

схем, що використовують є: лінійна, кільцева, сотова, багатозв'язкова, ієрархічна, зіркова тощо (рис. 8.4) [62].



**Рисунок 8.4 – Основні типи структурних схем комунікацій: а) лінійна; б) кільцева; в) сотова; г) багатозв'язкова; д) ієрархічна; е) зіркова**

При **лінійній структурній схемі** кожна її позиція (окрім крайніх) пов'язана із двома сусідніми, інформація, яка передається з одного кінця до іншого, стає відомою усім. Тут немає відносин підлеглості, але будь-який розрив зв'язку не компенсується, підприємство стає малокерованим, коли втрачається контакт між окремими підрозділами. Простота побудови, порівняно короткі канали зв'язку створюють передумови для оперативного прийняття рішень і широкого застосування цієї структурної схеми.

**Кільцева схема** являє собою замкнену структуру з однаковими зв'язками. При застосуванні цієї схеми підвищується швидкість передачі інформації та стійкість структури, оскільки будь-які дві позиції використовують два напрямки інформаційного обміну.

**Сотова схема** являє собою більш складну структуру з розвиненими шляхами проходження інформації.

**Багатозв'язкова схема** реалізує принцип: кожен зв'язаний із кожним. Тут зв'язки є рівноцінними й жоден з них не має переваг перед іншим. Висока швидкість проходження інформації досягається прямими зв'язками, коли немає потреби використовувати обхідні шляхи.

При **зірковій схемі** кожна позиція підтримує зв'язок лише із центром, який виконує командні функції.



Найпоширенішою в менеджменті є **ієрархічна схема**, яка уособлює командні функції одних позицій щодо до інших: позиції, розташовані у нижній частині схеми, є підлеглими; позиції, розташовані над ними, є одночасно підлеглими й командними; позиції, розташовані у верхній частині схеми, виконують лише командні функції. Ієрархічна схема передбачає більш високу централізацію порівняно з кільцевою. Найвищий рівень централізації командних функцій має місце при застосуванні зіркової схеми, де поведінка кожного елемента повною мірою залежить від центральної позиції.

Представлені схеми є видами **формальних комунікацій**. Важливу роль у менеджменті відіграють **неформальні** комунікації. Для розвитку неформальних комунікацій в підприємствах ресторанного господарства використовуються неофіційні правила й ритуали, система облаштування ящиків для анонімного внесення пропозицій, яка сприяє вільному потоку новаторства різних рівнів. У цьому руслі можуть діяти спеціальні комісії для розгляду скарг, «дні відкритих дверей», різні збори й наради та інші корпоративні заходи.

Комунікаційний процес охоплює такі етапи [50; 64]:

1) формування або вибір ідеї – процес формулювання ідеї чи добору інформації;

2) кодування – процес перетворення ідей у символи, зображення, малюнки, моделі, звуки, схеми, слова, мову тощо. Тобто, перш ніж передавати ідею, відправник повинен за допомогою символів закодувати її, використавши для цього різні засоби. Кодування перетворює ідею у повідомлення. Повідомлення – сукупність символів, що відбивають закодовану інформацію. Найбільше повідомлень передається у формі символів мови. Проте, символи можуть бути й невербальними, наприклад, графічні зображення, жести, міміка тощо;

3) вибір каналу – вибір засобів, за допомогою яких сигнал спрямовується від передавача до приймача (одержувача). Канали поділяються на засоби масової інформації й міжособові канали. Ними можуть бути: електронні засоби зв'язку, включаючи комп'ютерні мережі, електронна пошта, CD - диски, записки, проведення попередніх зборів невеликих груп для забезпечення бажаного розуміння повідомлення й залучення працівників до проблеми та ін. Відправник, як правило, не обмежується одним каналом, а використовує декілька;

4) передавання ідеї (повідомлення);

5) декодування – процес, за допомогою якого приймач повідомлення переводить одержані символи в конкретну інформацію та інтерпретує її значення. Одержувач декодує повідомлення шляхом перетворення символів у значення. Якщо не вимагається реакція на отриману інформацію, то процес обміну на цьому завершується;

6) оцінювання та уточнення повідомлення; Основні типи оцінювання: зміна в знаннях одержувача; зміна установок одержувача; зміна поведінки одержувача повідомлення. Обмін інформацією слід вважати ефективним, якщо одержувач продемонстрував розуміння ідеї, проводячи дії, очікувані відправником.

7) здійснення зворотного зв'язку – відправник і отримувач змінюються комунікаційними ролями. Розглядається як сигнал, спрямований отримувачем інформації відправникові повідомлення, як підтвердження факту його отримання.

Зворотній зв'язок визначає ступінь розуміння або нерозуміння інформації, що міститься у повідомленні. Зворотній зв'язок може набувати форми не лише слова, але й кивка головою, усмішки, потиснення руки або заперечливого жесту рукою, певного виразу очей, інтонації голосу, зміни положення тіла тощо. Іноді має місце недооцінка зворотного зв'язку й зайве захоплення однобічною комунікацією, коли зверху вниз відправляються численні накази, розпорядження, вимоги тощо [25; 22; 41; 60; 67; 80].

Комунікації із зовнішнім середовищем підприємства здійснюються різноманітними засобами. З наявними й потенційними приймачами інформації вони спілкуються переважно за допомогою реклами. У відносинах підприємств з громадськістю першочергове значення надається створенню сприятливого образу, «іміджу» підприємств на місцевому, загальнонаціональному та міжнародному рівнях.

На підприємствах здійснюється такі комунікаційні процеси:

- міжрівневі комунікації;
- комунікації між керівниками й робочими групами;
- комунікації між підприємствами та зовнішнім середовищем.

Міжрівневі комунікації – це обмін інформацією між різними відділами та структурними підрозділами, в результаті чого досягається координація й узгодженість діяльності для досягнення спільних цілей. Умовою ефективного здійснення міжрівневих комунікацій є чіткий розподіл обов'язків, повноважень і відповідальності структурних підрозділів, дотримання службової етики взаємовідносин, використання сучасних засобів зв'язку тощо.

У практичній діяльності підприємств ресторанного господарства ефективність комунікацій знижується, якщо неточно формулюється повідомлення, має місце помилковий переклад або нечітке тлумачення, припускається втрата інформації в процесі передачі, її зберігання через неуважність працівників, обмежений час для адаптації й засвоєння інформації тощо. До того ж, отримувачі сприймають, насамперед ту інформацію, яку вони сподіваються одержати, й іноді ігнорують дані, які не співпадають з їхньою попередньою уявою.

Велике значення має техніка комунікацій: використання правильних виразів, точних термінів, наглядних матеріалів, технічних засобів та ін.

Обмін інформацією на підприємствах може відбуватись неналежним чином через недосконалу структуру повідомлень, не чіткий добір слів, помилки в повідомленнях, недостатню увагу щодо невербальних комунікацій.

Для підвищення ефективності комунікацій в підприємствах ресторанного господарства – передачі певних повідомлень у формі вказівок, інструкцій, наказів, доповідей, звітів тощо, потрібно враховувати чіткість формулювання повідомлення, підбір слів та невербальних знаків тощо [41].

Удосконаленню комунікацій і ліквідації перепон в підприємствах сприяють:

- оптимізація структурної схеми комунікаційного процесу;
- удосконалення документообігу;
- ефективно застосування графічних засобів;

- посилення зворотного зв'язку;
- впровадження системи вивчення пропозицій працівників;
- використання інформаційних бюлетенів;
- широке застосування сучасних інформаційних технологій тощо.

Під час здійснення комунікаційного процесу особливого значення набуває культура спілкування – дотримання правил та норм поведінки встановлених на підприємстві.

Необхідний для управління обсяг інформації визначається з урахуванням розміру, та спеціалізації підприємства, його організаційної структури, характеру розвитку внутрішніх зв'язків, а також зв'язків з іншими підприємствами та організаціями.

**Комунікації ділових партнерів.** Оскільки кожне підприємство ресторанного господарства є складною, формалізованою та відкритою системою і функціонує у зовнішньому середовищі, то існує об'єктивно зумовлена необхідність налагодження та розвитку контактів із представниками органів державного управління, постачальниками, дистриб'юторами, споживачами, конкурентами, контрольними органами, як невід'ємними складовими середовища функціонування підприємства. При цьому особливу роль відіграють ділові якості працівників. Безпосереднє започаткування співробітництва між підприємствами відбувається через проведення зустрічей, надання інформації, ділових переговорів [50, с. 230].

**Переговори з діловими партнерами** – це ділова або службова бесіда, у процесі якої представники двох або більше підприємств спілкуються, обмінюються інформацією, з'ясовують інтереси, потреби, концепції та позиції сторін, обговорюють і обґрунтовують свої погляди й пропозиції, висувають аргументи та контраргументи, узгоджують позиції і формулюють домовленості. Результатом проведення ділових переговорів, як правило, є укладання угод, контрактів, договорів.

Спочатку необхідно поставити мету, сформулювати власну позицію і визначити загальний підхід, тобто обрати стратегію ведення ділових переговорів. Стратегія повинна відповідати певним критеріям, а саме: спрямовуватись на результат, забезпечення ефективності діяльності підприємства, поліпшення стосунків з партнерами, досягнення взаємовигідних домовленостей та мети.

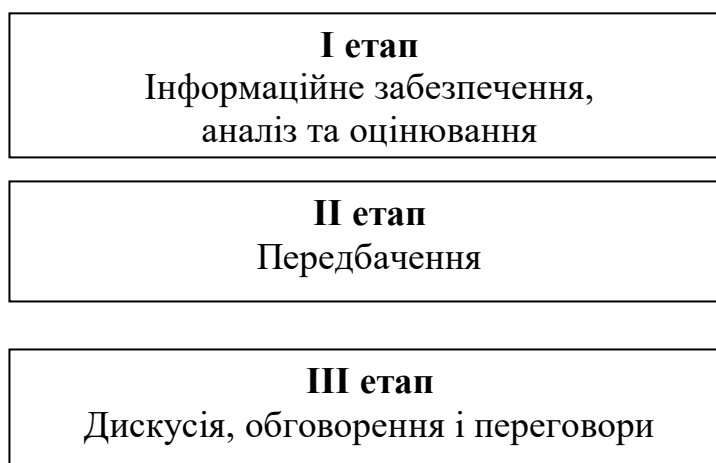
На практиці, як правило, застосовують чотири види стратегій ведення ділових переговорів: стратегії жорстких, перспективних, лояльних, принципівих переговорів.

1. Стратегія жорстких переговорів. Кожна зі сторін відстоює власну позицію, не виявляє ініціативи щодо досягнення компромісу. Чим більше уваги приділяється позиціям сторін, тим меншого значення набуває мета та предмет переговорів. Жорсткий підхід часто залишає в учасників переговорів відчуття невдоволеності, виснаження, навіть відчуження, що спричиняє різноманітні ухилення, які затримують прийняття рішення.

2. Стратегія перспективних переговорів. Стратегія застосовується, коли особливих надій на успіх у переговорах немає. Однак їх результати можуть служити базою для майбутніх стосунків.

3. Стратегія лояльних переговорів. Сторони за більшістю питань йдуть на поступки одна одній, враховуючи майбутню вигоду від практичного використання результатів переговорів.

4. Стратегія принципівих переговорів. Стратегія розроблена в Гарвардському університеті США. Основою принципівих переговорів стала теорія «розумного егоїзму», яка проповідує ідею свідомого підпорядкування власних інтересів загальним, щоб у результаті успіху загальної справи якнайповніше реалізувати власні інтереси. Принципові переговори базуються на партнерських взаємовідносинах рівноправних суб'єктів і передбачають високий рівень відкритості. При цьому партнери шукають точки зіткнення інтересів. Щодо позицій, за якими існують неузгодження, розробляються рішення, що обґрунтовуються справедливими та об'єктивними нормами, незалежними від жодної зі сторін. З метою забезпечення справедливості та об'єктивності до переговорів залучаються посередники, спостерігачі й незалежні експерти. Об'єктивними нормами можуть виступати митні правила, світові ринкові ціни, оцінки незалежних експертів тощо. Процес проведення принципівих переговорів відбувається шляхом реалізації трьох послідовних етапів (рис. 8.5).



**Рисунок 8.5 – Процес проведення принципівих переговорів**

Після вибору стратегії ділових переговорів необхідно визначитись із тактикою їх проведення. Коректними тактичними прийомами ведення ділових переговорів є:

- нарощення складності питань. Обговорення починається з питань, за якими інтереси сторін збігаються. Розбіжностей в інтересах не торкаються. Це створює сприятливий психологічний клімат, добрий настрій, за яких можливе досягнення домовленостей;

- використання інформації про перспективи свого підприємства. Один із учасників демонструє очікувані позитивні зміни в організації, сподіваючись на зацікавленість партнера в майбутніх високих результатах;

- пошук спільної зони рішень. Сторони спочатку узгоджують зміст та мету договору, тобто намагаються дійти згоди загалом. Після цього відбувається обговорення деталей угоди;

– повне відкриття позицій. Розкриття учасниками власних інтересів, потреб, завдань сприяє пошуку спільних інтересів;

– поділ проблеми на складові. Проблема вирішується не загалом, а частково, поелементно. Часткове узгодження ефективніше, ніж повна відсутність результатів;

– пакетування. Різноманітні проблеми поєднуються в єдиний пакет, який обговорюється загалом. У пакет входять привабливі для партнера пропозиції, а також спірні та компромісні рекомендації. Передбачається, що партнер, зацікавлений у певних пропозиціях, погодиться з непривабливими доповненнями;

– застосування відкритих статистичних даних;

– взаємні поступки. Один із учасників відверто поступається своєю позицією партнеру, розраховуючи, що він зробить аналогічний крок за іншими питаннями;

– блокування. Використовується, якщо в переговорах бере участь велика кількість учасників. Частина учасників об'єднується в блок і може перешкоджати прийняттю не вигідного їй рішення. Рішення приймається спочатку всередині блоку, тобто воно найчастіше влаштовує більшість.

**До некоректних тактичних прийомів ведення переговорів належать:**

– завищення вимог – використовується так звана «поступка», яка вимагає відповідних вчинків від партнера;

– шантаж – один із учасників переговорів використовує інформацію, яка певною мірою компрометує партнера, що може зумовлювати його поступливість при переговорах;

– затягування переговорів – надання інформації про інтереси, наміри, оцінки невеликими обсягами. Це дає можливість, не розкриваючи своєї позиції, отримувати перевагу, маневрувати, затягувати переговори;

– відхід – партнери просять перенести обговорення питань на інший час. Це дає змогу виграти час, накопичити інформацію, проконсультуватись із своїми керівниками і консультантами;

– зростання вимог – партнер висуває нові вимоги;

– ультимативність вимог – одна із сторін висуває жорсткі умови. Якщо їх не приймають, то вона домовляється з іншою зацікавленою стороною;

– вимагання (висування вимог в останній момент) – розрахунок базується на тому, що інша сторона – партнер з метою успішного завершення переговорів, піде на поступки;

– подвійне тлумачення – закладається теза, яка дає можливість трактувати договір у власних інтересах, формально не порушуючи його умов;

– посилений тиск – один із учасників переговорів використовує специфічну, не завжди офіційну інформацію щодо фінансового стану партнера, спираючись на виявлені недоліки, фінансові та юридичні порушення;

– харизматичний вплив – учасник, використовуючи свої харизматичні якості, змінює поведінку партнера під час переговорів на свою користь;

– надання неправдивої (неповної) інформації – учасник переговорів повідомляє, що конкурент партнера пообіцяв йому значно вигідніші умови

договору.

Для формування та розвитку ділових відносин з представниками іноземних держав важливо мати інформацію про особливості їх діяльності, результативності, національного характеру, манери поведінки. Це дасть змогу передбачувати вчинки, дії, рішення, виробляти необхідну тактику і стратегію. При цьому слід враховувати національні особливості спілкування [50, с.238].

## 8.2. Організація праці керівника

Управлінська праця – це вид праці, основним завданням якої є забезпечення цілеспрямованої, скоординованої діяльності як окремих учасників сумісного трудового процесу, так і трудових колективів в цілому [9; 80]. По суті – це планомірна діяльність робітників адміністративно-управлінського персоналу, яка направлена на виконання функцій менеджменту.

