

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ПРИВАТНИЙ ЗАКЛАД
«ДНІПРОВСЬКИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»**

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ

**КАФЕДРА ТУРИСТИЧНОГО ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО
БІЗНЕСУ**

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

МЕНЕДЖМЕНТ (І)

(назва навчальної дисципліни)

Освітній ступінь

БАКАЛАВР

(назва ступеня вищої освіти – бакалавр або магістр)

Спеціальність

241 / J2 Готельно-ресторанна справа

(шифр і назва)

Статус навчальної дисципліни

обов'язкова

(обов'язкова або вибіркова)

Мова навчання:

українська

Дніпро – 2025

Менеджмент (І частина) // Конспект лекцій з навчальної дисципліни.
Дніпро : ВНПЗ «Дніпровський гуманітарний університет», 2025. 60 с.

РОЗРОБНИК(-И): к.е.н. Лисенко О.В.

Затверджую:

зав. кафедрою туристичного та
готельно-ресторанного бізнесу _____

Ігор САЗОНЕЦЬ

Розглянуто та схвалено на засіданні кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу 26.08.2025, протокол № 10.

ТЕМА 1. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу.

Нова наука - «Менеджмент», (яка спочатку сприймалась як метод управління) набула значного поширення як така, що всебічно вивчає феномен управління, його методи і принципи.

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

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

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

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

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

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

- менеджмент - це сукупність принципів, методів, засобів і форм управління виробництвом з метою підвищення його ефективності
- менеджмент - це наука про управління людськими відносинами
- менеджмент - це раціональний спосіб управління діловими організаціями [
- менеджмент - це особлива галузь наукових знань і професійної спеціалізації управляючих-менеджерів, які складають адміністративний штат
- менеджмент - це вміння добиватись поставлених цілей, використовуючи працю та інтелект інших людей
- менеджмент - це функція, вид діяльності, що полягає в керівництві людьми в різномірних організаціях
- менеджмент - це управління бізнесом, а бізнес є унікальною, винятковою справою у суспільстві .

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

Історія розвитку менеджменту пов'язана з двома підходами до процесу управління:

перший акцентував увагу на управлінні операціями (технічному боці виробничого процесу),

другий - на управлінні трудовими ресурсами, віддаючи пріоритет психологічним факторам, мотивації працівників й стимулюванню їх до діяльності.

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

Теорії менеджменту притаманні такі особливості:

- орієнтація на вирішення практичних завдань;
- міждисциплінарний характер;
- впровадження у міжнародному масштабі.

Менеджмент - це інтеграційний процес, за допомогою якого професійно підготовлені управлінці створюють підприємства й управляють ними шляхом

визначення певної мети й віднайдення способів її досягнення. Кінцевою метою менеджменту є забезпечення прибутковості підприємства.

Найважливішим завданням менеджменту у готельно-ресторанному бізнесі є організація виробництва й надання послуг високої якості з урахуванням інтересів споживачів і забезпечення стабільного становища підприємства на ринку послуг. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу є особливою наукою. Він поєднує питання економіки, планування, економічного аналізу, організації діяльності, психології, соціології, педагогіки, права, кібернетики та ін.

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

- *по-перше*, вона повинна озброїти працівників, зайнятих практичною діяльністю, знаннями, які допоможуть їм підвищити рівень управління;
- *по-друге*, сприяти підвищенню кваліфікації менеджерів при підготовці претендентів на ці посади;
- *по-третьє*, визначити сфери й проблеми, які вимагають подальшого вивчення з метою сприяння розвитку наукової бази.

Теорія менеджменту є порівняно молодого науковою дисципліною, що оформилася в окрему галузь знань у ХХ ст. При цьому інтенсивний її розвиток розпочався лише після другої світової війни. Теорія розроблялася швидко і в багатьох напрямках. Незважаючи на це, вона і нині перебуває в стадії розвитку, що зумовлюється рядом невирішених проблем у сфері термінології, невизначеністю масштабів, необґрунтованістю принципів і факторів, узагальненістю і нечіткістю тверджень. І все ж набуті досягнення теорії менеджменту значною мірою сприяють вдосконаленню практики управління.

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

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

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

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

Усі підприємства готельно-ресторанного бізнесу являють собою складні соціальні системи, всередині яких можна виділити дві складові: виробництво послуг і управління. Ці складові підпорядковані одна одній і перебувають у певних відносинах між собою. Вихідним моментом їхньої взаємодії є цілі функціонування цих організаційних утворень, для досягнення яких система управління впливає на сферу виробництва послуг. Існує і зворотній зв'язок між зазначеними складовими - зміни у сфері виробництва послуг зумовлюють корегування управлінського процесу. Керівники підрозділів і підпорядковані їм працівники вступають у певні відносини, які визначаються як управлінські й виступають предметом менеджменту. **Управлінські відносини** визначаються

не лише стосунками між керівниками й підлеглими. Предметом дослідження менеджменту є всі види виробничих і міжособистісних стосунків між працівниками в межах підприємства.

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

ТЕМА 2. Організація - як соціальна структура. Організаційні структури управління

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

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

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

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

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

За способом і метою утворення організації поділяють на формальні і неформальні. Формальні організації – групи працівників, діяльність яких свідомо планується, мотивується, контролюється та регулюється для досягнення певної мети. Такими організаціями є підприємства, відділи, підрозділи, служби, комітети, факультети, кафедри тощо. Неформальні організації – це групи працівників, що виникають і функціонують спонтанно. Найчастіше вони входять до складу формальної організації, створюються на основі спільних інтересів. Неформальними організаціями є групи любителів певних видів спорту, туризму, мистецтва, економічних підходів тощо. За кількістю цілей виділяють прості організації (мають одну ціль) і складні

організації (ставлять перед собою комплекс взаємопов'язаних цілей), яких в економіці переважна більшість. За величиною виокремлюють великі, середні та дрібні організації. У великих організаціях працюють тисячі працівників, у середніх – сотні, а в дрібних – десятки.

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

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

На сучасному етапі всі організації розглядають як відкриті системи, тобто системи, внутрішні елементи яких взаємодіють не лише між собою, а й із зовнішнім середовищем. Відкрита система характеризується: – цілісністю (зміна однієї складової зумовлює зміну інших); – одноосібністю (кожну складову можна розглядати окремо); – перспективністю (розвиток у напрямі вдосконалення); – незалежністю (можливе відокремлення підсистем); – спеціалізованістю (здатність виконувати певні роботи); – перетворенням вхідних елементів на вихідні; – централізацією (одна зі складових стає домінуючою); – зростанням (тяжіння до розширення, збільшення); – циклічністю розвитку; – рівновагою; – непередбачуваністю причин можливих збурень.

Відкрита система має вхід та вихід. Входом для організації як системи є всі види ресурсів (матеріали, капітал, робоча сила, інформація тощо), виходом – продукція, послуги, прибуток, соціальна відповідальність, освоєння ринку, забезпечення працівників. Організація складається з керуючої та керованої підсистем, щодо яких частіше вживають термін «система».

