

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА

О. П. Колонтаєвський

МЕНЕДЖМЕНТ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

(для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти всіх форм навчання зі спеціальності 241 – Готельно-ресторанна справа)

Харків
ХНУМГ ім. О. М. Бекетова
2026

Колонтаєвський О. П. Менеджмент готельно-ресторанного господарства : конспект лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти всіх форм навчання зі спеціальності 241 – Готельно-ресторанна справа) / О. П. Колонтаєвський ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2026. – 162 с.

Автор

канд. екон. наук, доц. О. П. Колонтаєвський

Рецензент

І. В. Писарева, кандидат економічних наук, доцент кафедри туризму і готельного господарства (Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова)

Рекомендовано кафедрою туризму і готельного господарства, протокол № 9 від 20 січня 2026 р.

Конспект лекцій складено з метою допомогти студентам спеціальності «Готельно-ресторанна справа» під час підготовки до занять та іспитів з навчальної дисципліни «Менеджмент готельно-ресторанного господарства».

© О. П. Колонтаєвський, 2026

© ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2026

ЗМІСТ

Вступ.....	6
Тема 1 Менеджмент готельно-ресторанного господарства: сутність, основні підходи	7
1.1 Сутність і основні підходи до менеджменту в готельно-ресторанному господарстві.....	7
1.2 Суб'єкт та об'єкт управління, їх характеристика, взаємозв'язок і взаємодія.....	8
1.3 Формування і розвиток науки про управління.	10
1.4 Принципи, рівні, мета та завдання менеджменту.....	14
Тема 2 Процес і методи управління організацією.....	17
2.1 Поняття процесу управління.....	17
2.2 Функції менеджменту як виду управлінської діяльності.....	19
2.3 Сутність і класифікація методів менеджменту.....	24
Тема 3 Управлінські рішення в менеджменті.....	32
3.1 Сутність і класифікація управлінських рішень	32
3.2 Основні підходи до ухвалення управлінських рішень.....	34
3.3 Процес ухвалення управлінських рішень	36
3.4 Методи ухвалення управлінських рішень	37
3.5 Організація та контроль виконання управлінських рішень	39
3.6 Типологія стилів керівництва.....	40
Тема 4 Індустрія гостинності як об'єкт управління.....	42
4.1 Готельні заклади як об'єкт управління.....	42
4.2 Типізація і класифікація закладів розміщення.....	44
4.3 Заклади харчування як об'єкт управління.....	47
4.4 Класифікація підприємств харчування.....	48
4.5 Умови харчування і методи обслуговування.....	50
Тема 5 Планування в організації.....	51
5.1 Поняття «планування». Його місце серед функцій управління.....	51
5.2 Методи розробки планів у готельно-ресторанному господарстві....	54
5.3 Планування розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства.....	55
Тема 6 Організація як об'єкт управління і функція менеджменту.....	56
6.1 Організація як об'єкт управління.....	56
6.2 Організаційно-функціональна структура сучасних підприємств готельно-ресторанного господарства.....	63

Тема 7 Мотивація як функція менеджменту в готельно-ресторанному господарстві.....	73
7.1 Мотивація: сутність, розвиток, концепції.....	73
7.2 Теорії мотивації персоналу.....	74
7.3 Мотивація та стимулювання праці в індустрії гостинності.....	78
Тема 8 Контроль як функція менеджменту.....	86
8.1 Функція контролю в готельно-ресторанному бізнесі.....	86
8.2 Зміст, види, принципи та процес здійснення контролю на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу.....	87
Тема 9 Сутність, природа і класифікація управлінських рішень. Людський фактор і психологічні аспекти управлінських рішень.....	88
9.1 Сутність ухвалення управлінських рішень.....	89
9.2 Основні етапи розробки та ухвалення управлінських рішень.....	92
9.3 Класифікація управлінських рішень.....	95
9.4 Системний та ситуаційний підходи до управлінських рішень.....	98
9.5 Місце людського фактора у процесі ухвалення рішень.....	101
9.6 Особливості стилів ухвалення управлінських рішень.....	103
9.7 Неформальні аспекти розробки управлінських рішень.....	107
Тема 10 Моделі та методи ухвалення оптимальних управлінських рішень....	109
10.1 Математичне моделювання економічних систем.....	109
10.2 Концептуальні аспекти математичного моделювання економічних процесів у готельно-ресторанній галузі.....	112
10.3 Теоретичні основи математичного моделювання та класифікація моделей у готельно-ресторанній галузі.....	115
10.4 Принципи та етапи побудови економіко-математичних моделей у контексті готельно-ресторанного бізнесу.....	118
10.5 Економіка сфери гостинності як об'єкт математичного моделювання.....	122
Тема 11 Експертні методи в розробці управлінських рішень.....	125
11.1 Експертні оцінки в системі евристичних методів.....	125
11.2 Формування експертних оцінок та оцінка узгодженості експертів	128
Тема 12 Методи прогнозування в розробці управлінських рішень.....	133
12.1 Кількісні методи прогнозування	133
12.2 Якісні методи прогнозування	136
Тема 13 Ухвалення фінансових та інвестиційних рішень.....	139
13.1 Ухвалення фінансових рішень.....	139
13.2 Управління інвестиційними рішеннями.....	142

Тема 14 Інформаційна підтримка процесу розробки і ухвалення	
управлінських рішень.....	148
14.1 Інформаційні системи як основа інформаційної підтримки	
автоматизації процесів ухвалення управлінських рішень	148
14.2 Класифікація інформаційних систем.....	151
14.3 Інформаційні системи підтримки ухвалення управлінських	
рішень.....	154
14.4 Система фінансового моделювання та аналізу Project Expert.....	158
Список рекомендованих джерел.....	161

ВСТУП

Сучасний розвиток індустрії гостинності характеризується високим рівнем конкуренції, динамічністю ринкового середовища, зростанням вимог споживачів до якості послуг та необхідністю впровадження інноваційних управлінських підходів. У таких умовах ефективний менеджмент готельно-ресторанного господарства набуває ключового значення як інструмент забезпечення стабільного функціонування підприємств, підвищення їх конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей.

Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент готельно-ресторанного господарства» спрямований на формування у здобувачів системного розуміння теоретичних засад і практичних аспектів управлінської діяльності у сфері гостинності. Його зміст структуровано відповідно до логіки сучасної управлінської науки – від розкриття сутності менеджменту та еволюції управлінської думки до вивчення функцій менеджменту, процесу ухвалення управлінських рішень, а також застосування економіко-математичних, експертних і прогностичних методів в управлінні підприємствами готельно-ресторанного бізнесу.

Зміст дисципліни розкривається в сімнадцяти темах, об'єднаних у три змістових модулі.

Метою конспекту лекцій є забезпечення теоретичної та методичної бази для підготовки фахівців, здатних ефективно управляти підприємствами готельно-ресторанного господарства, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та впроваджувати сучасні управлінські інструменти.

Процес викладання дисципліни «Менеджмент готельно-ресторанного господарства» спрямований на набуття знань, умінь, навичок, ціннісних установок і компетенцій щодо комунікацій в секторі готельно-ресторанного господарства: ознайомлення студентів із суттю й аспектами управління підприємствами готельного і ресторанного бізнесу.

Вивчення дисципліни дозволяє сформуувати такі професійні компетенції:

- знання, розуміння та здатність використовувати на практиці базові поняття з теорії готельної та ресторанної справи, організації обслуговування споживачів та діяльності суб'єктів ринку готельних та ресторанних послуг, а також суміжних наук;
- уміння сформуувати організаційну структуру підрозділів та підприємства;
- уміння визначати завдання підрозділів підприємства та їх штатний розклад, вимоги до кваліфікації персоналу;
- уміння оптимізовувати процес управління на підприємствах готельно-ресторанного господарства;
- уміння використовувати економічні підходи для планування, управління і контролю діяльності організацій готельно-ресторанного господарства.

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

1.1 Сутність і основні підходи до менеджменту в готельно-ресторанному господарстві.

1.2 Суб'єкт та об'єкт управління, їх характеристика, взаємозв'язок і взаємодія.

1.3 Формування і розвиток науки про управління.

1.4 Принципи, рівні, мета, завдання менеджменту.

1.1 Сутність і основні підходи до менеджменту в готельно-ресторанному господарстві

Поняття управління має глибоке історичне коріння та еволюціонувало від «мистецтва керування» у давніх цивілізаціях до сучасної науково обґрунтованої системи менеджменту. У різні історичні періоди зміст управлінської діяльності визначався особливостями соціально-економічного устрою, що зумовило багатоваріантність трактувань цієї категорії.

Сучасне розуміння терміна «менеджмент» сформувалося у США на початку ХХ ст. у зв'язку з розвитком теорії наукового управління, започаткованої Фредерік Тейлор, та подальшими дослідженнями Анрі Файоль і Гаррінгтон Емерсон. У цей період менеджмент набуває статусу професійної діяльності, окремої галузі знань і важливого соціально-економічного інституту.

У сфері готельно-ресторанного господарства менеджмент доцільно розглядати як систему цілеспрямованого впливу на діяльність підприємства з метою забезпечення його конкурентоспроможності, високої якості сервісу та економічної ефективності. Особливістю галузі є домінування людського фактора, що обумовлює ключову роль управління персоналом, сервісними процесами та взаємодією з клієнтами.

У сучасній науковій літературі менеджмент трактується у кількох взаємопов'язаних аспектах:

- як вид професійної діяльності – процес досягнення цілей підприємства шляхом планування, організації, мотивації, координації та контролю діяльності персоналу. У готельно-ресторанній сфері це включає управління обслуговуванням гостей, якістю послуг, витратами та доходами;

- як система управління організацією – сукупність взаємозв'язків між структурними підрозділами підприємства (служби розміщення, ресторанного обслуговування, маркетингу тощо), що забезпечують узгоджене функціонування готелю чи ресторану;

- як процес ухвалення управлінських рішень – безперервна діяльність, спрямована на вирішення операційних і стратегічних завдань (оптимізація завантаження номерного фонду, формування меню, управління якістю сервісу);

– як апарат управління – сукупність керівників різних рівнів, які забезпечують ефективне використання ресурсів підприємства (матеріальних, фінансових, інформаційних та, насамперед, трудових);

– як наука і мистецтво управління – система знань про закономірності функціонування організацій та практичні навички їх застосування з урахуванням специфіки ситуації, особливо в умовах динамічного ринку гостинності.

Важливо підкреслити, що менеджмент у готельно-ресторанному бізнесі реалізується як управління соціально-економічною системою, де ключовим ресурсом є персонал і якість взаємодії з клієнтами. Саме тому ефективність менеджменту значною мірою залежить від рівня професійних компетентностей працівників, організаційної культури та стандартів сервісу.

Організаційно управління підприємствами індустрії гостинності здійснюється на трьох рівнях:

– вищий рівень (top management) – формування стратегії розвитку, позиціонування на ринку;

– середній рівень (middle management) – реалізація стратегічних рішень через управління підрозділами;

– операційний рівень (lower management) – безпосередня організація процесу обслуговування гостей.

Менеджмент як наукова дисципліна досліджує закономірності управлінської діяльності, визначає принципи, методи та інструменти підвищення ефективності функціонування підприємств. Водночас як практична діяльність він передбачає розробку та реалізацію управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних і тактичних цілей.

Отже, у контексті готельно-ресторанного господарства менеджмент доцільно визначити як комплексну систему професійного управління підприємством, що поєднує наукові підходи та практичні інструменти з метою забезпечення високого рівня сервісу, ефективного використання ресурсів і сталого розвитку в умовах конкурентного ринку.

1.2 Суб'єкт та об'єкт управління, їх характеристика, взаємозв'язок і взаємодія

Управління підприємством індустрії гостинності доцільно розглядати як взаємодію двох взаємопов'язаних підсистем – суб'єкта та об'єкта управління, що функціонують у межах єдиної соціально-економічної системи.

Суб'єкт управління – це керівники різних рівнів, менеджери, а також управлінські підрозділи (служби, департаменти), які здійснюють цілеспрямований вплив на діяльність підприємства. У готельно-ресторанному господарстві до суб'єктів належать, зокрема, генеральний менеджер, керівники служб розміщення, ресторанного обслуговування, маркетингу, персоналу тощо. Сукупність суб'єктів формує апарат управління, який виступає джерелом управлінських рішень і впливів.

Об'єкт управління – це те, на що спрямовано управлінський вплив. У сфері гостинності ним є як підприємство в цілому (готель, ресторан, комплекс), так і його складові: бізнес-процеси обслуговування гостей, персонал, ресурси, якість сервісу, фінансові результати, операційна діяльність тощо.

Взаємозв'язок між суб'єктом і об'єктом управління реалізується через:

- управлінський вплив (накази, рішення, стандарти, регламенти);
- зворотний зв'язок (інформація про результати діяльності, рівень задоволеності гостей, показники ефективності).

У готельно-ресторанному бізнесі особливого значення набуває саме зворотний зв'язок, оскільки якість послуг безпосередньо залежить від оцінок клієнтів і оперативності реагування менеджменту.

Суб'єктом управління можуть бути виключно люди, тоді як об'єкт управління має ширший характер і включає не лише персонал, а й процеси, ресурси, технології та ситуаційні чинники внутрішнього і зовнішнього середовища. Водночас не всі об'єкти піддаються прямому управлінському впливу, що обумовлює необхідність пріоритезації управлінських дій.

Управлінська діяльність у динаміці проявляється як процес управління, тобто послідовність дій із розробки, ухвалення та реалізації управлінських рішень. Основним завданням менеджера є формування такого впливу на об'єкт, який забезпечить досягнення стратегічних і операційних цілей підприємства.

Форми управлінського впливу можуть бути різними:

- формальні та неформальні;
- прямі та опосередковані;
- стимулюючі або примусові;
- постійні або ситуативні.

Інформаційна взаємодія між суб'єктом і об'єктом здійснюється через двосторонні потоки:

- вхідний потік – інформація про стан об'єкта (результати діяльності, відгуки клієнтів, показники якості);
- вихідний потік – управлінські рішення, завдання, інструкції.

У сучасних умовах підприємства готельно-ресторанного господарства функціонують у складному зовнішньому середовищі (ринок, конкуренція, споживачі, нормативно-правове поле), що також впливає на систему управління через «входи» і «виходи» системи.

Для ефективного управління різними об'єктами в індустрії гостинності застосовуються спеціалізовані напрями менеджменту, зокрема:

- операційний (управління процесами обслуговування);
- фінансовий;
- управління персоналом;
- менеджмент якості;
- маркетинговий менеджмент;
- інноваційний та антикризовий менеджмент тощо.

Незважаючи на галузеву специфіку, всі види менеджменту базуються на єдиних наукових засадах і принципах.

У сучасній теорії управління виокремлюють три базові підходи, які активно застосовуються у готельно-ресторанному бізнесі:

- процесний підхід – розглядає управління як безперервну сукупність взаємопов'язаних функцій (планування, організація, мотивація, контроль), що особливо важливо для стандартизації сервісних процесів;
- системний підхід – трактує підприємство як цілісну систему, де взаємодіють цілі, структура, технології, персонал і ресурси; у готельному бізнесі це дозволяє узгоджувати роботу всіх служб;
- ситуаційний підхід – передбачає адаптацію управлінських рішень до конкретних умов (сезонність попиту, поведінка гостей, кризові ситуації), що є критично важливим для гнучкого управління сервісом.

Отже, ефективність менеджменту в готельно-ресторанному господарстві визначається узгодженою взаємодією суб'єкта та об'єкта управління, які поєднуються через систему управлінських впливів, інформаційних потоків і зворотного зв'язку, забезпечуючи досягнення цілей підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

1.3 Формування і розвиток науки про управління

Розвиток науки про управління є результатом інтеграції знань із суміжних галузей, зокрема математики, інженерії, психології, соціології та антропології. Досягнення цих наук забезпечили методологічну основу для дослідження управлінських процесів і сприяли переосмисленню попередніх концепцій, які не завжди підтверджувалися практикою. Це особливо актуально для індустрії гостинності, де поєднуються економічні, технологічні та поведінкові аспекти діяльності.

На відміну від багатьох інших наук, еволюція менеджменту не була лінійною. На початкових етапах він розвивався паралельно в межах кількох відносно автономних напрямів:

- класичний підхід (школа наукового та адміністративного управління);
- неокласичний підхід (школа людських відносин і організаційної поведінки);
- кількісний підхід (застосування математичних методів в управлінні).

Кожен із цих напрямів прагнув сформулювати універсальні принципи підвищення ефективності управління, однак їх обмеженість полягала у недостатньому врахуванні багатофакторності реального середовища функціонування підприємств, зокрема готельно-ресторанних.

У сучасній теорії менеджменту виокремлюють чотири базові підходи до розвитку управлінської думки:

1. Підхід з позицій виділення наукових шкіл – передбачає аналіз управління через призму різних наукових шкіл (класичної, поведінкової, кількісної), що заклали фундамент сучасного менеджменту.

2. Процесний підхід – розглядає управління як безперервну сукупність взаємопов'язаних функцій, що особливо важливо для стандартизації процесів обслуговування в готелях і ресторанах.

3. Системний підхід – трактує підприємство як цілісну систему, елементами якої є персонал, структура, технології та цілі, що взаємодіють між собою в умовах змінного зовнішнього середовища.

4. Ситуаційний підхід – акцентує увагу на необхідності адаптації управлінських рішень до конкретних умов діяльності (сезонність попиту, поведінка споживачів, кризові явища), що є критично важливим для сфери гостинності.

Розвиток менеджменту має циклічний характер і тісно пов'язаний із загальними тенденціями економічного розвитку, зокрема у сфері виробництва товарів і надання послуг. У його еволюції виділяють кілька ключових історичних етапів.

Перший етап – «давній» (від 9–7 тис. років до н. е. до кінця XVII ст.).

Цей період характеризується зародженням найпростіших форм організації спільної діяльності. Управління здійснювалося колективно в межах родових і племінних структур. У межах цього етапу виділяють так звані управлінські революції:

- формування управлінських функцій у ранніх державах;
- поява перших формалізованих систем регулювання суспільних відносин (наприклад, закони царя Хаммурапі);
- розвиток адміністративних структур у великих імперіях (Вавилон, Рим);
- становлення передумов індустріального управління.

Другий етап – «індустріальний» (1776–1890 рр.).

Пов'язаний із розвитком капіталістичної економіки та промислової революції. Значний внесок у формування наукових засад управління зробив Адам Сміт, який обґрунтував переваги поділу праці та його вплив на ефективність виробництва. Ці ідеї стали базовими для організації праці й у сфері гостинності.

Третій етап – «систематизації менеджменту» (1856–1950 рр.).

Характеризується формуванням основних шкіл менеджменту:

- школа наукового управління;
- адміністративна школа;
- школа людських відносин;
- поведінкова школа.

Цей період став переломним у становленні менеджменту як науки та практики, заклавши підґрунтя для сучасних підходів до управління підприємствами, у тому числі готельно-ресторанними.

Отже, становлення науки про управління є складним, багатофакторним процесом, що відображає еволюцію соціально-економічних систем. Для підприємств індустрії гостинності розуміння цих етапів і підходів є важливим

для формування ефективної системи менеджменту, здатної адаптуватися до динамічних умов ринку та забезпечувати високий рівень сервісу.

Розвиток теорії менеджменту відбувався через формування окремих наукових шкіл, кожна з яких відображала специфіку соціально-економічних умов свого часу та пропонувала власні підходи до підвищення ефективності управління. Узагальнено еволюцію управлінської думки можна поділити на такі фази:

- переднауковий етап (до 1900 р.);
- школа наукового управління (1900–1930 рр.);
- класична (адміністративна) школа (1900–1930 рр.);
- школа людських відносин (1930–1950 рр.);
- сучасний етап (з середини XX ст. донині).

Попри прагнення кожної школи сформулювати універсальні принципи управління, подальші дослідження довели їх обмежену застосовність. Водночас кожна з них зробила суттєвий внесок у розвиток сучасного менеджменту, зокрема в галузі готельно-ресторанного господарства.

Школа наукового управління.

Засновником школи є Фредерік Тейлор. Значний внесок також зробили Френк Гілбрет, Ліліан Гілбрет та Гаррінгтон Емерсон.

Основна ідея школи полягала у підвищенні продуктивності праці через:

- науковий аналіз трудових операцій (хронометраж, нормування);
- стандартизацію процесів і інструментів;
- раціональний добір і навчання персоналу;
- матеріальне стимулювання працівників.

Для підприємств готельно-ресторанного господарства ці підходи стали основою стандартизації сервісних процесів (обслуговування гостей, приготування страв, організація роботи персоналу).