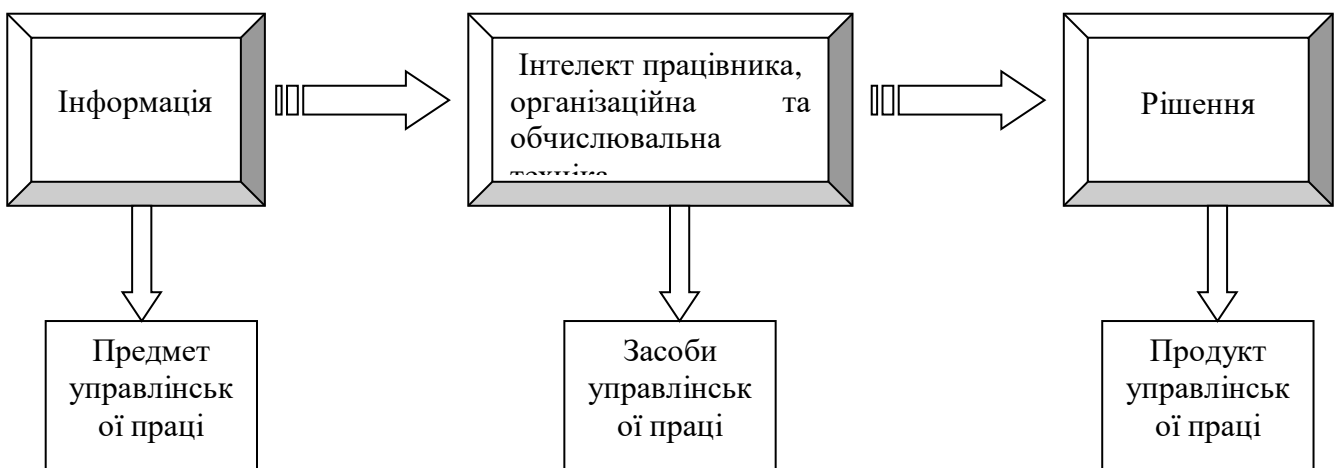
Зміст управлінської праці залежить від його об'єкту і визначається структурою процесів, прийомами праці, його технічним оснащенням, а також взаємовідносинами, які виникають під час виконання управлінських функцій.

Управлінська праця має специфічні особливості [50]:

- вона приймає участь у створенні матеріальних благ не безпосередньо, а через працю інших осіб;
- в якості предмету управлінської праці виступають управлінський процес і особи, які в ньому приймають участь;
- її результатом є управлінські рішення;
- засобами праці слугує організаційна та обчислювальна техніка;
- це праця розумова, тому прямий вимір її продуктивності можливий лише у технічних виконавців та частини спеціалістів.

Специфічність управлінської праці полягає в тому, що продуктом управлінської праці є рішення. Разом з цим специфічними є предмет і засоби управлінської праці – інформація, організаційна та обчислювальна техніка.

Характеристику управлінської праці можна представити як систему, на вході якої знаходиться інформація, яка підлягає обробці в середині системи за допомогою комунікацій та засобів зв'язку, а також інтелекту працівника, як результат на виході – управлінські рішення (рис. 8.6) [41].



### Рисунок 8.6 – Характеристика управлінської праці [41]

Аналіз управлінської праці свідчить про її функціональну неоднорідність. Наприклад, у процесі розробки рішення беруть участь директор ресторану, бухгалтер, технолог та ін. Проте, ступінь їх участі є неоднаковою. З урахуванням цього виділяють наступні види управлінської праці [41]: евристичну, адміністративну, операторну.

**Евристична праця** має виражений творчий характер, пов'язана з постановкою проблем і пошуком шляхів їх розв'язання, аналізом діяльності підприємства, характерна для керівників підприємства, окремих категорій спеціалістів апарату управління.

**Адміністративна праця** полягає у цілеспрямованому впливі керівника на підлеглих з метою активації їхньої діяльності у виконанні поставлених завдань. Вона передбачає розпорядчі (доведення рішень до виконавців), координаційні (складання планів-графіків, проведення нарад), контрольні і службово-комунікаційні (приймання і переведення інформації) операції. Адміністративна праця характерна для менеджерів усіх рівнів.

**Операторна праця** полягає у виконанні стереотипних операцій, необхідних для інформаційного забезпечення процесу управління, передбачає поєднання простих операцій розумової праці з діями, які потребують певних фізичних зусиль. Операторна праця – це операції з документування, комунікаційно-технічні операції, обчислювальні і формально-логічні арифметичні дії, інші операції з переробки інформації. Операторна праця характерна для діловодів, секретарів, друкарок, операторів ЕОМ.

Управлінська праця в підприємствах ресторанного господарства відрізняється своєю складністю. Основні фактори, що характеризують складність праці в апараті управління: характер виконуваних функцій, різноманітність, обсяг і складність послуг, міра самостійності [60; 80].

Діяльність апарату управління підприємства ресторанного господарства полягає у виконанні таких функцій: управління виробництвом та торговельно-оперативним процесом; господарське обслуговування; керівництво структурними підрозділами [60].

Господарське обслуговування підприємства передбачає розв'язання питань будівництва, ремонту і обладнання виробничих та торговельних приміщень, ресурсного забезпечення, постачання інвентарю та МШП, спецодягом, пакувальним та іншими допоміжними матеріалами.

Функція управління підприємством ресторанного господарства полягає у плануванні, організації, обліку і контролю господарської діяльності підприємства, підборі і розстановці кадрів, впровадженні прогресивних методів обслуговування та передових форм організації праці.

Аналіз роботи апарату управління підприємства ресторанного господарства виявляє різні типи управлінської праці:

- праця, змістом якої є переважно функції управління;
- праця, в якій поєднуються функції управління і виконання (елементи інструктування, координування, контролювання робіт, керівництво колективами);
- праця, у змісті якої переважають функції управління колективом, визначення напрямків, координування діяльності підвідомчих структурних одиниць, організація всієї роботи підприємства ресторанного господарства.

Як було відзначено у темі 6, залежно від функціональної ролі та видів робіт персонал апарату управління підприємства ресторанного господарства поділяється на три категорії: керівники, спеціалісти, технічні виконавці.

Звичайно, такий поділ працівників апарату управління на категорії має досить умовний характер, оскільки, саме у сфері ресторанного господарства практикується суміщення категорій та професій працівників.

Однією з основних вимог раціонального поділу праці в апараті управління є правильний розподіл функцій між трьома зазначеними категоріями працівників. Не можна допускати такого становища, коли керівник або спеціаліст виконує функції технічних виконавців. У зв'язку з цим необхідно встановити правильні пропорції між кількістю різних категорій працівників з таким розрахунком, щоб забезпечити найкраще їх використання.

Керівнику належить провідне місце у виконанні завдань управління. Він відповідає за роботу конкретного підрозділу або підприємства в цілому, має у своєму підпорядкуванні конкретний колектив працівників, наділений правами і повноваженнями. Він обирає оптимальні варіанти управлінських рішень і організує їх виконання. У зв'язку з цим керівник повинен організовувати не тільки особисту працю, а також діяльність управлінського апарату в цілому. Лінійні та функціональні менеджери повинні організовувати працю підпорядкованих їм працівників [64].

Результати роботи менеджера залежать не тільки від діяльності, яку він очолює, та від апарату управління, а також від організації власної праці.

Процес організації праці менеджера здійснюється на тій же основі, що і організація праці всього колективу. Планування особистої роботи менеджера полягає у правильному виборі форм участі у виконанні стратегічних, тактичних і оперативних планів виробничої діяльності, організації взаємозв'язків з іншими організаціями, прийнятті рішень і здійсненні контролю за їх виконанням. Крім цього планування особистої роботи передбачає встановлення раціонального режиму праці та відпочинку [9].

Організація праці базується на суспільних законах (розподілу праці, кооперації праці, переміни праці та ін.) і суб'єктивних організаційних принципах (ритмічності, пропорційності, безперервності та ін.).

У методах організації управлінської праці є особливості, що впливають із специфіки процесів управління підприємством. Вони обумовлені відокремленням управлінської праці від праці виконавчої.



Менеджер бере участь у створенні матеріальних цінностей через організацію праці інших працівників. Предметом праці менеджера та спеціаліста є інформація.

Змістом організації праці менеджера є науково-обґрунтовані рішення таких питань, як: розподіл і кооперація праці працівників у масштабі підрозділу або підприємства в цілому, вибір раціональної системи і методів роботи, підбір і розстановка персоналу, організація робочих місць і створення ефективного робочого середовища для працівників, використання засобів механізації та автоматизації управлінських робіт.

Організація праці менеджера безпосередньо пов'язана з використанням ним свого робочого часу на виконання окремих процесів.

Здійснюючи керівництво роботою організації менеджеру необхідно: систематично брати участь у вирішенні виробничих завдань; вирішувати питання, які передбачені службовими повноваженнями; регулярно спілкуватись з людьми, одержувати від них і передавати їм необхідну інформацію [9].

Сукупність цих завдань визначає структуру робочого часу менеджера і основні напрямки організації його праці (рис. 8.7).

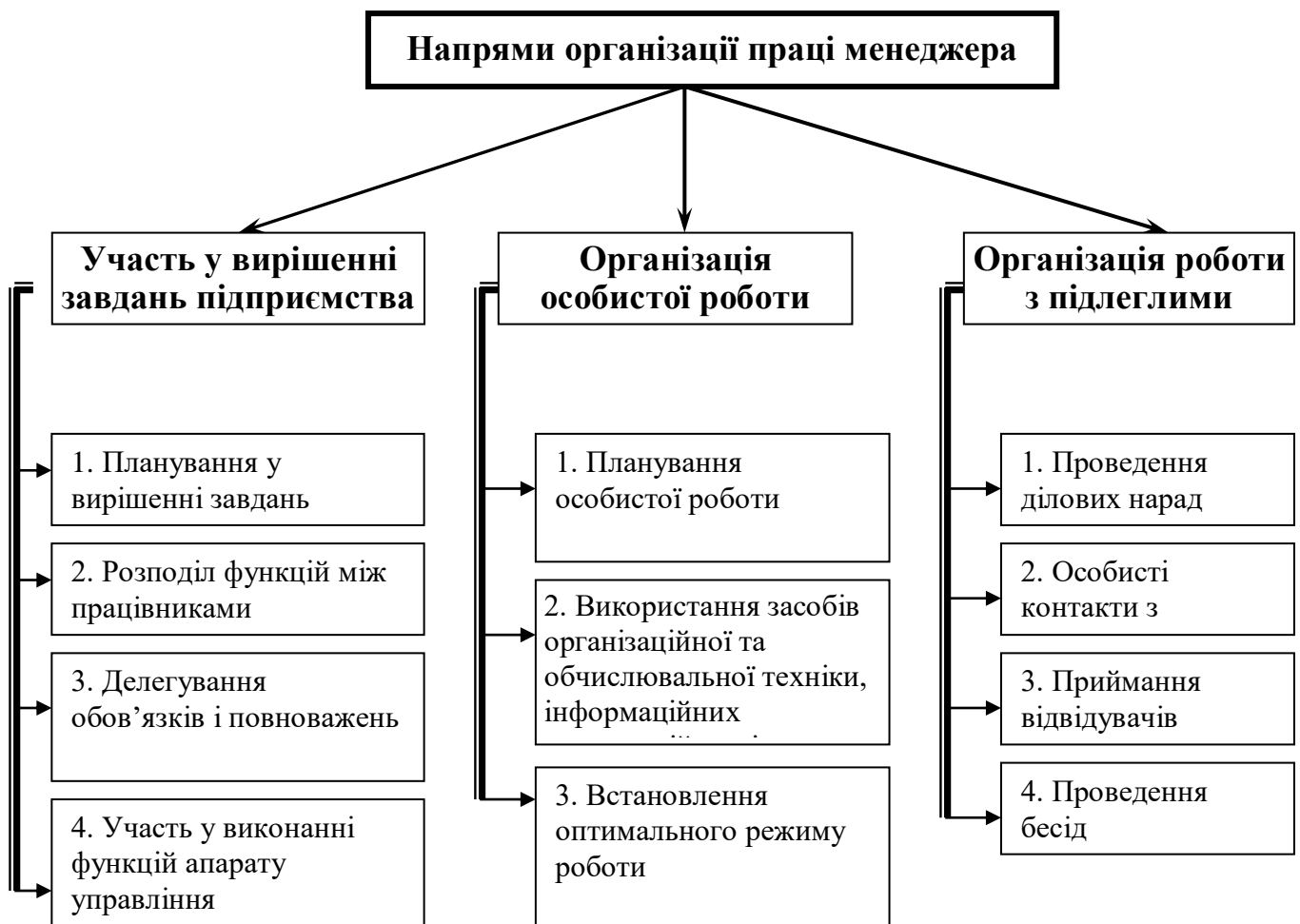


Рисунок 8.7 – Напрями організації праці менеджера

Соціологічні дослідження, проведені серед керівників, що займають різні адміністративні посади у підприємствах сфери послуг, дали змогу визначити загальні професійні вимоги до директора підприємства.

1. Підприємливість – сукупність якостей, які характеризують здатність директора підходити до розв'язання господарчих питань з підприємницьких позицій з урахуванням конкретних ситуацій на ринку товарів і послуг. Директор повинен уміти підтримувати ініціативу персоналу, залучати його до широкої участі в управлінні, широко використовувати досвід конкурентної боротьби для підвищення конкурентоспроможності.

2. Наявність необхідного рівня знань і умінь для передачі своїм підлеглим. Рівень знань включає, крім знань зі спеціальності, знання основ управління, економіки, маркетингу, права та ін.

3. Організаторські здібності для створення згуртованого, працездатного колективу, а також для розробки та реалізації управлінських рішень.

4. Уміння керувати, що забезпечує створення саморегульованої системи управління, в якій всі оперативні питання управління розв'язуються підлеглими, а директор здійснює тільки загальне керівництво і контроль результатів діяльності.

5. Дисциплінованість і працьовитість директора пов'язані з вимогливістю до себе і підлеглих. Він повинен бути здатним планомірно і ефективно працювати протягом всього робочого дня.

### **8.3. Автоматизовані інформаційні системи в управлінні підприємствами**

Застосування сучасних інформаційних технологій надає керівництву підприємства можливість оперативно отримувати доступ до будь-яких накопичених відомостей і ефективно використовувати їх для вирішення поставлених завдань. Ефективність використання інформаційних технологій полягає також у зниженні витрат навіть при великих обсягах реалізації та широкому асортименті продукції.

Використання високопродуктивних технічних засобів паралельно із забезпеченням високого рівня виконання обчислювальних, інформаційних і управлінських операцій, скорочує витрати на утримання адміністративно-управлінського апарату, вивільнює час для працівників сфери виробництва, скорочує частку рутинних, монотонних операцій, підвищує культуру і престижність праці, її соціальну привабливість. При цьому скорочуються терміни розробки інформації, забезпечується отримання точних даних за будь-які періоди часу.

Більшість підприємств ресторанного господарства сьогодні використовують автоматизовані інформаційні системи (АІС). Впровадження складових АІС починається в залежності від ключових бізнес-процесів підприємства. Але для сучасного етапу розвитку економічних відносин (підвищення конкуренції, глобалізація зв'язків, зростання динамічності зовнішнього середовища) цього вже недостатньо. Керівництво підприємств все більше звертає увагу й на підвищення контролю над взаєминами між підприємством і споживачами, підприємством і

постачальниками. На ринку програмного забезпечення (ПЗ) з'явилася ціла низка продуктів, за допомогою яких намагаються задовольнити потреби підприємства ресторанного господарства.

Одним з таких продуктів є CRM (Customer Relationship Management) системи – передові управлінські та інформаційні технології, призначені для збору даних про споживачів на всіх етапах життєвого циклу та вибору інформації, яка використовується для побудови взаємовигідних відносин споживача з підприємством.

CRM-системи дозволяють:

- створити єдину клієнтську базу даних;
- синхронізувати управління підрозділами підприємства;
- здійснювати постійний аналіз інформації про клієнтів та прийняття відповідних управлінських рішень (наприклад, рішень щодо ранжування споживачів, виходячи з критерію значущості для підприємства ресторанного господарства, формування індивідуального підходу до клієнтів відповідно до їхніх специфічних потреб і запитів тощо).

Першою українською CRM-системою є – система «ПАРУС – Менеджмент і Маркетинг», зорієнтована у тому числі на діяльність підприємств ресторанного господарства.