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

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

Складні організації, до яких відносяться й підприємства готельно-ресторанної сфери, здійснюють чіткий горизонтальний поділ праці шляхом створення підрозділів, які виконують конкретні специфічні завдання, досягають конкретних специфічних цілей і функціонують як відділи служб тощо. Як і

організація в цілому, підрозділи являють собою групи людей, діяльність яких свідомо спрямовується й координується для досягнення загальної мети.

Великі й складні організації складаються, як правило, з кількох спеціально створених для конкретних цілей взаємопов'язаних підрозділів і численних неформальних груп, що виникають спонтанно. Оскільки робота в організації поділяється на складові, виникає необхідність щодо координування роботи окремих працівників і груп. Діяльність по координуванню роботи зайнятих у виробництві працівників складає сутність управління. Для досягнення організацією поставлених цілей процес реалізації завдань координується шляхом вертикального поділу праці. Вертикальний поділ праці забезпечує функціонування системи підпорядкування підрозділів та окремих працівників. При цьому робота по управлінню діяльністю повинна бути чітко розмежована з неуправлінською, тобто йдеться про призначення керівників підрозділів і визначення кола їх обов'язків та міри відповідальності кожного.

В організації, як відкритій системі, розрізняють її внутрішнє і зовнішнє середовище. Внутрішнє середовище організації формується під впливом змінних які здійснюють безпосередній вплив на процес виробництва.

Цілі. Для ефективного господарювання кожна організація має сформулювати загальні цілі. Загальні цілі розробляються на основі місії організації. Цілі розробляються вищим керівництвом організації і доводяться до кожного підрозділу (служби). Виходячи із загальних цілей підприємства, кожний підрозділ (служба) розробляє (локальні) цілі для досягнення загальних.

Структура. В структурі поєднуються горизонтальний і вертикальний поділ праці в організації. Кожний підрозділ спеціалізується на виконанні певних видів робіт та несе відповідальність за їх виконання. Завдання - це види робіт, які необхідно виконати підрозділами і окремими працівниками в зумовлений термін і визначеними способами.

Технологія. Виконання будь-якого завдання вимагає використання конкретної технології як засобу перетворення вхідних елементів (матеріали, сировина, капітал, інформація та інші ресурси), у вихідні (прибуток, виріб, продукт, засвоєння нових ринків збуту, задоволення персоналу та ін.).

Персонал (люди) – це найважливіший ситуаційний (змінний) фактор будь-якої організації. Роль персоналу (людей) організації визначається такими основними факторами: здібностями, обдарованістю, потребами, знаннями, поведінкою, ставленням до праці, відношенням до цінностей та їх розуміння тощо. Організаційна культура. У процесі еволюції організація формує свою

культуру, яка характеризує якісні аспекти управлінської діяльності та її відповідність економічним, організаційним, соціальним, екологічним, ергономічним, фізіологічним, естетичним, психологічним і технологічним вимогам.

Культура організації – сукупність цінностей, традицій, норм поведінки, поглядів, властивих членам організації. Організаційну культуру формують об'єктивні та суб'єктивні елементи.

До суб'єктивних елементів культури організації належать організаційні табу, звичаї, ритуали, зразки поведінки, мова спілкування, гасла тощо.

Об'єктивні елементи: місце розташування організації, дизайн і обладнання робочих місць, престиж та імідж організації тощо. Організація як відкрита система постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем. Аналізуючи вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність організації, виділяють їх два основні типи:

- прямого впливу (дії) ;
- непрямого (опосередкованого) впливу.

Фактори зовнішнього середовища прямого впливу (дії):

- постачальники ресурсів;
- споживачі продукції та послуг;
- регулюючі нормативні акти державних, законодавчих та виконавчих органів;
- конкуренти;
- громадські установи;
- власники.

Фактори зовнішнього середовища непрямого (опосередкованого) впливу:

- стан економіки (економічний фактор);
- міжнародні фактори;
- політичні обставини;
- науково-технічний прогрес;
- соціально-культурні фактори;
- екологічні фактори.

ТЕМА 3. Функції, фактори й принципи менеджменту.

Вперше поняття «управлінська функція» було введено у теорію менеджменту французьким дослідником у галузі менеджменту А. Файолем. Він запропонував формалізований опис роботи менеджерів в організаціях, виділив характерні для них види діяльності або функцій: планування, організацію, керівництво, координацію і контроль. Функції, в яких розкривається сутність менеджменту, є універсальні, оскільки вони характеризують будь-який процес управління.

Виникнення функцій менеджменту – це результат поділу спеціалізації праці у цій сфері. Функції спрямовано на досягнення певної мети і відповідають на запитання, що робиться або повинно робитися у системі менеджменту на окремих його стадіях. Таким чином, функція менеджменту – це конкретний особливий вид діяльності, що виражає напрямки або стадії процесу управління. Процесу менеджменту сучасної організації ринкової економіки об'єктивно притаманні як загальні процеси управління, характерні для будь-яких систем управління і в будь-якій галузі народного господарства, так і специфічні процеси, притаманні тій чи іншій системі управління. Відповідно до цього і функції менеджменту можна поділити на загальні (основні) і конкретні (специфічні). Загальні функції властиві управлінню будь-якою організацією.

До загальних функцій менеджменту більшість зарубіжних і вітчизняних фахівців у галузі сучасного менеджменту відносять планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання. Кожна з цих загальних функцій менеджменту є для організації життєво важливою. Разом із тим планування як функція менеджменту забезпечує основу для інших функцій і вважається найважливішою з них, а функції організації, мотивації і контролю орієнтовані на виконання стратегічних і тактичних планів організації.

Планування – це вид управлінської діяльності, спрямований на визначення перспектив розвитку і поточної діяльності організації. Планування здійснюється на всіх рівнях управління, у всіх підрозділах організації. Воно включає встановлення цілей і завдань розвитку об'єкта управління, визначення способів і засобів їхнього досягнення, необхідних для цього ресурсів, пропорцій та інших умов реалізації плану. Початковим етапом планування є складання прогнозів, які показують можливі напрямки майбутнього розвитку об'єкта, що розглядається у тісній взаємодії із середовищем, яке його оточує. За

допомогою прогнозів на майбутнє і стратегічних планів організується діяльність будь-якої організації.

Функція організування – це процес створення структури системи, яка сприяє досягненню загальної мети діяльності. Вона передбачає обов'язкове встановлення постійних і тимчасових взаємовідносин між усіма ланками організації, визначення певного порядку і умов їхнього функціонування. Виконання апаратом управління функції організування сприяє об'єднанню трудових, фінансових і матеріальних ресурсів для виконання поставлених завдань перед системою. Організування, як і планування, здійснюється всіма ланками керуючої підсистеми. Мається на увазі безперервний і цілеспрямований вплив на колективи, а через них – і на матеріально-речові елементи праці з метою стійкого виконання поставлених завдань і підвищення ефективності діяльності всієї керованої системи. Для вирішення цих завдань передбачено побудову нових або удосконалення діючих організаційних структур управління.