Переваги:

- упровадження наукових методів організації праці;
- підвищення ефективності операційних процесів;
- формування системи стимулювання персоналу.

Недоліки:

- недооцінка соціально-психологічних аспектів;
- «механістичний» підхід до працівника;
- розгляд організації як замкнутої системи.

Класична (адміністративна) школа.

Засновником є Анрі Файоль. Серед представників – Макс Вебер, Лінделл Урвік.

Школа зосереджувалася на управлінні організацією в цілому та сформулювала універсальні принципи управління. Анрі Файоль виділив основні функції менеджменту: планування, організацію, координацію, контроль.

Для готельно-ресторанного бізнесу цей підхід важливий через:

- формування організаційної структури (служби готелю, ресторану);

- розподіл повноважень і відповідальності;
- регламентацію управлінських процесів.

Переваги:

- систематизація управлінських функцій;
- формування принципів організації;
- розвиток структурного підходу.

Недоліки:

- спрощене уявлення про мотивацію працівників;
- надмірна формалізація;
- ігнорування впливу зовнішнього середовища.

Школа людських відносин і поведінкових наук.

Основні представники: Елтон Мейо, Мері Паркер Фоллетт, Абрахам Маслоу, Дуглас Мак-Грегор.

Ця школа виникла як реакція на недоліки попередніх підходів і зосередила увагу на людському факторі. Встановлено, що продуктивність праці залежить не лише від матеріальних стимулів, а й від:

- соціально-психологічного клімату;
- мотивації працівників;
- комунікації та участі персоналу в управлінні.

Для готельно-ресторанної сфери це має ключове значення, оскільки якість послуг безпосередньо залежить від поведінки персоналу та його взаємодії з гостями.

Переваги:

- врахування людського фактора;
- розвиток мотиваційних теорій;
- покращення управління персоналом.

Недоліки:

- переоцінка психологічних факторів;
- недостатня увага до економічних аспектів.

Кількісна (управлінська) школа.

Сформувалася з розвитком математичних методів і комп'ютерних технологій у другій половині XX ст. Основою є застосування методів дослідження операцій.

Ключові напрями застосування:

- оптимізація запасів;
- прогнозування попиту;
- управління потоками клієнтів;
- розподіл ресурсів;
- моделювання управлінських ситуацій.

У готельно-ресторанному бізнесі ці методи використовуються для:

- управління завантаженістю номерного фонду;
- оптимізації меню та закупівель;
- прогнозування попиту на послуги.

Переваги:

- точність і обґрунтованість рішень;
- можливість моделювання складних ситуацій.

Недоліки:

- обмежене врахування людського фактора;
- складність практичного застосування без спеціальних знань.

Школа соціальних систем. Представники: Толкотт Парсонс, Роберт Мертон.

Організація розглядається як складна соціальна система, що функціонує у взаємодії із зовнішнім середовищем. Для підприємств гостинності це означає необхідність врахування:

- ринкових умов;
- поведінки споживачів;
- соціальних змін.

Емпірична школа менеджменту.

Представник – Пітер Друкер.

Основна ідея – орієнтація на практичний досвід управління. Важливим внеском є концепція управління за цілями (MBO), що передбачає:

- чітке формулювання цілей;
- узгодження дій персоналу;
- оцінку результатів діяльності.

У готельно-ресторанному господарстві цей підхід широко застосовується при стратегічному та операційному плануванні.

Недолік: обмежена універсальність управлінських рішень.

Еволюція шкіл менеджменту демонструє поступовий перехід:

- від технократичного підходу → до гуманістичного;
- від жорсткої регламентації → до гнучкого управління;
- від інтуїтивних рішень → до науково обґрунтованих моделей.

Для сучасних підприємств готельно-ресторанного господарства ефективний менеджмент базується на синтезі підходів, що дозволяє:

- стандартизувати процеси;
- враховувати людський фактор;
- використовувати аналітичні інструменти;
- адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Такий інтегрований підхід забезпечує конкурентоспроможність і сталий розвиток підприємств індустрії гостинності.

1.4 Принципи, рівні, мета та завдання менеджменту

Управління як універсальна категорія охоплює різні сфери діяльності суспільства та класифікується за об'єктами впливу:

1. Технічне управління – регулювання природних і технологічних процесів.

2. Державне управління – вплив на соціально-економічний розвиток через інститути влади (закони, органи управління).

3. Ідеологічне управління – формування суспільної свідомості та системи цінностей.

4. Управління соціальними процесами – регулювання суспільних рухів і соціальних явищ.

5. Господарське управління – управління економічною діяльністю організацій у ринковому середовищі.

Менеджмент є ключовим елементом функціонування будь-якої організації, забезпечуючи її цілісність, ефективність і життєздатність.

За організаційною структурою виділяють такі типи управління:

- цільове – орієнтоване на досягнення визначених результатів;
- функціональне – реалізується через виконання основних управлінських функцій (планування, організація, мотивація, контроль);
- лінійне – базується на вертикальних зв'язках підпорядкування.

За часовим горизонтом розрізняють:

- оперативне управління – короткострокове, спрямоване на вирішення поточних завдань;
- програмне управління – орієнтоване на реалізацію комплексних програм;
- стратегічне управління – довгострокове, спрямоване на розвиток організації та її позиціонування у зовнішньому середовищі.

Сутність і роль принципів менеджменту.

Принципи менеджменту – це основоположні правила, норми та закономірності, які визначають характер і зміст управлінської діяльності. Вони формуються на основі економічних законів, наукових підходів і практичного досвіду управління.

Принципи виконують такі функції:

- забезпечують узгодженість управлінських рішень;
- формують управлінську культуру;
- сприяють підвищенню ефективності діяльності організації;
- дозволяють прогнозувати результати управлінських дій.

Класифікація принципів менеджменту.

Принципи менеджменту поділяються на загальні та часткові.

1. Загальні принципи

До основних загальних принципів належать:

- поєднання централізації і децентралізації – оптимальний розподіл повноважень між рівнями управління.
- поєднання державного регулювання і господарської самостійності – баланс між впливом держави та автономією підприємств.
- поєднання інтересів індивіда і організації – узгодження особистих і корпоративних цілей.
- демократизація управління – участь працівників у прийнятті рішень.

- галузево-територіальний підхід – врахування галузевих і регіональних особливостей.

- дисципліна та відповідальність – дотримання встановлених норм і правил.

- стабільність персоналу та його стимулювання – забезпечення кадрової стійкості і мотивації.

- науковий підхід – використання сучасних методів і результатів наукових досліджень.

2. Часткові (спеціальні) принципи

До часткових принципів відносять:

- системність – розгляд організації як цілісної системи;

- єдність цілей – узгодженість діяльності всіх підрозділів;

- пропорційність – збалансованість елементів системи;

- плановість – орієнтація на перспективний розвиток;

- економічність і ефективність – досягнення результатів із мінімальними витратами;

- єдиноначальність – чіткість підпорядкування;

- ієрархічність і зворотний зв'язок – багаторівнева структура управління з постійним контролем;

- підбір і розміщення кадрів – відповідність персоналу займаним посадам;

- поєднання прав, обов'язків і відповідальності.

Ціль менеджменту – забезпечення ефективного функціонування і розвитку організації шляхом раціонального використання ресурсів та координації діяльності персоналу.

Основні завдання менеджменту:

- визначення стратегічних і тактичних цілей;

- планування діяльності організації;

- формування ефективної організаційної структури;

- мотивація персоналу;

- контроль і оцінка результатів діяльності;

- адаптація організації до змін зовнішнього середовища.

У структурі управління виділяють три основні рівні:

1. Вищий рівень (стратегічний) – формування місії, стратегії розвитку, ухвалення ключових рішень.

2. Середній рівень (тактичний) – реалізація стратегічних рішень, координація підрозділів.

3. Нижчий рівень (оперативний) – безпосереднє управління виконанням робіт.

Принципи, цілі, завдання та рівні менеджменту формують цілісну систему управління організацією. Їх ефективне поєднання забезпечує досягнення стратегічних результатів, адаптацію до змін середовища та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

ТЕМА 2 ПРОЦЕС І МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

2.1 Поняття процесу управління.

2.2 Функції менеджменту як виду управлінської діяльності.

2.3 Сутність і класифікація методів менеджменту.

2.1 Поняття процесу управління

Управлінська діяльність у сфері готельно-ресторанного господарства передбачає реалізацію комплексу взаємопов'язаних функцій, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування підприємства, задоволення потреб споживачів та досягнення конкурентних переваг.

У сучасній теорії менеджменту відсутній єдиний підхід до класифікації управлінських функцій, однак найбільш поширеним є їх поділ на загальні (універсальні) та спеціальні (конкретні).

До загальних функцій належать:

- прогнозування;
- планування;
- організація;
- мотивація;
- контроль;
- координація (регулювання).

Зазначені функції є універсальними та реалізуються на всіх рівнях управління підприємствами готельно-ресторанної сфери незалежно від їх розміру чи форми власності. У сукупності вони формують управлінський цикл, який включає:

- ухвалення управлінського рішення;
- реалізацію рішення;
- контроль та коригування результатів.

Спеціальні функції менеджменту відображають галузеву специфіку діяльності підприємств гостинності та зумовлені горизонтальним поділом праці. До них належать:

- управління якістю обслуговування;
- управління персоналом;
- маркетинг готельно-ресторанних послуг;
- фінансове управління;
- управління операційною діяльністю (розміщення, харчування, сервіс);
- інноваційна діяльність.

Варто зазначити, що загальні та спеціальні функції тісно взаємопов'язані: кожна спеціальна функція реалізується через виконання загальних управлінських функцій. Наприклад, управління якістю обслуговування передбачає планування стандартів сервісу, організацію роботи персоналу, мотивацію працівників до їх дотримання та контроль рівня задоволеності гостей.

У процесі реалізації функцій менеджери готельно-ресторанних підприємств постійно приймають управлінські рішення. Наприклад, у процесі планування визначаються стратегічні та оперативні цілі (наприклад, підвищення рівня заповнюваності номерів або збільшення середнього чеку ресторану), необхідні ресурси та способи їх досягнення. Організаційна функція передбачає формування ефективної структури управління, розподіл обов'язків між працівниками та забезпечення їх ресурсами. Контроль включає оцінювання якості обслуговування, дотримання стандартів та впровадження коригувальних заходів.

Отже, основою процесу управління є ухвалення управлінських рішень, яке здійснюється на основі своєчасної та достовірної інформації про стан підприємства і зовнішнього середовища. Ефективність управління значною мірою залежить від якості інформаційно-комунікаційних процесів.

Процес управління в готельно-ресторанному господарстві можна визначити як систему взаємопов'язаних дій і операцій, що виконуються у визначеній послідовності та спрямовані на досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства.

Центральними елементами управлінського процесу є:

- проблема;
- управлінське рішення;
- людський фактор (персонал).

Проблема трактується як відхилення фактичного стану діяльності підприємства від запланованого (наприклад, зниження якості сервісу, скарги гостей, падіння попиту). Її вирішення полягає у виборі оптимального варіанта дій, що забезпечує досягнення бажаного результату.

Причини виникнення проблем можуть бути:

- внутрішніми (неефективна організація роботи, недостатня кваліфікація персоналу, порушення стандартів обслуговування);
- зовнішніми (зміна попиту, конкуренція, економічні умови, нормативно-правове регулювання).

Особливістю готельно-ресторанної діяльності є висока залежність від зовнішнього середовища, зокрема від поведінки споживачів, що зумовлює необхідність постійного моніторингу ринку та швидкого реагування на зміни.

Управлінське рішення визначається як результат вибору альтернативного варіанта дій і включає:

- визначення виконавців;
- встановлення строків виконання;
- розподіл ресурсів;
- визначення порядку реалізації;
- встановлення системи контролю;
- прогнозування результатів.

Важливу роль у процесі управління відіграє персонал, який виступає суб'єктом ухвалення рішень. Залежно від рівня управління виділяють:

- вищий рівень менеджменту – формує стратегію розвитку підприємства, визначає політику та ключові напрями діяльності;
- середній рівень – забезпечує реалізацію стратегічних рішень через розробку тактичних планів і координацію підрозділів;
- нижчий рівень – організовує виконання конкретних операційних завдань і контролює роботу персоналу.

У практиці готельно-ресторанного бізнесу застосовують як індивідуальні, так і групові управлінські рішення. Індивідуальні рішення характеризуються оперативністю, тоді як групові забезпечують більш обґрунтований і комплексний підхід до вирішення проблем, що особливо важливо при розробці стандартів сервісу, нових послуг або стратегічних змін.

Таким чином, процес управління в готельно-ресторанному господарстві є складною, динамічною системою, що базується на прийнятті рішень, ефективній взаємодії персоналу та адаптації до змін зовнішнього середовища, забезпечуючи досягнення високого рівня якості обслуговування та конкурентоспроможності підприємства.

2.2 Функції менеджменту як виду управлінської діяльності

Функції менеджменту в готельно-ресторанному господарстві доцільно трактувати як відносно самостійні напрями управлінської діяльності, що відображають зміст і логіку впливу на підприємство з метою забезпечення ефективного функціонування та високого рівня сервісу. Вони формують основу управлінського процесу та реалізуються на всіх рівнях управління – від стратегічного до операційного.

Менеджмент у сфері гостинності розглядається як безперервний процес взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення цілей підприємства через організацію діяльності персоналу та використання ресурсів. Кожна функція менеджменту є окремим процесом, що складається з послідовних управлінських дій, а їх сукупність формує цілісний управлінський цикл.

До основних (базових) функцій менеджменту належать:

- планування;
- організація;
- мотивація;
- контроль;
- регулювання (координація).

Зазначені функції інтегруються через процеси комунікації та ухвалення управлінських рішень, що особливо важливо для підприємств готельно-ресторанної сфери, де швидкість реагування та якість взаємодії з клієнтами мають критичне значення.

Функція планування.

Планування визначає стратегічні й оперативні орієнтири діяльності готельно-ресторанного підприємства, а також способи їх досягнення. У межах цієї функції менеджмент відповідає на ключові питання:

- Поточний стан підприємства (аналіз завантаженості номерного фонду, фінансових результатів, якості сервісу, конкурентних позицій);
- Бажаний стан (цілі щодо підвищення якості обслуговування, розширення асортименту послуг, збільшення прибутковості);
- Шляхи досягнення цілей (вибір стратегій, розподіл ресурсів, розробка програм розвитку).

Особливістю планування у сфері гостинності є його безперервний характер, зумовлений динамічністю попиту, сезонністю, змінами споживчих уподобань і високим рівнем конкуренції. Це потребує регулярного коригування планів відповідно до змін зовнішнього середовища.

Функція організації.

Організація передбачає формування ефективної структури управління та розподіл завдань між працівниками підприємства. У готельно-ресторанному бізнесі це включає:

- визначення функціональних обов'язків персоналу (адміністратори, кухарі, офіціанти, служба прийому і розміщення тощо);
- делегування повноважень і відповідальності;
- забезпечення працівників необхідними ресурсами для виконання завдань.

Раціональна організація праці сприяє підвищенню продуктивності, якості обслуговування та узгодженості дій усіх підрозділів підприємства.

Функція мотивації.

Мотивація спрямована на активізацію трудової діяльності персоналу та забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів. У сучасних умовах вона базується на врахуванні різноманітних потреб працівників, а не лише матеріального стимулювання.

У готельно-ресторанній сфері ефективна мотивація передбачає:

- поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів (заробітна плата, бонуси, визнання, кар'єрний розвиток);
- створення сприятливого психологічного клімату;
- розвиток сервісної культури та орієнтації на клієнта.

Високий рівень мотивації персоналу безпосередньо впливає на якість послуг і лояльність гостей.

Функція контролю.

Контроль забезпечує досягнення поставлених цілей шляхом оцінювання результатів діяльності та їх порівняння із запланованими показниками. У готельно-ресторанному бізнесі контроль охоплює:

- якість обслуговування;
- дотримання стандартів сервісу;
- фінансові результати;
- ефективність використання ресурсів.

Контроль включає три основні етапи:

- 1) встановлення стандартів (наприклад, стандарти обслуговування гостей);

2) оцінювання фактичних результатів;

3) коригування відхилень.

Завдяки контролю керівництво отримує інформацію про проблеми та може оперативно реагувати на них.

Функція регулювання (координації).

Регулювання полягає у підтриманні стабільного функціонування підприємства шляхом усунення відхилень від запланованих параметрів. У готельно-ресторанному господарстві ця функція реалізується через:

- оперативне управління обслуговуванням клієнтів;
- координацію роботи підрозділів (кухні, залу, рецепції);
- швидке реагування на зміну попиту або нестандартні ситуації.

Регулювання тісно пов'язане з контролем і забезпечує гнучкість управління в умовах мінливого середовища.

Функції менеджменту не існують ізольовано – вони взаємодіють і взаємодоповнюють одна одну, формуючи єдиний управлінський цикл. У практиці готельно-ресторанного бізнесу це проявляється у постійній інтеграції планування, організації, мотивації, контролю та регулювання в процесі надання послуг.

Управлінські функції реалізуються через діяльність відповідних підрозділів (маркетинг, фінанси, операційна діяльність, управління персоналом), які використовують спеціальні методи та інструменти, зокрема:

- планово-аналітичні розрахунки;
- маркетингові дослідження;
- фінансовий аналіз;
- стандартизацію обслуговування.

Особливості розвитку функцій менеджменту в сфері гостинності.

У сучасних умовах функції менеджменту ускладнюються та трансформуються під впливом:

- зростання конкуренції;
- цифровізації бізнес-процесів;
- змін у поведінці споживачів;
- глобалізації ринку послуг.

Кожна функція менеджменту розвивається відповідно до загальних цілей підприємства, що зумовлює необхідність їх постійного вдосконалення.

Таким чином, функції менеджменту є ключовим інструментом управління діяльністю готельно-ресторанного підприємства. Вони забезпечують цілеспрямований вплив на всі аспекти його функціонування – від планування розвитку до контролю якості обслуговування. Їх узгоджена реалізація є необхідною умовою підвищення ефективності діяльності, конкурентоспроможності та формування високого рівня сервісу.

Класифікація функцій менеджменту є важливим інструментом систематизації управлінської діяльності у сфері готельно-ресторанного господарства, оскільки дозволяє чітко розмежувати загальні та спеціалізовані напрями управління, адаптовані до особливостей надання послуг гостинності.

1. Класифікація за місцем у системі менеджменту.

За цією ознакою функції менеджменту поділяються на:

1) основні (загальні) – універсальні функції, що реалізуються на всіх рівнях управління незалежно від виду діяльності підприємства. До них належать:

- планування (розробка стратегій розвитку готелю / ресторану, формування меню, прогнозування попиту);
- організація (структурування роботи служб: рецепції, кухні, служби номерів, сервісу);
- мотивація (стимулювання персоналу до якісного обслуговування гостей);
- контроль (оцінка якості послуг, дотримання стандартів сервісу);
- координація (узгодження діяльності підрозділів).

2) спеціальні (часткові) – функції, що відображають специфіку діяльності підприємств готельно-ресторанної сфери;

3) об'єднувальна функція (керівництво) – інтегрує всі управлінські процеси, забезпечує їх узгодженість та спрямованість на досягнення стратегічних цілей закладу.

2. Класифікація за процесами управління.

У сфері готельно-ресторанного господарства спеціальні функції доцільно розглядати через призму основних бізнес-процесів:

- управління основною діяльністю (обслуговування гостей, приготування та реалізація страв і напоїв);
- управління допоміжними процесами (прання, клінінг, технічне обслуговування);
- управління матеріально-технічним забезпеченням (закупівлі продуктів, обладнання, інвентарю);
- управління інноваційною діяльністю (оновлення меню, впровадження цифрових сервісів бронювання);
- управління маркетинговою діяльністю (просування послуг, робота з клієнтами, формування іміджу);
- управління якістю сервісу (контроль стандартів обслуговування, робота з відгуками гостей).

3. Класифікація за об'єктами управління.

У готельно-ресторанному підприємстві об'єктами управління виступають різні організаційні рівні:

- підприємство в цілому (готель, ресторанний комплекс);
- структурні підрозділи (служба прийому і розміщення, кухня, ресторан, служба покоївок);
- окремі робочі групи (зміни персоналу, бригади кухарів, офіціанти);
- конкретні виконавці (персонал контактної зони).

Такий підхід дозволяє адаптувати управлінські рішення до специфіки кожного рівня та підвищити ефективність діяльності.

4. Класифікація за елементами діяльності.