Основні функції системи «ПАРУС – Менеджмент і Маркетинг»:

1. Збір і обробка інформації про зовнішнє середовище прямої дії (споживачів, потенційних споживачів, партнерів, конкурентів) у єдиній базі даних.

2. Автоматизація роботи менеджерів – планування діяльності, розсилка рекламної інформації, документальне оформлення угод, контроль за надходженням оплати за послуги, побудова звітів і проведення аналізу роботи тощо.

3. Контроль і аналіз роботи операційних керівників (виробництво, обслуговування споживачів), аналіз результативності діяльності підприємства.

Система «ПАРУС – Менеджмент і Маркетинг» дозволяє оперативно отримувати інформацію щодо обсягів виробництва і структури реалізації та обслуговування, враховуючи внесок кожного робітника в ці показники.

4. Збір і обробка інформації для проведення маркетингової діяльності підприємства.

Результатом застосування системи «ПАРУС – Менеджмент і Маркетинг» для керівництва підприємства ресторанного господарства є:

- збільшення прибутковості підприємства за рахунок залучення нових споживачів і запобіганні їх втраті;
- кількісне вимірювання ефективності роботи кожного співробітника окремо та підрозділу і підприємства в цілому;
- ефективне використання персоналу підприємства на основі раціонального розподілу обсягів і видів робіт;
- аналіз ефективності просування конкретної продукції та/або послуги;
- виключення втрати інформації про споживачів у результаті звільнення

співробітників з підприємства.

Робота з системою «ПАРУС – Менеджмент і Маркетинг» починається з модуля «Парус-Адміністратор». У цьому модулі створюється база даних, вводяться карти користувачів, призначаються права доступу конкретних користувачів до модулів, розділів, документів. Модуль надає низку сервісних функцій – переіндексацію, збереження, відновлення, бази даних тощо.

У системі «ПАРУС – Менеджмент і Маркетинг» здійснюється оперативна робота фахівців, створюється поточна і звітна документація.

Послідовність роботи в системі «ПАРУС – Менеджмент і Маркетинг»:

1. Заповнення довідників:

- 1) загальні поняття;
- 2) типи документів;
- 3) контактні аудиторії;
- 4) перелік продукції та послуг;
- 5) співробітники;
- 6) потенційні споживачі.

2. Заповнення необхідної інформації з журналу обліку робочого часу.

3. Заповнення журналу звернень (телефонні дзвінки, письмове звернення) (рис. 8.8).

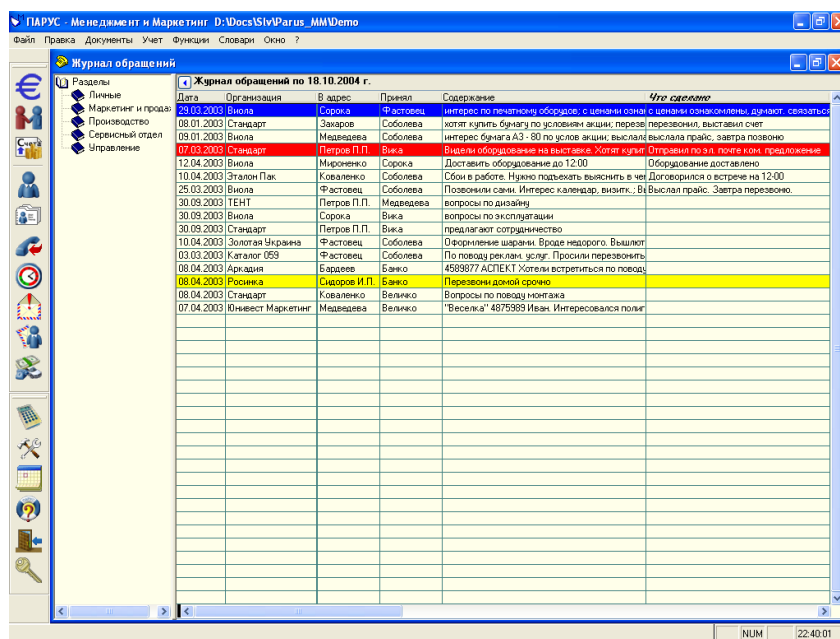


Рисунок 8.8 – Фрагмент журнала звернень

4. Заповнення розділу «Маркетингові акції» (рис. 8.9).

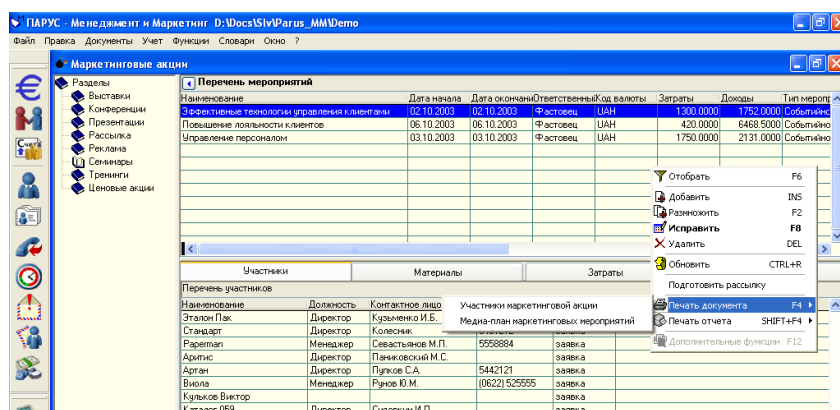


Рисунок 8.9 – Фрагмент розділу «Маркетингові акції»

5. Заповнення розділу «Маркетинг та збут» (рис. 8.10).

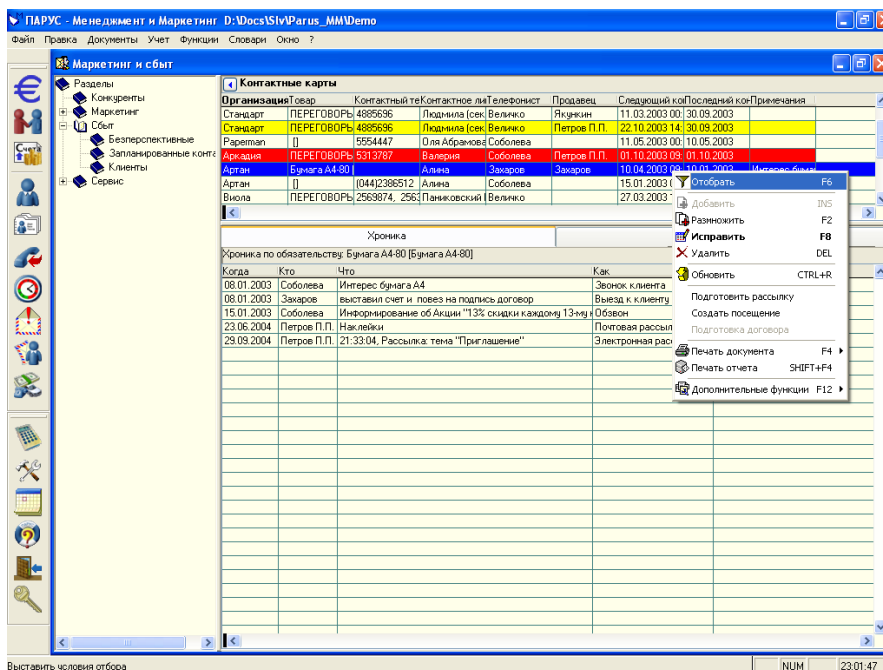


Рисунок 8.10 – Фрагмент розділу «Маркетинг та збут»

Інформація яка систематизована у пунктах 4, 5, дозволяє готувати такі документи як договори, рахунки, накладні, акти виконаних робіт, рахунок-фактуру та ін.

Вся внесена за попередніми розділами інформація акумулюється в розділі «Клієнти і потенційні клієнти». З цього розділу можна одержувати звіти за будь-якими операціями у підприємстві ресторанного господарства.

У системі реалізована можливість одержання звітів за всіма розділам в шаблонах додатку MS Excel з можливістю редагування.

Конкурентні переваги на ринку підприємств ресторанного господарства, що використовують у себе систему «ПАРУС – Менеджмент і Маркетинг», полягають у наступному:

- підприємства працюють у єдиному інформаційному просторі;
- є можливість оцінки ефективності маркетингової діяльності;
- є можливість оцінювати та аналізувати ефективність діяльності підприємства (доходи за укладеними договорами, витрати на різноманітні маркетингові акції для залучення споживачів, аналіз роботи кожного конкретного менеджера тощо).

У ресторанному господарстві широкого застосування набув програмний продукт 1С: Підприємство, який містить готові програмні рішення для ефективного управління підприємством.

У рамках цього програмного продукту, з точки зору управління персоналом, інтерес представляє «1С: Підприємство 8.0. Зарплата і управління персоналом для України». Це програмне рішення дає змогу здійснювати комплексну автоматизацію розрахунку заробітної плати і реалізації кадрової політики підприємств ресторанного господарства, з урахуванням вимог законодавства, реальної практики роботи підприємств і світових тенденцій розвитку методів мотивації та управління персоналом.

«1С: Підприємство 8.0. Зарплата і управління персоналом» вирішує завдання щодо:

- розрахунку заробітної плати;
- управління матеріальною мотивацією персоналу;
- обчислення регламентованих законодавством податків і внесків з фонду оплати праці;
- відображення нарахованої зарплати і податків у витратах підприємства;
- управління грошовими розрахунками з персоналом, включаючи депонування;
- обліку кадрів і аналізу кадрового складу;
- автоматизації кадрового діловодства;
- планування потреб в персоналі;
- забезпечення підприємства кадрами;
- управління компетенціями, атестацією працівників;
- ефективного планування зайнятості персоналу.

У конфігурацію включені підсистеми розрахунку і обліку заробітної плати, які забезпечують ведення взаєморозрахунків з працівниками підприємства, а також облік витрат на оплату праці у складі собівартості продукції та послуг.

Наочна область, що автоматизується прикладним вирішенням «1С: Зарплата і Управління Персоналом 8», пояснюється наступною схемою (рис. 8.11).



**Рисунок 8.11 – Схема руху інформації у межах програмного продукту «1С: Зарплата і Управління Персоналом 8»**

Для управління мотивацією менеджерів, виробничих та обслуговуючих працівників підприємства встановлюється залежність рівня їх доходу від результатів праці. Функціональне управління мотивацією дозволяє підібрати прозору і ефективну схему матеріальної мотивації для будь-якого працівника.

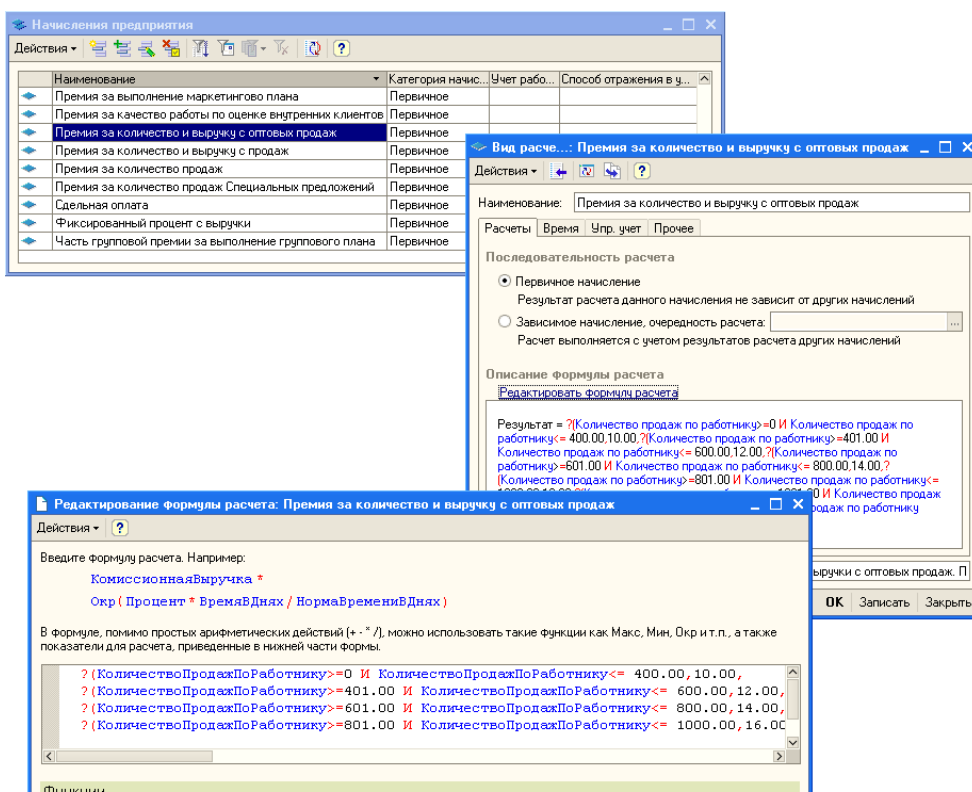
Прикладне рішення дозволяє:

- формувати схеми оплати праці з необмеженою кількістю заохочень і стягнень;
- вводити лінійну і нелінійну залежність розміру заохочення/стягнення від результатів роботи.

Важливим елементом функціонального управління мотивацією є набір показників, що можуть використовуватись. Показники схем мотивації об'єднуються в наступні класи:

- індивідуальні – використовуються для конкретних працівників підприємства;
- для підрозділу – використовуються для працівників відповідного підрозділу;
- загальні – використовуються для всіх працівників підприємства.

Іншим важливим елементом є набір способів розрахунку заохочень і стягнень (рис. 8.12).



### **Рисунок 8.12 – Приклад реалізації заохочень і утримань**

Отже, схема мотивації – це інструмент максимально ефективного використання кожного працівника на користь підприємства; схема мотивації – це також засіб для досягнення високого рівня взаємин працівника і підприємства. Працівник чітко уявляє собі, що від нього вимагається і яка винагорода його чекає у разі досягнення тих або інших результатів.

Розповсюдженою у виробничо-торговельній діяльності підприємств ресторанного господарства є інформаційна система, створена на базі 1С: Підприємство – «1С: Громадське харчування 1.5 Українська версія».

Система призначена для ведення бухгалтерського обліку у підприємствах ресторанного господарства: кафе, барах, ресторанах, їдальнях – як самостійних підприємств, так і підприємств, що входять до складу мережі.

«1С: Громадське харчування 1.5 Українська версія» є універсальним інструментом не тільки для бухгалтерів, але й для менеджерів, шеф-кухарів, технологів, що не володіють бухгалтерським обліком.

Функціональні складові системи:

1. Калькуляційні картки. Передбачено формування калькуляційних карт як з урахуванням фактичних показників, так і планових.

2. Рецептури блюд. Для кожного блюда може бути задано декілька різних рецептур.

3. Планові калькуляція і технологічні картки. Друкарські форми можуть бути отримані безпосередньо з картки блюда.

4. Сортування. Підбори і сортування списків можливі як за кодами компонентів, так і за їх найменуваннями.

5. Взаємозамінність компонентів. Для будь-якого блюда можна задати список взаємозамінних компонентів. Цей список може автоматично задіюватися при браку основного компоненту, і враховується при списанні продуктів і складанні калькуляційних карт.

6. Аналітичний облік. Підтримується кількісний і сумарний облік блюд і його складових за місцями зберігання, що дозволяє оперативно отримувати необхідні дані про наявність і вартість сировини і блюд на кожному складі і в кожному підприємстві.

7. Автоматизація документообігу. Передбачені наступні можливості



документообігу, пов'язаного з приготуванням блюд:

- з подальшою реалізацією;
- з негайною реалізацією;
- на підставі даних про реалізацію;
- на підставі «Замовлення бенкету».

8. План-меню. Передбачений спеціальний документ, що калькулює собівартість блюд і напівфабрикатів, який у разі браку інгредієнтів видає повідомлення про продукти, які відсутні для виробництва певної продукції. Безпосередньо з документу можна сформулювати звіт про відсутні продукти, вимогу до складу, і роздрукувати калькуляційні карти. Також, реалізується можливість роботи «від зворотного» – створення документів «План-Меню» і накладних на внутрішнє переміщення продукції та напівфабрикатів на підставі «Актив про реалізацію».