Функція мотивування – це процес спонукання себе та інших до ефективної діяльності і досягнення поставлених цілей перед організацією. Перед менеджером будь-якого рівня управління завжди і постійно стоїть завдання: як змусити підпорядкованих йому людей творчо і ефективно працювати, що є мотивом їхньої поведінки.

Функція контролювання передбачає систематичне спостереження за діяльністю об'єктів управління для виявлення відхилень від встановлених норм і правил, вимог у процесі реалізації поставлених перед системою завдань.

Регулювання. Цей вид діяльності спрямований на те, щоб організація зберігала свою динамічну стійкість, на підтримку й удосконалення стану її впорядкованості, підтримку зв'язків між суб'єктом і об'єктом управління. Регулювання передбачає поточне усунення всякого роду відхилень від планових завдань, графіків, вирівнювання всіх відхилень стану виходу системи до заданого нормами значення цього стану, вироблення заходів, пов'язаних із потребою врахування вимог природної зміни систем, які розвиваються. Усі перераховані загальні функції діють у єдності. Наприклад, у плануванні окрім постановки цілей і задач, потрібно передбачати засоби їхнього досягнення, зокрема структуру органів управління. Крім цього, цілі планування і дій виконавців мають бути взаємопов'язані, ефективність намічених у плані заходів має бути вищою порівняно з попереднім періодом і т.д. Якщо загальні функції менеджменту є загальними для будь-яких процесів управління, то конкретні (специфічні) функції властиві тим або іншим конкретним елементам системи,

відображаючи їхню специфіку. До конкретних (специфічних) можна віднести: управління фінансами, персоналом, торговельними та технологічними процесами, управління працею і заробітною платою, управління товарними запасами та ін.. Конкретні функції менеджменту класифікують за:

- ознакою процесів управління
- функції управління основним, допоміжним виробництвом, технічною підготовкою, матеріально-технічним забезпеченням, патентно–ліцензійною діяльністю, капітальним будівництвом, зовнішньоекономічною діяльністю тощо;
- ознакою об'єкту
- функції управління підприємством, цехом, службою, відділом, дільницею, бригадою, проектною групою тощо;
- ознакою елементів виробничо-господарської діяльності
- функція управління працею, предметами та знаряддями праці, інформацією тощо.

Слід також мати на увазі, що за змістом кожна конкретна функція менеджменту в організації, є своєю чергою комплексною і включає планування, організацію, мотивацію і контроль.

Наприклад, відділ праці і заробітної плати торговельного акціонерного товариства займається розробкою плану з праці і кадрів, організовує роботу з нормування витрат, встановлює потреби відділів у робочій силі, розробляє заохочувальні системи оплати праці, контролює правильність застосування тарифних розрядів, тарифних ставок, системи оплати праці тощо. Таким чином, виконуючи свою конкретну функцію управління, відділ праці і заробітної плати в той же час реалізовує і загальні функції управління підприємством. Крім цього, зміст конкретних функцій менеджменту в різних організаціях відображає специфіку і напрямки діяльності цих організацій (тип, складність виробництва продукції, надання послуг споживачам, спеціалізацію, масштаби тощо). Таким чином, носієм конкретних (специфічних) функцій є частина керуючої системи, носієм загальних функцій є вся керуюча система.

Технологія менеджменту – це послідовне виконання загальних функцій менеджменту (планування, організування, мотивування, контролювання, регулювання), в результаті якого реалізуються конкретні функції менеджменту

(управління виробництвом, фінансами, збутом, зовнішньоекономічною діяльністю тощо). Основою технології менеджменту є саме його процес.

Процес менеджменту охоплює керуючу та керовану системи організації, функції методи менеджменту, управлінські рішення, комунікації тощо. Процес менеджменту – послідовність певних завершених етапів управлінської діяльності, які забезпечують управлінський вплив керуючої системи на керовану з метою досягнення цілей організації. Послідовно реалізований та завершений процес менеджменту утворює управлінський цикл. При цьому організацію змодельовано як відкриту систему, що має входи і виходи та складається з керуючої і керованої систем, які тісно взаємодіють, оскільки є органічно взаємопов'язаними. Керуючу систему утворюють і елементи, які забезпечують процес управління, керовану – елементи, які забезпечують безпосередній процес виробничої, господарської, комерційної та інших видів діяльності.

Предметом і продуктом діяльності менеджерів виступає інформація. Як предмет праці вона є певними даними (так звана сира інформація). В результаті управлінської діяльності на її основі приймається рішення (тобто вона перетворюється у продукт), що реалізуються у формі конкретних дій. При цьому рівень і якість менеджменту залежить від ряду **факторів**, а саме:

- **технічних** (рівень механізації й автоматизації виробничих процесів, укомплектованість засобами виробництва, використовувані технології, засоби комунікації тощо);
- **організаційних** (територіальне розташування виробництва, організаційна структура підприємства, форми організації виробничого процесу, чисельність і склад персоналу);
- **економічних** (розміри підприємства та його спеціалізація, рівень економічного розвитку, використання виробничого потенціалу, рентабельність виробництва);
- **соціальних** (розвиток соціальної інфраструктури, демографічна ситуація, потреби працівників, ціннісні пріоритети, згуртованість колективу).

До **загальних** принципів управління відносять:

- **принцип застосовуваності**, який полягає у тому, що менеджмент розробляє свого роду керівництво до дії для всіх працівників підприємства;
- **принцип системності**, що реалізується в охопленні менеджментом усієї системи з врахуванням зовнішніх і внутрішніх зв'язків, взаємозалежності й відкритості власної структури чи системи в цілому;

- **принцип багатофункціональності**, який передбачає охоплення менеджментом різних аспектів діяльності: матеріального (ресурси, послуги), функціонального (організація праці), змістового (досягнення кінцевої мети);
- **принцип інтеграції**, що вимагає поєднання у межах системи різних способів взаємовідносин і поглядів працівників, тоді як поза підприємством може відбуватись їх диференціювання;
- **принцип орієнтації на організаційні цінності** заснований на розумінні того, що менеджмент входить до зовнішнього середовища з певною уявою щодо таких цінностей, як гостинність, чесність, вигідне співвідношення ціни й пропонованих послуг тощо.

ТЕМА 4. Функція менеджменту — планування

Планування – необхідна передумова успішної реалізації будь-якого ділового починання організації. Як загальна функція управління планування є процесом підготовки на перспективу рішень про те що, ким, як, коли повинно бути зроблено. Планування – це процес формування місії та цілей організації, вибору специфічних стратегій для визначення та отримання необхідних ресурсів та їх розподілу з метою забезпечення ефективної роботи організації у майбутньому.

На першому етапі планування формулюється головне завдання організації – її місія.

Місія визначає мету, цінності та напрями діяльності організації і є основою формулювання стратегічних цілей. Стратегічні цілі і стратегічні плани є підставою для розробки всього комплексу планів, які розробляються в організації. Організації розробляють багато різних планів.