За цією ознакою функції менеджменту охоплюють:

- управління персоналом (підбір, навчання, розвиток компетентностей у сфері сервісу);
- управління ресурсами (продукти, обладнання, номерний фонд);
- управління процесами обслуговування (технології приготування страв, стандарти гостинності);
- управління інформацією (системи бронювання, CRM, аналітика попиту).

Будь-які спеціальні функції реалізуються через базові управлінські функції – планування, організацію, мотивацію та контроль. Наприклад, управління рестораном передбачає:

- планування меню та закупівель;
- організацію роботи кухні і залу;
- мотивацію персоналу до якісного обслуговування;
- контроль стандартів якості та задоволеності гостей.

У сучасних умовах функції менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі зазнають суттєвих трансформацій:

- планування набуває стратегічного та маркетингового характеру (орієнтація на клієнта, гнучкість до змін попиту);
- контроль трансформується у систему управління якістю та клієнтським досвідом;
- маркетинг стає ключовою функцією, орієнтованою на формування лояльності гостей;
- інновації забезпечують конкурентоспроможність (цифровізація сервісу, автоматизація процесів).

Спеціальні функції у сфері гостинності.

Для підприємств готельно-ресторанного господарства характерними є такі ключові спеціальні функції:

- комерційна діяльність – реалізація послуг проживання та харчування;
- маркетинг – дослідження попиту, формування цінової політики, просування послуг;
- інноваційна діяльність – впровадження нових форматів обслуговування, концепцій закладів;
- сервіс-менеджмент – забезпечення високої якості обслуговування клієнтів;
- логістика і постачання – безперебійне забезпечення ресурсами.

Класифікація функцій менеджменту в готельно-ресторанному господарстві дозволяє системно організувати управлінську діяльність, забезпечити узгодженість між підрозділами та підвищити якість послуг. Взаємозв'язок загальних і спеціальних функцій створює основу для формування ефективної системи управління, орієнтованої на потреби споживачів і досягнення конкурентних переваг підприємства.

2.3 Сутність і класифікація методів менеджменту

Методи менеджменту в готельно-ресторанному господарстві становлять сукупність способів, прийомів і інструментів управлінського впливу, за допомогою яких керівники забезпечують ефективну організацію діяльності підприємства, досягнення його цілей і високий рівень обслуговування споживачів.

У загальному розумінні методи менеджменту – це способи цілеспрямованого впливу суб'єкта управління (керівника) на об'єкт управління (персонал, процеси обслуговування, ресурси) з метою досягнення запланованих результатів. У практиці готельно-ресторанного бізнесу вони застосовуються не ізольовано, а як взаємопов'язана система, що забезпечує узгоджену роботу всіх підрозділів – від служби прийому і розміщення до кухні та ресторанного залу.

Методи менеджменту відображають реалізацію принципів управління у конкретних умовах діяльності підприємства гостинності. Вони сприяють поєднанню інтересів власників, персоналу і клієнтів, що є особливо важливим у сфері сервісу, де якість обслуговування безпосередньо залежить від ефективності управлінського впливу.

Водночас методи менеджменту мають подвійний характер:

- як інструмент пізнання – вони використовуються для аналізу діяльності підприємства, виявлення проблем і пошуку шляхів їх вирішення;
- як інструмент практичного управління – забезпечують реалізацію управлінських рішень у повсякденній діяльності.

Ефективність застосування методів менеджменту залежить від їх відповідності поставленим цілям, умовам функціонування підприємства та особливостям персоналу. У сфері готельно-ресторанного господарства це особливо актуально через високий рівень взаємодії з клієнтами та динамічність ринкового середовища.

За характером впливу на персонал і організацію методи менеджменту поділяються на три основні групи:

1. Економічні методи.

Економічні методи базуються на матеріальному стимулюванні та впливі на економічні інтереси працівників і підприємства в цілому.

У готельно-ресторанному господарстві вони включають:

- систему оплати праці (ставки, бонуси, відсоток від продажів);
- преміювання за якість обслуговування та виконання стандартів;
- матеріальне заохочення за інновації (нові страви, покращення сервісу);
- бюджетування та фінансове планування діяльності;
- ціноутворення на послуги (номери, меню, додаткові сервіси).

Ці методи сприяють підвищенню продуктивності праці, зацікавленості персоналу у результатах діяльності та конкурентоспроможності підприємства.

2. Організаційно-розпорядчі методи.

Ця група методів спрямована на забезпечення дисципліни, чіткої організації праці та регламентації діяльності персоналу.

У сфері гостинності вони реалізуються через:

- стандарти обслуговування (service standards);
- посадові інструкції та регламенти роботи;
- організаційну структуру підприємства;
- накази, розпорядження, графіки роботи;
- контроль за дотриманням технологій приготування та сервісу.

Організаційно-розпорядчі методи поділяються на:

- організаційно-стабілізуючі (структура управління, правила роботи, стандарти сервісу);
- розпорядницькі (накази, інструкції, оперативні рішення);
- дисциплінарні (заходи відповідальності за порушення стандартів).

У готельно-ресторанному бізнесі ці методи є критично важливими для забезпечення стабільної якості послуг і дотримання стандартів обслуговування.

3. Соціально-психологічні методи.

Соціально-психологічні методи спрямовані на вплив на мотивацію, поведінку та взаємовідносини працівників, формування сприятливого соціально-психологічного клімату.

У практиці готельно-ресторанного господарства вони включають:

Соціальні методи:

- формування корпоративної культури сервісу;
- проведення конкурсів професійної майстерності (кращий офіціант);
- командоутворення (team-building);
- моральне стимулювання (подяки, визнання досягнень);
- встановлення норм професійної етики та поведінки.

Психологічні методи:

- створення комфортних умов праці (дизайн приміщень, ергономіка);
- підтримка ініціативності та творчості персоналу;
- розвиток комунікаційних навичок;
- формування команд з урахуванням психологічної сумісності;
- управління конфліктами та стресом у колективі.

Застосування цих методів важливе, оскільки якість обслуговування значною мірою залежить від емоційного стану та мотивації персоналу.

Формування та застосування методів менеджменту.

Процес формування методів менеджменту в готельно-ресторанному підприємстві включає такі етапи:

1. Аналіз ситуації (оцінка ринку, внутрішнього стану підприємства, якості сервісу).
2. Визначення цілей (підвищення якості обслуговування, збільшення прибутку, розширення клієнтської бази).
3. Вибір відповідних методів впливу.
4. Обґрунтування їх параметрів (інтенсивність стимулювання, рівень контролю тощо).
5. Створення умов для ефективної реалізації (навчання персоналу, ресурсне забезпечення).

6. Оцінка результатів і коригування методів.

Методи менеджменту є ключовим інструментом управління підприємствами готельно-ресторанного господарства. Їх ефективне поєднання забезпечує досягнення стратегічних і операційних цілей, підвищення якості обслуговування, формування лояльності клієнтів і конкурентоспроможності підприємства. В умовах динамічного ринку особливого значення набуває гнучке використання різних груп методів з урахуванням специфіки діяльності та потреб персоналу і споживачів.

Економічні методи управління в підприємствах готельно-ресторанного господарства становлять систему фінансово-економічних важелів, інструментів і механізмів впливу на діяльність персоналу та результати функціонування закладу з метою забезпечення його прибутковості, конкурентоспроможності та сталого розвитку. Їх застосування спрямоване на узгодження інтересів власників, менеджменту, працівників і споживачів послуг.

В основі економічних методів лежить принцип комерційного розрахунку, який передбачає зіставлення витрат і результатів діяльності, орієнтацію на прибутковість, ефективне використання ресурсів і фінансову самостійність структурних підрозділів (готельних служб, ресторану, банкетної служби тощо). У сучасних умовах це реалізується через впровадження центрів відповідальності (центрів прибутку та витрат), що дозволяє підвищити прозорість управління та відповідальність менеджерів різних рівнів.

Економічний механізм управління закладом HoReCa охоплює такі ключові напрями:

- формування цінової політики (тарифів на проживання, меню, додаткові послуги);
- управління витратами (собівартість страв, енергоресурси, фонд оплати праці);
- фінансове планування і бюджетування;
- інвестиційну політику (оновлення номерного фонду, обладнання кухні);
- систему мотивації персоналу на основі економічних стимулів.

Планування як базовий економічний інструмент.

Планування в готельно-ресторанному бізнесі передбачає визначення стратегічних і операційних цілей (завантаженість номерів, середній чек, рентабельність), а також розробку заходів щодо їх досягнення та базується на:

- аналізі попиту (сезонність, туристичні потоки, подієвий туризм);
- оцінці ресурсного потенціалу (персонал, матеріальна база);
- прогнозуванні ринкової кон'юнктури.

Ефективне планування забезпечує узгодженість діяльності всіх підрозділів: служби розміщення, ресторану, маркетингу, постачання. Важливою умовою є інтеграція планування з маркетингом і контролем для оперативного коригування показників відповідно до змін попиту.

Цінова політика у сфері гостинності має стратегічний характер і безпосередньо впливає на доходи підприємства. Формування цін (тарифів і меню) здійснюється з урахуванням:

- собівартості послуг;
- рівня попиту та платоспроможності клієнтів;
- конкурентного середовища;
- унікальності пропозиції (концепція закладу, рівень сервісу).

Основні цілі ціноутворення в HoReCa:

- забезпечення рентабельності діяльності;
- залучення та утримання клієнтів;
- досягнення конкурентних переваг;
- позиціонування закладу на ринку.

Процес встановлення ціни включає: аналіз попиту, оцінку витрат, дослідження конкурентів, вибір методу ціноутворення та встановлення остаточної ціни з урахуванням ринкових обмежень.

Фінансове управління забезпечує стабільність і розвиток підприємства готельно-ресторанного господарства. Воно охоплює:

- бюджетування та фінансове планування;
- управління доходами і витратами;
- кредитування та інвестування;
- самофінансування та управління грошовими потоками.

Джерелами фінансових ресурсів виступають прибуток від основної діяльності, амортизаційні відрахування, інвестиції, кредити та інші залучені кошти. Раціональне управління фінансами дозволяє забезпечити оновлення матеріально-технічної бази та впровадження інновацій (наприклад, автоматизація обліку, CRM-системи, енергозберігаючі технології).

Система оподаткування є важливим зовнішнім економічним регулятором діяльності підприємств HoReCa. Вона впливає на:

- рівень прибутковості;
- інвестиційні можливості;
- фінансову стійкість бізнесу.

Ефективна податкова політика повинна стимулювати розвиток підприємництва, забезпечувати баланс між фіскальними інтересами держави та можливостями бізнесу. Для підприємств готельно-ресторанної сфери важливими є оптимізація податкового навантаження та дотримання чинного законодавства.

Економічний аналіз діяльності підприємства є основою ухвалення управлінських рішень. У готельно-ресторанному господарстві він включає:

- аналіз доходів і витрат;
- оцінку рентабельності послуг;
- контроль виконання планових показників;
- виявлення резервів підвищення ефективності.

Важливу роль відіграє бухгалтерський облік як інформаційна база для аналізу та контролю. Сучасні інформаційні системи дозволяють оперативно отримувати дані та підвищувати якість управління.

Таким чином, економічні методи управління є ключовим інструментом забезпечення ефективності діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства. Їх комплексне використання (планування, ціноутворення, фінансове управління, аналіз і оподаткування) дозволяє сформувати дієвий економічний механізм управління, орієнтований на підвищення конкурентоспроможності, якості послуг і стійкого розвитку бізнесу.

Поряд з економічними методами, у системі менеджменту підприємств готельно-ресторанного господарства важливе місце займають організаційно-розпорядчі (адміністративні) методи. Вони базуються на відносинах влади, підпорядкованості та відповідальності, забезпечуючи чітку координацію діяльності персоналу й дотримання встановлених стандартів обслуговування.

У сучасних умовах, окрім формальної влади, зростає значення професійного авторитету керівника, його компетентності, лідерських якостей та здатності ефективно організовувати роботу колективу, що особливо актуально для сфери гостинності, де важливу роль відіграє культура сервісу.

Організаційно-розпорядчі методи становлять систему прямого управлінського впливу на персонал через нормативні та індивідуальні управлінські рішення.

Нормативні акти управління визначають організаційну основу функціонування підприємства HoReCa. До них належать:

- статут підприємства;
- положення про структурні підрозділи (службу розміщення, ресторан, кухню, службу хаускіпінгу тощо);
- посадові інструкції персоналу;
- стандарти обслуговування гостей.

Ці документи регламентують цілі, функції, права та відповідальність працівників, забезпечуючи чіткий розподіл обов'язків і узгодженість дій усіх підрозділів.

Організаційний вплив здійснюється через:

1. Регламентування. Передбачає встановлення правил і процедур діяльності на основі чинного законодавства та внутрішніх нормативів підприємства. У готельно-ресторанній сфері це, зокрема:

- стандарти якості обслуговування;
- санітарно-гігієнічні вимоги;
- правила внутрішнього трудового розпорядку;
- регламенти взаємодії між підрозділами.

2. Нормування. Включає встановлення кількісних і якісних параметрів діяльності:

- технологічні норми (витрати сировини, рецептури страв);
- трудові норми (час обслуговування гостей, норми виробітку);

– технічні нормативи (обслуговування обладнання кухні, готельних систем);

– економічні нормативи (витрати, фонд оплати праці, амортизація).

Нормування дозволяє підвищити контрольованість процесів та оптимізувати використання ресурсів.

Важливим елементом організаційного впливу є інструктування персоналу, що реалізується через:

- технологічні карти приготування страв;
- стандарти сервісу (SOP – standard operating procedures);
- методичні рекомендації для персоналу;
- тренінги та навчання.

Інформаційний обмін забезпечується через службові документи (звіти, доповідні записки, протоколи нарад, внутрішні комунікації), що сприяє оперативному управлінню та координації діяльності.

Розпорядчий вплив відображає оперативний аспект управління і спрямований на усунення відхилень, забезпечення виконання завдань і реагування на поточні ситуації (наприклад, пікове навантаження в ресторані або готелі).

Основні форми:

– накази (з кадрових питань, організації роботи, стандартів обслуговування);

- розпорядження (для виконання конкретних завдань у підрозділах);
- вказівки (оперативні інструкції щодо виконання робіт).

У готельно-ресторанному бізнесі це може проявлятися у:

- зміні графіків роботи персоналу;
- оперативному перерозподілі ресурсів;
- організації обслуговування заходів (банкетів, конференцій).

Для забезпечення трудової дисципліни та якості обслуговування застосовуються дисциплінарні заходи:

- зауваження;
- догани;
- матеріальні або адміністративні санкції;
- звільнення.

Водночас у сучасному менеджменті HoReCa важливо поєднувати дисциплінарні заходи з мотиваційними інструментами, формуючи позитивний психологічний клімат і орієнтацію на високі стандарти сервісу.

Таким чином, організаційно-розпорядчі методи управління забезпечують структурованість, дисципліну та узгодженість діяльності підприємства готельно-ресторанного господарства. Їх ефективне застосування, у поєднанні з економічними та соціально-психологічними методами, дозволяє досягти високої якості обслуговування, стабільності операційних процесів і конкурентоспроможності закладу.

Соціальні методи управління в готельно-ресторанному господарстві доцільно трактувати як систему управлінських впливів, спрямованих на

формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, підвищення рівня задоволеності персоналу працею та забезпечення високої якості обслуговування гостей. У сфері HoReCa ці методи мають особливе значення, оскільки результат діяльності безпосередньо залежить від людського фактора, комунікації та сервісної поведінки персоналу.

Соціальні методи орієнтовані на:

- гармонізацію взаємовідносин у трудовому колективі;
- розвиток корпоративної культури сервісу;
- задоволення соціальних потреб працівників;
- зниження плинності кадрів і підвищення лояльності персоналу.

У готельно-ресторанному бізнесі соціальне прогнозування використовується для аналізу та передбачення змін у персоналі, що дозволяє своєчасно адаптувати HR-стратегії. Основними параметрами виступають:

- вікова та кваліфікаційна структура персоналу (наприклад, співвідношення досвідчених адміністраторів і молодшого обслуговуючого персоналу);
- рівень професійної підготовки та сервісних компетенцій;
- умови праці (графіки змін, навантаження, сезонність);
- рівень матеріального та нематеріального забезпечення.

Соціальне планування реалізується через розроблення програм розвитку персоналу, які включають:

- удосконалення кадрової структури;
- покращення умов праці (ергономіка робочих місць, безпека, санітарні норми);
- підвищення рівня добробуту працівників (соціальні пакети, харчування, проживання для персоналу);
- розвиток корпоративної культури та залученості персоналу.

У підприємствах гостинності соціальні норми відіграють ключову роль у формуванні стандартів сервісної поведінки. Вони включають:

- норми професійної етики обслуговування гостей;
- правила внутрішнього трудового розпорядку;
- стандарти комунікації з клієнтами;
- корпоративні цінності (гостинність, клієнтоорієнтованість, командна робота).

Регулювання соціальних відносин здійснюється через:

- колективні договори;
- внутрішні регламенти та кодекси поведінки;
- системи адаптації та наставництва;
- корпоративні заходи (тренінги, командоутворення).

Важливим інструментом є громадська думка колективу, яка формує неформальні норми поведінки та впливає на якість виконання обов'язків.

У сфері готельно-ресторанного господарства значна увага приділяється психологічним методам впливу, оскільки персонал постійно взаємодіє з гостями. До основних інструментів належать:

- формування позитивного психологічного клімату;
- підбір персоналу з урахуванням психологічної сумісності;
- розвиток емоційного інтелекту працівників;
- стимулювання ініціативності та креативності.

Особливого значення набуває управління міжособистісними відносинами, оскільки конфлікти в колективі безпосередньо впливають на якість сервісу.

У сучасних готелях і ресторанах дедалі більшої ваги набувають нематеріальні методи мотивації, серед яких:

Організаційні:

- залучення персоналу до ухвалення управлінських рішень;
- делегування повноважень;
- створення можливостей для професійного розвитку.

Моральні:

- публічне визнання (нагороди «кращий працівник місяця»);
- індивідуальне визнання досягнень;
- формування почуття значущості праці.

Ефективна система мотивації в HoReCa має враховувати, що працівники орієнтуються не лише на заробітну плату, а й на:

- можливість кар'єрного зростання;
- професійне навчання;
- стабільність зайнятості;
- позитивну атмосферу в колективі.

У готельно-ресторанному господарстві продуктивність праці значною мірою визначається не лише організаційними чи економічними умовами, а й суб'єктивними чинниками:

- настроєм персоналу;
- рівнем задоволеності роботою;
- відчуттям власної значущості;
- характером неформальних відносин у колективі.

Формування високого рівня самоповаги працівників є важливим завданням менеджменту, оскільки впевнені та мотивовані працівники демонструють вищу якість обслуговування та ініціативність.

Соціальні методи управління в готельно-ресторанному бізнесі забезпечують:

- формування ефективної команди;
- підвищення якості сервісу;
- зниження конфліктності та плинності кадрів;
- зростання конкурентоспроможності підприємства.

Їх ефективність досягається лише за умови комплексного поєднання з економічними та організаційно-розпорядчими методами, що дозволяє сформувати цілісну систему менеджменту, орієнтовану на клієнта і персонал одночасно.

ТЕМА 3 УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ

- 3.1 Сутність і класифікація управлінських рішень.
- 3.2 Основні підходи до ухвалення управлінських рішень.
- 3.3 Процес ухвалення управлінських рішень.
- 3.4 Методи ухвалення управлінських рішень.
- 3.5 Організація та контроль виконання управлінських рішень.
- 3.6 Типологія стилів керівництва.

3.1 Сутність і класифікація управлінських рішень

Ухвалення рішень є базовою складовою управлінської діяльності та невід'ємним елементом функціонування підприємств готельно-ресторанного господарства. У професійній діяльності менеджера цей процес має системний, безперервний і відповідальний характер, оскільки саме через рішення забезпечується досягнення стратегічних і операційних цілей закладу.

Управлінське рішення доцільно трактувати як обґрунтований вибір альтернативи, спрямований на розв'язання конкретної проблемної ситуації та забезпечення ефективного функціонування підприємства. У сфері HoReCa такі рішення можуть стосуватися як операційної діяльності (сервіс, якість обслуговування, меню), так і стратегічного розвитку (позиціонування, інновації, розширення послуг).

Ухвалення рішень є реакцією на вплив внутрішнього та зовнішнього середовища (зміни попиту, конкуренція, ресурсні обмеження тощо) та передбачає орієнтацію на максимізацію результативності діяльності підприємства.