9. Друкарські форми:

- планові калькуляції за певною стравою;
- фактичні калькуляції за певною стравою;
- «усе за фактом» – калькуляційні картки за всіма стравами, що входять у документ;
- калькуляційні картки за всіма стравами, приготованих за звітний період;
- калькуляційна картка;
- план-меню;
- акт про реалізацію і відпустку продукції кухні;
- відомість обліку залишків продуктів;
- акт про реалізацію (можливі різні варіанти формування документа: створення на підставі плану-меню, завантаження інформації про продажі з ЕККА, автоматичне формування за товарними чеками);

10. «Страва у страві». Використання схеми «Страва у страві» передбачає, що складовою одної страви може виступати інша страв (напівфабрикат). Під час приготування таких страв автоматично виконується приготування страв (напівфабрикатів), що входять до її складу.

11. Сезонні коефіцієнти. Автоматично можуть бути враховані при витраті продуктів.

12. Роздріб. Передбачена можливість оформлення «плану-меню» в роздріб. Дана функція дозволяє відобразити в якому підрозділі підприємства було виготовлено продукцію, наприклад приготування коктейлю в барі або приготування салату у виробничому підрозділі (кухня).

13. Інвентаризація. Реалізована можливість списання товарів, що прийшли в непридатність, зокрема на підставі даних інвентаризації.

18. Торгове устаткування. Для організації роздрібних продажів передбачена можливість підключення торгового устаткування. Для цього в системі є необхідний набір документів і спеціальних обробок. Рішення підтримує роботу наступного торгового устаткування: касових апаратів Silex-9004, Славутич ПФП-1, ЕРА-202, ЕРА-212, ГНОМ-302, СЛОГ-МІКРО, СКЛАД-2000, Silex-7004, Міні

500 ME, Міні 600 ME, Міні ФП, Міні 500.

За допомогою конфігурації 1С:Ресторан+Бар+Кафе можна створювати спеціалізовані персональні робочі місця для наступних працівників: адміністратора автоматизованої системи, менеджера зміни, касира, офіціанта, бармена. При цьому конфігурація дозволяє з будь-якого робочого місця використовувати пристрої, підключені до різних комп'ютерів мережі (рис. 8.13-8.15).

**Касса <Все>; Официант <Все>;**

Официант	Сумма без скидки	Итого со скидкой	Кол-во чеков
Семенов	4 189,00	3 010,00	9
Сергеев	5 324,50	4 434,88	11
	<b>9 513,50</b>	<b>7 444,88</b>	<b>20</b>

Рисунок 8.13 – Приклад роботи «1С:Громадське харчування» – Обсяг реалізації продукції ресторану офіціантами

**Касса <Все>; Карточка <Все>; Клиент <Все>;**

Код дисконной карточки	Представление диск. карточки	Покупатель	Сумма без скидки	Скидка	Итого со скидкой	Кол-во чеков
< без карточки >			7 871,00	1 889,42	5 981,58	17
41866770350883486354	Петров В.В.	Петров В.В.	414,50	29,50	385,00	1
7EPGANPW7M3C8YA90009	Скидка		794,00	39,70	754,30	1
7EPGANPW7M3C8YA90047	Скидка		434,00	110,00	324,00	1
			<b>9 513,50</b>	<b>2 068,62</b>	<b>7 444,88</b>	<b>20</b>

Рисунок 8.14 – Приклад обліку продажів за дисконтними картками

**Зал <Все>; Стол <Все>; Свободные и заняты.**

Зал / Стол	Мест			
	Всего	Занято	Свободно	%
<b>"Вечерний Космос"</b>	<b>128</b>		<b>128</b>	<b>100%</b>
Стол №1 (•)	4		4	100%
Стол №10 (•)	6		6	100%
Стол №11 (•)	12		12	100%
Стол №12 (•)	4		4	100%
Стол №13 (•)	4		4	100%
Стол №14 (•)	4		4	100%
Стол №15 (•)	6		6	100%
Стол №16 (•)	12		12	100%
Стол №17 (•)	4		4	100%
Стол №18 (•)	4		4	100%
Стол №19 (•)	4		4	100%
Стол №2 (•)	4		4	100%
Стол №20 (•)	8		8	100%
Стол №5 (•)	4		4	100%
Стол №6 (•)	4		4	100%

Стол №7 (•)	4		4	100%
Стол №8 (•)	4		4	100%
Стол №9 (•)	4		4	100%
<b>Основной бар</b>			•	•
Барная стойка (•)			•	•
<b>Итого :</b>	<b>128</b>		<b>128</b>	<b>100%</b>

**Рисунок 8.15 – Приклад карти завантаженості залу, місць у залі**

Найголовніша перевага, яку надає система автоматизації – швидке і якісне обслуговування споживачів, безпомилковість в оформленні замовлення, автоматична обробка і передача його на кухню і в бар. Програма самостійно проводить списання продуктів зі складу і розрахунок собівартості блюд, автоматично формує остаточний рахунок зі споживачем з урахуванням можливих знижок, клубних або кредитних карт тощо.

Серед зарубіжного досвіду впровадження інформаційних технологій у діяльність підприємств ресторанного господарства слід виділити систему управління «R-Keer»», в якій поєднуються облікові та управлінські функції, відображається послідовність бізнес-процесів, необхідних для ефективного і результативного управління підприємством.

Як система управління «R-Keer» дозволяє реалізувати наступні функції:

1. Управління запасами: планування продажів; планування виробництва; складання замовлення постачальникам на підставі заявок, що поступили з виробництва, а також за мінімальним залишком.

2. Управління меню: використання механізму ABC-XYZ-аналізу; аналіз продажів.

3. Управління собівартістю: аналіз структури собівартості страви; оцінка впливу інгредієнтів на собівартість блюда; можливість прогнозувати собівартість при різних варіантах закладки; порівняння реальної і планової собівартості.

4. Аналіз взаємин з постачальниками: оцінка сервісу постачальника; відстеження динаміки цін постачальника; порівняння цін декількох постачальників.

5. Контроль закупівельних цін: призначення рекомендованої закупівельної ціни; можливість зафіксувати закупівельні ціни постачальників; вивід в звіт для керівника всіх відхилень від введених обмежень на закупівельні ціни.

6. Управління ціноутворенням: робота з декількома цінами на блюдо; можливість розрахунку відпускної ціни з використанням різних правил; порівняння продажної ціни з собівартістю; ведення історії цін компанії; порівняння цін компанії з цінами конкурентів.

7. Управління залом ресторану: аналіз зайнятості місць у залі; структура виручки по столах; аналіз оборотності столів.

8. Управління фінансами: бюджетне управління грошовими коштами; планування, затвердження операцій і контроль виконання.

Облік роботи підприємства ресторанного господарства, реалізований в програмі, підтримує всі операції, пов'язані із закупівлею, зберіганням і продажем

товару, закупівлею і переробкою напівфабрикатів, приготуванням і реалізацією блюд і, пов'язаними з цими операціями, взаєморозрахунками з покупцями і постачальниками. Також в системі реалізована можливість багатofірмового обліку.

Виробництво блюд і напівфабрикатів здійснюється також в умовах розширеної структури виробничих підрозділів (декілька залів, кухонь, барів, різні поверхи та ін.)

У системі «R-Keer» передбачена можливість обслуговування відвідувачів як за класичною схемою table-service (за столом), так і за схемою fast-food (швидке харчування). Система «R-Keer» надає підприємству широкий вибір можливостей, необхідних для обраної форми обслуговування відвідувачів: ведення персональних рахунків постійних клієнтів; облік взаємин з «корпоративними» і «сімейними» клієнтами; гнучка настройка прав доступу персоналу до різних зон, груп меню, роботі з устаткуванням та інше (рис. 8.16).

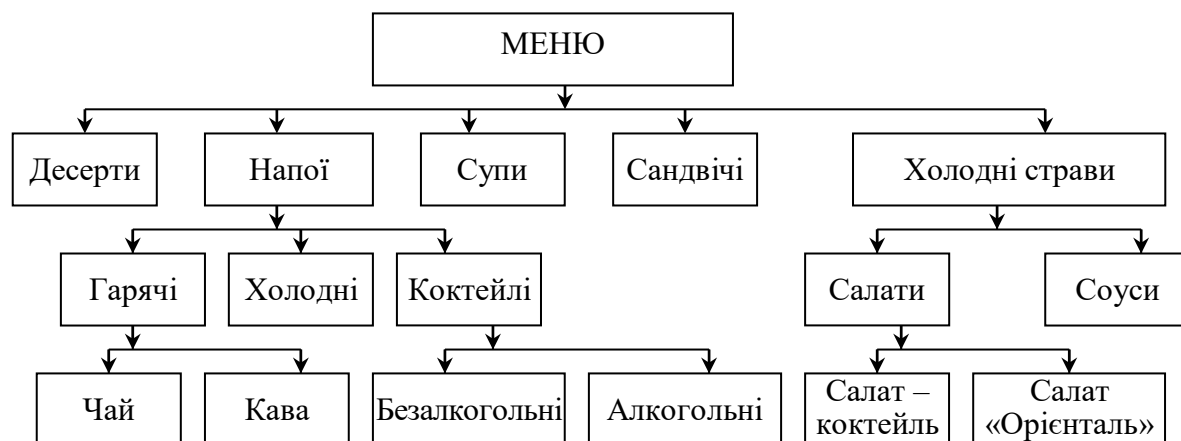


Рисунок 8.16 – Приклад структури меню ресторану

Вибір страви за структурою меню здійснюється офіціантами за допомогою сенсорних інформаційних кіосків (рис. 8.17). У ресторанному господарстві використання сенсорних інформаційних кіосків набуло широкої популярності. Вони дозволяють скоротити час обслуговування відвідувачів і підвищити рівень сервісу. Отже, для керівників підрозділів – це ефективний інструмент, що сприяє оптимізації роботи персоналу.



## Рисунок 8.17 – Приклад сенсорного інформаційного кіоску

Одним з інструментів підвищення якості обслуговування споживачів є використання офіціантами кишенькових комп'ютерів (КПК) (рис. 8.18).

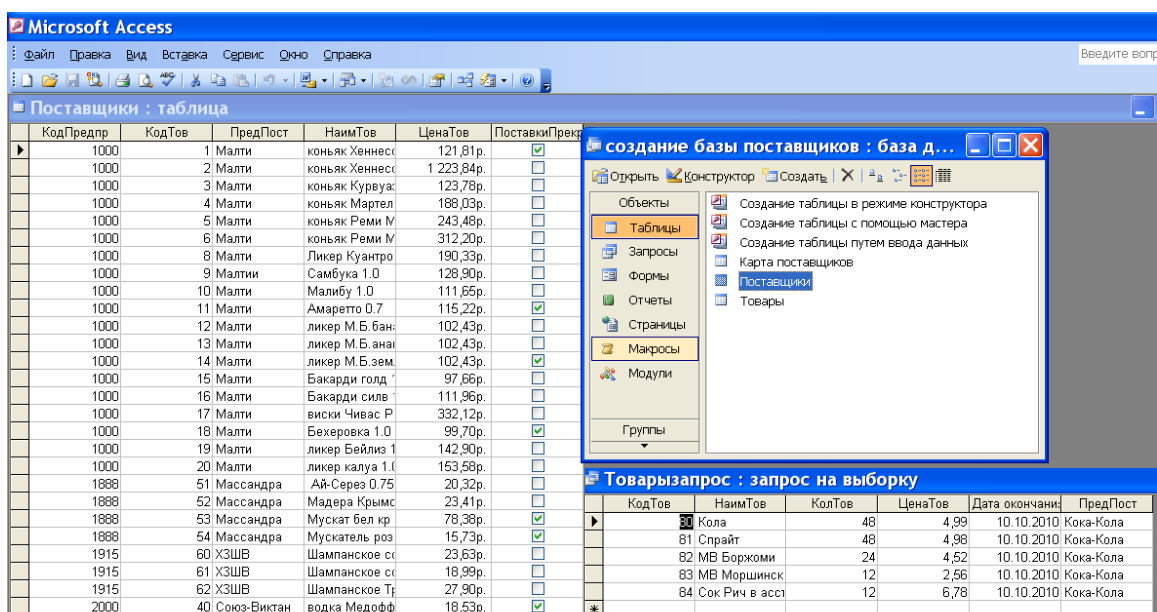


Рисунок 8.18 – Приклад використання кишенькового комп'ютера в ресторані

Кишенькові комп'ютери (КПК) функціонують як термінали офіціанта. З їх допомогою офіціант може приймати і вносити замовлення до системи автоматизації безпосередньо біля столу споживача. При цьому скорочується число операцій, здійснюваних офіціантом при складанні і внесенні замовлення в систему, з'являється можливість оперативного уточнення замовлення. Зменшується час, що витрачається на обслуговування кожного відвідувача, і скорочуються втрати від ненавмисних помилок персоналу.

Не зважаючи на велику кількість спеціалізованих програм, слід зазначити, що для управлінських інформаційних систем суттєво, щоб вони містили потрібну кількість та необхідний тип правильної високоякісної інформації. Така інформація повинна бути ретельно організованою, що можливо досягти за рахунок використання Microsoft Access (система управління базами даних (СУБД)).

На основі використання баз даних створюються автоматизовані системи управління будь-яких бізнес-процесів підприємства ресторанного господарства (рис. 8.19).



The screenshot shows the Microsoft Access interface. The main window displays a table named 'Поставщики : таблица' with columns: КодПредпр, КодТов, ПредПост, НаимТов, ЦенаТов, and ПоставкиПрекр. The table contains 20 rows of supplier data. A dialog box titled 'создание базы поставщиков : база д...' is open, showing options for creating tables, queries, forms, reports, and macros. Below the dialog, a query window titled 'Товарызапрос : запрос на выборку' is visible, showing a table with columns: КодТов, НаимТов, КолТов, ЦенаТов, Дата окончани, and ПредПост. The query results show 4 rows of goods data.

КодПредпр	КодТов	ПредПост	НаимТов	ЦенаТов	ПоставкиПрекр
1000	1	Малти	коньяк Хеннесс	121,81р.	<input checked="" type="checkbox"/>
1000	2	Малти	коньяк Хеннесс	1 223,84р.	<input type="checkbox"/>
1000	3	Малти	коньяк Курвуас	123,78р.	<input type="checkbox"/>
1000	4	Малти	коньяк Мартел	188,03р.	<input type="checkbox"/>
1000	5	Малти	коньяк Реми М	243,48р.	<input type="checkbox"/>
1000	6	Малти	коньяк Реми М	312,20р.	<input type="checkbox"/>
1000	8	Малти	ликер Куантро	190,33р.	<input type="checkbox"/>
1000	9	Малти	Самбука 1.0	128,90р.	<input type="checkbox"/>
1000	10	Малти	Малибу 1.0	111,65р.	<input type="checkbox"/>
1000	11	Малти	Амаретто 0.7	115,22р.	<input checked="" type="checkbox"/>
1000	12	Малти	ликер М. Б. бан	102,43р.	<input type="checkbox"/>
1000	13	Малти	ликер М. Б. ана	102,43р.	<input type="checkbox"/>
1000	14	Малти	ликер М. Б. зем	102,43р.	<input checked="" type="checkbox"/>
1000	15	Малти	Бакарди голд	97,66р.	<input type="checkbox"/>
1000	16	Малти	Бакарди силе	111,96р.	<input type="checkbox"/>
1000	17	Малти	виски Чивас Р	332,12р.	<input type="checkbox"/>
1000	18	Малти	Бехерока 1.0	99,70р.	<input checked="" type="checkbox"/>
1000	19	Малти	ликер Бейлиз 1	142,90р.	<input type="checkbox"/>
1000	20	Малти	ликер калуа 1.0	153,58р.	<input type="checkbox"/>
1888	51	Массандра	Ай-Серез 0.75	20,32р.	<input type="checkbox"/>
1888	52	Массандра	Мадера Крымс	23,41р.	<input type="checkbox"/>
1888	53	Массандра	Мускат бел кр	78,36р.	<input checked="" type="checkbox"/>
1888	54	Массандра	Мускатель роз	15,73р.	<input checked="" type="checkbox"/>
1915	60	ХЗШВ	Шампанское сс	23,63р.	<input type="checkbox"/>
1915	61	ХЗШВ	Шампанское сс	18,99р.	<input type="checkbox"/>
1915	62	ХЗШВ	Шампанское Тр	27,90р.	<input type="checkbox"/>
2000	40	Союз-Виктан	водка Медофф	18,53р.	<input checked="" type="checkbox"/>

КодТов	НаимТов	КолТов	ЦенаТов	Дата окончани	ПредПост
80	Кола	48	4,99	10.10.2010	Кока-Кола
81	Спрайт	48	4,98	10.10.2010	Кока-Кола
82	МВ Боржоми	24	4,52	10.10.2010	Кока-Кола
83	Моршинск	12	2,56	10.10.2010	Кока-Кола
84	Сок Рич в асст	12	6,78	10.10.2010	Кока-Кола

**Рисунок 8.19 – Приклад автоматизованої системи управління постачальниками на основі використання Microsoft Access**

#### **8.4. Економічна та соціальна ефективність управління підприємствами**

Управління, як і будь-який інший вид діяльності, вимагає своєї конкретної оцінки, визначення ефективності. У вітчизняній і закордонній науковій літературі з менеджменту поділяють поняття «результативність управління» і «ефективність управління».