Загалом це стратегічні, тактичні, оперативні.

Стратегічні плани. Стратегічний план – це генеральний план, який містить рішення щодо пріоритетів та послідовностей дій необхідних для досягнення стратегічних цілей. Такі плани розробляє рада директорів та менеджери вищого рівня. Зазвичай, ці плани мають довготривалі перспективи та складаються на термін від 5 років і більше.

Тактичні плани. Тактичний план націлюються на виконання частини стратегічного плану. Такі плани задіюють вищий та середній рівні менеджерів та мають дещо коротші терміни і конкретний об'єкт планування. Складаються на термін 1–5 років. Стратегія зосереджує увагу на ресурсах, середовищі, місії, тоді як тактика стосується переважно людей та їхньої діяльності.

Оперативні плани.(поточні, операційні). Оперативні плани сконцентровано на виконання тактичних планів для досягнення оперативних цілей. Їх розробляють менеджери середнього та нижчого рівня. Ці плани мають короткотермінові об'єкти та досить вузьку сферу прикладання. Кожен з них охоплює невелику сферу діяльності. Складаються на термін від до 1 року. Організація розробляє різноманітні типи оперативних планів, які допомагають досягти оперативних цілей. Загалом є два типи планів одноразового використання та три типи постійних. План одноразового використання розробляють для виконання дій, які не будуть повторюватись у майбутньому. Найвідомішими формами такого плану є програма та проект.

Програма - це план багатьох заходів. Вона може складатися із визначення процедур, потрібних для запровадження нової лінії (продукту), відкриття нової фабрики чи зміни місії фірми. Проект подібний до програми, та менший за сферою впливу та складністю. Він може бути складовою програми або ж відособленим планом. Проекти - це також плани, які застосовують для запровадження нового продукту чи додання нової характеристики до вже відомого. На відміну від плану одноразового використання, постійний план використовують для діяльності, що повторюється періодично протягом певного проміжку часу. Постійні плани можуть забезпечити підвищення ефективності завдяки деталізації процесу ухвалення рішень. Є три типи постійних планів: політика (визначення загального курсу дій), стандартна операційна процедура (СОП) і правила та інструкції (ПІ). Політика є найузагальненішим типом постійних планів.

Місія – головна, загальна мета організації, яка визначає причину її існування. Місія організації деталізує статус фірми і забезпечує напрям та орієнтири для визначення цілей та стратегій на різних організаційних рівнях. Формулювання місії повинно охоплювати наступне:

- призначення організації з точки зору її конкретного виду діяльності в умовах конкретного ринкового сегменту;
- робочі принципи фірми по відношенню до зовнішнього середовища організації, цінності, в які вірить організація;
- основні напрямки орієнтири до яких прагне організація;
- переваги організації, котрі виділяють її серед конкурентів та вказують на нові, кращі або більш оригінальніші шляхи задоволення потреб споживачів.

Цілі організації – загальні довгострокові орієнтири, це те до чого прагне чи має здійснити персонал організації. Стратегічні цілі – це цілі, поставлені менеджерами вищого рівня в організації, які концентрують увагу на загальних питаннях. Тактичні цілі ставить середня ланка менеджменту організації. Вони передбачають, які дії потрібно виконати для досягнення стратегічних цілей, які вони ж і забезпечують. Оперативні цілі визначає нижча ланка менеджерів. Вони пов'язані з короткотерміновими завданнями, які необхідні для виконання тактичних цілей.

Цілі охоплюють усі сфери організаційного, виробничого–господарського, економічного функціонування організації. Залежно від економічного стану, етапів життєвого циклу організації її цілями можуть бути: прибутковість, ринки, ефективність, рентабельність, продукція, продуктивність,

фінансові ресурси, виробничі потужності, будівлі та споруди, інновації, організаційні зміни, трудові ресурси, соціальна відповідальність тощо.

Всі цілі мають базуватися на таких основних вимогах:

- бути конкретними (дозволяють кількісно і якісно вимірювати результати діяльності); – бути реальними (досягнутими в конкретних умовах діяльності);
- гнучкими (здатними до трансформації у зв'язку зі зміною середовища);
- контрольованими (приспособованими для постійного контролю їх досягнення);
- гласними (доведеними до персоналу підприємства); – визнаними (такими, які поділяють більшість працівників);
- чітко сформульованими у письмовій формі;
- стимулюючими (пов'язаними з економічними і соціальними винагородами персоналу).

Після встановлення місії та цілей організації керівництво організації починає роботу зі стратегічного планування. Першим кроком у цьому напрямі є аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища. На цьому етапі використовують такі методи дослідження, як порівняння, експертної оцінки, системний аналіз, статистичний і соціологічний методи дослідження, визначення сукупної думки „збутовиків”, споживачів тощо.

Оцінка і аналіз **факторів зовнішнього середовища** полягає в дослідженні факторів прямого і непрямого впливу (**прямого впливу**: постачальники ресурсів; споживачі продукції та послуг; регулюючі нормативні акти державних, законодавчих та виконавчих органів; конкуренти; громадські установи; власники, **непрямого впливу**: стан економіки – економічний фактор; міжнародні фактори; політичні обставини; науково-технічний прогрес; соціально-культурні фактори; екологічні фактори).

Оцінка і аналіз факторів внутрішнього середовища. Передбачає вивчення стану факторів **внутрішнього середовища організації (працівники, цілі, технологія, завдання, структура, ресурси)**. Це здійснюється шляхом дослідження стану фінансів, обліку, нормування та оплати праці, культурного рівня організації, використання робочої сили тощо, а також можливостей організації на ринку (маркетингові дослідження) тощо.

Однією з найпоширеніших методик оцінювання зовнішнього і внутрішнього середовища організації є SWOT – аналіз. SWOT – це аббревіатура з перших літер англійських слів (сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози), який полягає у з'ясуванні сильних і слабких позицій організації, виявленні можливостей та загроз зовнішнього середовища, визначенні експертним методом сили їх впливу на діяльність організації.

Оцінка сильних і слабких сторін зосереджує увагу на внутрішніх умовах роботи організації, тоді як оцінка можливостей та перешкод потребує аналізу середовища, в якому перебуває організація.

Сильні сторони організації – це досвід та вміння, які дають змогу організації забезпечити досягнення поставлених цілей.

Слабкі сторони організації – це досвід та вміння, які не сприяють вибору і втіленню стратегії, потрібної для виконання місії організації. Організація має два шляхи вирішення проблеми «слабких сторін». Поперше, вона може робити інвестиції, щоб отримати перевагу, необхідну для виконання місії. По-друге, можна змінити місію так, щоб її досягти за допомогою досвіду та уміння, які організація вже має. Можливості організації – це умови середовища, які забезпечують досягнення високого результату. Загрози для організації це умови середовища, які ускладнюють досягнення високих результатів навиків та вмінь.

ТЕМА 5. Функція менеджменту - організація виробництва послуг.