Етапи ухвалення управлінських рішень

У готельно-ресторанному менеджменті процес ухвалення рішень включає такі ключові стадії:

- визначення проблеми та формування цілей;
- обґрунтування критеріїв ефективності (економічних, сервісних, репутаційних);
- розробка альтернативних варіантів;
- оцінювання можливих наслідків;
- вибір оптимального рішення;
- доведення його до виконавців;
- контроль реалізації та коригування.

Такий підхід забезпечує узгодженість управлінських дій і підвищує якість управління підприємством.

Класифікація управлінських рішень

У практиці управління підприємствами готельно-ресторанного господарства рішення класифікують за такими ознаками:

1. За рівнем управління:
 - стратегічні (розвиток бренду, інвестиції, концепція закладу);

- тактичні (маркетингові заходи, формування меню);
- оперативні (щоденна організація обслуговування, управління персоналом).

2. За часовим горизонтом:

- довгострокові;
- середньострокові;
- короткострокові.

3. За ступенем визначеності:

- запрограмовані (типові, стандартизовані процеси обслуговування);
- незапрограмовані (кризові ситуації, нестандартні запити гостей).

4. За способом ухвалення:

- індивідуальні (рішення менеджера);
- колективні (за участю команди або керівників підрозділів);
- консультативні.

5. За характером обґрунтування:

- інтуїтивні (на основі досвіду менеджера);
- адаптаційні (на основі аналогій);
- раціональні (на основі аналітики, маркетингових досліджень, фінансових розрахунків).

6. За рівнем ризику:

- безризикові;
- ризикові (наприклад, запуск нової концепції ресторану).

Особливості управлінських рішень у сфері HoReCa

У готельно-ресторанному бізнесі управлінські рішення мають ряд специфічних характеристик:

- висока залежність від якості сервісу та людського фактора;
- необхідність швидкого реагування на зміни попиту;
- орієнтація на клієнтський досвід;
- поєднання економічної ефективності з нематеріальними показниками (лояльність гостей, репутація).

Для забезпечення результативності діяльності підприємства рішення повинні відповідати таким критеріям:

- наукова обґрунтованість (використання аналітики та даних);
- цілеспрямованість (узгодженість зі стратегією розвитку);
- своєчасність (оперативність реагування);
- оптимальність (досягнення максимального результату при мінімальних витратах);
- правомірність (відповідність законодавству);
- комплексність (урахування взаємозв'язків між підрозділами);
- гнучкість (можливість адаптації до змін);
- чіткість формулювання (уникнення неоднозначності при виконанні).

Ефективне управління вимагає визначення пріоритетності завдань. Для менеджерів готельно-ресторанного бізнесу це означає:

- концентрацію на ключових напрямках діяльності (якість обслуговування, задоволеність гостей);
- раціональний розподіл ресурсів;
- уникнення перевантаження другорядними завданнями;
- послідовне досягнення поставлених цілей.

Використання інструментів пріоритезації (планування, ранжування завдань) сприяє підвищенню продуктивності праці управлінського персоналу та покращенню загальних результатів діяльності підприємства.

Таким чином, управлінські рішення є ключовим інструментом реалізації функцій менеджменту в готельно-ресторанному господарстві. Їх ефективність визначається якістю підготовки, обґрунтованістю, своєчасністю та здатністю враховувати специфіку сфери послуг. Раціональне поєднання різних типів рішень і дотримання принципів пріоритезації забезпечує стабільний розвиток підприємства та його конкурентоспроможність.

3.2 Основні підходи до ухвалення управлінських рішень

Ефективність управління підприємствами готельно-ресторанного господарства значною мірою залежить від обраного підходу до ухвалення управлінських рішень. Менеджер повинен не лише розрізняти види рішень, але й застосовувати адекватні управлінські підходи залежно від ситуації, рівня управління, складності проблеми та наявних ресурсів.

Централізований і децентралізований підходи.

Централізований підхід передбачає концентрацію повноважень щодо ухвалення рішень на рівні вищого керівництва. У готельно-ресторанному бізнесі він доцільний для стратегічних питань (формування концепції закладу, інвестиційні рішення, бренд-стратегія).

Децентралізований підхід базується на делегуванні повноважень нижчим рівням управління (адміністраторам, менеджерам залів, шеф-кухарям). Його перевагами є:

- підвищення оперативності реагування на потреби гостей;
- зниження управлінського навантаження на керівництво;
- розвиток відповідальності та ініціативності персоналу.

У сфері HoReCa саме децентралізація часто забезпечує гнучкість і клієнтоорієнтованість сервісу.

Індивідуальний і груповий підходи.

Індивідуальний підхід передбачає ухвалення рішення керівником одноосібно. Він є ефективним у ситуаціях:

- дефіциту часу;
- кризових або конфліктних умов;
- необхідності швидкого реагування (наприклад, скарги гостей).

Груповий підхід передбачає колективне обговорення та вироблення рішення. У готельно-ресторанній сфері він доцільний при:

- розробці нових меню;

- впровадженні стандартів обслуговування;
- плануванні маркетингових заходів.

Переваги групового підходу:

- ширший спектр ідей та альтернатив;
- підвищення якості рішень;
- більша підтримка персоналом при реалізації.

Водночас недоліками є зростання витрат часу та ризик виникнення явища «групового мислення».

Підхід участі (партисипативний) і неучасті.

Партисипативний підхід (система участі) передбачає залучення працівників до обговорення управлінських рішень. У практиці готельно-ресторанного бізнесу це може проявлятися через:

- опитування персоналу щодо змін у графіках роботи;
- врахування пропозицій офіціантів і кухарів;
- використання «ящиків ідей» або внутрішніх комунікаційних платформ.

Такий підхід:

- підвищує мотивацію персоналу;
- зменшує опір змінам;
- покращує якість рішень завдяки практичному досвіду працівників.

Непартисипативний підхід передбачає автономне ухвалення рішень керівником без залучення персоналу, що є доцільним у випадках конфіденційності або обмеженого часу.

Демократичний і дорадчий підходи.

Демократичний підхід базується на принципі більшості (голосування). У готельно-ресторанному менеджменті використовується обмежено через:

- ризик конфліктів між працівниками;
- невідповідність ієрархічній структурі управління.

Дорадчий (консультативний) підхід є більш гнучким і поширеним. Він передбачає:

- збір думок і пропозицій від працівників;
- аналіз альтернатив;
- остаточне рішення за керівником.

Такий підхід дозволяє досягти компромісу та забезпечити баланс інтересів різних учасників процесу.

Ризики групового ухвалення рішень.

У процесі застосування групових форм управління можуть виникати специфічні проблеми:

- домінування окремих учасників, що впливають на думку групи;
- ефект «групового мислення», коли учасники погоджуються з більшістю, навіть маючи іншу позицію, щоб уникнути конфліктів.

Ці фактори можуть знижувати об'єктивність і якість прийнятих рішень.

Переваги та недоліки групових і партисипативних підходів.

Переваги:

- глибше розуміння проблеми;

- більш обґрунтований вибір альтернатив;
- зростання мотивації персоналу;
- зменшення опору організаційним змінам.

Недоліки:

- збільшення тривалості ухвалення рішень;
- можливе розмивання відповідальності;
- ризик незадоволення учасників у разі неприйняття їхніх пропозицій.

Таким чином, вибір підходу до ухвалення управлінських рішень у готельно-ресторанному бізнесі залежить від конкретної ситуації, рівня управління та стратегічних цілей підприємства. Найбільш ефективною є гнучка комбінація різних підходів, що дозволяє забезпечити баланс між швидкістю ухвалення рішень, їх якістю та рівнем залученості персоналу. Це також сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та якості обслуговування клієнтів.

3.3 Процес ухвалення управлінських рішень

Процес ухвалення управлінських рішень є складним, багатостадійним і багатофакторним явищем, що залежить від рівня компетентності менеджера, умов функціонування організації, стилю керівництва та організаційної культури. Ефективність управлінської діяльності значною мірою визначається здатністю керівника обирати оптимальну модель ухвалення рішень відповідно до конкретної ситуації.

Класичний підхід до ухвалення рішень передбачає послідовне проходження взаємопов'язаних етапів:

1. Визначення проблеми.

На початковому етапі ідентифікується проблемна ситуація як відхилення від запланованого стану. Менеджер здійснює діагностику причин, аналізує поточний стан системи та формує попередні критерії оцінювання.

2. Формування цілей.

Після виявлення проблеми визначаються цілі, яких необхідно досягти. Вони виступають базою для вибору альтернатив і мають бути чіткими, вимірюваними та узгодженими зі стратегією організації.

3. Розробка альтернатив.

Передбачає формування декількох можливих варіантів вирішення проблеми. Альтернативи оцінюються не лише відносно цілей, а й у порівнянні між собою. На цьому етапі здійснюється збір і аналіз інформації з різних джерел.

4. Вибір оптимальної альтернативи.

Оцінюються можливі наслідки кожного варіанта, рівень ризику, ресурсна забезпеченість та відповідність цілям. Вибір здійснюється на основі критеріїв ефективності, досяжності та прийнятності.

5. Реалізація рішення.

Передбачає доведення рішення до виконавців, розподіл завдань і ресурсів, організацію виконання та координацію дій. Важливим є чітке формулювання управлінських розпоряджень.

6. Контроль і оцінка результатів.

На завершальному етапі здійснюється моніторинг виконання рішення, аналіз відхилень та оцінка результатів. Отриманий досвід використовується для підвищення ефективності майбутніх управлінських рішень.

Таким чином, процес ухвалення рішень є циклічним і передбачає постійний зворотний зв'язок між етапами.

3.4 Методи ухвалення управлінських рішень

Сучасний менеджмент використовує широкий спектр методів ухвалення рішень, спрямованих на зниження суб'єктивізму та підвищення обґрунтованості управлінських дій.

1. Моделювання.

Моделювання є одним із ключових інструментів ухвалення рішень і передбачає створення спрощеного відображення реальної ситуації.

Виділяють такі типи моделей:

- описові – відтворюють об'єкт із високим рівнем деталізації;
- аналогові – відображають явища через аналогії (схеми, діаграми);
- символічні – використовують математичні залежності та формули.

Моделі дозволяють аналізувати ситуації, прогнозувати наслідки та обирати оптимальні управлінські рішення.

2. Дерево рішень.

Це графічний метод, який відображає можливі варіанти рішень та їх наслідки у вигляді розгалуженої структури. Він дає змогу:

- оцінити альтернативи;
- врахувати ймовірності подій;
- визначити очікувану ефективність рішень.

3. Метод беззбитковості.

Цей метод використовується для визначення обсягу виробництва, при якому підприємство не має ні прибутків, ні збитків.

Ключова залежність:

$$P \cdot X = F + V \cdot X, \quad (3.1)$$

де P – ціна одиниці продукції;

X – обсяг виробництва;

F – постійні витрати;

V – змінні витрати на одиницю продукції.

Точка беззбитковості визначається як значення X , при якому доходи дорівнюють витратам.

4. Умови ухвалення рішень.

Ухвалення управлінських рішень відбувається в різних умовах:

- визначеності – результат відомий наперед;
- ризику – можливі результати оцінюються з певною ймовірністю;
- невизначеності – відсутня достатня інформація для прогнозування

наслідків.

5. Неформальні (евристичні) методи.

Базуються на інтуїції, досвіді та аналітичних здібностях менеджера. Вони забезпечують оперативність, але не гарантують точності результатів.

6. Колективні методи.

Передбачають групове обговорення проблеми. Найпоширеніші форми:

- наради;
- комісії;
- «мозковий штурм» (генерація ідей без критики на початковому етапі).

Перевага – підвищення якості рішень і рівня їх сприйняття персоналом.

7. Метод Делфі.

Експертний метод багатоетапного анкетування з поступовим узгодженням думок фахівців. Використовується для прогнозування та складних управлінських рішень.

8. Кількісні методи.

Передбачають використання математичних моделей, статистики та комп'ютерних технологій для обробки інформації і вибору оптимальних рішень.

9. Теорія ігор.

Застосовується в умовах конкуренції та конфлікту інтересів. Дає змогу врахувати поведінку інших учасників і обрати стратегію з максимальним вииграшем.

10. Матриця оцінки наслідків.

Метод полягає у визначенні ефективності альтернатив шляхом множення ймовірності події на її результативність. Дозволяє порівнювати варіанти рішень за очікуваним ефектом.

11. Аналітико-систематизаційний метод.

Передбачає комплексний підхід, що включає:

- аналіз ситуації;
- аналіз проблеми;
- аналіз альтернатив і вибір рішення з урахуванням ризиків.

12. Індивідуальні стилі ухвалення рішень.

Виділяють такі типи:

- врівноважені;
- імпульсивні;
- інертні;
- ризиковані;
- обережні.

Процес ухвалення управлінських рішень є системним і багаторівневим явищем, що поєднує логічний аналіз, інтуїцію, досвід і сучасні аналітичні інструменти. Використання різних методів і підходів дозволяє підвищити обґрунтованість рішень, мінімізувати ризики та забезпечити ефективне функціонування організації.

3.5 Організація та контроль виконання управлінських рішень

Організація виконання управлінських рішень є завершальним етапом управлінського циклу та важливою складовою ефективного менеджменту. На цьому етапі забезпечується практична реалізація прийнятого рішення, що передбачає координацію дій виконавців, розподіл ресурсів і встановлення відповідних комунікаційних зв'язків. Особливістю цього процесу є те, що керівник організовує не власну діяльність, а діяльність підлеглих, що вимагає чіткої системи управління та взаємодії.

Ефективність виконання рішень значною мірою залежить від раціональної побудови комунікаційних зв'язків в організації. У практиці управління виділяють такі основні типи комунікаційних структур:

- ланцюжкова, за якої інформація передається послідовно між учасниками;
- багатозв'язкова, що характеризується високою інтенсивністю взаємодії між усіма учасниками;
- зіркова, де центральною ланкою є керівник, через якого проходить вся інформація;
- ієрархічна, що базується на чітко визначеній системі підпорядкування.

Управлінські рішення можуть оформлюватися як у письмовій формі (накази, розпорядження), так і в усній (доручення, інструкції). Незалежно від форми, ключовим завданням менеджера є забезпечення їх чіткого доведення до виконавців, узгодження дій та створення умов для ефективної реалізації.

Невід'ємною складовою організації виконання рішень є контроль, який виступає механізмом зворотного зв'язку в системі управління. Його основна мета полягає у своєчасному виявленні відхилень від запланованих показників, визначенні причин цих відхилень і розробці коригувальних заходів. Контроль дозволяє оцінити ступінь досягнення поставлених цілей і забезпечує адаптацію управлінських рішень до змінних умов середовища.

Методи реалізації управлінських рішень повинні відповідати низці вимог, зокрема:

- практичності – можливості застосування в реальних умовах;
- економічності – перевищення отриманого ефекту над витратами;
- точності – досягнення запланованих результатів;
- надійності – мінімізації ризиків і помилок.

Ефективність виконання управлінських рішень визначається сукупністю факторів, які доцільно поділяти на три групи:

Організаційні фактори – здатність підприємства до адаптації, своєчасність реагування на зміни, наявність достатнього часу для реалізації рішення, а також прогнозованість його наслідків.

Матеріальні фактори – забезпеченість необхідними ресурсами (фінансовими, матеріальними, інформаційними) та можливість їх раціонального використання.

Особистісні фактори – рівень кваліфікації персоналу, мотивація, ступінь розуміння поставлених завдань, а також морально-психологічний клімат у колективі.

Таким чином, організація та контроль виконання управлінських рішень є критично важливими для досягнення цілей підприємства. Саме на цьому етапі визначається реальна ефективність управлінської діяльності, оскільки навіть найбільш обґрунтоване рішення не матиме цінності без належної реалізації та контролю.

3.6 Типологія стилів керівництва

Стиль керівництва в системі менеджменту готельно-ресторанного підприємства розглядається як стійка сукупність індивідуально-психологічних характеристик менеджера, що визначають способи його впливу на персонал і організацію процесу обслуговування. В умовах сфери гостинності стиль управління має особливе значення, оскільки безпосередньо впливає на якість сервісу, клієнтоорієнтованість і командну взаємодію.

У теорії та практиці менеджменту виділяють кілька базових стилів керівництва залежно від способу ухвалення рішень і характеру взаємодії з персоналом.

1. Авторитарний стиль (директивний).

Передбачає централізацію влади та ухвалення рішень виключно керівником. Управлінський вплив здійснюється через накази, інструкції та жорсткий контроль.

У готельно-ресторанному бізнесі цей стиль може бути доцільним у кризових ситуаціях (наприклад, під час форс-мажорів, перевірок або пікових навантажень), коли потрібна швидкість і чіткість дій. Водночас його тривале застосування може знижувати мотивацію персоналу та якість сервісу.

Різновиди:

- патріархальний – керівник виступає як «опікун», приймає рішення за підлеглих;
- бюрократичний – управління через регламенти, стандарти обслуговування (характерно для мережевих готелів);
- харизматичний – базується на особистому авторитеті керівника.

2. Демократичний стиль (кооперативний).

Характеризується залученням персоналу до ухвалення рішень, розвитком комунікації та використанням переконання як основного інструменту впливу.

Для підприємств гостинності цей стиль є найбільш ефективним, оскільки:

- сприяє формуванню сервісної культури;
- підвищує лояльність персоналу;
- покращує якість обслуговування гостей.

Керівник виступає як координатор, забезпечує ресурсами та створює умови для самореалізації працівників.

3. Ліберальний стиль (пасивний).

Передбачає мінімальне втручання керівника в діяльність персоналу, надання значної свободи у прийнятті рішень.

У сфері HoReCa може бути ефективним лише для висококваліфікованих команд (наприклад, шеф-кухарів або досвідчених адміністраторів), але загалом несе ризики зниження контролю якості.

4. Анархічний стиль.

Фактично означає відсутність управління: керівник уникає відповідальності та не координує роботу персоналу. У готельно-ресторанному бізнесі такий стиль є неприйнятним, оскільки призводить до дезорганізації процесів і втрати клієнтів.

Індивідуальні стилі керівництва

У практиці менеджменту також використовують підхід, що враховує баланс між орієнтацією на результат і на персонал:

1. Невтручання – мінімальна увага як до результатів, так і до персоналу; характерний для слабкого управління.

2. Орієнтація на персонал («тепла атмосфера») – комфортний клімат у колективі, але ризик зниження продуктивності.

3. Орієнтація на завдання – фокус на результатах і стандартах, ігнорування потреб персоналу.

4. Компромісний стиль («золота середина») – поєднання помірної уваги до людей і результатів.

5. Командний стиль – оптимальний для HoReCa: поєднання високих стандартів обслуговування та уваги до персоналу, формування командної відповідальності.

Неофіційні управлінські практики: ризики для сфери гостинності.

У практиці управління іноді застосовуються неформальні підходи, які мають психологічне підґрунтя, але є неефективними або навіть деструктивними для готельно-ресторанного бізнесу:

1. Створення «винного» (ефект «опудала») – підрив довіри в колективі, формування страху.

2. Демонстративна жорсткість до «своїх» – руйнування неформальних відносин і мотивації.

3. «Розділяй і владарюй» – штучне провокування конфліктів, що знижує якість командної роботи.

4. Надмірна лояльність до керівництва («тихе теля...») – може покращити кар'єру менеджера, але не завжди сприяє ефективності підрозділу.

5. Зрівнялівка у стимулюванні – демотивує продуктивних працівників.

6. «Ефект клітки» – психологічна напруга у відносинах після зміни статусу працівників.

Для підприємств сфери гостинності, де ключовим є людський фактор і якість сервісу, використання таких підходів є небажаним, оскільки вони негативно впливають на атмосферу в колективі та задоволеність клієнтів.

У сучасному готельно-ресторанному бізнесі найбільш ефективним є гнучке поєднання демократичного та командного стилів керівництва з елементами директивності у критичних ситуаціях. Такий підхід забезпечує баланс між якістю обслуговування, ефективністю діяльності та мотивацією персоналу.

ТЕМА 4 ІНДУСТРІЯ ГОСТИННОСТІ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ

- 4.1 Готельні заклади як об'єкт управління.
- 4.2 Типізація і класифікація закладів розміщення.
- 4.3 Заклади харчування як об'єкт управління.
- 4.4 Класифікація підприємств харчування.
- 4.5 Умови харчування і методи обслуговування.

4.1 Готельні заклади як об'єкт управління

Готельна індустрія є однією з найбільш динамічних складових сучасної економіки, особливо в регіонах із активним розвитком туризму. У міжнародній практиці вона розглядається в ширшому контексті як частина індустрії гостинності, що охоплює комплекс підприємств, орієнтованих на надання послуг розміщення, харчування, дозвілля та супутнього сервісу.