**Результативність управління** розуміється як його цільова спрямованість на створення потрібних, корисних речей, здатних задовольняти певні потреби, забезпечувати досягнення кінцевих результатів, адекватних поставленим цілям управління. У подібному трактуванні поняття «результативність управління» характеризується результатом, ефектом, що досягається суб'єктом управління завдяки його впливу на об'єкт управління.

Інший зміст вкладається в поняття «ефективність управління», що пов'язано, насамперед, з неадекватністю термінів «ефект» і «ефективність». **Ефект** – це підсумок, результат діяльності, тоді як **ефективність** характеризується відношенням ефекту до витрат ресурсів, що забезпечили одержання ефекту [3].

Під час оцінки системи менеджменту, яка діє на підприємстві ресторанного господарства, слід розрізняти економічну, організаційну та соціальну ефективність [50].

Економічна ефективність менеджменту відображає економічні результати діяльності підприємства. Економічну ефективність характеризують показники, що відображають побудову та функціонування систем менеджменту. Це рівень автоматизації робочих місць управлінців, забезпеченість інструктивними та нормативними матеріалами, загальний діапазон менеджменту, рівень технічної озброєності управлінців тощо. Водночас ефективність систем менеджменту

характеризується показниками, які відображають результати виробничо-господарської діяльності підприємства: величина прибутку, собівартість, обсяг виготовленої продукції, обсяг реалізації продукції та послуг, рентабельність, фондомісткість, рівень ліквідності, рівень ризику, коефіцієнти автономії, фінансової стійкості, маневрування, оборотності тощо.

Організаційна ефективність менеджменту характеризує якість побудови підприємства, системи управління, прийняття управлінських рішень, реакцію системи управління на стреси, конфлікти, організаційні зміни тощо. Організаційну ефективність оцінюють за показниками: рівень централізації функцій управління, співвідношення чисельності управлінських працівників між різними рівнями управління, питома вага керівників у загальній чисельності апарату управління, коефіцієнт ланковості структури менеджменту, швидкість прийняття управлінських рішень тощо.

Соціальна ефективність менеджменту відображає вплив менеджменту на процеси формування професійних характеристик працівників, у тому числі керівників, формування корпоративного духу, відповідного психологічного клімату в колективі, атмосфери захищеності й причетності до цілей організації, перспектив розвитку соціальних інституцій тощо. Соціальну ефективність менеджменту можна оцінювати з двох точок зору. З одного боку, її оцінюють за показниками, що відображають соціально-культурну сферу функціонування організації: рівень трудової дисципліни, рівень стабільності кадрів, рівень розвитку соціальної інфраструктури на підприємстві, рівень умов праці тощо; з іншого – за показниками, що відображають вплив на досягнення виробничо-господарських результатів та задоволення потреб ринку: продуктивність праці, зарплатовіддача, рівень задоволення потреб споживачів тощо.

У теорії і практиці менеджменту склались три найбільш поширені підходи до **оцінки ефективності управління**: інтегральний, рівневий та часовий [57].

**Інтегральний підхід до оцінки ефективності управління** ґрунтується на побудові синтетичного (інтегрального) показника, який охоплює декілька часткових (безпосередньо не співставних) показників ефективності управління.

Інтегральний підхід з'явився як один із варіантів подолання головного недоліку переважної більшості показників ефективності управління – неспроможності відобразити багатогранну ефективність управління в цілому. Він є спробою оцінити ефективність управління за допомогою синтетичних (узагальнюючих) показників, що охоплюють декілька найважливіших аспектів управлінської діяльності конкретної організації.

Принципова формула розрахунку синтетичного показника ефективності управління ( $W$ ) має наступний вигляд:

$$W = f ( P_1 \cdot P_2 \cdot \dots \cdot P_i \cdot \dots \cdot P_n )$$

де  $P_1, P_2, \dots, P_i, \dots, P_n$  – часткові показники ефективності управління.

Необхідно зауважити, що в умовах ринкових відносин та конкуренції важливим узагальнюючим критерієм оцінки ефективності управління підприємством є його конкурентоспроможність.

Конкурентоспроможність підприємства може визначатись рейтингом, тобто оцінкою, що характеризує його місце серед інших підприємств, які постачають аналогічні продукти на ринок. Високий рейтинг (його зростання) відбиває високий рівень (зростання) ефективності управління підприємством.

На сьогоднішній день опрацьовані та реалізуються численні методики визначення рейтингу конкурентоспроможності підприємств, результати яких використовуються в якості однієї із характеристик ефективності управління.

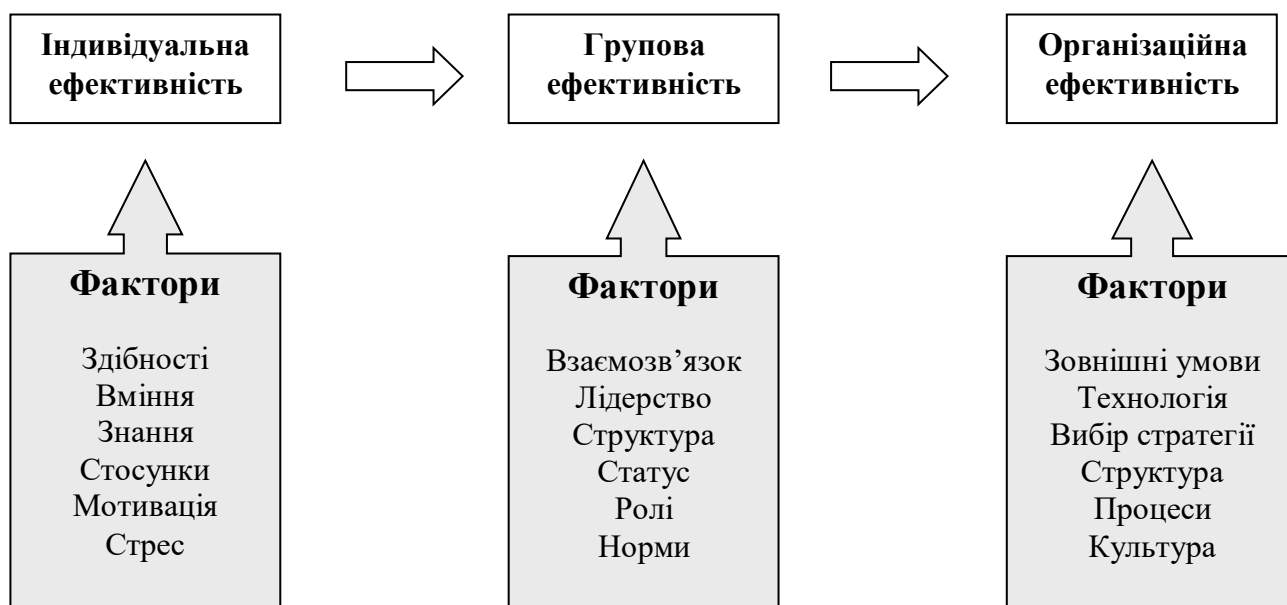
**Рівневий підхід до оцінки ефективності управління** виокремлює в процесі оцінки три рівні ефективності: 1) індивідуальний; 2) груповий; 3) організаційний та відповідні фактори, що на них впливають. Ефективність управління при цьому формується як інтегрований результат індивідуальної, групової та організаційної ефективності з урахуванням синергічного ефекту.

На базовому рівні знаходиться **індивідуальна ефективність**, яка відбиває рівень виконання завдань конкретними працівниками.

Як правило, робітники підприємства ресторанного господарства працюють у групах, що викликає необхідність врахування ще одного поняття – **групова ефективність**. В деяких випадках групова ефективність являє собою просту суму внесків усіх членів групи. В інших випадках внаслідок синергічного ефекту групова ефективність є дещо більшою за суму окремих внесків.

Третій вид – **організаційна ефективність**. Підприємства складаються із співробітників і груп; отже організаційна ефективність включає індивідуальну й групову ефективність. Однак за рахунок синергічного ефекту організаційна ефективність перевищує суму індивідуальної й групової ефективності.

Завдання менеджменту полягає у виявленні можливостей підвищення організаційної, групової та індивідуальної ефективності. Кожний рівень (вид) ефективності, як свідчить рис. 8.20, знаходиться під впливом певних факторів.





**Рисунок 8.20 – Модель взаємозв'язку видів ефективності та факторів, що впливають на їх рівень**

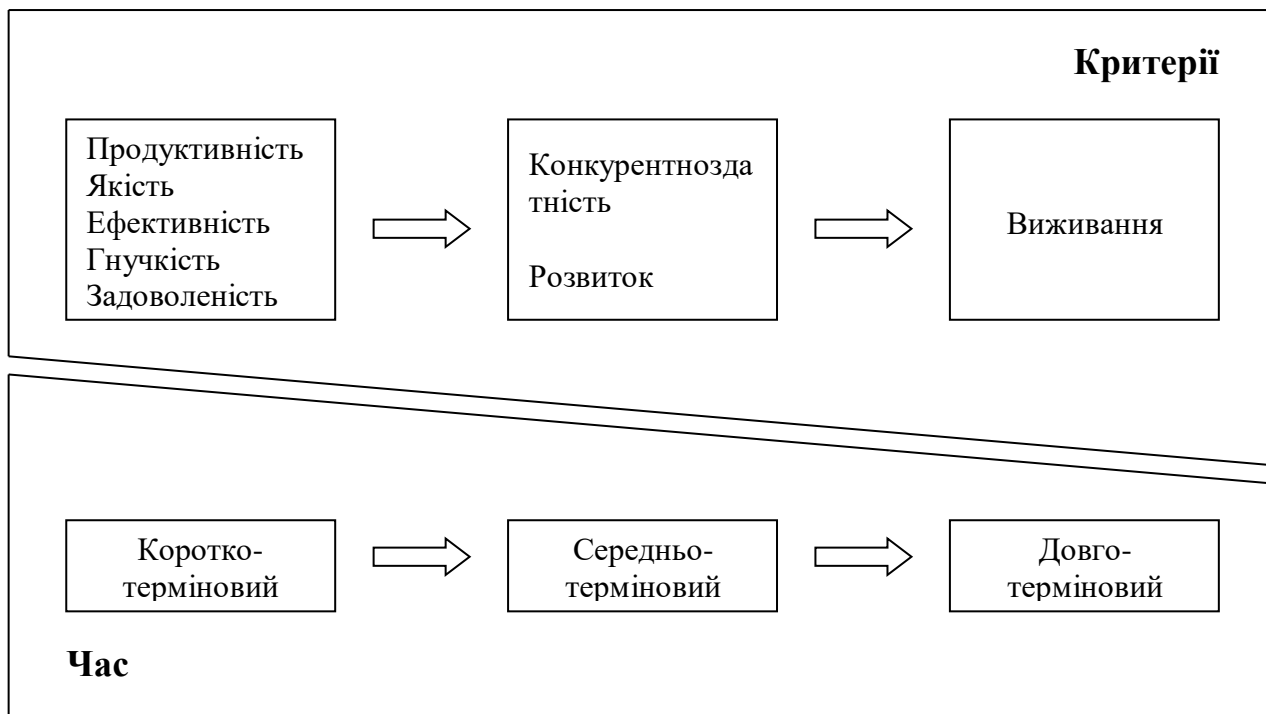
**Часовий підхід до оцінки ефективності управління** виокремлює в процесі оцінки коротко-, середньо- та довгострокові періоди, для кожного з яких можна визначити специфічні критерії оцінки ефективності управління.

Кінцевим критерієм організаційної ефективності є здатність підприємства зберігати своє становище в межах середовища. Отже, виживання організації являє собою довготермінове мірило організаційної ефективності.

Існує п'ять критеріїв **короткотермінової ефективності**:

- продуктивність;
- якість;
- ефективність;
- гнучкість;
- задоволеність.

Критерії конкурентоздатності та розвитку відображають **середньотермінову ефективність**. Взаємозв'язок критеріїв часової моделі ефективності з параметром часу наведена на рис. 8.21.



**Рисунок 8.21 – Часова модель ефективності**

**Продуктивність** – це здатність підприємства забезпечувати кількість та якість продукту у відповідності до вимог зовнішнього середовища.

**Якість** – задоволення запитів споживачів стосовно характеристик продукції та умов надання послуг. Фахівці, що досліджують питання якості, вважають її кінцевим критерієм індивідуальної, групової та організаційної ефективності, необхідною умовою виживання.

**Ефективність** підприємства – це співвідношення вартості «виходів» підприємства до вартості «входів». Показники ефективності обов'язково обчислюються у вигляді співвідношень.

**Гнучкість** означає здатність підприємства перерозподіляти ресурси з одного виду діяльності на інший. На організаційну ефективність впливають три аспекти гнучкості:

- здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища (споживачів, конкурентів, урядових настанов тощо);
- здатність підприємства реагувати на зміни індивідів та груп у внутрішньому середовищі підприємства;
- здатність підприємства адаптувати свої методи управління у відповідності до таких змін.

**Задоволеність** – рівень задоволення підприємством потреб своїх працівників. Показниками задоволеності можуть бути: ставлення працівників до доручень, плинність кадрів, запізнення та скарги.

Середньострокові критерії ефективності охоплюють більш тривалий часовий горизонт у порівнянні із короткотерміновими критеріями. Підприємство здатно функціонувати певний час, ігноруючи середньострокові критерії, тоді як невідповідність короткотерміновим критеріям відразу може створити проблеми.

**Конкурентоспроможність** характеризує становище підприємства в галузі, здатність конкурувати у боротьбі за споживача. Конкурентоспроможність підприємства знижується, коли погіршуються показники виробництва, якості та гнучкості, і воно не спроможне виробляти продукт, якого вимагає споживач.

**Розвиток** – спосіб забезпечення ефективності, що полягає в інвестуванні коштів у задоволення майбутнього попиту зовнішнього середовища. Незважаючи на те, що таке використання ресурсів зменшує продуктивність та ефективність у короткостроковому періоді, розвиток, що управляється належним чином, є запорукою виживання підприємства.

Часовий підхід до оцінки ефективності дозволяє краще усвідомити обов'язки менеджерів підприємства – виявляти фактори індивідуальної, групової та організаційної ефективності і впливати на них у коротко-, середньо- і довготерміновому плані.

**Напрями підвищення ефективності управлінської праці.** На ефективність діяльності управлінських працівників, як і працівників будь-якої іншої сфери діяльності, необхідно впливати. Оскільки ефективність діяльності підприємства в цілому суттєво залежить від ефективності управління, одним з головних завдань управляючої системи є визначення напрямків її підвищення. До них, зокрема, відносять:

- просування за службовою кар'єрою;
- забезпечення прийняттого рівня освіти;

- набуття практичного досвіду;
- підвищення кваліфікації працівників управління;
- проведення періодичної атестації.

Важливим стимулом кваліфікаційного зростання управлінського працівника і розвитку його ініціативи є систематичне **просування за службою**. Однак менеджер повинний твердо знати, що воно залежатиме від того, як він підвищує свою ділову кваліфікацію, наскільки є активним у роботі.

Просування менеджера, фахівця може здійснюватися у формах:

- 1) переміщення в межах тієї ж посадової категорії і розмірів заробітної плати, але з розширенням функцій, що необхідно виконувати;
- 2) підвищення заробітної плати без підвищення в посаді;
- 3) просування у системі управління за вертикаллю.

Перша форма просування доцільна в роботі з молодими менеджерами – розширення функцій і повноважень є стимулом для розвитку їх активності й ініціативи.

Друга і третя форми прийнятні для працівників з досвідом у роботі, здатних самостійно вирішувати серйозні проблеми.

При оцінці значення просування менеджера за кар'єрою потрібно враховувати, що занадто тривале перебування його на одній, особливо низовій посаді, знижує його інтерес до роботи.