Організування – це процес створення такої структури підприємства, яка б надавала можливість людям ефективно працювати разом для досягнення поставлених цілей організації. Сутність цієї функції менеджменту утворюють такі структурно– функціональні аспекти: – розподіл всього обсягу роботи між конкретними підрозділами (департаменталізація); – організування взаємозв'язку окремих підрозділів, між рівнями повноважень та відповідальності. Організування ґрунтується на трьох категоріях: делегуванні, відповідальності, повноваженні. Делегування означає передачу завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання. Відповідальність – це зобов'язаність вирішувати поставлені завдання та відповідати за якість їх виконання. Повноваження – обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля підлеглих працівників на виконання встановлених завдань. Повноваження делегуються посаді, а не певній особі, яка обіймає цю посаду, тобто при зміні роботи вона втрачає повноваження старої посади і отримує повноваження нової.

Типи повноважень

За характером делегування розрізняють лінійні і функціональні повноваження.

Лінійні повноваження передають безпосередньо від вищої посадової особи до підлеглого і далі до інших підлеглих. Вони передбачають узаконену владу. Керівник у межах лінійних повноважень може розв'язувати проблеми без погодження з вищими керівниками, керуючись при цьому наказами, розпорядженнями, настановами, законами, звичаями тощо. Делегування лінійних повноважень формує ієрархію рівнів управління підприємством, процес створення якої називається скалярним. Завершена ієрархія є скалярним ланцюгом, тобто ланцюгом команд. Приладом може бути ієрархія звань військових, ступенів і звань науковців, рангів (категорій) державних службовців тощо.

Функціональні (штабні) повноваження делегуються менеджером вищого рівня управління, який керує певною функцією менеджменту, менеджеру нижчого рівня управління, який керує аналогічною функцією. Наприклад, начальник планового відділу підприємства делегує функціональні повноваження в галузі планування начальнику планового бюро цеху, хоча останній перебуває в лінійному підпорядкуванні начальника цеху.

Зважаючи на різноманітні особливості функціональних повноважень, виділяють кілька їх видів:

- узаконені – керівник діє в межах законодавчих норм, статутних документів, наказів тощо, виконуючи їх без жодних узгоджень;
- рекомендаційні – спрямовані на вироблення конкретних рекомендацій;
- обов'язкові з'ясування – функціональний керівник з'ясовує свої рішення з лінійними керівниками різного рівня;
- паралельні – рішення функціонального керівника діють незалежно і одночасно з рішеннями лінійних керівників.

Делегування лінійних і функціональних повноважень вимагає ефективної мотивації, впливу, керівництва (лідерства), комунікацій, контролю тощо. Тому в підпорядкуванні керівника можуть бути чотири типи апарату:

– обслуговуючий – виконує конкретні функції (плановий відділ, відділ кадрів, конструкторський відділ, відділ праці та заробітної платні, бухгалтерія, відділ збуту, відділ постачання тощо);

– консультативний – формується зі спеціально запрошених на постійну або тимчасову роботу консультантів керівника;

– особистий – працівники, які безпосередньо співпрацюють із керівником (секретар, референт, помічник та ін.);

– інформаційний – надає керівникові необхідні комунікаційні послуги. Недоліки в менеджменті часто зумовлені, з одного боку, небажанням керівників делегувати свої повноваження, з іншого – небажанням підлеглих брати на себе відповідальність. Американський економіст Ньюмен наводить 5 причин небажання керівників делегувати повноваження та 6 причин відмови підлеглих від відповідальності.

Причини небажання керівників делегувати повноваження: – перебільшення власних можливостей, коли спрацьовує принцип «Я це зроблю краще»;

– невпевненість щодо своєї здатності керувати;

– відсутність довіри до підлеглих; – страх перед ризикованими рішеннями;

– відсутність вибіркового контролю для попередження керівництва про можливу безпеку.

Причини відмови підлеглих від відповідальності та блокування делегування:

- відсутність ініціативи, боязнь самостійно розв'язувати проблему; – боязнь критики;
- відсутність необхідних інформації і ресурсів; – перевантаженість роботою;
- невпевненість у собі;
- відсутність додаткових стимулів.

Організаційна структура управління – це сукупність організаційно впорядкованих відносин і зв'язків між ланками та рівнями керівництва. Ланка в організації – це структурно уособлений елемент, який наділений конкретними функціями керівництва, повноваженнями та відповідальністю. Ланкою в організації можуть бути: підрозділ, цех, сектор, дільниця, конкретний виконавець.

Рівень управління – це сукупність визначених ланок, які вказують на послідовність вертикальної підпорядкованості одних ланцюгів іншими. Число рівнів управління залежить від масштабів виробництва, технології та діапазону контролю. Організаційні структури повинні відповідати таким вимогам: Оптимальність – мінімально необхідна кількість зв'язків між органами управління. Оперативність, гнучкість – здібність швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Надійність – гарантія достовірності передачі інформації, безперебійного функціонування.

Простота, економічність – мінімальні витрати на управління, відсутність дублювання та паралелізму в роботі. Спеціалізація – зосередженість окремих працівників на виконанні заданих функцій управління.

У лінійній структурі кожний підлеглий має лише одного керівника і в кожній ланці виконується весь комплекс робіт, пов'язаних з управлінням об'єктом. Переваги лінійної структури: чіткість та простота взаємовідносин, оперативність підготовки та проведення управлінських рішень, відсутність паралельності в роботі, надійний контроль, особиста відповідальність керівника за кінцеві результати. Недоліки: концентрація влади на найвищому рівні управління, інформаційне перевантаження керівників, низька якість реалізації функцій управління, високі вимоги до кваліфікації керівників та їх компетенції за всіма питаннями. Лінійна структура застосовується лише для простої за змістом управлінської діяльності на малих підприємствах або окремих підрозділах.

Функціональна структура передбачає, що кожний підрозділ отримує вказівки від декількох керівників ланок. Керівники спеціалізуються на окремих управлінських функціях, які виконують відповідні спеціалісти. Конкретні характеристики та риси діяльності підрозділу відповідають найбільш важливим напрямам діяльності всієї організації.

Переваги функціональної структури: висока компетентність працівників, які спеціалізуються на певних функціях; висока результативність виконання стандартних робіт; зменшення дублювання зусиль та споживання матеріальних ресурсів у функціональних сферах; більша координація у функціональних областях; відповідність професійно-кваліфікаційних характеристик працівників завданням управління; сприйнятливість до нових явищ та здатність до оперативної перебудови; зниження необхідності у спеціалістах широкого профілю. Недоліки: розрив управлінського процесу на окремі, іноді погано пов'язані між собою функції; тривалість процедур прийняття рішень; більша зацікавленість в реалізації цілей та задач окремих підрозділів, ніж спільних цілей всієї організації; ускладнення координації управлінського впливу в результаті отримання виконавцями вказівок від кількох функціональних органів. Функціональну структуру доцільно застосовувати в тих організаціях, які випускають відносно обмежену номенклатуру продукції, діють в стабільному зовнішньому середовищі та вирішують стандартні задачі управління. Приклад: металургійна промисловість, видобуток сировинних матеріалів.