До індустрії гостинності належать готелі, мотелі, пансіонати, санаторно-курортні заклади, ресторани, кафе, розважальні комплекси та інші підприємства, діяльність яких пов'язана із задоволенням соціально-побутових і рекреаційних потреб споживачів. Такий підхід сформовано, зокрема, в межах європейської практики, де поняття «гостинність» інтегрує різні сегменти сервісної економіки.

Водночас в Україні відсутнє чітке нормативне трактування готельного господарства, що ускладнює його однозначну ідентифікацію як складової туризму або самостійної галузі. У наукових дослідженнях воно розглядається як елемент туристичної індустрії, індустрії гостинності або сфери послуг розміщення.

Сучасне розуміння готельного бізнесу виходить за межі надання базових послуг проживання. Він трансформується у комплексну систему створення цінності для споживача, що поєднує розміщення, харчування, організацію дозвілля та широкий спектр додаткових сервісів. Таким чином, готельне підприємство виступає як багатофункціональний сервісний комплекс.

З управлінської точки зору готельний бізнес варто розглядати як самостійну форму підприємницької діяльності, спрямовану на ефективне використання ресурсів для створення конкурентоспроможного продукту та отримання прибутку за умов дотримання стандартів якості й клієнтоорієнтованості.

Розвиток готельного сектору має мультиплікативний ефект для економіки, оскільки забезпечує:

- формування доходів бюджетів різних рівнів;
- створення робочих місць і зниження рівня безробіття;
- розвиток туристичної привабливості регіонів;
- розбудову інфраструктури (транспортної, торговельної, сервісної);
- активізацію суміжних галузей (торгівлі, страхування, екскурсійної діяльності тощо);
- підтримку локальних виробництв і народних промислів.

Сучасний готельний бізнес як об'єкт управління характеризується такими ознаками:

- індустріальний характер функціонування;
- нематеріальність і невідчутність основного продукту (послуги не підлягають накопиченню чи транспортуванню);
- висока залежність від людського фактора та якості сервісу;
- здатність генерувати зайнятість і стимулювати освоєння нових територій;
- мультиплікативний вплив на економічне зростання та розвиток інфраструктури;
- відносно швидка окупність інвестицій за ефективного управління;
- інтеграція з іншими галузями економіки.

Ключову роль у системі туризму відіграють засоби розміщення, оскільки саме вони формують базову інфраструктуру прийому туристів. Якість проживання та рівень обслуговування безпосередньо визначають загальне сприйняття туристичного продукту і впливають на конкурентоспроможність DESTINATION.

У світовій практиці сформувалися різні моделі гостинності, які визначають специфіку управління готельними підприємствами:

- європейська модель – орієнтація на індивідуалізацію обслуговування, якість, репутацію та стиль;
- азійська модель – акцент на масштабності, розкоші, різноманітності послуг і доступності;
- американська модель – поєднання стандартизації, ефективності та розвиненої інфраструктури;
- східноєвропейська модель – трансформаційний тип, що поєднує риси різних підходів і перебуває у стадії модернізації.

Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності визначають пріоритети управління готельно-ресторанними підприємствами:

- поглиблення спеціалізації та сегментації ринку;

- формування міжнародних готельних і ресторанних мереж;
- розвиток малого підприємництва у сфері гостинності;
- цифровізація управлінських процесів;
- диверсифікація послуг (включення дозвілля, подієвого та ділового сервісу);
- зростання доступності послуг для різних категорій споживачів;
- персоніфікація обслуговування та орієнтація на клієнтський досвід;
- глобалізація ринку та інтеграція у міжнародні структури;
- активне впровадження інформаційних технологій, систем бронювання та онлайн-просування.

Таким чином, готельні заклади як об'єкт управління становлять складні соціально-економічні системи, ефективність функціонування яких визначається здатністю адаптуватися до змін ринку, впроваджувати інновації та забезпечувати високий рівень сервісу відповідно до очікувань споживачів.

4.2 Типізація і класифікація закладів розміщення

У сучасній індустрії гостинності класифікація засобів розміщення є важливим інструментом управління якістю послуг, позиціонування на ринку та стандартизації сервісу. На глобальному рівні функціонує понад 30 систем класифікації готелів, що обумовлено культурними, історичними та національними особливостями розвитку різних країн.

Відповідно до підходів Всесвітньої туристичної організації (UNWTO), засіб розміщення – це будь-який об'єкт, який надає послуги тимчасового проживання туристам на регулярній або періодичній основі.

Основні підходи до класифікації засобів розміщення

У практиці управління виділяють кілька ключових класифікаційних систем:

1. Міжнародна (UNWTO, EUHS). Передбачає поділ засобів розміщення на:

- індивідуальні;
- колективні (готелі, спеціалізовані та інші об'єкти).

2. Національні системи класифікації. Формуються на рівні держав і враховують локальні особливості попиту та ресурсів. Найпоширеніші системи:

- «зіркова» (1–5*);
- буквена (A–D);
- альтернативні символи (корони, ключі, діаманти тощо).

Умовно поділяються на:

- європейський тип (заснований на французькій системі);
- бальний тип (поширений у країнах Азії та Африки).

3. Корпоративні (мережеві) класифікації.

Використовуються готельними ланцюгами, де основою виступають бренди, а не категорії. Вони встановлюють більш жорсткі стандарти та забезпечують уніфікацію якості в межах мережі незалежно від країни.

4. Класифікації професійних асоціацій.

Існують паралельно з державними системами або замість них (наприклад, у США). Вони базуються на експертній оцінці якості послуг і рівня сервісу.

Класифікація готелів за управлінськими критеріями.

У менеджменті готельно-ресторанного господарства готелі класифікують за рядом ключових ознак:

1. За місцем розташування:
 - міські (центр, периферія);
 - курортні (узбережжя, гірські території);
 - приміські;
 - приаеропортові;
 - придорожні (мотелі).
2. За режимом функціонування:
 - цілорічні;
 - сезонні (одно- або двосезонні).
3. За організацією харчування:
 - повний пансіон;
 - лише сніданок (Bed & Breakfast).
4. За тривалістю перебування:
 - короткострокові;
 - довгострокові (апарт-готелі).
5. За рівнем цін:
 - бюджетні;
 - економ;
 - середній сегмент;
 - преміум;
 - люкс.
6. За місткістю номерного фонду:
 - малі (до 100 номерів);
 - середні (до 300 номерів);
 - великі (понад 300 номерів).
7. За функціональним призначенням:
 - транзитні (мотелі, придорожні готелі);
 - цільові:
 - ділові (business hotels);
 - курортні;
 - туристичні;
 - спортивні.

Класифікація за рівнем комфорту.

Рівень комфорту є базовим критерієм у системі управління якістю готельних послуг. Він оцінюється за такими параметрами:

- стан номерного фонду та його оснащення;
- якість меблів і санітарно-гігієнічного обладнання;
- наявність закладів харчування;

- технічне оснащення та цифрова інфраструктура;
- спектр додаткових послуг;
- рівень підготовки персоналу.

Найбільш поширеною є *«зіркова» система (1–5)**, яка використовується в більшості країн, зокрема в Україні.

Міжнародні підходи до класифікації.

У світовій практиці застосовуються різні моделі:

- європейська (зіркова) – базується на стандартизованих вимогах;
- американська – переважно експертна (AAA, Mobile Guide);
- британська (AA) – поєднання зірок і якісних рейтингів (Q);
- німецька – деталізована система критеріїв (понад 20 параметрів);
- корпоративна (Accor, Holiday Inn тощо) – брендова сегментація.

Особливості класифікації готельних мереж.

Готельні ланцюги застосовують власні стандарти, орієнтовані на:

- сегмент ринку;
- цільову аудиторію;
- рівень сервісу;
- функціональне призначення.

Наприклад, у межах однієї мережі можуть співіснувати бренди різного рівня – від економ до люкс-сегмента, що дозволяє ефективно охоплювати різні групи споживачів.

Класифікація номерного фонду.

Номери готелів класифікують за:

- кількістю місць (single, double, triple);
- кількістю кімнат (1-, 2-, 3-кімнатні);
- функціональним призначенням:
- економ;
- бізнес-клас;
- апартаменти;
- люкс (suite).

Апартаменти орієнтовані на довгострокове проживання та мають кухонну зону, тоді як люкс-номери відзначаються підвищеним рівнем комфорту та сервісу.

Значення класифікації для менеджменту.

Класифікація засобів розміщення виконує стратегічні та операційні функції:

- стандартизує якість обслуговування;
- забезпечує позиціонування готелю на ринку;
- формує очікування клієнтів;
- слугує основою для ціноутворення;
- спрощує управління сервісними процесами.

Проблеми уніфікації класифікацій.

Основними бар'єрами створення єдиної міжнародної системи є:

- різноманітність національних стандартів;

- відмінності у термінології та критеріях оцінювання;
- високі витрати на впровадження та контроль;
- необхідність підготовки кваліфікованих інспекторів.

Попри це, міжнародні організації розробляють рекомендації щодо гармонізації стандартів, що сприяє підвищенню прозорості та якості готельних послуг.

Отже, типізація і класифікація закладів розміщення є ключовим елементом системи управління готельно-ресторанним господарством, що забезпечує ефективне функціонування підприємств, підвищення їх конкурентоспроможності та відповідність міжнародним стандартам якості.

4.3 Заклади харчування як об'єкт управління

Харчування є базовою складовою забезпечення фізіологічних і енергетичних потреб людини та важливим чинником підтримання здоров'я, працездатності й туристичної активності. У системі готельно-ресторанного господарства воно виступає ключовим елементом формування якості сервісу та загального споживчого досвіду.

В умовах туристичних подорожей самостійне приготування їжі часто є ускладненим або неможливим, що обумовлює необхідність організованого харчування як невід'ємної складової туристичного обслуговування. При цьому різноманітність видів туризму та відмінності у споживчих перевагах зумовлюють потребу в диференційованих підходах до організації харчування.

Індустрія харчування як об'єкт управління являє собою сукупність підприємств, що здійснюють виробництво, реалізацію та організацію споживання харчової продукції. До їх функцій належать:

- приготування готових страв;
- організація харчування (сніданки, обіди, вечери, банкетне обслуговування тощо);
- виробництво напівфабрикатів, кулінарних і кондитерських виробів;
- реалізація продукції як для споживання на місці, так і поза межами закладу.

Форми реалізації продукції включають:

- роздрібну (через зали обслуговування, бари, буфети, кулінарні відділи, кіоски);
- оптову (постачання іншим підприємствам або торговельним мережам).

З позицій менеджменту заклади харчування мають подвійний характер діяльності:

- як виробнича система – здійснюють виготовлення харчової продукції (подібно до харчової промисловості);
- як сервісна система – забезпечують організацію споживання, формують атмосферу, надають додаткові послуги та задовольняють соціально-культурні потреби клієнтів.

У структурі готельно-ресторанного господарства заклади харчування виконують такі управлінські функції:

- забезпечення якості та безпечності харчування;
- формування конкурентоспроможного меню відповідно до попиту;
- оптимізація виробничо-технологічних процесів;
- управління витратами та ціноутворенням;
- організація обслуговування та клієнтського сервісу;
- інтеграція з іншими підрозділами готельного підприємства.

Таким чином, заклади харчування як об'єкт управління є складними виробничо-сервісними системами, ефективність функціонування яких визначається здатністю поєднувати технологічну досконалість виробництва з високим рівнем обслуговування та орієнтацією на потреби споживачів.

4.4 Класифікація підприємств харчування

Класифікація підприємств харчування є важливим інструментом управління в готельно-ресторанному господарстві, оскільки дозволяє стандартизувати діяльність, оптимізувати сервісні процеси, визначити ринкове позиціонування та ефективно сегментувати споживачів. Основними класифікаційними критеріями є: характер діяльності, місце розташування, контингент споживачів, асортимент продукції, місткість, форма обслуговування, режим роботи та рівень сервісу.

1. За характером торгово-виробничої діяльності.

Цей критерій є базовим і визначає тип підприємства:

- ресторан – заклад із широким асортиментом страв і напоїв, включаючи фірмові та складні позиції, високим рівнем сервісу та організацією дозвілля;
- кафе – підприємство з обмеженим асортиментом страв і напоїв, орієнтоване на поєднання харчування та відпочинку;
- бар – спеціалізований заклад, що пропонує напої, десерти та легкі закуски у неформальній атмосфері;
- буфет – об'єкт із обмеженим асортиментом продукції швидкого споживання;
- їдальня – підприємство масового харчування, орієнтоване на регулярне обслуговування різних груп населення.

У готельних комплексах зазвичай поєднуються кілька типів закладів (ресторани, кафе, бари), що дозволяє задовольняти різні потреби гостей.

2. За місцем розташування.

Розташування визначає формат обслуговування та специфіку попиту:

- міські заклади;
- вокзальні;
- транспортні (вагони-ресторани, заклади на круїзних суднах);
- придорожні (drive-in, мотельні);
- курортні.

У готелях бари додатково класифікують за локалізацією:

- вестибюльні (лобі-бари);
- ресторани;
- поверхові (допоміжні);
- банкетні;
- біля басейну;
- мінібари в номерах.

3. За контингентом споживачів.

- загальнодоступні – орієнтовані на широкий ринок;
- закритого типу – обслуговують визначений контингент (гості готелю, учасники заходів, члени клубів).

4. За асортиментом продукції (спеціалізацією).

- повносервісні – пропонують широкий асортимент страв і напоїв, включаючи фірмові позиції;
- спеціалізовані – орієнтовані на певний вид кухні або продукту (національні кухні, піцерії, стейк-хауси, заклади швидкого обслуговування тощо).

Варто зазначити, що спеціалізація може поєднуватися з повносервісною моделлю (наприклад, ресторан національної кухні з широким меню).

5. За місткістю.

Місткість визначає масштаб діяльності та організацію обслуговування:

- ресторани – 50–500 місць;
- кафе – 50–150 місць;
- їдальні – від 50 і більше місць.

Цей показник впливає на планування виробничих і сервісних процесів.

6. За формою обслуговування.

- самообслуговування;
- часткове обслуговування офіціантами;
- повне обслуговування офіціантами;
- обслуговування через буфет.

Вибір форми обслуговування визначається концепцією закладу та очікуваннями клієнтів.

7. За режимом функціонування: постійно діючі; сезонні; денні / вечірні; нічні (нічні бари, клуби).

Режим роботи впливає на організацію персоналу та рівень завантаження.

8. За рівнем обслуговування.

Підприємства харчування класифікують за категоріями: «люкс»; вища; перша; друга; третя.

Цей критерій відображає якість сервісу, рівень комфорту, складність меню та професіоналізм персоналу.

Управлінське значення класифікації.

Класифікація підприємств харчування дозволяє:

- формувати ефективну концепцію закладу;
- визначати цільові сегменти ринку;
- стандартизувати якість обслуговування;

- оптимізувати виробничі та сервісні процеси;
- забезпечувати конкурентоспроможність підприємства.

Отже, класифікація підприємств харчування є основою для стратегічного та операційного управління в готельно-ресторанному бізнесі, оскільки забезпечує системність організації діяльності, адаптацію до ринкових умов і підвищення ефективності функціонування закладів.

4.5 Умови харчування і методи обслуговування

Організація харчування у готельних комплексах є важливою складовою сервісної діяльності, що безпосередньо впливає на рівень задоволеності гостей та конкурентоспроможність підприємства. Залежно від обсягу наданих послуг розрізняють такі основні умови харчування:

- повний пансіон (Full Board, FB) – передбачає триразове харчування (сніданок, обід, вечеря);
- напівпансіон (Half Board, HB) – включає дворазове харчування (сніданок і обід або вечеря);
- тільки сніданок (Bed and Breakfast, BB) – одноразове харчування.

У готелях клубного типу широко застосовується система All Inclusive, що передбачає не лише триразове харчування, а й додаткове забезпечення гостей протягом дня закусками та напоями, включаючи алкогольні.

Залежно від включення вартості харчування до готельного тарифу виокремлюють дві основні системи обслуговування:

- європейський план (European Plan, EP) – передбачає оплату лише за проживання без харчування;
- американський план (American Plan, AP) – включає у вартість проживання повний пансіон.

Його різновидами є:

- Modified American Plan (MAP) – напівпансіон;
- Continental Plan (CP) – легкий сніданок.

Застосування американського плану потребує чіткої координації процесів обліку часу прибуття та вибуття гостей, оскільки це впливає на обсяг наданих послуг харчування. Для цього використовуються спеціальні коди (наприклад, «U», «L», «D», «R», «SL»), які фіксують фактичне отримання харчування в день заїзду та виїзду.

Особливе значення в системі готельного обслуговування має організація сніданків, оскільки вони формують перше враження гостя про якість сервісу. Ефективна організація сніданку передбачає:

- належний санітарно-гігієнічний стан приміщення;
- професійну та доброзичливу поведінку персоналу;
- безперебійність процесу обслуговування.

У практиці готельного господарства застосовують такі види сніданків:

- континентальний сніданок – легкий варіант (кава/чай, булочні вироби, масло, джем);

- розширений сніданок – доповнений холодними закусками, сиром, м'ясною нарізкою;
- англійський сніданок – включає гарячі страви (яєчня, бекон, ковбаси тощо);
- американський сніданок – різноманітний, з широким вибором гарячих і холодних страв;
- сніданок із шампанським – подається з 10:00 до 11:30, має урочистий характер і включає алкогольні напої, закуски та десерти;
- пізній сніданок (бранч) – поєднує елементи сніданку й обіду (10:00–14:00), зазвичай організовується у формі буфету.

Організація харчування в готелях передбачає використання різних методів обслуговування, серед яких:

- «а ля карт» (*à la carte*) – індивідуальне обслуговування за меню з вільним вибором страв;
- «а парт» (*à part*) – попереднє замовлення страв у визначений час;
- «табльдот» (*table d'hôte*) – обслуговування за єдиним комплексним меню;
- «шведський стіл» (*buffet*) – самообслуговування з вільним вибором страв у межах встановленого асортименту;
- буфетне обслуговування – спрощена форма реалізації готової продукції.

Отже, вибір умов харчування та методів обслуговування визначається категорією готелю, цільовим сегментом споживачів і концепцією сервісу, що забезпечує адаптацію пропозиції до потреб гостей та підвищення ефективності діяльності підприємства.

ТЕМА 5 ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

5.1 Поняття «планування». Його місце серед функцій управління.

5.2 Методи розробки у готельно-ресторанному господарстві.

5.3 Планування розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства.

5.1 Поняття «планування». Його місце серед функцій управління

Планування є базовою функцією менеджменту, яка передує іншим управлінським функціям і визначає їх зміст та спрямованість. Воно забезпечує формування цілей організації, визначення шляхів їх досягнення та координацію діяльності всіх структурних підрозділів.

Ефективність планування залежить від ґрунтовного аналізу зовнішнього середовища, об'єктивної оцінки внутрішнього потенціалу організації та узгодженої участі всіх рівнів управління. У загальному вигляді планування як функція менеджменту відповідає на ключові питання:

- якими мають бути цілі організації;
- якими способами та засобами вони будуть досягнуті.

Планування дозволяє передбачати майбутній стан підприємства, формуючи програму дій, що охоплює всі напрями його діяльності (виробничий, фінансовий, комерційний тощо). Воно враховує часові параметри, ресурсне забезпечення та витрати, необхідні для реалізації поставлених завдань.

Результатом процесу планування є система взаємопов'язаних планів (перспективних, середньострокових, поточних), інтегрованих у бізнес-план підприємства. Основне призначення планів полягає у забезпеченні узгодженого розуміння цілей, стратегії та тактики розвитку організації з урахуванням наявних ресурсів.

До основних принципів планування належать: об'єктивність, системність, комплексність, оптимальність, збалансованість, обґрунтованість, а також узгодженість інтересів підприємства, персоналу та споживачів.

Передумовою планування виступає прогнозування, яке передбачає визначення тенденцій розвитку організації, можливих альтернатив та строків їх реалізації. Прогнозування є невід'ємною складовою планового процесу і забезпечує його адаптивність до змін зовнішнього середовища.

У практиці менеджменту використовується система внутрішньофірмового планування, що охоплює такі напрями:

- виробниче планування;
- фінансове планування та інвестиції;
- планування збуту;
- науково-дослідну діяльність;
- організаційний розвиток.