Одним з факторів, що визначають ефективність праці в управлінні, є **освіта**. Якісна освіта управлінських працівників позитивно відбивається на їх участі у винахідництві і раціоналізації – працівник з більш високим рівнем освіти вносить у поліпшення економіки свого підприємства більший внесок, прискорює науково-технічний прогрес і широко використовує його результати у виробництві.

Варто враховувати деякі обставини у розвитку творчої активності:

- 1) новаторство припускає певний ступінь ризику і пов'язані з ним витрати;
- 2) новаторство повинне морально і матеріально заохочуватись;
- 3) надмірна опіка впливає на ініціативу менеджера, особливо, коли вказівки і розпорядження викладені в письмовій формі.

Керівникам підприємств необхідний **практичний досвід**. Дотримання цієї умови, як і попередньої, досягається кропіткою діяльністю служб із підбору персоналу і слугує вихідним пунктом у підвищенні ефективності управлінської праці. Щоб підтримувати освіту і досвід на прийнятному рівні і перетворити в постійно діючий фактор підвищення ефективності праці, необхідно їх систематично удосконалювати. Мова йде про **систему підвищення кваліфікації** працівників. Підвищення кваліфікації спрямоване на удосконалення і поглиблення знань, умінь і навичок працівника в конкретному виді діяльності.

Стимулюючу роль у підвищенні ефективності праці менеджерів виконує періодична **атестація**. Основна мета атестації – виявити здібності того чи іншого працівника, визначити міру його винагороди. При цьому активізується почуття відповідальності, яке спонукає до більш повного використання своїх здібностей і досягнення кращих результатів у роботі. Атестація дозволяє більш обґрунтовано вирішувати питання щодо просування працівників за кар'єрними сходами. На

підставі характеристики, атестаційного листа і бесіди із працівником атестаційна комісія дає одну з наступних оцінок його діяльності:

- 1) відповідає посаді, що займає;
- 2) відповідає посаді, що займає, за умови поліпшення роботи і виконання рекомендацій комісії з повторною атестацією;
- 3) не відповідає посаді, що займає.

На підвищення ефективності управлінської праці також впливають наступні фактори:

- удосконалення виробничої структури підприємства;
- раціональна організація виробництва і праці, у тому числі управлінського персоналу;
- оптимізація організаційної структури, форм і методів управління;
- удосконалення комунікаційних процесів тощо.

### **Питання для обговорення**

1. У чому полягає роль комунікацій у процесі менеджменту?
2. Які види комунікацій Ви знаєте?
3. У чому полягає сутність інформації?
4. У чому полягає значення інформаційного забезпечення управлінської діяльності?
5. Що є критеріями забезпеченості інформацією?
6. Які інформаційні технології застосовуються у практиці управління підприємствами ресторанного господарства?
7. Охарактеризуйте сутність поняття «комунікації».
8. Які види і форми комунікацій активно використовуються у ресторанному господарстві?
9. Назвіть основні правила ведення ділових переговорів.
10. Що є причиною неефективних комунікацій у підприємстві ресторанного господарства?
11. У чому полягають особливості управлінської праці у підприємствах ресторанного господарства?
12. Надайте характеристику типам управлінської праці.
13. Назвіть напрямки організації праці менеджера.
14. У чому полягає застосування сучасних програмних продуктів для діяльності підприємств ресторанного господарства?
15. Які програмні рішення застосовуються у діяльності підприємств ресторанного господарства?
16. Розкрийте сутність поняття «ефективність менеджменту»?
17. Які види ефективності розрізняють у підприємствах ресторанного господарства?
18. У чому полягає сутність економічної ефективності менеджменту?
19. У чому полягає сутність соціальної ефективності менеджменту?
20. Що таке організаційна ефективність менеджменту?

21. Назвіть напрямки підвищення ефективності управлінської праці у ресторанному господарстві.
22. Охарактеризуйте підходи щодо оцінки ефективності управління підприємствами.
23. Обґрунтуйте застосування понять «ефективність управління» і «результативність управління».
24. Надайте характеристику критеріям коротко-, середньо- та довготермінової ефективності управління.

### **Завдання для самостійної роботи**

1. Комплексна ситуаційна задача

#### **I. Вихідні дані:**

Ви – експерт консалтингової фірми, яка отримала замовлення на проведення оцінки конкурентоспроможності ресторанів “Райский уголок”, “Старый Арбат”, “Подворье”. Підприємства успішно працюють у м. Харкові, орієнтуються на певний сегмент споживачів, мають широкий спектр додаткових послуг. Попередні дослідження показали, що відвідувачі ресторанів високо оцінюють якість продукції та послуг, техніку, культуру та комплексність обслуговування. Вам необхідно за допомогою методу балів провести оцінку конкурентоспроможності потенціалу ресторанів з метою виявлення ступеню впливу його окремих складових.

Визначено окремі складові та їх вагомість у загальному потенціалі підприємства (табл. 1). Для аналізу експерту представлена інформація про господарську діяльність підприємств-конкурентів (табл. 2).

#### **II. Завдання до ситуації:**

1. Визначте, розрахуйте та складіть матрицю оцінних показників конкурентоспроможності ресторанів за кожною складовою їх потенціалу.

2. Розрахуйте інтегральні показники конкурентоспроможності потенціалу кожного підприємства. Сформулюйте висновки про конкурентоспроможність та конкурентні позиції ресторанів “Райский уголок”, “Старый Арбат”, “Подворье”.

3. Підготуйте у письмовій формі пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств.

4. Обґрунтуйте вибір оптимальної для кожного ресторану конкурентної стратегії.

#### **III. Інформаційне забезпечення задачі:**

**Таблиця 1 – Ступінь впливу складових потенціалу ресторанів на рівень їх конкурентоспроможності**

Складові потенціалу підприємства	Вагомість складової
1. Виробничий потенціал	0,3
2. Маркетинговий потенціал	0,2
3. Фінансовий потенціал	0,3

4. Кадровий потенціал	0,2
-----------------------	-----

**Таблиця 2 – Інформація про господарську діяльність підприємств ресторанного господарства**

Показник	Одиниця виміру	Ресторани		
		Райский уголок	Старый Арбат	Подворье
1. Виручка від реалізації	тис. грн.	2790,9	1295,2	1980,6
2. Операційний прибуток	тис. грн.	229,3	52,1	116,4
3. Чистий прибуток	тис. грн.	19,2	39,1	23,1
4. Середньооблікова чисельність працівників	чол.	33	58	41
у тому числі чисельність адміністративно-управлінського персоналу	чол.	6	10	9
5. Власний капітал	тис. грн.	3297,1	558,2	2078,2
6. Сировина і товарні запаси	тис. грн.	34,0	614,0	162,4
7. Середньорічна вартість активів	тис. грн.	5165,6	728,9	3214,1
8. Темпи зростання виручки від реалізації	%	133,6	117,2	114,2
9. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	651,4	305,2	512,3
10. Витрати на збут	тис. грн.	1348,1	443,2	934,8

**ІУ. Алгоритм вирішення задачі:**

1). На підставі інформації про господарську діяльність ресторанів визначити та розрахувати оцінні показники (коефіцієнти), що характеризують визначені складові потенціалу підприємства (табл. 3).

**Таблиця 3 – Результати розрахунку оцінних показників конкурентоспроможності ресторанів**

Складові потенціалу та відповідні показники конкурентоспроможності	Значення показників		
	Райский уголок	Старый Арбат	Подворье
<i>1. Виробничий потенціал</i>			
1.1. собівартість реалізованої продукції			
1.2. рентабельність реалізації			
<i>2. Маркетинговий потенціал</i>			
2.1. витрати на збут			
2.2. оборотність сировини і товарних запасів			
<i>3. Фінансовий потенціал</i>			
3.1. рентабельність власного капіталу			
3.2. коефіцієнт автономії			
<i>4. Кадровий потенціал</i>			
4.1. продуктивність праці виробничих працівників			
4.2. продуктивність праці адміністративно-управлінського персоналу			

2). Відповідно до методу балів виділити найкращі значення за кожним показником та присвоїти їм максимальне значення – 10 балів (табл. 4).

Розрахунок балів за іншими показниками проводити за формулою (1):

$$B_{ij} = K_{ij} / K_{\max i} * B_{\max i}, \quad (1)$$

де  $K_{ij}$  – величина коефіцієнта, яким задається відповідний показник підприємства;

$K_{\max i}$  – максимальне значення коефіцієнта за відповідним показником серед коефіцієнтів підприємств-конкурентів;

$B_{\max i}$  – максимально встановлений бал оцінювання окремого показника.

3). Розрахувати зважені бали за кожним показником з урахуванням вагомості складових потенціалу ( $k_i$ ) та інтегральний показник конкурентоспроможності кожного підприємства за формулою (2):

$$K_{\text{спр.}j} = B_{ij} * k_i, \quad (2)$$

Таблиця 4 – Ступінь впливу складових потенціалу підприємств на рівень їх конкурентоспроможності

№ оцін. показника	$K_{\max i}$	$B_{ij}$	Бали за оцінними показниками			Вагомість ( $k_i$ )	Зважені бали		
			Райский уголок	Старый Арбат	Подворье		Райский уголок	Старый Арбат	Подворье
1.1.		10				0,3			
1.2.		10				0,3			
2.1.		10				0,2			
2.2.		10				0,2			
3.1.		10				0,3			
3.2.		10				0,3			
4.1.		10				0,2			
4.2.		10				0,2			
<b>Інтегральний показник конкурентоспроможності</b>									

4). Сформулювати висновки про конкурентоспроможність ресторанів та розробити пропозиції щодо її підвищення. Висновки та пропозиції надати у формі службових записок на ім'я керівників ресторанів.

2. Надайте рішення наведеним ситуаціям. Обґрунтуйте відповідь.

Ситуація	Можливе рішення
<i>Персонал організації систематично не</i>	

<p><i>вкладається у встановлені керівництвом планові терміни виконання завдань</i></p> <p><b>Що повинен зробити керівник?</b></p>	
---	--

Ситуація	Можливе рішення
<p><i>Підлеглі скаржаться керівнику на своїх колег, пліткують про них, розкривають «таємниці» їхнього особистого життя та таке інше</i></p> <p><b>Як поступати керівнику в такому випадку?</b></p>	

Ситуація	Можливе рішення
<p><i>Один з підлеглих Вам керівників не належним чином ставиться до підлеглих: грубий, зарозумілий, постійно ображає, пихатий.</i></p> <p><i>Це негативно відбивається на роботі організації. Разом з тим цей керівник – гарний спеціаліст, досконало володіє справою, раціонально мислить, наполегливий у досягненні мети, суворий і вимогливий до підлеглих</i></p> <p><b>Яке рішення слід прийняти?</b></p>	

Ситуація	Можливе рішення
<p><i>Вас постійно перевантажують роботою, а Ви, у силу своєї делікатності, а можливо і слабкості характеру, не наважуєтесь відмовити. В решті це починає відбиватися на якості роботи і на Вашому здоров'ї. Стає зрозумілим, що слід відмовитися від надмірного навантаження</i></p> <p><b>Як правильно це зробити, щоб не втратити добрих відносин з керівництвом і колегами?</b></p>	

Ситуація	Можливе рішення
<p><i>Ви менеджер (начальник відділу) у вас є декілька підлеглих і певний перелік справ, завдань, які треба буде розв'язати - «мавпи». Директор організації доручає вам «мавпу».</i></p> <p><i>Ви передати цю «мавпу» підлеглому. Через деякий час підлеглий приходить до вас із питанням: "У нас виникла проблема, справа в тому..." Ви розумієте, що можете допомогти підлеглому, але в цей момент ви</i></p>	



*не маєте часу. Ви відповідаєте: "Я подумаю, зайди після обіду".*

*Все! «Мавпа» миттєво перестрибнула на вашу спину. Підлеглий спокійно чекає час «після обіду», а ви позбавили себе обіду, тому що вам тепер необхідно зайнятися проблемою підлеглого. А незабаром до вас загляне ще один підлеглий з іншою «мавпою», і ще один... Директор тим часом уже вимагає виконання завдань, які ви повинні були виконати особисто, але вам забракло часу, ви боролися з «мавпячою чередою» у вас на спині. Через якийсь час підлеглий прийде за обіцяною допомогою, вони будуть нагадувати вам, ну ви ж обіцяли...*

**У чому помилка менеджера і як необхідно вирішувати такі ситуації?**

### **Тематика наукових повідомлень**

1. Керівництво і лідерство у підприємстві ресторанного господарства.
2. Конфлікти та стреси як об'єкт управління у ресторанному господарстві.
3. Інформаційне та програмне забезпечення процесу управління підприємством ресторанного господарства.
4. Організаційно-технічне забезпечення діяльності праці керівників підприємств ресторанного господарства.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Ансофф И. Стратегическое управление : [сокр. пер. с англ.] / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
2. Афонин А. С. Основы мотивации труда: организационно-экономический аспект / А. С. Афонин. – К. : Новый мир, 2005. – 98 с.
3. Бай С. І. Розвиток організації: політика, потенціал, ефективність : монографія / С. І. Бай ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. – 280 с.
4. Балабанова Л. В. Комерційна діяльність: маркетинг і логістика : навч. посібник / Л. В. Балабанова, А. М. Германчук. – К. : Професіонал, 2004. – 288 с.
5. Балабанова Л. В. Стратегічний маркетинг : підручник / Л. В. Балабанова, В. В. Холод, І. В. Балабанова. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 631 с.
6. Балабанова Л. В. Управління збутовою політикою : навч. посібник / Л. В. Балабанова, П. Митрохіна. – К. : ЦУЛ, 2011. – 240 с.
7. Балабанова Л. В. Управління маркетинговим потенціалом підприємства : навч. посібник / Л. В. Балабанова. – К. : Професіонал, 2010. – 288 с.
8. Балабанова Л. В. Управління персоналом : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : Професіонал, 2016. – 512 с.
9. Балабанова Л. В. Організація праці менеджера : підручник /

Л. В. Балабанова. – К. : Професіонал, 2007. – 407 с.

10. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування : навч.-метод. посібник для самостійного вивч. дисц / С. Ф. Покропивний [та ін.]. – К. : КНЕУ, 2001. – 160 с.

11. Бобова А. С. Система КРІ как инструмент оценки деятельности работника / А. С. Бобова // Журнал правовых и экономических исследований. – 2016. – № 2. – С. 72–76.

12. Большунова А. І. Теоретичні аспекти процесного підходу до управління підприємством / А. І. Большунова, В. О. Лукнов // Управління розвитком соціально-економічних систем: теорія і практика : праці першої науковопрактичної інтернет-конференції. – Донецьк : ДонНУ, 2010. – С. 16–18.

13. Бородин В. В. Ресторанно-гостиничний бізнес / В. В. Бородин. – М. : Книжный мир, 2004. – 176 с.

14. Брич В. Я. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В. Брич, О. Дяків, Н. Слівінська. – Тернопіль : ТНЕУ, 2012. – 552 с.

15. Бутенко Н. В. Основи маркетингу [Електронний ресурс] : підручник / Н. В. Бутенко. – Режим доступу : <http://books.efaculty.kiev.ua/mrk/3/>.

16. Василенко В. О. Стратегічне управління : навч. посібник / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 396 с.

17. Василенко, В. О. Виробничий (операційний) менеджмент : навч. посібник / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 532 с.

18. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посіб / М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська. – К. : Центр навч. літ-ри, 2016. – 504 с.

19. Виноградський М. Д. Менеджмент в організації : навч. посібник для студ. екон. вузів / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – К. : Кондор, 2002. – 654 с.

20. Виханский О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Гардарика, 2005. – 528 с.

21. Волков Д. В. Оценка конкурентоспособности предприятия: теоретико-методологические подходы / Д. В. Волков // Вести высших учебных заведений. – 2016. – № 1 (19). – С. 96–100.

22. Волкова М. В. Напрями вдосконалення маркетингової діяльності підприємства / М. В. Волкова // Економіка та управління підприємствами. Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – №16. – С. 281–286.

23. Гамаюнов В. Г. Менеджмент в непроизводственной сфере / В. Г. Гамаюнов, В. В. Дорофиев, С. Ф. Поважный. – Харьков : Основа, 1997. – 444 с.

24. Гевко І. Б. Операційний менеджмент: навч. посібник / І. Б. Гевко. – К. : Кондор, 2005. – 228 с.

25. Глухов В. В. Менеджмент: учебник для вузов / В. В. Глухов. – 3-е изд. – СПб. : Питер, 2009. – 608 с.