Лінійно–функціональна структура

Переваги: організація управління виробничими процесами за лінійною схемою (керівник вищого рівня – керівник нижчого рівня – виконавець); методична допомога функціональних підрозділів (готують інформацію, виконують різні управлінські завдання для відповідних лінійних керівників). Недоліки: можлива затримка підготовки управлінських рішень; інформаційне перевантаження керівників вищих рівнів управління; не достатнє забезпечення скоординованості роботи функціональних підрозділів.

Дивізійна організаційна структура – (розподіл праці) організаційної структури, розроблений в інтересах **великих організацій**, для яких функціональні структури вже не є ефективними. Основними типами структур з відділками є регіональні та продуктові структури, а також структури, які орієнтовані на покупця. Сучасні фірми ведуть свою діяльність в різних сферах бізнесу. Щоб подолати нові проблеми, які виникли з цих причин (розміри фірм, диверсифікація їх діяльності, зміна технологій, зовнішнього середовища),

керівництво цих фірм розробило дивізійну організаційну структуру, в якій поділ організації на елементи та блоки відбувається за:

- видами товарів чи послуг;
- групами покупців;
- географічним регіоном.

Переваги такої структури: вона дозволяє великій фірмі приділяти конкретному продукту стільки ж уваги, скільки йому приділяє невелика фірма, яка виробляє один – два види продукції; у продуктивній структурі чітко визначено, хто відповідає за отримання прибутку; для неї важливі успішний контроль витрат та виконання графіка відвантаження; організація з такою структурою здатна так само швидко, як і організації з функціональною структурою, реагувати на зміни умов конкуренції, технології та попиту покупця; координація робіт досить ефективна, тому що діяльність щодо даного продукту відбувається під керівництвом однієї людини.

Недоліком є збільшення витрат, тому що відбувається дублювання виду робіт для різних видів продукції. В кожному продуктовому підрозділі є свої функціональні підрозділи (тільки невеликі), щоб максимально використати технічні засоби та обладнання. Особливо це проблема постає там, де є масове виробництво і обладнання може працювати цілодобово.

Дивізійна організаційна структура, яка спрямована на споживача. До неї належать підрозділи, виробничо-господарська діяльність яких спрямована на забезпечення виробничих потреб певних груп споживачів.

- Видавництва мають підрозділи, які видають літературу для дорослих, юнацьку літературу, підручники для вищої та середньої школи. Кожний підрозділ діє як окрема компанія (має свої відділи маркетингу, виробничі, фінансові);
- Комерційні банки (приватні особи, фірми, організації, фонди, трастові фірми та ін.);
- Торгівельні фірми (оптом, в роздріб);
- Навчальні заклади (для підвищення кваліфікації керівників, загальноосвітні програми). Недоліки та переваги ті ж, що й у продуктивній, різниця тільки в тому, що цілі різні. Дивізійна організаційна структура, орієнтована на великі географічні зони.

ТЕМА 6. Мотивація й стимулювання в готельно-ресторанному бізнесі

Мотивування – вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукування себе та інших працівників до діяльності, що спрямована на досягнення особистих цілей і цілей організації. Мотивація ґрунтується на двох категоріях:

потреби – відчуття фізіологічної або психологічної нестачі чого-небудь, і винагороди – те, що людина вважає цінним для себе. Потреби поділяють на первинні (фізіологічні) і вторинні (психологічні);

винагороди – на внутрішні (отримують у процесі роботи, від змісту трудового процесу, відчуття самоповаги тощо) і зовнішні (зумовлені заробітною платою, просуванням за службовою ієрархією, кабінетом, службовим авто, додатковою відпусткою тощо).

Процес управління – це процес впливу керівника на виконавця. Засобами мотиваційного впливу являються мотив і стимул.

Ієрархія потреб індивіда (за А.Маслоу).

За допомогою такої моделі можна пояснити характер впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на поведінку людини

Маслоу виділив такі п'ять потреб людини:

Фізіологічні потреби. До даної групи потреб належать потреби в їжі, воді, повітрі, притулку і т. ін., тобто ті потреби, які людина повинна задовольнити, щоб вижити, щоб підтримувати організм у стані життєдіяльності.

Потреби безпеки. Потреби цієї групи пов'язані з прагненням і бажанням людей знаходитися в стабільному та безпечному стані, який би захищав від страху, болі, хвороб та інших страждань, які може принести людині життя.

Потреби належності та причетності. Людина прагне до участі у спільних діях, вона хоче дружби, бути членом яких-небудь об'єднань людей, брати участь у суспільних заходах і т. ін.

Потреби визнання та самоствердження. Дана група потреб відображає бажання людей бути компетентними, сильними, здібними, впевненими в собі, а також бажання людей, щоб оточуючі визнали їх такими і поважали за це.

Потреби самовираження. Дана група потреб об'єднує потреби, що виражають прагнення людини до найбільш повного використання своїх знань, здатностей, вмінь та навичок.

Усі ці потреби можуть проявитися водночас, але фізіологічні потреби та потреби в безпеці є найсильнішими, домінуючими, такими, які визначають поведінку людини до того моменту, поки вони не будуть задоволені. Наступними по силі впливу на поведінку є відповідно потреби в приналежності до певної соціальної групи, в повазі, самоствердженні.

За теорією К. Альдерфера до основних груп потреб, які мотивують поведінку людей, належать:

- потреби існування (пов'язані з фізіологічними та потребами у безпеці);
- комунікативні потреби (впливають із соціальної природи людини, її бажання бути членом колективу, мати друзів, сім'ю, добрі стосунки з колегами, керівниками, належати до певних неформальних груп, партій та громадських організацій тощо);
- потреби зростання (пов'язані з прагненням особистості самовиразитися, самоствердитись, отримати адекватне визнання).

На відміну від теорії А. Маслоу ієрархія потреб в К. Альдерфера засвідчує рух не лише від нижчих потреб до вищих, а й у зворотному напрямі, який демонструє посилення мотивуючої дії нижчих потреб за неможливості задоволення вищих.

Теорія Девіда Мак Клелланда.

Наступною моделлю мотивації, де за основу взято потреби вищих рівнів, була теорія Мак Клелланда. Він вважав, що людям притаманні три потреби: влади, успіху і причетності.

Потреба у владі виявляється як бажання впливати на інших людей.

Потреба успіху також знаходиться посередині між потребою в повазі та самовираженні. Ця потреба задовольняє не проголошення успіху цієї людини, що лише підтверджує його статус, а процес доведення роботи до успішного закінчення.

Потреба в причетності за Маслоу відповідає соціальним потребам. Ця потреба виражається у прагненні окремих людей виконати роботу, що даватиме їм великі можливості соціального спілкування. Задоволення потреб людини в причетності лежить в основі виникнення неформальних груп, творчих колективів.