Ефективне планування передбачає дотримання таких підходів:

- урахування взаємозв'язків між виробничою, збутовою та обслуговуючою діяльністю;
- ієрархічність планів (від стратегічних до індивідуальних);
- безперервність планового процесу та належне інформаційне забезпечення.

Важливою умовою підвищення ефективності планування є врахування факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, зокрема:

- стану ринку та діяльності конкурентів;
- динаміки фінансових результатів;
- ресурсного потенціалу підприємства;
- рівня технологічного розвитку;
- ефективності системи контролю та використання сучасних інформаційних технологій.

Планування як функція управління забезпечує відповіді на три ключові управлінські питання:

- поточний стан організації (оцінка сильних і слабких сторін);
- бажаний майбутній стан (визначення стратегічних орієнтирів);

– способи досягнення поставлених цілей (розподіл відповідальності та ресурсів).

Отже, планування виступає інструментом формування єдиного напрямку діяльності організації, спрямованого на досягнення стратегічних і тактичних цілей.

Цілі організації конкретизують її розвиток і мають відповідати таким вимогам:

- чіткість і вимірюваність;
- часову визначеність (коротко-, середньо- та довгострокові);
- реалістичність;
- узгодженість і взаємодоповнюваність.

Однією з сучасних концепцій реалізації функції планування є управління за цілями (Management by Objectives), яке передбачає узгодження цілей організації з індивідуальними цілями працівників. Процес такого управління включає:

- визначення повноважень і відповідальності;
- формування цілей на різних рівнях управління;
- розробку планів їх досягнення;
- контроль і оцінювання результатів.

Перевагами управління за цілями є підвищення мотивації персоналу, узгодженість дій та покращення системи контролю. Водночас його ефективність знижується за відсутності належної мотивації, інформаційного забезпечення або підтримки з боку керівництва.

Стратегія є логічним продовженням процесу планування і визначає довгостроковий напрям розвитку організації. Вона являє собою комплексний план дій щодо досягнення місії та цілей підприємства шляхом ефективного розподілу ресурсів.

Стратегічне планування передбачає:

- визначення перспектив розвитку;
- оцінювання ресурсного потенціалу;
- формування управлінських рішень щодо досягнення стратегічних цілей;
- адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Ефективна стратегія має бути гнучкою, обґрунтованою та орієнтованою на довгостроковий розвиток. Її реалізація потребує участі всіх рівнів управління, належного інформаційного забезпечення та ефективної системи контролю.

Важливими елементами стратегії є: система цілей, пріоритети розвитку, ресурси, організаційна структура та правила управлінської діяльності.

Таким чином, планування займає центральне місце в системі функцій управління, забезпечуючи цілеспрямований розвиток організації, узгодженість дій її підрозділів та підвищення ефективності господарської діяльності.

5.2 Методи розробки планів у готельно-ресторанному господарстві

У сучасній практиці менеджменту готельно-ресторанних підприємств застосовують різні методи планування, які забезпечують обґрунтованість управлінських рішень і ефективне використання ресурсів. До основних належать: балансовий, нормативний та математично-статистичний методи.

Балансовий метод базується на узгодженні наявних ресурсів підприємства з потребами у них протягом планового періоду. У разі дефіциту ресурсів управлінці змушені шукати додаткові джерела їх залучення (постачальники, інвестиції, оптимізація витрат), тоді як при надлишку – приймати рішення щодо їх ефективного використання або скорочення.

Реалізація методу здійснюється через систему балансів (матеріальних, трудових, фінансових), які оформлюються у вигляді двосторонніх таблиць: у лівій частині відображаються джерела формування ресурсів, у правій – напрями їх використання.

Основою є принцип балансової рівноваги, відповідно до якого сукупний обсяг ресурсів (залишки та надходження) має дорівнювати обсягу їх використання і кінцевих залишків. У готельно-ресторанній сфері це особливо важливо для управління запасами продуктів, персоналом і фінансовими потоками.

Нормативний метод передбачає використання встановлених норм і нормативів витрат ресурсів на одиницю продукції чи послуг (наприклад, витрати сировини на страву, робочого часу персоналу, енергоресурсів тощо). На основі цих показників формуються планові завдання.

Цей метод широко застосовується у ресторанному господарстві для калькулювання собівартості страв, планування меню, визначення потреб у персоналі та ресурсах. Нормативний підхід може використовуватися як самостійно, так і у поєднанні з балансовим методом, підвищуючи точність планових розрахунків.

Математично-статистичні методи ґрунтуються на застосуванні економіко-математичних моделей для обґрунтування управлінських рішень. До них належать статистичні методи (зокрема кореляційний аналіз), що дозволяють виявити залежності між показниками (наприклад, між попитом і сезонністю), а також методи оптимізації, зокрема лінійне програмування.

Застосування цих методів дає змогу обрати найефективніший варіант функціонування підприємства, оптимізувати витрати, максимізувати прибуток, раціонально розподілити ресурси та підвищити якість обслуговування гостей.

Отже, комплексне використання зазначених методів планування сприяє підвищенню ефективності управління готельно-ресторанним підприємством, забезпечує його конкурентоспроможність і стійкий розвиток.

5.3 Планування розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства

Ринок готельно-ресторанних послуг є важливою складовою споживчого ринку та функціонує як система взаємодії попиту і пропозиції. Його розвиток визначається рівнем надання послуг, економічною активністю населення та обсягом його платоспроможних доходів. Для підприємств галузі це означає необхідність постійного врахування ринкових змін при формуванні стратегічних і тактичних планів розвитку.

В умовах нестабільного ринкового середовища часто виникають диспропорції між попитом і пропозицією, що ускладнює процес планування. На пропозицію готельно-ресторанних послуг впливають такі чинники, як прагнення підприємств до зростання доходів, зміни рівня доходів населення, продуктивності праці, інвестиційної активності та загальної економічної ситуації. Тому ключовим завданням менеджменту є забезпечення відповідності обсягів і структури послуг реальному попиту.

Дослідження попиту виступає базою для планування розвитку підприємств. Попит формується під впливом комплексу факторів, які доцільно поділяти на:

- об'єктивні (доходи населення, демографічна структура, культурні особливості, вплив зовнішнього середовища);
- суб'єктивні (мотивація споживачів, звички, традиції, мода, психологічні установки).

Урахування цих факторів дозволяє підприємствам:

- визначати перспективні сегменти ринку;
- формувати нові види послуг;
- адаптувати готельний і ресторанный продукт до потреб клієнтів;
- підвищувати конкурентоспроможність.

Для аналізу попиту в готельно-ресторанному бізнесі застосовують різні методи:

- комерційні (спостереження, анкетування, інтерв'ювання);
- регіональні (аналіз туристичних потоків і географічних чинників);
- дедуктивні (виявлення мотивів споживчої поведінки);
- статистично-математичні (факторний, кореляційний аналіз);
- прогностичні (екстраполяція тенденцій розвитку).

Особливе значення має анкетування, яке дає змогу отримати інформацію про структуру попиту, переваги клієнтів і рівень задоволеності послугами. Доцільно включати питання щодо соціально-демографічних характеристик споживачів, мети подорожі, тривалості перебування, цінкових пріоритетів та оцінки якості послуг. Отримані результати використовуються для розробки планів розвитку, удосконалення сервісу та оптимізації ресурсного забезпечення.

Планування обсягів діяльності підприємств ресторанного господарства здійснюється на основі показників товарообігу, серед яких:

- обсяг реалізації у фактичних цінах;
- фізичний обсяг (у порівняльних цінах);
- умовний товарообіг з урахуванням трудомісткості продукції власного виробництва.

Важливим етапом є визначення очікуваного товарообігу, що дозволяє оцінити виконання планів у поточному періоді та сформулювати базу для майбутніх розрахунків.

Планування у ресторанному господарстві ґрунтується на розробці виробничої програми, яка відображає обсяг випуску продукції в натуральних показниках (кількість страв, виробів тощо). Вона формується окремо для основної (обідньої) продукції та іншої продукції власного виробництва, що забезпечує більш точне управління виробничими процесами.

Аналогічні підходи застосовуються і в готельному бізнесі, де планування розвитку передбачає визначення обсягів надання послуг, завантаженості номерного фонду, структури клієнтських потоків і рівня сервісу.

Отже, ефективне планування розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства базується на комплексному аналізі ринку, глибокому дослідженні попиту та використанні сучасних методів прогнозування, що забезпечує адаптивність підприємства до змін середовища та його довгострокову конкурентоспроможність.

ТЕМА 6 ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ І ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

6.1 Організація як об'єкт управління.

6.2 Організаційно-функціональна структура сучасних підприємств готельно-ресторанного господарства.

6.1 Організація як об'єкт управління

У менеджменті готельно-ресторанного бізнесу організацію доцільно розглядати як соціально-економічну систему, у межах якої здійснюється координація діяльності персоналу з метою надання якісних послуг і досягнення стратегічних цілей підприємства.

Узагальнюючи наукові підходи, організацію можна визначити як групу людей різної чисельності та кваліфікації, діяльність яких цілеспрямовано координується для досягнення спільних цілей. У практиці готельно-ресторанного господарства поняття «організація», «підприємство» та «фірма» здебільшого використовуються як взаємозамінні, оскільки всі вони позначають суб'єкти господарювання, що функціонують на основі певної структури, ресурсів і управлінських процедур.

Організація має такі ключові ознаки:

- наявність персоналу (щонайменше двох осіб);
- спільна мета, яка об'єднує учасників (наприклад, забезпечення високого рівня сервісу);
- координація діяльності для досягнення цієї мети;
- формалізована структура управління (ієрархія, розподіл повноважень і відповідальності).

У готельно-ресторанній сфері це проявляється у чіткому розподілі функцій між підрозділами (служба розміщення, ресторан, кухня, служба обслуговування, адміністрація тощо) та узгодженій взаємодії персоналу.

Важливою характеристикою організації є її подвійна природа: з одного боку, вона виступає як інструмент досягнення цілей власників і менеджменту, а з іншого – як середовище реалізації інтересів працівників. Ефективність функціонування підприємства залежить від збалансованості цих інтересів.

Для створення та ефективного функціонування організації необхідні такі умови:

- достатня кількість учасників;
- ідентифікація персоналу з цілями підприємства;
- наявність організаційної структури управління;
- узгоджена взаємодія членів колективу.

У сучасному менеджменті розрізняють формальні та неформальні організації.

Формальна організація – це офіційно створена структура з визначеними цілями, функціями, правилами та ієрархією управління. У готельно-ресторанному підприємстві вона включає організаційну структуру, посадові інструкції, стандарти обслуговування, регламенти роботи персоналу.

Неформальні організації (групи) виникають спонтанно в процесі взаємодії працівників і ґрунтуються на міжособистісних зв'язках, спільних інтересах і неформальних лідерствах. У готельно-ресторанному бізнесі такі групи можуть формуватися серед персоналу кухні, офіціантів або адміністрації. Вони відіграють важливу роль у формуванні мікроклімату колективу, рівня мотивації та якості обслуговування.

Неформальні структури можуть:

- підвищувати ефективність роботи через підтримку, взаємодопомогу та швидкий обмін інформацією;
- або, навпаки, створювати ризики (конфлікти, неформальні правила, що суперечать стандартам).

Організації у сфері гостинності зазвичай проєктуються заздалегідь з урахуванням цілей, ресурсів і умов ринку. Водночас у процесі функціонування вони набувають певної автономності та можуть змінюватися під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів.

Відносини між організацією та персоналом мають взаємовигідний характер:

- працівники очікують стабільності, розвитку, винагороди та соціального захисту;

– підприємство – професіоналізму, відповідальності, лояльності та ефективної роботи.

Порушення цього балансу (надмірна формалізація або зловживання з боку персоналу) призводить до зниження ефективності діяльності підприємства.

Отже, у менеджменті готельно-ресторанного господарства організація виступає складною відкритою системою, ефективність якої визначається рівнем координації діяльності персоналу, якістю управління та здатністю адаптуватися до змін ринкового середовища.

У менеджменті готельно-ресторанних підприємств організації доцільно класифікувати за низкою ключових параметрів, зокрема: цільовим призначенням, організаційно-правовою формою та видом діяльності. Така класифікація дозволяє більш ефективно обирати управлінські підходи, структуру управління та механізми розвитку підприємства.

Найбільш значущим є поділ організацій за правовим статусом і формою господарювання, оскільки саме ці характеристики визначають відповідальність, порядок управління та джерела фінансування.

Основні види організацій:

1. Одноосібні підприємства.

Це форма господарювання, за якої підприємство належить одній особі або родині. Власник несе повну відповідальність за результати діяльності всім своїм майном. У сфері готельно-ресторанного господарства така форма характерна для малих закладів (кафе, мініготелів, сімейних ресторанів), що відзначаються гнучкістю управління та швидкістю ухвалення рішень.

2. Кооперативні підприємства (кооперативи).

Становлять добровільні об'єднання осіб для спільного ведення господарської діяльності. Їх особливістю є активна участь членів у діяльності підприємства, а також використання спільного або орендованого майна. У готельно-ресторанній сфері кооперативна форма може застосовуватися для організації спільного бізнесу, зокрема у сфері кейтерингу чи локальних туристичних ініціатив.

3. Господарські товариства.

Це об'єднання юридичних або фізичних осіб, що функціонують на основі об'єднання капіталу та/або підприємницьких зусиль. Залежно від рівня відповідальності та способу формування капіталу розрізняють:

- повні товариства;
- товариства з обмеженою відповідальністю (найпоширеніша форма у готельно-ресторанному бізнесі);
- командитні товариства;
- акціонерні товариства (характерні для великих готельних мереж).

4. Малі підприємства.

Малий бізнес є основою розвитку готельно-ресторанної сфери, оскільки забезпечує гнучкість, інноваційність та швидку адаптацію до змін попиту. В Україні до малих підприємств відносять суб'єкти господарювання з обмеженою

чисельністю працівників (у сфері послуг – до 25 осіб, у роздрібній торгівлі – до 15 осіб тощо). Саме ця категорія охоплює більшість закладів ресторанного господарства та невеликих готелів.

Інтеграційні об'єднання підприємств.

Підприємства готельно-ресторанного бізнесу можуть на добровільних засадах об'єднувати свою діяльність (виробничу, фінансову, маркетингову, інноваційну) для досягнення спільних цілей. Це може проявлятися у створенні мереж, асоціацій, франчайзингових систем або стратегічних альянсів, що підвищує їх конкурентоспроможність на ринку.

Отже, класифікація організацій за формами господарювання та іншими ознаками дозволяє підприємствам готельно-ресторанного господарства обирати оптимальні моделі управління, ефективно використовувати ресурси та забезпечувати стійкий розвиток у конкурентному середовищі.

Будь-яке підприємство готельно-ресторанного господарства як складна соціально-економічна система має низку універсальних характеристик, що визначають ефективність його функціонування та управління.

1. Ресурсне забезпечення діяльності.

Функціонування закладів готельно-ресторанного бізнесу базується на використанні різних видів ресурсів: матеріальних (сировина, обладнання), фінансових, трудових та інформаційних. Особливого значення в сучасних умовах набувають нематеріальні ресурси – знання персоналу, репутація бренду, інформаційні системи управління.

Раціональний відбір і використання ключових ресурсів формує конкурентні переваги підприємства (наприклад, унікальна концепція кухні, високий рівень сервісу або інноваційні технології обслуговування).

2. Взаємозв'язок із зовнішнім середовищем.

Підприємства індустрії гостинності функціонують як відкриті системи, діяльність яких значною мірою залежить від зовнішніх факторів:

- попиту споживачів (туристів, місцевого населення);
- дій конкурентів;
- постачальників ресурсів;
- державного регулювання;
- соціально-економічних та культурних умов.

Ефективне управління передбачає постійний моніторинг цих факторів і адаптацію діяльності підприємства до змін ринку.

3. Розподіл праці.

Організація діяльності в готельно-ресторанних підприємствах ґрунтується на чіткому розподілі праці, що забезпечує спеціалізацію та підвищення продуктивності.

Горизонтальний розподіл праці передбачає поділ функцій між підрозділами (кухня, зал обслуговування, служба прийому та розміщення, маркетинг, адміністрація тощо).

Вертикальний розподіл праці формує ієрархію управління:

- нижчий рівень (операційний персонал і лінійні менеджери);

- середній рівень (керівники підрозділів);
- вищий рівень (топменеджмент, який визначає стратегію розвитку підприємства).

Такий поділ забезпечує координацію діяльності та ефективне використання ресурсів.

4. Необхідність управління.

Досягнення цілей підприємства готельно-ресторанного господарства можливе лише за умови ефективного управління, яке забезпечує узгодженість дій персоналу, оптимальне використання ресурсів і адаптацію до змін середовища.

Управління виконує ключову роль у:

- організації виробничо-обслуговуючих процесів;
- координації роботи підрозділів;
- підвищенні якості послуг;
- досягненні стратегічних і оперативних цілей.

Таким чином, управління перетворює сукупність ресурсів і персоналу на цілісну, ефективну систему, здатну забезпечувати конкурентоспроможність підприємства на ринку гостинності.

У межах системного підходу підприємства готельно-ресторанного господарства розглядаються як відкриті системи, ефективність яких визначається узгодженістю внутрішніх елементів і здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Сукупність цих елементів формує внутрішнє середовище організації, яке створюється управлінськими рішеннями з урахуванням ринкових вимог, масштабу діяльності та стратегічних цілей.

Ключові складові внутрішнього середовища.

До основних елементів внутрішнього середовища підприємств індустрії гостинності належать:

1. Цілі організації.

Цілі визначають стратегічний і оперативний розвиток підприємства (прибутковість, якість сервісу, розширення ринку, формування бренду тощо). У готельно-ресторанному бізнесі вони зазвичай є багаторівневими (коротко-, середньо- та довгостроковими) і охоплюють економічні, соціальні та сервісні аспекти діяльності.

2. Організаційна структура.

Структура забезпечує координацію діяльності підрозділів (служба прийому і розміщення, кухня, ресторанний зал, маркетинг, адміністрація тощо) та визначає розподіл повноважень і відповідальності.

Ефективна структура має:

- відповідати масштабам підприємства;
- враховувати специфіку послуг;
- забезпечувати швидку взаємодію з клієнтами.

3. Технології обслуговування і виробництва.

Технологія у сфері гостинності – це спосіб перетворення ресурсів у готельний або ресторанний продукт (обслуговування гостей, приготування страв, цифрові сервіси бронювання тощо).

Вона визначає:

- рівень якості послуг;
- швидкість обслуговування;
- витрати ресурсів.

Сучасні тенденції передбачають активне впровадження цифрових рішень (PMS-системи, онлайн-замовлення, автоматизація кухні), що потребує постійного оновлення знань персоналу та адаптації структури управління.

4. Персонал (людські ресурси).

Кадровий склад є ключовим елементом успіху підприємств гостинності.

Якість обслуговування безпосередньо залежить від:

- професійної підготовки працівників;
- рівня мотивації;
- здатності працювати в команді;
- клієнтоорієнтованості.

Ефективне управління персоналом передбачає підбір, навчання, розвиток і стимулювання працівників.

5. Організаційна (корпоративна) культура.

Корпоративна культура формує стандарти поведінки персоналу, рівень сервісу та взаємовідносини в колективі. У готельно-ресторанному бізнесі вона є основою:

- формування позитивного іміджу закладу;
- забезпечення стабільної якості обслуговування;
- підвищення лояльності гостей і персоналу.

Високий рівень культури сприяє впровадженню інновацій і зменшує опір змінам.

Взаємозв'язок внутрішніх елементів.

Усі складові внутрішнього середовища тісно взаємопов'язані та взаємозалежні:

- зміна цілей зумовлює трансформацію структури та технологій;
- впровадження нових технологій потребує підвищення кваліфікації персоналу і може змінювати структуру управління;
- рівень організаційної культури впливає на ефективність використання ресурсів, адаптацію до змін і якість сервісу;
- зміни у кадровому складі можуть впливати на досягнення цілей і загальну результативність діяльності.

Наприклад, впровадження автоматизованих систем обслуговування в ресторані або готелі потребує:

- навчання персоналу;
- перегляду функцій працівників;
- адаптації організаційної структури;
- підтримки змін через корпоративну культуру.

Ефективність підприємства готельно-ресторанного господарства залежить від узгодженості всіх елементів внутрішнього середовища. Завдання менеджменту полягає у формуванні такої їх комбінації, яка забезпечує:

- раціональне використання ресурсів;
- високу якість послуг;
- гнучкість і адаптивність до ринкових змін;
- стійкі конкурентні переваги.

Таким чином, внутрішнє середовище виступає основою стратегічного розвитку та операційної ефективності підприємства індустрії гостинності.