26. Господарський кодекс України : [ухвалений ВВР 16 січня 2003 р.] Відомості Верховної Ради. – 2004. – № 18-22. – 144 с.

27. Гэлловэй Л. Операционный менеджмент: принципы и практика : [пер. с англ.] / Л. Гэлловэй. – СПб. : Питер, 2002. – 320 с.
28. Данюк В. М. Менеджмент персоналу: навч. посібник / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2006. – 398 с.
29. Данько Т. П. Менеджмент и маркетинг, ориентированный на стоимость : учебник / Т. П. Данько, М. П. Голубев. – М. : Инфра-М, 2013. – 416 с.
30. Джон Д. Управление рестораном : [пер. с англ.] / Д. Джон, Д. Болдуин. – М. : Велби, 2008. – 440 с.
31. ДСТУ 2995-94. Якість продукції. Оцінювання якості. Терміни та визначення. – К. : Держстандарт України, 1995. – 34 с.
32. ДСТУ 9001-2009. Системи Управління Якістю. Вимоги [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.ukrcsm.kiev.ua/index.php/uk/2009](http://www.ukrcsm.kiev.ua/index.php/uk/2009).
33. Дяків О. П. Економіка праці та соціально-трудова відносини : навч.-метод. посіб. / О. П. Дяків, В. М. Островерхов, Н. М. Слівінська. – Тернопіль : Економічна думка, 2013. – 368 с.
34. Дяків О. П. Управління персоналом : навчально-методичний посібник / О. П. Дяків, В. М. Островерхов. – Тернопіль : ТНЕУ, 2018. – 288 с.
35. Економіка виробничого підприємництва : навч. посібник / Й. М. Петрович, І. О. Будіщева, І. Г. Устінова та ін. ; за ред. Й. М. Петровича. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : Знання, КОО, 2001. – 405 с.
36. Ефимова О. П. Экономика общественного питания : учебник / О. П. Ефимова ; под ред. Н. И. Кабушкина. – Минск : Новое знание, 2000. – 304 с.
37. Задихайло Д. В. Корпоративне управління : навч. посібник / Д. В. Задихайло, О. Р. Кібенко, Г. В. Назарова. – Х. : Еспада, 2003. – 688 с.
38. Збірник нормативних документів державного регулювання у сфері ресторанного бізнесу. – Харків : Фавор ЛТД, 2003. – 440 с.
39. Иванова С. Мотивация на 100% / С. Иванова. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 288 с.
40. Кабушкин Е. И. Менеджмент гостиниц и ресторанов : учеб. пособие / Е. И. Кабушкин, Г. А. Бондаренко. – 2-е изд. – Мн. : Новое знание, 2001. – 216 с.
41. Карсекін В. І. Менеджмент у підприємствах торгівлі та громадського харчування : підручник / В. І. Карсекін, М. А. Манов. – К. : Вища школа, 1994. – 272 с.
42. Кодекс законів про працю від 22.05.2008 р. [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/>.
43. Колесніков Г. О. Менеджерський словник / Г. О. Колесніков. – К. : Професіонал, 2007. – 287 с.
44. Корнелиус Н. HR менеджмент: поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика : [пер. с англ.] / Н. Корнелиус. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 520 с.
45. Косовська Г. В. Менеджмент організацій : навч. посібник / Г. В. Косовська. – К. : Кондор, 2007. – 676 с.
46. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент : [пер. с англ.] / Ф. Котлер, К. Л.

- Келлер ; под. науч. ред. С. Г. Жильцова. – СПб. : Питер, 2008. – 480 с.
47. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посібник / Н. С. Краснокутська. – К. : Центр навч. літ-ри, 2005. – 352 с.
48. Крикавський Є. В. Логістичне управління : підручник / Є. В. Крикавський. – Львів : Львівська політехніка, 2005. – 684 с.
49. Кузнєцов Ю. В. Менеджмент / Ю. В. Кузнєцов, В. И. Подлесных. – СПб. : Бизнес-пресса, 2005. – 421 с.
50. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К. : Академвидав, 2003. – 416 с.
51. Курс МВА по менеджменту : [пер. с англ.] / под ред. Коэн Аллен. – 2-е изд. – М. : Бизнес Букс, 2006. – 507 с.
52. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок / Жан-Жак Ламбен. СПб. : – Питер. – 2007. – 797 с.
53. Левицки С. Как разработать стратегию : [пер. с англ.] / С. Левицки. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2004. – 328 с.
54. Лукашевич Н. П. Самоменеджмент. Теория і практика / Н. П. Лукашевич. – К. : Ника-Центр, 2007. – 344 с.
55. Мазаракі А. А. Економіка торговельного підприємства / А. А. Мазаракі, Л. О. Лігоненко, Н. М. Ушакова ; під ред. проф. Н. М. Ушакової. – К. : Хрещатик, 1999. – 800 с.
56. Марвин Б. Маркетинг ресторана / Б. Марвин. – М. : ВВРГ, 2006. – 208 с.
57. Мартиненко Н. Н. Технология менеджмента / Н. Н. Мартиненко. – К. : МП «Леся», 1997. – 800 с.
58. Менеджмент діяльності суб'єктів господарювання [Електронний ресурс] : навч.-метод. посібник / Т. С. Пічугіна, О. П. Ткаченко. – Х. : ХДУХТ, 2017. – 243 с.
59. Менеджмент організацій: підручник / Л. І. Федулова [та ін.]; за заг. ред. Л. І. Федулової. – К. : Либідь, 2003. – 448 с.
60. Менеджмент ресторанного господарства : навч. посібник / Г. Т. П'ятницька [та ін.] ; за заг. ред. Г. Т. П'ятницької. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. – 374 с.
61. Менеджмент ресторанного господарства: навч. посібник / Л. М. Яцун, О. В. Новікова, Л. Д. Льовщина, О. П. Ткаченко, С. С. Ткачова. – Х. : Світ Книг, 2018. – 486 с.
62. Менеджмент, ориентированный на рынок : [пер. с англ.] / под ред. В. Б. Колчанова. – СПб. : Питер, 2007. – 800 с.
63. Мережко Н. В. Управління якістю : підруч. для вищ. навч. закл. / Н. В. Мережко, В. В. Осієвська, Н. С. Ясинська. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 216 с.
64. Мескон М. Основи менеджмента : [пер. с англ.] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуори. – М. : Дело, 1992. – 659 с.
65. Монастирський Г. Л. Теорія організації: навч. посіб. / Г. Л. Монастирський. – Тернопіль : ТНЕУ, 2014. – 288 с.

66. Мосійчук І. В. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств в Україні [Електронний ресурс] / І. В. Мосійчук. – 2017. – Режим доступу : <http://eprints.zu.edu.ua/id/eprint/25081>.
67. Мошек Г. Є. Сучасний менеджмент у питаннях і відповідях : навч. посібник / Г. Є. Мошек [та ін.]; за ред. Г. Є. Мошека. – К. : КДТЕУ, 2005. – 313 с.
68. Нечаюк Л. І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент : навч. посібник / Л. І. Нечаюк, Н. О. Телеш. – К. : Центр навч. літ-ри, 2003. – 348 с.
69. П'ятницька Г. Т. Менеджмент громадського харчування : підруч. для вузів / Г. Т. П'ятницька, Н. О. П'ятницька. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. – 655 с.
70. Пічугіна Т. С. Управління змінами: навч. пос. / Т. С. Пічугіна, С. С. Ткачова, О. П. Ткаченко. – Х. : ХДУХТ, 2017. – 226 с.
71. Пічугіна Т. С. Стратегічний менеджмент: навч. посібник / Т. С. Пічугіна, С. С. Ткачова, О. П. Ткаченко ; Харк. держ. ун-т харч. та торг. – Х. : ХДУХТ, 2008. – 215 с.
72. Покропивний С. Ф. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність : навч. посібник / С. Ф. Покропивний, В. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2000. – 352 с.
73. Практический менеджмент. Методы и приемы деятельности руководителя / под ред. Н. Я. Саукова. – М. : Сталкер, 1998. – 445 с.
74. Про захист від недобросовісної конкуренції [Електронний ресурс] : Закон України від 07.06.96 р. № 236/96-ВР. – Режим доступу : <http://www.zakon.rada.gov.ua/>.
75. Прокофьев С. Безупречный сервис : [пер. с англ.] / С. Прокофьев. – М. : Ресторанные ведомости, 2005. – 228 с.
76. Пушкар Р. М. Менеджмент теорія та практика : підручник / Р. М. Пушкар, Н. П. Тарановська. – Тернопіль, 2003. – 364 с.
77. Самоукина Н. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н. Самоукина. – М. : Вершина, 2006. – 224 с.
78. Системи управління якістю. Основні положення та словник : (ISO 9000:2000, IDT) : ДСТУ ISO 9000. – 2001. – К. : Держстандарт України, 2001. – 33 с.
79. Старченко Г. В. Операційний менеджмент : навч. посіб. / Г. В. Старченко, І. В. Калінько, І. А. Косач. – К. : Кондор, 2015. – 264 с.
80. Ткаченко О. П. Менеджмент підприємств ресторанного господарства : навч. посібник / О. П. Ткаченко, С. С. Ткачова ; Харк. держ. ун-т харч. та торг. – Х. : ХДУХТ, 2009. – 200 с.
81. Ткачова С. С. Операційний менеджмент : навч. посіб. / С. С. Ткачова, Т. П. Іванова. – Х. : ХДУХТ, 2009. – 238 с.
82. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа : навч. посіб. / А. А. Томпсон, А. Д. Стрикленд ; пер. с англ. А. Р. Ганиева, Э. В. Кондукова. – М. : Вильямс, 2013. – 928 с.
83. Тренев Н. Н. Предприятие и его структура / Н. Н. Тренев. – М. : Приор, 2003. – 288 с.
84. Херцберг Ф. Мотивация к работе / Ф. Херцберг [и др.]. – М. : Вершина,

2006. – 274 с.

85. Холлифорд С. Мотивация. Практическое руководство для менеджеров / С. Холлифорд, С. Уиддет. – М. : Hippo Publishing Ltd, 2008. – 354 с.

86. Хрупович С. Є. Теоретичні аспекти побудови системи управління збутовою діяльністю на промисловому підприємстві / С. Хрупович, Т. Борисова // Галицький економічний вісник. – 2006. – № 3. – С. 34–38.

87. Чейз Р. Б. Производственный и операционный менеджмент / Р. Б. Чейз, Н. Дж. Эквилайн, Р. Ф. Якобс. – М., 2008. – 1184 с.

88. Щекін Г. В. Теорія та практика управління персоналом : підручник / Г. В. Щекін. – К. : Просвіта, 2004. – 296 с.

89. Эванс Джеймс Р. Управление качеством / Джеймс Р. Эванс ; сокр. пер. с англ. под ред. Э. М. Короткова. – М. : Юнити-Дана, 2007. – 671 с.

90. Яцун Л. М. Основи підприємництва : навч. посібник / Л. М. Яцун, О. П. Ткаченко, О. В. Ольшанський; Харк. держ. ун-т харч. та торг. – Х. : ХДУХТ, 2013. – 230 с.

91. Яцун Л. М. Управління персоналом: навч. посіб. / Л. М. Яцун, В.М. Селютін, О.В. Ольшанський. – Харків, 2013. – 416 с.

92. Tkachenko O., Seliutin V. Raising the staff motivation system efficiency on the KPI basis : колективна монографія / Системне забезпечення економічної активності та сталого розвитку суб'єктів підприємницької діяльності за заг. ред. Н. Б. Кащенкої та Т. О. Ставерської ; Харк. держ. ун-т харч. та торг. – Х. : Видавець Іванченко І. С., 2020. – 390 с. – С. 209–220.

## ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСИ, ПЕРІОДИЧНІ ВИДАННЯ

### **З українського законодавства:**

1. <http://www.rada.gov.ua/>
2. <http://www.liga.net/>
3. <http://www.ukrstat./>
4. <http://www.dstu.gov.ua/>

### **З дисципліни «Менеджмент підприємств»:**

5. <http://www.mgmt.ua/>
6. <http://www.menu.ru/>
7. <http://www.rjm.ru/>
8. <http://www.expert.ru/printissues/management/>
9. <http://www.artmanager.ru/>
10. <http://www.hrm.ru/>
11. <http://www.marketing-magazine.ru/>
12. <http://www.top-manager.ru/>

## **Періодичні видання**

1. Журнал «Харчова та переробна промисловість».
2. Журнал «Харчові технології: пекарські, кондитерські, м'ясні та молочні».
3. Журнал «Пищевая технология».
4. Журнал «Менеджмент персонала».
5. Журнал «Бизнес».
6. Журнал «Капитал».
7. Журнал «Ресторатор Украина».
8. Журнал «Ресторанные ведомости».
9. Журнал «Шеф».
10. Журнал «Индустрия гостеприимства».
11. Журнал «Гостиничный и ресторанный бизнес».
12. Журнал «Ресторанная жизнь».
13. Журнал «Економіка України».
14. Журнал «Кадровик України».
15. Журнал «Персонал».

## ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

**Апарат управління** – сукупність управлінців, які в межах певної організаційної структури управління здійснюють управлінські функції, розробляють методи менеджменту, приймають управлінські рішення та на засадах влади і лідерства впливають на підлеглих працівників.

**Бізнес-план** – документ, що містить систему заходів чи програму дій, пов'язаних часом і місцем реалізації, узгоджених з метою і ресурсами та спрямованих на отримання прибутку на засадах реалізації підприємницького проекту.

**Бізнес-процес** – це сукупність різних видів діяльності, у рамках якої «на вході» використовуються один або більше видів ресурсів, і в результаті цієї діяльності на «виході» створюється продукт, що представляє цінність для споживача; набір логічно взаємозалежних дій, виконуваних для досягнення певного виходу бізнес-діяльності; сукупність взаємозалежних або взаємодіючих видів діяльності, що перетворить входи у виходи; згруповані і взаємодіючі функції господарської діяльності, що створюють продукт або групи продуктів, орієнтовані на конкретного споживача; сукупність взаємозалежних функцій (операцій), виконуваних для задоволення потреби споживачів у продукції,



товарах або послугах різними підрозділами підприємства і керованих організаційно з одного процесного підрозділу.

**Винагородження** – широкий спектр конкретних засобів, що базуються на системі цінностей людини.

**Виробництво** – це великий підрозділ, який поєднує цехи.

**Виробнича ділянка** – це частина підприємства, де здійснюється закінчена стадія виробничого процесу.

**Виробнича стадія** – технологічно закінчена частина виробничого процесу.

**Виробничий процес** – це цілеспрямований вплив суб'єкта виробництва на предмет праці для одержання продукції певного виду.

**Відділення** – великі виробничі підрозділи, які можуть бути створені у великих цехах і на виробництвах як проміжний щабель між виробничою ділянкою і цехом або виробництвом.

**Вищий рівень управління** – це керівництво підприємства: президент фірми, рада директорів, загальні збори акціонерів, збори засновників, спостережна рада, ревізійна комісія, голова правління, правління, директор підприємства. Вище керівництво здійснює концептуальну роль, забезпечує постановку цілей діяльності, стратегічне управління підприємством.

**Відповідальність** – покладений на посадову особу обов'язок виконувати поставлені завдання і забезпечувати їх позитивне виконання.

**Внутрішнє середовище підприємства** – це сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість організації і перебувають під безпосереднім контролем керівників та персоналу.

**Гнучкість** – здатність підприємства перерозподіляти ресурси з одного виду діяльності на інший з метою випуску нового продукту на запити споживачів.

**Делегування** – передавання завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання.

**Економічний план** – комплексна модель (характеристика) основних економічних показників, параметрів майбутнього стану окремих сфер підприємства, а також шляхів, способів і ресурсів, необхідних для досягнення наміченого.

**Економічні методи менеджменту** – способи та прийоми, які впливають на матеріальні інтереси людей, орієнтовані на виконання певних завдань і на винагороду за їх виконання. До них належать економічні плани, економічні стимули та бюджет.

**Ефект** – підсумок, результат діяльності.

**Ефективність менеджменту** – результативність управлінської діяльності, що визначається як відношення отриманих результатів до витрат, які супроводжують їх одержання. Виділяють економічну, організаційну та соціальну ефективність.

**Ефективність організації** – це співвідношення «виходів» до введених факторів. Показники ефективності обов'язково обчислюються у вигляді співвідношень (співвідношення прибутку до витрат, обсягу виробництва або часу – найбільш типові приклади таких показників).