Теорії «Х» і «Y» Д. Мак Грегора.

Мак -Грегор проаналізував діяльність виконавця на робочому місці і виявив, що керівник може контролювати наступні параметри, що визначають дії виконавця: • завдання, які одержує підлеглий; • якість виконання завдання; • час отримання завдання; • очікуваний час виконання задачі; • засоби, що є для виконання задачі; • колектив, в якому працює підлеглий; • інструкції, одержані підлеглим; • переконання підлеглого у здоланні задачі; • переконання підлеглого у винагороді за успішну роботу; • розмір винагороди за проведену роботу; • рівень залучення підлеглого в круг проблем, пов'язаних з роботою, Всі ці чинники залежать від керівника і в той же час, в тій чи іншій мірі впливають на працівника, визначають якість і інтенсивність його праці. Дуглас

Мак Грегор прийшов до висновку, що на основі цих чинників можливо застосувати два різні підходи до управління, які він назвав Теорія «Х» і Теорія «У». Теорія «Х» утілює чисто авторитарний стиль управління, характеризується істотною централізацією влади, жорстким контролем, по перерахованих вище чинниках. Теорія «У» відповідає демократичному стилю управління і припускає делегування повноважень, поліпшення взаємостосунків в колективі, обліку відповідної мотивації виконавців і їх психологічних потреб, збагачення змісту роботи.

Модель Портера–Лоулера отримала широку підтримку і базується на тому, що мотивація є функцією потреб, очікувань і сприйняття працівником справедливої винагороди. Результативність працівника залежить від трьох змінних : витрачених зусиль, здібностей і характеру людини, усвідомлення своєї ролі у процесі праці. Зусилля залежать від очікування винагороди і цінності винагороди. Відповідно до теорії очікувань, за виконану роботу (результат) людина заслуговує на винагороду: одержати внутрішнє задоволення (самоповага за теорією Маслоу), а також зовнішню винагороду від оцінки керівником її роботи. Однак навіть найвища винагорода має бути справедливою, тобто сприйматися самою людиною як справедлива. Одним з найважливіших висновків, що випливає з цієї моделі, полягає в тому, що результативна праця веде до задоволення.

ТЕМА 7. Функція контролю у готельно-ресторанному бізнесі

Контроль – це особливий вид діяльності на підприємстві, який зосереджений на спостереженні за процесом управління та на його оцінці. Контроль є таким типом діяльності щодо управління підприємством, який дає змогу вчасно виявити проблеми, розробити і здійснити заходи, спрямовані на коригування ходу та змісту робіт в організації до того часу, коли проблеми набудуть ознак кризи. Одночасно контроль дає можливість виявити та поширювати позитивні починання, підтримувати найбільш ефективні напрями діяльності на підприємстві.

Головна мета контролю: сприяти зближенню фактичних і необхідних результатів виконуваних робіт, тобто забезпечити виконання завдань (досягнення цілей), що стоять перед підприємством.

Цінність винагороди

Здібності й характер

Завдання

Затрачені зусилля

Досягнення певних результатів

Оцінка зв'язку «зусилля– винагорода»

Оцінка ролі працівника

Зовнішня винагорода

Внутрішня винагорода

Задоволення

Винагороди, які сприймаються як справедливі

Контроль як управлінська діяльність має відповідати таким принципам: – бути всеосяжним та об'єктивним, тобто зорієнтованим на адекватне відображення досягнутих параметрів відносно встановлених цілей та обраних стратегій;

– орієнтуватися на кінцеві результати, в цьому контексті контроль розглядається як засіб досягнення цілей;

- повинен мати безперервний та регулярний, невідворотний характер; – бути гнучким, тобто не заважати виконанню основної роботи;
- відповідати змісту тих робіт, які контролюються, перевіряти не тільки кількість і термін, а й якість роботи;
- бути зрозумілим для тих, кого контролюють та перевіряють; – бути своєчасним, щоб мати змогу втручання і коригування процесів, що відбуваються;
- забезпечувати перевіряючих необхідною повною, зрозумілою та лаконічною інформацією;
- бути економічним, тобто відповідати вимозі: затрати на його проведення не можуть бути більшими, ніж ті результати, яких досягають у процесі контролю;
- має бути дієвим, тобто не обмежуватися виявом фактичного стану об'єкта контролю, а й супроводжуватися відповідними рішеннями.

Етапи контролювання

У будь якого процесі контролювання є чотири головні етапи. 1. Визначення стандартів і критеріїв.

Стандарт – це офіційний державний або нормативно-технічний документ галузі, підприємства, що визначає характеристики вимог, яким повинен відповідати певний вид продукції; критерій – показник, за яким оцінюють якість роботи, продукції тощо. Загальноприйнятими щодо них є такі вимоги: обмеженість у часі, конкретність, реальність, можливість прогнозування показників і результатів.

Оцінювання виконання. Полягає у з'ясуванні відповідності кількості та якості робіт, продукції, загального стану суб'єкта встановленим стандартам, загальноприйнятими нормам і критеріям. Потребує залучення відповідних ресурсів, спеціальних контрольних засобів та приладів; може здійснюватися централізовано і децентралізовано.

Порівняння досягнутих результатів з установленими стандартами. Його здійснюють у кілька етапів: – встановлення масштабу допустимих відхилень; – вимірювання результатів; – передача і поширення інформації про конкретні результати; – оцінка інформації про отримані результати.

З'ясування необхідності коректив. Від ефективності процедур на цьому етапі залежить подальше функціонування організаційної системи та її окремих

елементів. Здійснюється на основі обґрунтованих висновків щодо відповідності чи невідповідності робіт, продукції встановленим стандартам. У разі виявлення невідповідності виникає потреба у корективах (усунення недоліків, зміна стандартів тощо), що є завданням функції регулювання.

Зміст загальної функції менеджменту – контролювання виявляється у видах контролю, які класифікують за певними ознаками.

За сферами: Контроль стану матеріально-технічного забезпечення передбачає оцінювання ступеня задоволення потреб організації в постійних ресурсах (обладнання, персонал, інформаційні системи), системи, обсягів і ритмічності постачання сировини і матеріалів, стану і динаміки виробничих запасів, якості поставленої сировини, матеріалів, напівфабрикатів вимогам стандартів і технічних умов. Контроль виробництва охоплює процеси перетворення ресурсів організації на продукцію або послуги. Його зміст полягає в порівнянні запланованих виробничих показників із фактичними даними, виявленні відхилень і аналізі чинників, які спричинили ці відхилення. Контроль маркетингу і збуту охоплює: оцінювання і коригування комерційної політики; конкурентоспроможність продукції; ефективність маркетингових заходів; обсяг і структуру маркетингової інформації; широту і глибину асортименту пропонованих покупцям товарів (послуг); обґрунтованість цін на продукцію; ефективність використання збутових каналів; ефективність витрат на рекламу тощо.