У сучасному менеджменті готельно-ресторанного господарства організацію розглядають через різні управлінські моделі, кожна з яких відображає підходи до побудови системи управління, ролі персоналу та критеріїв ефективності. Виділяють чотири базові моделі.

1. Механістична модель організації.

Сформована в межах класичної школи менеджменту, ця модель трактує підприємство як чітко структуровану систему з жорстким розподілом функцій і регламентацією процесів. У готельно-ресторанному бізнесі вона проявляється у стандартизації обслуговування, нормуванні операцій (наприклад, у кухні чи службі прийому та розміщення).

Ефективність оцінюється за економічними показниками – витрати, продуктивність, рентабельність.

Перевага: висока керованість і контроль якості.

Обмеження: недостатня увага до людського фактора та гнучкості, що є критичним у сфері сервісу.

2. Соціально-поведінкова (людиноорієнтована) модель.

Базується на теоріях людських відносин і акцентує увагу на персоналі як ключовому ресурсі. Для підприємств гостинності це особливо актуально, оскільки якість послуг безпосередньо залежить від компетентності, мотивації та комунікацій працівників.

Управління орієнтується на:

- розвиток персоналу;
- участь працівників у прийнятті рішень;
- формування сприятливого психологічного клімату.

Критерій ефективності: підвищення продуктивності через розвиток людського потенціалу.

Недолік: недооцінка впливу зовнішнього середовища (ринку, конкуренції, попиту).

3. Системна (відкрита) модель організації.

Розглядає підприємство як відкриту систему, що взаємодіє з ринком, клієнтами, постачальниками та іншими стейкхолдерами. Для готельно-ресторанного бізнесу це означає постійну адаптацію до змін попиту, туристичних потоків, технологій і конкурентного середовища.

Ключова роль менеджменту – стратегічне управління, що забезпечує:

- адаптивність;

- ефективне використання ресурсів;
- узгодження внутрішніх процесів із зовнішніми умовами.

Критерій ефективності: здатність організації до саморозвитку, гнучкості та досягнення цілей у мінливому середовищі.

4. Стейкхолдерська (інтеграційна) модель.

Сучасний підхід, який передбачає врахування інтересів усіх зацікавлених сторін: клієнтів, персоналу, власників, постачальників, громади та держави.

У готельно-ресторанному господарстві це реалізується через:

- клієнтоорієнтованість і якість сервісу;
- соціальну відповідальність бізнесу;
- партнерські відносини з постачальниками;
- розвиток корпоративної культури.

Критерій ефективності: баланс економічних, соціальних і репутаційних результатів.

Ця модель орієнтує менеджерів на досягнення не лише прибутковості, а й довгострокової стійкості бізнесу.

У діяльності сучасних готельно-ресторанних підприємств доцільно комбінувати елементи всіх моделей:

- механістичну – для стандартизації процесів;
- людиноорієнтовану – для управління сервісом;
- системну – для стратегічного розвитку;
- стейкхолдерську – для забезпечення сталого функціонування.

Такий інтегрований підхід дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємства та ефективно реагувати на виклики ринку гостинності.

6.2 Організаційно-функціональна структура сучасних підприємств готельно-ресторанного господарства

Підприємство готельно-ресторанного господарства функціонує як цілісна соціально-економічна система, елементи якої взаємопов'язані та спрямовані на досягнення спільної мети – задоволення потреб гостей і забезпечення ефективності діяльності. У таких умовах ключовим чинником результативного управління є раціонально побудована організаційна структура.

Організаційна структура управління відображає впорядковану сукупність елементів підприємства, їх функцій, повноважень і взаємозв'язків, що забезпечують координацію діяльності персоналу та реалізацію управлінських рішень. Вона формується на основі поєднання виробничої структури (процесів надання послуг і виготовлення продукції) та управлінської структури (системи керівництва).

Первинною основою побудови структури управління виступає виробнича організація підприємства (наприклад, служби розміщення, харчування, сервісу), яка визначає логіку формування управлінських підрозділів і рівнів ієрархії. Таким чином, організаційна структура виступає «каркасом» системи

менеджменту, що забезпечує взаємодію керуючої (адміністрації) та керованої (операційної) підсистем.

У межах структури управління виокремлюють:

- горизонтальний поділ – формування функціональних підрозділів (служби, відділи);
- вертикальний поділ – встановлення рівнів управління та підпорядкованості.

Вибір типу організаційної структури залежить від умов функціонування підприємства, зокрема стабільності чи динамічності зовнішнього середовища.

Основні типи організаційних структур:

1. Механістичні (традиційні) структури.

Характеризуються чіткою ієрархією, регламентацією діяльності та розподілом функцій. У готельно-ресторанному бізнесі застосовуються для забезпечення стандартизації обслуговування і контролю якості.

Основні ознаки:

- жорстка субординація «керівник – підлеглий»;
- чітке закріплення обов'язків;
- домінування формальних правил і процедур;
- орієнтація на посаду, а не індивідуальні компетентності.

До механістичних структур належать:

- лінійна;
- функціональна;
- лінійно-функціональна (змішана).

Недолік: вузька спеціалізація підрозділів може знижувати гнучкість і орієнтацію на кінцевий результат (якість сервісу).

2. Органічні (адаптивні) структури.

Формуються в умовах динамічного ринку та високої конкуренції, характерних для сучасної індустрії гостинності.

Основні ознаки:

- гнучкість і адаптивність до змін попиту;
- розширення повноважень працівників;
- переважання горизонтальних зв'язків;
- орієнтація на компетентності та командну роботу;
- розвиток неформальних комунікацій.

Такі структури сприяють швидкому реагуванню на запити клієнтів, інноваціям у сервісі та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Організаційна структура виконує такі ключові функції:

Розподіл праці – визначення обов'язків і зон відповідальності персоналу.

Встановлення підпорядкованості – формування управлінської ієрархії та контролю.

Координація діяльності – узгодження роботи підрозділів для досягнення спільної мети.

Вона формалізується через:

- організаційні схеми (структурні діаграми);

- штатний розпис;
- положення про підрозділи;
- посадові інструкції.

Раціонально сформована організаційна структура:

- забезпечує чіткий розподіл функцій між службами (рецепція, кухня, зал, маркетинг тощо);
- підвищує якість обслуговування гостей;
- сприяє ефективному використанню ресурсів;
- забезпечує реалізацію стратегічних планів підприємства.

Таким чином, організаційна структура є необхідною умовою переходу від стратегічних намірів до практичної діяльності та виступає базовим інструментом забезпечення ефективного функціонування і розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Ефективність діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства значною мірою залежить від раціонально обраної організаційної структури управління, яка має відповідати умовам ринку, масштабу діяльності та стратегічним цілям закладу. Особливо це актуально для сфери гостинності, де ключовим є оперативне реагування на потреби споживачів та забезпечення високої якості сервісу.

Формування організаційної структури управління являє собою процес розподілу функцій, повноважень і відповідальності між працівниками підприємства. У загальному вигляді цей процес доцільно розглядати як послідовність трьох основних етапів.

Перший етап – аналіз і визначення змісту робіт.

На цьому етапі здійснюється декомпозиція діяльності підприємства на основні напрями відповідно до його стратегії (наприклад, обслуговування гостей, виробництво страв, маркетинг, адміністрування). Визначаються конкретні завдання, оцінюється обсяг робіт, виявляються дублювання функцій та неефективні операції. Для підприємств готельно-ресторанної сфери важливо враховувати специфіку сервісних процесів, зокрема взаємодію фронт-офісу та бек-офісу.

Другий етап – організаційне проектування.

На цьому етапі формується модель майбутньої структури управління, яка включає:

- визначення системи цілей як для підприємства в цілому, так і для окремих підрозділів;
- встановлення складу, функцій і підпорядкованості структурних одиниць (служба прийому і розміщення, ресторан, служба харчування, маркетинг тощо);
- формування системи управлінських зв'язків і комунікацій;
- визначення чисельності та складу управлінського персоналу;
- розподіл повноважень і відповідальності;
- регламентацію процедур ухвалення управлінських рішень;
- організацію інформаційних потоків;

- встановлення рівня централізації управління.

Для діючих підприємств готельно-ресторанного господарства цей етап передбачає також аудит існуючої структури, виявлення її недоліків і адаптацію до сучасних умов ринку. Для новостворених закладів структура формується на основі аналізу конкурентного середовища та кращих галузевих практик.

Результатом є комплексний організаційний проект, який охоплює виробничу структуру, управлінський апарат, кадрове забезпечення, технології управління та економічне обґрунтування ефективності.

Третій етап – формування управлінських позицій і підрозділів.

На цьому етапі здійснюється закріплення функцій за конкретними працівниками, формуються посадові інструкції та створюються структурні підрозділи. Важливим принципом є групування робіт за їх змістом і функціональним призначенням, а не за особистісними характеристиками керівників.

У закладах готельно-ресторанного бізнесу це проявляється у створенні функціональних служб (наприклад, служба розміщення, кухня, служба обслуговування, маркетинг), кожна з яких виконує визначений комплекс завдань під керівництвом відповідального менеджера.

Якість сформованої структури управління визначається дотриманням таких принципів:

- системний підхід до побудови структури з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів;
- оптимальне поєднання централізації та децентралізації управління;
- чіткий розподіл функцій, повноважень і відповідальності;
- мінімізація часу проходження управлінської інформації;
- гнучкість і здатність до швидкого реагування на зміни попиту та ринкового середовища;
- делегування повноважень на рівень, де зосереджена найбільш релевантна інформація;
- застосування колективних форм ухвалення рішень;
- адаптивність структури до змін зовнішнього середовища.

Для підприємств готельно-ресторанного господарства організаційна структура є не лише інструментом управління, а й важливим чинником забезпечення якості сервісу. Її ефективність визначається здатністю забезпечити узгоджену роботу всіх підрозділів, орієнтацію на потреби клієнтів та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Проектування організаційної структури підприємств готельно-ресторанного господарства має здійснюватися з урахуванням комплексу вимог, які забезпечують її ефективність, гнучкість і відповідність стратегічним цілям закладу.

Організаційна структура повинна бути підпорядкована реалізації стратегічних і операційних цілей підприємства. Це забезпечується чітким закріпленням повноважень і відповідальності за кожною управлінською ланкою, узгодженням завдань між рівнями управління та раціональним

розподілом праці. У сфері гостинності це означає синхронізацію роботи всіх служб (рецепції, кухні, сервісу, маркетингу) задля досягнення високої якості обслуговування клієнтів.

Структура управління має передбачати не лише вирішення поточних завдань, а й формування та реалізацію довгострокової стратегії розвитку. Для цього доцільно виділяти функції стратегічного управління (розвиток бренду, інновації, розширення послуг) окремо від операційної діяльності.

В умовах динамічного ринку готельно-ресторанних послуг структура повинна бути адаптивною до змін зовнішнього середовища, попиту та технологій. Це досягається через впровадження тимчасових проектних груп, розвиткових підрозділів, а також регулярний перегляд організаційних рішень.

Функціональна спеціалізація неминує породжує різні, інколи суперечливі інтереси підрозділів (наприклад, кухня орієнтована на технологічну ефективність, а служба обслуговування – на швидкість і гнучкість сервісу). Тому структура має містити механізми координації та врегулювання таких суперечностей (регламенти взаємодії, крос-функціональні наради, служби персоналу або внутрішніх комунікацій).

Кожне підприємство сфери гостинності є унікальним за масштабом, концепцією, кадровим потенціалом і ринковим позиціонуванням. Тому організаційна структура повинна розроблятися з урахуванням цих особливостей, а типові моделі можуть використовуватися лише як орієнтир.

Структура управління має забезпечувати раціональне використання ресурсів, скорочення управлінських витрат і підвищення продуктивності праці персоналу. Це передбачає оптимізацію кількості рівнів управління, усунення дублювання функцій та вдосконалення інформаційних потоків.

Важливо враховувати, що організаційна структура не є сталою. Успішні підприємства готельно-ресторанного бізнесу регулярно оцінюють її відповідність внутрішнім і зовнішнім умовам (зміна попиту, впровадження нових послуг, цифровізація процесів) та своєчасно здійснюють її трансформацію.

Формування структури управління базується на комплексному аналізі діяльності підприємства, рівня його автономності та стратегічних орієнтирів. У практиці готельно-ресторанного бізнесу найбільш поширеними є структури, орієнтовані на:

- функціональні напрями діяльності (обслуговування, виробництво, маркетинг);
- асортимент послуг або продуктів;
- цільові ринки споживачів (бізнес-клієнти, туристи, локальні гості);
- територіальні особливості обслуговування.

Отже, ефективна організаційна структура підприємства готельно-ресторанного господарства має бути цілеспрямованою, гнучкою, економічною та адаптованою до специфіки діяльності. Вона виступає ключовим інструментом реалізації стратегії, забезпечення якості сервісу та підвищення конкурентоспроможності закладу.

У практиці управління підприємствами готельно-ресторанного господарства застосовується комплекс методів формування та вдосконалення організаційних структур. Їх вибір залежить від масштабів діяльності, концепції закладу, ринкового середовища та стратегічних цілей.

1. Функціональний метод (поділ за функціями).

Передбачає формування підрозділів відповідно до основних функцій підприємства (виробництво страв, обслуговування гостей, маркетинг, фінанси, персонал тощо).

Переваги:

- високий рівень спеціалізації;
- стандартизація процесів і контроль якості;
- чіткість управління в межах функції.

Недоліки:

- складність координації між підрозділами (наприклад, кухня – сервіс – маркетинг);
- ризик «функціональної ізолюваності»;
- підвищені вимоги до кваліфікації керівників.

2. Продуктовий (сервісний) метод.

Структура формується за видами продуктів або послуг (ресторан, банкетний сервіс, кейтеринг, готельні послуги тощо).

Переваги:

- орієнтація на якість і результат конкретного продукту/послуги;
- швидкість ухвалення рішень у межах підрозділу;
- гнучкість у розвитку нових напрямів.

Недоліки:

- дублювання функцій (маркетинг, фінанси);
- зростання витрат на управління;
- обмежене використання загальнофірмової спеціалізації.

3. Клієнтоорієнтований метод (за групами споживачів).

Передбачає формування підрозділів залежно від сегментів клієнтів (туристи, бізнес-гості, локальні відвідувачі, VIP-клієнти).

Переваги:

- максимальна адаптація послуг до потреб клієнтів;
- підвищення якості сервісу;
- ефективне позиціонування на ринку.

Недоліки:

- складність координації між сегментами;
- можливе дублювання функцій;
- підвищені управлінські витрати.

4. Технологічний метод (за етапами процесу).

Застосовується у випадках чітко структурованого процесу надання послуг (закупівля – виробництво – подача – сервіс).

Переваги:

- оптимізація виробничих процесів;

- підвищення продуктивності;
- чіткий контроль якості на кожному етапі.

Недоліки:

- складність координації між етапами;
- вузька спеціалізація керівників;
- залежність результату від попередніх стадій.

5. Змінний (за робочими змінами).

Характерний для підприємств із цілодобовим або змінним режимом роботи (готелі, ресторани).

Переваги:

- безперервність обслуговування;
- чіткий розподіл відповідальності між змінами;
- адаптація до пікових навантажень.

Недоліки:

- потреба у високій координації між змінами;
- ризик втрати інформації;
- нерівномірність якості сервісу.

6. Територіальний метод (за географічним принципом).

Використовується мережевими закладами (готельні або ресторанні).

Переваги:

- адаптація до локальних ринків;
- автономність підрозділів;
- швидкість ухвалення рішень на місцях.

Недоліки:

- зниження централізованого контролю;
- дублювання функцій;
- складність координації між філіями.

7. Комбінований підхід.

Передбачає поєднання кількох методів (наприклад, функціонального і клієнтоорієнтованого). Найбільш поширений у сучасному готельно-ресторанному бізнесі.

Переваги:

- гнучкість;
- можливість врахування специфіки діяльності;
- баланс між централізацією і децентралізацією.

Методи вдосконалення організаційних структур.

1. Експертний метод.

Базується на діагностиці існуючої структури із залученням фахівців. Дає змогу швидко виявити «вузькі місця» та запропонувати шляхи їх усунення.

2. Метод аналогій і порівнянь.

Передбачає використання успішних практик інших підприємств (бенчмаркінг), особливо ефективний для мережових або типових закладів.

3. Метод структуризації цілей.

Організаційна структура формується на основі ієрархії цілей підприємства, що забезпечує чітку орієнтацію підрозділів на результат.

4. Метод організаційного моделювання.

Передбачає побудову формалізованих моделей управління (зокрема інформаційних потоків, процесів ухвалення рішень), що дає змогу оптимізувати чисельність персоналу та структуру підрозділів.

5. Параметричний метод.

Ґрунтується на аналізі кількісних показників (навантаження, обсягів послуг, чисельності персоналу) та їх впливу на структуру управління.

У сучасних умовах підприємства готельно-ресторанного господарства найчастіше використовують комбіновані підходи до побудови організаційних структур та інтегрують різні методи їх удосконалення. Це дозволяє:

- підвищити гнучкість управління;
- адаптуватися до змін попиту;
- забезпечити високий рівень сервісу;
- ефективно використовувати ресурси.

Вибір конкретного методу або їх поєднання визначається стратегічними цілями підприємства, масштабами діяльності, рівнем конкуренції та особливостями клієнтської аудиторії.

Організаційна структура управління підприємствами індустрії гостинності відображає систему формалізованих взаємозв'язків між управлінським персоналом і структурними підрозділами, спрямовану на досягнення стратегічних цілей. Вона забезпечує основу для реалізації функцій планування, організації, мотивації та контролю.

У структурі управління готелем виділяють три ключові елементи:

- рівні управління (вищий, середній, нижчий);
- ланки управління (служби, відділи, менеджери);
- зв'язки (вертикальні та горизонтальні).

Рівні управління:

- інституційний (вищий рівень) – формує стратегію розвитку (власник, генеральний директор);
- управлінський (середній рівень) – реалізує стратегію через функціональні підрозділи;
- технічний (нижчий рівень) – забезпечує безпосереднє виконання операцій.

Ланки управління. До них належать структурні підрозділи (служби), менеджери та окремі спеціалісти. Вони формують функціональну основу управління підприємством.

Основні служби готелю:

- служба прийому і розміщення;
- служба бронювання;
- служба обслуговування номерів;
- служба харчування;
- фінансова, комерційна, інженерна служби.

Також функціонують:

- допоміжні служби (пральня, ремонтні майстерні);
- додаткові служби (SPA, бізнес-центр, салони тощо).

Типи зв'язків:

- вертикальні – відображають підпорядкування;
- горизонтальні – забезпечують координацію між підрозділами;
- лінійні – передача управлінських рішень по ієрархії;
- функціональні – спеціалізоване управлінське консультування.

Організаційна структура готелю залежить від його розміру, спеціалізації, категорії та ринкової стратегії. У сучасних умовах універсальної моделі не існує – структура формується індивідуально.

У практиці готельного бізнесу застосовують декілька основних типів організаційних структур:

1. Лінійна структура.

Характеризується єдиначальністю: кожен працівник підпорядковується одному керівнику.

Переваги:

- простота;
- чіткість підпорядкування;
- оперативність управління.

Недоліки:

- обмежена гнучкість;
- перевантаження керівника;
- нестача спеціалізованих знань.

2. Функціональна структура.

Передбачає поділ управління за функціями (маркетинг, фінанси, персонал).

Переваги:

- висока спеціалізація;
- підвищення професійного рівня управління;
- ефективність у складних системах.

Недоліки:

- складність координації;
- можливі конфлікти між підрозділами.

3. Лінійно-функціональна (комбінована) структура.

Поєднує лінійне керівництво з функціональною спеціалізацією.

Особливості:

- лінійні керівники приймають рішення;
- функціональні служби виконують консультативну роль.

Переваги:

- баланс між централізацією та спеціалізацією;
- підвищення якості управлінських рішень.

4. Дивізійна структура.

Формується за критеріями:

- продукту (послуги);
- ринку;
- категорій споживачів.

Кожен підрозділ функціонує як відносно автономний центр (прибутку або витрат).

Переваги:

- висока гнучкість;
- орієнтація на результат;
- адаптивність до ринку.

Недоліки:

- дублювання функцій;
- складність централізованого контролю.

5. Матрична структура.

Передбачає подвійне підпорядкування: функціональному керівнику та керівнику проєкту.

Сфера застосування:

- інноваційні проєкти;
- розробка нових послуг;
- підвищення якості обслуговування.

Переваги:

- гнучкість;
- ефективне використання ресурсів;
- стимулювання інновацій.