**Ефективність організаційної структури управління** визначається у

здатності досягнення поставлених цілей, реагувати на вплив зовнішнього середовища та в організаційній раціональності.

**Ефективність** характеризується відношенням ефекту до витрат ресурсів, що забезпечили одержання ефекту.

**Задоволеність** – рівень задоволення підприємством потреб своїх працівників. Показниками задоволеності можуть бути: ставлення працівників до доручень, плинність кадрів, запізнення та скарги.

**Заключний контроль** відбувається після завершення трансформаційного процесу, його об'єктом є «виходи» з підприємства. Основний недолік заключного контролю – констатація відхилень, коли збитки невідворотні.

**Збут** – вид господарської діяльності підприємства, характерними особливостями якого є управління та організація руху готової продукції та напівфабрикатів, розподілення товарів відповідно каналів збуту, зміна форм вартості товару. На цій стадії діяльності задовольняються економічні інтереси товаровиробника і потреби кінцевих споживачів продукції.

**Збутова діяльність підприємства** – це процес продажу готової продукції, а також орієнтація виробництва на задоволення попиту споживачів, активна робота на ринку щодо підтримки і формування попиту на продукцію і послуги підприємства, організація ефективних каналів розподілу і просування товарів.

**Змістовні теорії мотивації** – сукупність положень, законів, закономірностей, принципів, які відображають зміст потреб та концентрують свою увагу на аналізі потреб людини, що забезпечує обґрунтоване встановлення винагороди.

**Зовнішнє середовище непрямой дії** – це сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість організації і на які вона не може впливати взагалі або має незначний вплив.

**Зовнішнє середовище прямої дії** – це сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість організації і на які вона може впливати через встановлення ефективних комунікацій.

**Інформація** – сукупність повідомлень, які відображають конкретний аспект явища, події виробничо-господарської діяльності.

**Інструктування** – найгнучкіший спосіб організаційного впливу, який передбачає роз'яснення, ознайомлення (з умовами роботи завданнями й обов'язками працівників) та консультування щодо виконання тих чи інших дій.

**Класифікація рішень** – це процес, що дає змогу впорядковувати їх і виявляти загальні закономірності та характерні особливості, властиві окремим їх різновидам.

**Комунікабельність** (комунікативність) – це здатність до комунікацій, встановлення контактів і зв'язків, досягнення взаємопорозуміння.

**Комунікаційний процес** – процес обміну інформацією з метою розв'язання конкретної проблеми.

**Комунікація** є аспектом соціальної взаємодії, загальною характеристикою будь-якої діяльності, включаючи управлінську.

**Конкретні функції управління** характеризують види управлінської діяльності за певними посадами.

**Конкуренція** – суперництво економічних суб'єктів.

**Конкурентна перевага** – рівень ефективного використання наявних у розпорядженні підприємства всіх видів ресурсів.

**Конкурентоспроможність** – це властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення їм конкретної потреби в порівнянні з аналогічними об'єктами, що діють на певному ринку і визначає можливість виживання підприємства в умовах постійної конкурентної боротьби на даному ринку і відбиває продуктивність використання його ресурсів.

**Контроль** – це процес забезпечення досягнення цілей підприємства шляхом постійного спостереження за діяльністю та усунення відхилень, які при цьому виникають. Контроль може бути спрямований як на окремий вид діяльності організації, так і на всю її сукупність.

**Лідерство** – здатність за рахунок особистих якостей здійснювати вплив на поведінку окремих осіб та груп працівників для досягнення цілей підприємства.

**Логістика** – це організація постачання підприємства сировиною для виробництва продукції, необхідними матеріалами для надання послуг споживачам і забезпечення господарської діяльності – є найважливішим бізнес-процесом, що обумовлене її витратним характером.

**Логістика постачання** – це сфера управління матеріальними потоками процесу забезпечення підприємств матеріальними ресурсами для виготовлення власної продукції, а також для надання послуг споживачам.

**Менеджер** – це управлінець ринкового спрямування, який активно впроваджує ефективні ідеї господарювання, нововведення та досягнення науково-технічного прогресу, виважено враховує зміни у зовнішньому середовищі, своєчасно впливає на кон'юнктуру і динаміку попиту та пропозиції, вміло перебудовує виробничо-господарську діяльність з урахуванням вимог ринку.

**Менеджмент підприємств ресторанного господарства** – це управління підприємством ресторанного господарства у ринкових умовах.

**Менеджмент виробництва** – це система взаємопов'язаних елементів, що характеризують виробництво, його організацію, технічне обслуговування, а також управління виробничою стратегією, програмою, виробництвом в оперативному режимі, матеріальним забезпеченням виробництва, виробничою системою, ціноутворенням, витратами на виробництво.

**Методи менеджменту** – це сукупність способів і прийомів впливу керуючої системи на керовану на різних рівнях і ланках управління (підприємство, підрозділ, служба тощо).

**Місія** – чітко виражена причина існування підприємства.

**Модель** – відображення у схемі, формулі, врізці характерних ознак досліджуваного об'єкту.

**Мотивація** – це процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей підприємства.

**Нижчий рівень управління** включає керівників підрозділів виробничої структури підприємства (цехів, складу, виробництва в цілому, функції реалізації і організації обслуговування споживачів тощо).

**Нормування** – менш жорсткий тип організаційного впливу. Його сутність полягає у встановленні норм та нормативів, які є орієнтирами для діяльності підприємства.

**Об'єкт управління** (керована система) – сукупність ресурсів підприємства: трудових, фінансових, матеріальних, інформаційних тощо

**Основний закон управління** – на кожне підприємство як відкриту систему внутрішнє та зовнішнє середовище справляють як закономірно повторювальний, так і випадковий вплив.

**Організаційно-правова форма підприємства** – це законодавчо закріплений механізм функціонування підприємства, що визначає його організаційну структуру, особливості формування і управління майном, взаємовідносини засновників, розподілу управління, відповідальності та результатів діяльності.

**Організаційно-розпорядчі методи менеджменту** – способи та прийоми впливу керуючої системи підприємства на керовану систему, завданням яких є формування організаційно-розпорядчих засад функціонування підприємства. До них належить сукупність організаційних, розпорядчих та дисциплінарних способів впливу.

**Основні функції управління** – планування, організація, мотивація, контроль є характерними для процесу управління будь-якими підприємствами, незалежно від обсягів, сфери діяльності, форми власності тощо.

**Організаційна структура управління** – кількість ланок та рівнів управління, їх підпорядкованість та взаємозв'язок (лінійна, лінійно-функціональна, матрична, програмно-цільова).

**Переговори з діловими партнерами** – це ділова або службова бесіда, у процесі якої представники двох або більше підприємств спілкуються, обмінюються інформацією, з'ясовують інтереси, потреби, концепції та позиції сторін, обговорюють і обґрунтовують свої погляди й пропозиції, висувають аргументи та контраргументи, узгоджують позиції і формулюють домовленості.

**Персонал** – це сукупність штатного складу працівників підприємства, що виконують різні виробничо-господарські функції.

**Підприємство** – самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому Господарським Кодексом та іншими законами України.

**Підприємство ресторанного господарства** – це заклад, який є самостійним статутним суб'єктом господарювання, має право юридичної особи і здійснює свою діяльність з метою одержання прибутку та створене для виробництва кулінарної продукції, мучних кондитерських і булочних виробів, їх реалізації та/або організації споживання.

**Планування** – це вид управлінської діяльності, який визначає перспективи і майбутній стан підприємства, шляхи і способи його досягнення.

**Повноваження** – обмежене право використовувати матеріальні, фінансові, трудові та ін. ресурси підприємства і спрямовувати зусилля підлеглих працівників на виконання встановлених завдань.

**Попередній контроль** здійснюється до початку трансформаційного процесу і спрямований на якість та/або кількість усіх вхідних ресурсів (матеріальних, людських, інформаційних, фінансових тощо), перш ніж вони стануть частиною підприємства.

**Поточний контроль** здійснюється безпосередньо впродовж трансформаційного процесу. Він ґрунтується на вимірюванні фактичних результатів діяльності і оперативному реагуванні на відхилення, що виникають. Розрив у часі між виникненням відхилень і коригуючими діями менеджера є мінімальним. Мета поточного контролю – з'ясування причин відхилень.

**Потреба** – це особливий стан психіки індивіда, усвідомлена ним незадоволеність, відчуття нестачі (відсутності) чогось, відображення невідповідності між внутрішнім станом і зовнішніми умовами.

**Премія** – це додаткова винагорода, яка виплачується працівникам лише в певних випадках.

**Продуктивність** – це здатність організації забезпечувати кількість та якість продукту у відповідності до вимог зовнішнього середовища.

**Продуктивність праці** – це плідотворність, продуктивність конкретної праці, яка визначається кількістю продукції, виробленої в одиницю часу (година, зміна, рік) або кількістю часу, витраченим на виробництво одиниці продукції.

**Процедури управління** – певні, формально узаконені прийоми впливу суб'єкта на об'єкт управління, або навпаки.

**Процес менеджменту** – послідовність певних завершених етапів управлінської діяльності, які забезпечують управлінський вплив керуючої системи на керовану з метою досягнення цілей підприємства.

**Процес управління виробництвом** – сукупність послідовних дій управлінського персоналу щодо визначення цілей об'єктів управління та їх фактичного стану на основі реєстрації і обробки відповідної інформації, формування і затвердження (прийняття рішення) економічно обґрунтованих виробничих програм та оперативних завдань.

**Процесуальні теорії мотивації** – сукупність положень, законів, закономірностей, принципів, що відображають процес винагородження, визначають умови, за яких він буде ефективним.

**Регламентування** – це жорсткий тип організаційного впливу, який передбачає додержання конкретних показників законодавчих положень, статутів підприємств, правил внутрішнього розпорядку та інших регламентуючих документів.

**Результативність управління** розуміється як його цільова спрямованість на створення потрібних, корисних речей, здатних задовольняти певні потреби, забезпечити досягнення кінцевих результатів, адекватних поставленим цілям управління.

**Рівні управління** – ієрархія управлінських посад (вищий, середній, нижчий або інституційний, управлінський, технічний).

**Розвиток** – спосіб забезпечення ефективності, що полягає в інвестуванні коштів у задоволення майбутнього попиту зовнішнього середовища. Не зважаючи на те, що таке використання ресурсів зменшує продуктивність та ефективність у короткостроковому періоді, розвиток, що управляється належним чином, є запорукою виживання.

**CRM (Customer Relationship Management)** системи – передові управлінські та інформаційні технології, призначені для збору даних про споживачів на всіх етапах життєвого циклу та вибору інформації, яка використовується для побудови взаємовигідних відносин споживача з підприємством.

**Середній рівень управління** – це заступники директора підприємства, заступники голови правління, структурні підрозділи апарату управління.

**Сертифікація** – дія, проведена з метою підтвердження з необхідною вірогідністю відповідності продукції конкретним стандартам або технічним умовам і видачі відповідного документа.

**Синергія** – зростання сукупної ефективності діяльності в результаті поєднання зусиль окремих частин цілого, їх злиття, інтеграції.

**Система управління персоналом** – це підсистема управління підприємства в цілому, яка має своє зовнішнє та внутрішнє середовище.

**Система управління виробництвом** – це сукупність взаємопов'язаних структурних елементів (інформації, технічних засобів її обробки, спеціалістів, відділів чи окремих працівників управління, зв'язків і відносин між ними, відповідних функцій, методів і процесів управління), що забезпечують при їх скоординованій взаємодії реалізацію виробничими підрозділами поставлених цілей.

**Складське господарство** виконує функції щодо зберігання, обліку і контролю руху матеріальних ресурсів, що надходять на підприємство, а також готової продукції.

**Соціально-психологічні методи менеджменту** – способи та прийоми впливу керуючої системи підприємства на керовану систему, які використовують індивідуальну і групову свідомість, психологію, базуються на суспільно-значущих морально-етичних категоріях, цінностях, вихованні та покликані підвищувати трудову активність працівників і створювати відповідні соціально-психологічні умови для їх трудової діяльності. До них належать соціальні плани, моральні стимули, методи формування колективів та соціально-психологічного клімату в колективі.

**Стандарти** – специфічні цілі, на підставі яких оцінюється прогрес щодо їх досягнення. Вони мають бути визначеними ще в процесі виконання функції планування.

**Стили управління** – сукупність способів, прийомів та механізмів владного і лідерського впливу на підлеглих з метою забезпечення виконання ними завдань та досягнення цілей підприємства (авторитарний, демократичний, ліберальний)

**Стратегія** – це детальний усебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії та цілей підприємства.

**Структура виробничої системи** – це сукупність елементів та їх стійких зв'язків, які забезпечують цілісність системи і тотожність її самій собі, тобто збереження основних якостей системи при різних зовнішніх і внутрішніх змінах.

**Суб'єкт управління** (керуюча система) – весь управлінський персонал підприємства, включаючи керівників вищого, середнього та нижчого рівнів управління (директора підприємства, заступників директора, керівників структурних підрозділів, цехів, ділянок тощо)

**Теорії мотивації** – сукупність положень, принципів, законів, закономірностей, що відображають зміст та аналіз потреб людини, процес стимулювання, умови забезпечення ефективного мотивування та встановлення обґрунтованих винагород з метою досягнення поставлених завдань. Віділяють змістовні та процесуальні теорії мотивації.

**Технологічні методи менеджменту підприємств** – способи та прийоми впливу керуючої системи підприємства на керовану систему через документи, які визначають технологію виробничо-господарських процесів. До них належать технологічні та конструкторські документи.

**Управління персоналом** – це сукупність логічно пов'язаних дій, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів підприємства в аспекті їх діяльності, якісних і кількісних характеристик, з метою раціонального досягнення поставлених перед підприємством цілей.

**Управлінська праця** – це вид праці, основним завданням якої є забезпечення цілеспрямованої, скоординованої діяльності як окремих учасників сумісного трудового процесу, так і трудових колективів в цілому.

**Управлінське рішення** – результат альтернативної формалізації економічних, технологічних, соціально-психологічних, адміністративних методів менеджменту, на основі якого керуюча система підприємства безпосередньо впливає на керовану.

**Управління маркетингом** – це вплив на рівень і характер попиту на його розподіл у часі.

**Управління якістю продукції** – це комплекс заходів, здійснюваний у процесі створення та експлуатації готової продукції з метою встановлення, забезпечення та підтримки необхідного рівня якості.

**Функції управління** – це відокремлені, відносно однорідні види управлінської діяльності. Вперше поняття «функцій управління» ввів Анрі Файоль.

**Функції управління** класифікуються за ознакою їх місця в системі менеджменту на: основні (загальні); конкретні (часткові); спеціальні.

**Функція організації** забезпечує взаємозв'язок і ефективність елементів підприємства як відкритої системи.

**Функції управління персоналом** – це конкретні види управлінських робіт, які утворюють циклічний процес управління персоналом.

**Цех** – це відособлена в технологічному відношенні частина підприємства, у якій протікає закінчений процес виробництва.

**Якість** – задоволення запитів споживачів стосовно функціонування виробів чи надання послуг. Фахівці, що досліджують питання якості, вважають її кінцевим критерієм індивідуальної, групової та організаційної ефективності, необхідною умовою виживання.

**Якість обслуговування** – це сукупність характеристик процесу і умов обслуговування, що забезпечують задоволення встановлених чи можливих потреб споживача.

**Якість продукції** – це сукупність властивостей продукції, які обумовлюють її придатність задовольнити певні потреби відповідно до призначення.

Навчальне електронне видання  
комбінованого використання  
Можна використовувати в локальному та мережному режимах

ТКАЧЕНКО Ольга Петрівна  
ТКАЧОВА Світлана Сергіївна



# МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВ

Навчальний посібник

Відповідальний за випуск зав. кафедри менеджменту д-р екон. наук, проф. Л. М. Яцун  
Видано в авторській редакції  
Техн. редактор Л. Ю. Кротченко

План 2021 р., поз. 82

---

Підп. до друку 18.02.2021 р. Один електронний оптичний диск (CD-ROM);  
супровідна документація. Об'єм даних 26,9 Мб. Тираж 20 прим.

---

Видавець і виготівник  
Харківський державний університет харчування та торгівлі  
вул. Клочківська, 333, Харків, 61051.  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК 4417 від 10.10.2012 р.