За змістом: Контролю матеріальних ресурсів підлягають: система регулювання запасів, стан матеріальних ресурсів і відповідність їх потребам виробництва, якість матеріальних ресурсів. Контроль фінансових ресурсів полягає в оцінюванні ступеня забезпеченості організації власними та залученими коштами, ефективності їх використання, правильності прийняття фінансових рішень, відстеженні та регулюванні грошових потоків, аналізі й регулюванні боргів і зобов'язань організації. Контроль людських ресурсів – здійснення контрольних заходів при відборі та зарахуванні працівників на посади, оцінювання ефективності і коригування заходів з перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу, ділових якостей працівників, ефективності систем оплати праці і стимулювання працівників. Контроль інформаційних ресурсів – оцінювання відповідності обсягів інформації потребам виробництва і управління; вивчення і вдосконалення шляхів надходження інформації в організацію, всередині її і назовні.

За етапами проведення: Попередній контроль стосується передусім якості матеріальних, фінансових, людських, інформаційних та інших ресурсів на вході

організації. Поточний контроль здійснюють у процесі виробничо-господарської діяльності. Його мета – виявити і усунути поточні перешкоди, недоліки, помилки, які можуть завадити досягненню цілей організації. Підсумковий контроль проводять, як правило, після завершення певних робіт, фінансово-господарського року тощо. Його метою є зіставлення запланованого з фактичним результатом, виявлення відхилень і пошук їх причин з метою недопущення в майбутньому.

За формами організації: Централізований контроль здійснюють спеціальні підрозділи, що функціонують у системі управління організації (контролери, ревізійні відділи, відділи внутрішнього аудиту). Різновидом централізованого контролю є аудит – експертиза фінансової звітності та іншої інформації про господарськофінансову діяльність суб'єкта господарювання для з'ясування його реального фінансового стану.

Аудит може бути зовнішнім (здійснюють незалежні експерти) і внутрішнім (проводять штатні працівники організації). Децентралізований контроль локалізують на рівні функціональних і виробничих підрозділів організації. Наприклад, бухгалтерія контролює стан обліку у виробничих і допоміжних підрозділах організації; відділ праці і заробітної плати – дотримання норм і нормативів оплати і стимулювання праці; керівники виробничих підрозділів контролюють витрати виробничих ресурсів у своїх підрозділах. Самоконтроль полягає в контролюванні працівником власних дій, операцій, виробленої продукції тощо.

ТЕМА 8. Системи методів менеджменту в роботі підприємств готельно-ресторанного бізнесу

Методи менеджменту – способи і прийоми впливу керуючої системи на керовану на різних рівнях і ланках управління. На практиці методи менеджменту є сукупністю способів і прийомів впливу на колектив працівників та окремих виконавців з метою виконання місії організації та досягнення її цілей. Вони спрямовані на об'єкт управління (фірма, відділ, підрозділ тощо), тобто на працівників різних видів діяльності, а їх головною метою є забезпечення гармонії, органічного поєднання індивідуальних, колективних та суспільних інтересів.

Усі методи менеджменту діалектично пов'язані з функціями менеджменту, оскільки основним завданням функцій менеджменту як видів управлінської діяльності є формування методів менеджменту. При цьому процес формування здійснюється через конкретні функції, які реалізуються з допомогою загальних. 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. Методи менеджменту класифікують за різними ознаками:

1. За напрямком впливу на керований об'єкт:

– методи прямого впливу – безпосередньо впливають на керовану систему (накази, розпорядження, вказівки, інструкції, положення тощо);

– методи непрямого впливу – створюють умови для впливу на керовану систему менеджменту (методи підбору колективу за різними ознаками, методи формування психологічного клімату в колективі тощо).

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 характером впливу: – економічні методи; – соціально–психологічні методи; – адміністративні методи.

Економічні методи менеджменту передбачають розроблення плановоекономічних 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 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. За тривалістю дії розрізняють місячні, квартальні, річні та іншої тривалості плани, які позначаються на ритмічності виробничо–господарської діяльності, якості продукції, конкурентоспроможності підприємства на ринку. 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 – способи впливу, що спонукають економічну поведінку індивідів, груп у сфері економічної діяльності до вирішення конкретних виробничо–господарських завдань згідно з метою організації.

Грунтуючись 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 організації.

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

За періодом дії: – місячний, квартальний, річний тощо.

За об'єктом бюджетування:

– бюджет виготовлення окремих виробів (виконання робіт, надання послуг тощо);

– бюджет центрів відповідальності (робочих груп, відділів тощо);

– зведений бюджет (бюджет організації, держави тощо). За формою вираження:

– грошовий (у грошових одиницях);

– негрошовий (в одиницях випуску, годинах праці, одиницях обладнання тощо).

За відповідністю видатків і надходжень:

– збалансований (видатки дорівнюють надходженням); – дефіцитний (видатки перевищують надходження);

– профіцитний (надходження перевищують видатки).

За сферами діяльності:

– операційний бюджет (деталізує статті витрат, що пов'язані зі здійсненням операційної діяльності: з виробництвом або реалізацією товарів, робіт чи послуг, що є головною метою створення підприємства, і забезпечують переважну частку його доходів і містить джерела їх покриття);

– фінансовий бюджет (деталізує статті витрат і надходжень, що впливають на зміни розміру і складу власного та позикового капіталів підприємства);

– інвестиційний бюджет (деталізує статті витрат, пов'язаних з придбанням необоротних активів і здійсненням фінансових інвестицій); За видами витрат: – бюджет поточних витрат. Містить два розділи: поточні видатки (матеріальні витрати за конкретними статтями, амортизація основних

засобів і нематеріальних активів, витрати на оплату праці, відрахування на соціальне страхування, інші прямі витрати, а також накладні витрати, що належать до поточних) і доходи від поточної (операційної) діяльності. Розробляють його на рік чи на період реалізації господарської операції з помісячним плануванням усіх показників;

– бюджет капітальних витрат. Містить два розділи: капітальні вкладення (будівництво (придбання) будівель, споруд, приміщень; придбання машин і механізмів; придбання обладнання та реманенту (крім малоцінного та швидкозношуваного); придбання нематеріальних активів; інші види капітальних витрат; податки та інші обов'язкові платежі; резерв капітальних витрат) і джерела надходження коштів (власні кошти інвестора; залучений пайовий капітал; залучений акціонерний капітал; фінансовий лізинг; емісія облігацій; кредити банків; інші джерела залучення фінансових ресурсів). Бюджет капітальних витрат розробляють на період реалізації капіталовкладень з поквартальним чи помісячним плануванням показників. За способом урахування витрат:

– поелементний бюджет (розробляють за елементами витрат — наприклад, бюджет оплати праці);

– постатейний бюджет (розробляють за статтями витрат — наприклад, бюджет цехових, загальнозаводських, позавиробничих витрат).

За часом відображення надходжень та видатків:

– бюджет періодичний (сформований на певний період: тиждень, місяць, квартал, рік тощо);

– бюджет, що відображає стан виробничо-господарської діяльності на конкретну дату. Одним із його різновидів є баланс.