Недоліки:

- конфлікти повноважень;
- складність координації.

6. Інноваційно-орієнтовані структури.

Передбачають поділ діяльності на:

- поточне виробництво послуг;
- розробку нових продуктів і технологій.

Такі структури характерні для великих готельних мереж і спрямовані на забезпечення конкурентоспроможності.

Сучасні підприємства індустрії гостинності використовують переважно комбіновані організаційні структури, адаптовані до:

- ринкових умов;
- масштабу діяльності;
- рівня диверсифікації послуг.

Ефективна структура управління повинна бути гнучкою, клієнтоорієнтованою та здатною до швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища.

ТЕМА 7 МОТИВАЦІЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ

7.1 Мотивація: сутність, розвиток, концепції.

7.2 Теорії мотивації персоналу.

7.3 Мотивація та стимулювання праці в індустрії гостинності.

7.1 Мотивація: сутність, розвиток, концепції

Діяльність підприємств готельно-ресторанного господарства доцільно аналізувати не лише через формальні складові (стратегія, цілі, організаційна структура, система управління, розподіл повноважень), але й через неформальні чинники, які істотно впливають на результативність. До останніх належать корпоративна культура, етичні норми, міжособистісні відносини, психологічний клімат у колективі та індивідуальні особливості працівників. Саме поєднання формальних і неформальних елементів формує реальну ефективність функціонування підприємства гостинності.

У цьому контексті особливу роль відіграє керівник, який не лише організовує процеси, а й формує цінності, культуру сервісу та мотиваційне середовище. Управління в готельно-ресторанному бізнесі доцільно розглядати як комплекс взаємопов'язаних функцій – планування, організації, мотивації та контролю, серед яких мотивація виступає ключовим чинником активізації персоналу.

Мотивація – це процес спонукання працівників до діяльності шляхом використання внутрішніх і зовнішніх стимулів з метою досягнення як індивідуальних, так і організаційних цілей. У готельно-ресторанному господарстві вона набуває особливого значення, оскільки якість послуг безпосередньо залежить від поведінки, зацікавленості та залученості персоналу.

Функція мотивації полягає у формуванні у працівників прагнення ефективно виконувати свої обов'язки, забезпечуючи високий рівень сервісу, задоволення гостей та конкурентоспроможність підприємства.

Розвиток мотиваційних концепцій відбувався у кілька етапів:

Класичний етап (кінець XIX – початок XX ст.).

Пов'язаний із школою наукового управління, де мотивація базувалась переважно на матеріальному стимулюванні, нормуванні праці та підвищенні продуктивності.

Школа людських відносин (1930–1950 рр.).

Акцент зміщено на соціально-психологічні аспекти праці, роль комунікацій, неформальних груп і задоволення працівників.

Сучасні мотиваційні теорії (1960–1970 рр.).

Формування змістових і процесуальних теорій мотивації, а також концепцій участі працівників в управлінні (зокрема підходи типу «Х» і «Y»).

Концепція управління людськими ресурсами.

Людина розглядається як стратегічний ресурс підприємства, а мотивація – як інструмент розвитку її потенціалу, творчості та самореалізації.

Мотиваційний процес у підприємствах гостинності включає такі складові:

- потреби;
- інтереси;
- мотиви;
- стимули;
- ціннісні орієнтації;
- зовнішні умови (економічні, соціальні, організаційні).

Процес мотивації реалізується через послідовні етапи:

- виникнення потреби;
- пошук способів її задоволення;
- формування цілей поведінки;
- здійснення дій;
- отримання винагороди;
- задоволення або трансформація потреби.

Потреби є вихідною категорією мотивації та визначають поведінку працівника. Вони можуть бути:

- первинними (фізіологічними);
- вторинними (соціально-психологічними);
- матеріальними, статусними, трудовими.

У процесі усвідомлення потреби трансформуються в мотиви – внутрішні спонукальні причини дій. Водночас стимули виступають зовнішніми інструментами впливу (заробітна плата, премії, кар'єрне зростання, визнання тощо).

Для готельно-ресторанного бізнесу особливо важливим є поєднання матеріального та нематеріального стимулювання (визнання, корпоративна культура, умови праці, можливості розвитку).

7.2 Теорії мотивації персоналу

Сучасні підходи до мотивації поділяють на дві основні групи:

1. Змістові теорії.

Досліджують структуру потреб і фактори, що спонукають людину до діяльності.

2. Процесуальні теорії.

Аналізують механізми формування поведінки, очікування результатів і оцінку винагороди.

Жодна з теорій не є універсальною, тому в практиці управління готельно-ресторанними підприємствами застосовується їх комбінування залежно від конкретних умов.

У сфері гостинності мотивація має такі специфічні риси:

- безпосередній вплив на якість обслуговування клієнтів;
- висока роль емоційної складової праці;

- необхідність розвитку комунікативних і сервісних компетенцій;
- залежність результатів від командної взаємодії персоналу.

Ефективна мотиваційна система здатна підвищити продуктивність праці, якість сервісу та лояльність персоналу, що в середньому може забезпечити суттєве зростання результативності діяльності підприємства.

Мотивація є ключовим інструментом сучасного менеджменту в готельно-ресторанному господарстві. Вона забезпечує узгодження інтересів працівників і підприємства, підвищує ефективність використання трудового потенціалу та сприяє формуванню конкурентних переваг. Рациональне поєднання різних мотиваційних підходів дозволяє адаптувати систему управління персоналом до динамічних умов ринку гостинності.

Змістовні теорії мотивації.

Змістовні теорії мотивації – це група концепцій, що зосереджуються на виявленні та аналізі внутрішніх потреб працівників, які визначають їхню трудову поведінку. Вони виходять із припущення, що саме незадоволені потреби є ключовим джерелом активності персоналу.

До основних змістовних теорій мотивації, що широко застосовуються в управлінні підприємствами готельно-ресторанного господарства, належать:

- теорія ієрархії потреб А. Маслоу;
- ERG-теорія К. Альдерфера;
- теорія Х–У Д. Мак-Грегора;
- двофакторна теорія Ф. Герцберга;
- теорія набутих потреб Д. Мак-Клеланда.

Зазначені підходи орієнтовані на дослідження структури потреб працівників і надають менеджерам практичні інструменти для формування ефективної системи мотивації з урахуванням специфіки сфери гостинності.

Теорія ієрархії потреб А. Маслоу.

Згідно з концепцією А. Маслоу, потреби людини мають ієрархічну структуру, де потреби вищого рівня актуалізуються після задоволення базових. Виділяють п'ять основних груп:

- фізіологічні потреби;
- потреби безпеки;
- соціальні потреби (належність до колективу);
- потреби у повазі;
- потреби самореалізації.

Практичне значення для готельно-ресторанного бізнесу:

- базові потреби забезпечуються через конкурентну оплату праці та належні умови роботи;
- соціальні – через командну роботу, корпоративну культуру, комунікацію;
- потреби визнання – через систему оцінювання, преміювання, кар'єрного зростання;
- самореалізація – через навчання, розвиток компетенцій, участь у прийнятті рішень.

Водночас ефективна мотивація персоналу в цій сфері потребує комплексного підходу, оскільки працівники часто мають одночасно декілька актуальних потреб.

ERG-теорія К. Альдерфера.

Ця теорія узагальнює потреби у три групи:

- потреби існування (матеріальні та фізіологічні);
- потреби взаємозв'язків (соціальні контакти);
- потреби зростання (розвиток і самореалізація).

На відміну від моделі Маслоу, рух між рівнями не є строго послідовним: за неможливості задовольнити потреби вищого рівня працівник може повернутися до нижчих (ефект фрустрації).

Для підприємств гостинності це означає: необхідність гнучко комбінувати матеріальні стимули з нематеріальними (командна атмосфера, можливості розвитку).

Теорія Х–У Д. Мак-Грегора.

Теорія описує два протилежні підходи до управління персоналом:

Теорія Х: працівники уникають роботи, потребують контролю → авторитарний стиль управління.

Теорія У: працівники здатні до самоконтролю, відповідальності та творчості → демократичний стиль управління.

У готельно-ресторанному господарстві: ефективнішими є підходи теорії У, оскільки якість сервісу значною мірою залежить від ініціативності, емоційної залученості та клієнтоорієнтованості персоналу.

Двофакторна теорія Ф. Герцберга.

Герцберг поділяє фактори мотивації на дві групи:

- гігієнічні фактори (заробітна плата, умови праці, політика підприємства) – запобігають незадоволенню;
- мотиватори (визнання, досягнення, відповідальність, розвиток) – формують задоволення працею.

Практичне застосування.

у готельно-ресторанному бізнесі важливо не лише забезпечити належні умови праці, а й створити можливості для професійного розвитку, кар'єрного зростання та визнання досягнень персоналу.

Теорія набутих потреб Д. Мак-Клеланда.

Згідно з цією теорією, ключові потреби формуються впродовж життя:

- потреба досягнення;
- потреба належності;
- потреба влади.

У практиці управління персоналом:

- працівників із високою потребою досягнення доцільно залучати до складних завдань і проєктів;
- орієнтованих на належність – до командної роботи;
- орієнтованих на владу – до управлінських функцій.

Змістовні теорії мотивації дозволяють:

- ідентифікувати домінуючі потреби персоналу;
- формувати диференційовані системи стимулювання;
- підвищувати якість обслуговування через зростання залученості працівників;

- узгоджувати особисті цілі персоналу з цілями підприємства.

Ефективне використання цих теорій передбачає їх інтеграцію з урахуванням індивідуальних особливостей працівників, умов праці та специфіки сервісної діяльності.

Процесуальні теорії мотивації.

Процесуальні теорії мотивації акцентують увагу не лише на потребах працівників, а й на когнітивних процесах, що визначають їхню поведінку в організації. Згідно з цим підходом, трудова активність формується під впливом сприйняття ситуації, очікувань щодо результатів та оцінки можливих наслідків обраної поведінки.

До ключових процесуальних теорій належать: теорія справедливості, теорія очікувань, модель Портера – Лоулера, теорія постановки цілей та теорія підкріплення.

Теорія справедливості.

Теорія справедливості базується на уявленні працівників про рівність співвідношення «витрати – результати» порівняно з іншими членами колективу. До витрат відносять освіту, досвід, зусилля, здібності, а до результатів – заробітну плату, визнання, пільги, кар'єрне зростання.

Відчуття несправедливості стимулює працівника до зміни поведінки: зменшення зусиль, вимог підвищення винагороди, перегляду власних оцінок або навіть звільнення. Таким чином, для ефективного управління персоналом важливо підтримувати баланс у системі винагород.

Теорія очікувань.

Теорія очікувань розглядає мотивацію як результат оцінки працівником трьох взаємопов'язаних компонентів:

- очікування зв'язку «зусилля – результат»;
- очікування «результат – винагорода»;
- валентність (цінність винагороди).

Мотивація формується як добуток цих складових: якщо хоча б один елемент має низьке значення, загальний рівень мотивації знижується. Практичне значення теорії полягає у необхідності узгодження завдань із можливостями працівників і забезпечення прозорої системи винагород.

Модель Портера – Лоулера.

Ця модель інтегрує положення теорій справедливості та очікувань і розглядає мотивацію як функцію п'яти змінних: зусиль, сприйняття, результатів, винагороди та задоволення.

Результативність праці залежить від зусиль, здібностей і усвідомлення ролі працівника. Важливо, що не задоволення веде до результату, а навпаки – досягнуті результати формують задоволення через систему внутрішніх і зовнішніх винагород.

Теорія постановки цілей.

Відповідно до цієї теорії, мотивація підвищується за умови чіткого формулювання цілей і їх прийняття працівниками. Основні принципи:

- конкретність і вимірюваність цілей;
- оптимальний рівень складності;
- прийняття цілей працівниками;
- наявність зворотного зв'язку;
- інформування про результати діяльності.

Практичним інструментом реалізації є управління за цілями (МВО), що передбачає залучення персоналу до процесу їх формування.

Теорія підкріплення.

Теорія підкріплення пояснює мотивацію через взаємозв'язок поведінки та її наслідків. Поведінка, що супроводжується позитивними наслідками, повторюється, тоді як негативні наслідки знижують імовірність її відтворення.

Основні інструменти:

- позитивне підкріплення (винагороди);
- негативне підкріплення (уникнення санкцій);
- покарання;
- скасування винагород.

Ефективність підкріплення залежить від своєчасності, регулярності та значущості стимулів. Постійне підкріплення доцільне на етапі формування поведінки, а періодичне – для її підтримки.

7.3 Мотивація та стимулювання праці в індустрії гостинності

Ефективне використання мотиваційних механізмів є стратегічним чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Мотивація праці формується під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, зокрема інтересу до роботи, можливостей самореалізації, визнання, матеріальної винагороди, соціального статусу та умов праці.

Стимулювання праці виступає інструментом реалізації мотивації та виконує економічну, соціальну і моральну функції. Воно поділяється на:

- матеріальне (заробітна плата, премії, пільги);
- нематеріальне (визнання, кар'єрне зростання, соціальний статус, можливості розвитку).

Матеріальне стимулювання є ключовим у галузі гостинності та реалізується через систему оплати праці, що включає основну та додаткову складові.

Таким чином, процесуальні теорії мотивації дозволяють комплексно пояснити трудову поведінку персоналу, враховуючи не лише потреби, а й індивідуальні оцінки, очікування та сприйняття працівників. Їх практичне застосування у готельно-ресторанному бізнесі сприяє підвищенню ефективності праці, якості обслуговування та загальної результативності підприємства.

Формування ефективної системи мотивації персоналу є ключовим завданням сучасного менеджменту, оскільки від обґрунтованого вибору методів оцінювання та стимулювання залежать рівень задоволеності працівників, продуктивність праці та фінансові результати підприємства.

Ефективна система мотивації в готельно-ресторанному бізнесі має ґрунтуватися на таких принципах:

- об'єктивність – оцінювання результатів праці незалежно від особистих характеристик працівника;
- прозорість – чітке розуміння працівником зв'язку між результатами та винагородою;
- адекватність – відповідність винагороди внеску працівника;
- своєчасність – оперативність надання винагороди;
- значущість – врахування індивідуальних потреб працівника;
- справедливність – рівні та зрозумілі правила оцінювання.

Основні сучасні методи мотивації персоналу

1. Система збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC).

BSC – це інструмент стратегічного управління, що поєднує стратегічні цілі підприємства з операційною діяльністю через систему кількісних і якісних показників.

Основні напрями оцінювання:

- фінанси;
- клієнти;
- внутрішні бізнес-процеси;
- навчання та розвиток персоналу.

Перевага BSC полягає у можливості врахування нематеріальних активів (лояльність клієнтів, інноваційність, компетентність персоналу), що є критично важливими для підприємств індустрії гостинності.

2. Управління за цілями (MBO).

Метод передбачає узгодження індивідуальних цілей працівників зі стратегічними цілями підприємства.

Основні принципи:

- декомпозиція цілей (від організації до працівника);
- участь персоналу у постановці цілей;
- постійний контроль і зворотний зв'язок;
- використання SMART-критеріїв.

MBO сприяє підвищенню відповідальності персоналу та орієнтації на результат.

3. Система ключових показників ефективності (KPI).

KPI – це інструмент оцінювання результативності діяльності працівників через кількісні індикатори.

Система включає:

- матеріальну мотивацію (заробітна плата, премії, бонуси);
- нематеріальну мотивацію (кар'єрний розвиток, навчання);
- контроль і відповідальність (закріплення показників за працівниками).

– KPI дозволяє узгодити інтереси працівників із цілями підприємства та підвищити ефективність управління.

4. Грейдування (метод Хея).

Метод передбачає класифікацію посад за рівнем складності, відповідальності та значущості, що забезпечує:

- внутрішню справедливість оплати праці;
- прозору структуру винагород;
- можливість кар'єрного планування.

5. Job Matching (порівняння посад).

Метод полягає у зіставленні посад підприємства з аналогічними позиціями на ринку праці, що дозволяє:

- забезпечити конкурентоспроможність оплати;
- оптимізувати кадрову політику;
- уникнути дисбалансів у винагороді.

6. Модель компетенцій.

Передбачає оцінювання працівників за набором професійних і поведінкових компетенцій, що є важливими для ефективної діяльності у сфері гостинності (комунікабельність, клієнтоорієнтованість, стресостійкість тощо).

Використання інтегрованих підходів (BSC, KPI, MBO) дозволяє:

- узгодити стратегічні й операційні цілі;
- підвищити продуктивність праці;
- посилити залученість персоналу;
- сформувати конкурентні переваги підприємства.

Для підприємств готельно-ресторанного бізнесу це особливо важливо, оскільки якість обслуговування безпосередньо залежить від рівня мотивації персоналу.

Система KPI, BSC та грейдування як інструменти управління ефективністю персоналу

У сучасних компаніях оцінювання результативності діяльності здійснюється на основі збалансованого підходу, що передбачає використання 10–20 ключових показників за 3–5 стратегічними напрямками. Формування систем KPI та BSC зазвичай реалізується внутрішніми фахівцями підприємства.

Стратегічне управління ґрунтується на здатності організації трансформувати довгострокові цілі у поточну діяльність. Ефективна модель функціонування підприємства передбачає:

- інтеграцію стратегії в операційну діяльність;
- організаційну побудову відповідно до стратегічних цілей;
- залучення персоналу до реалізації стратегії;
- безперервність стратегічного розвитку;
- наявність ефективного лідерства.

Важливою проблемою є розрив між формальним декларуванням стратегії та її практичною реалізацією. Для подолання цього розриву застосовується система ключових показників ефективності, побудована на методології BSC,

яка дозволяє трансформувати стратегічні цілі у вимірювані показники діяльності.

Побудова системи КРІ передбачає:

1. Формування «дерева цілей» і визначення показників ефективності для підрозділів і працівників.
2. Розробку критеріїв оцінювання та процедур контролю.
3. Ідентифікацію ключових посад для формування системи матеріального стимулювання.

Матеріальна мотивація базується на:

- преміюванні відповідно до досягнення КРІ;
- диференціації заробітної плати залежно від цінності працівника для підприємства.

Нематеріальна мотивація включає:

- систему кар'єрного зростання;
- професійне навчання та розвиток;
- формування корпоративної культури.

Процес впровадження включає:

1. Діагностику системи управління персоналом.
2. Формування проєкту змін.
3. Декомпозицію стратегічних цілей.
4. Визначення КРІ для бізнес-процесів.
5. Розробку методики вимірювання показників.
6. Інтеграцію КРІ у систему оплати праці.
7. Моніторинг і коригування системи.

Ключовими умовами ефективності є підтримка керівництва, наявність інформаційної системи та зрозумілість показників для персоналу.

Грейдування (за методом Е. Хей) є системою ранжування посад за їх цінністю для організації. Воно базується на факторному аналізі та дозволяє:

- встановити справедливую систему оплати праці;
- підвищити прозорість управління персоналом;
- оптимізувати структуру зайнятості.

Основні принципи грейдування:

- економічна обґрунтованість;
- прозорість і об'єктивність;
- справедливість;
- конкурентоспроможність на ринку праці.

Етапи побудови грейдингової системи. Процедура включає:

1. Аналіз організаційної структури та бізнес-процесів.
2. Розробку факторів оцінки посад.
3. Визначення вагомості факторів.
4. Побудову шкал оцінювання.
5. Оцінку посад і формування грейдів.
6. Встановлення рівнів оплати праці.
7. Впровадження та адаптацію системи.

Ключовими факторами оцінки є:

- знання та компетентності;
- здатність до вирішення проблем;
- рівень відповідальності;
- умови праці.

У практиці готельно-ресторанного бізнесу застосовуються:

- метод класифікації;
- метод ранжування;
- бальна оцінка;
- факторне порівняння.

Вибір методу залежить від чисельності персоналу та складності організаційної структури.

Переваги впровадження KPI та грейдування. Застосування зазначених інструментів забезпечує:

- узгодження індивідуальних і корпоративних цілей;
- підвищення мотивації персоналу;
- можливість кількісного оцінювання результатів;
- оптимізацію витрат на оплату праці;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Визначення розміру посадових окладів базується на оцінці значущості посади для підприємства та обсягу робочого часу. Застосування методу бальної оцінки дозволяє об'єктивно врахувати складність роботи, рівень відповідальності, необхідні компетентності, інтенсивність праці та ступінь самостійності в ухваленні рішень.

Використання цього підходу забезпечує:

- обґрунтоване встановлення рівня оплати праці залежно від характеристик посади;
- формування прозорих вимог до професійних і ділових якостей працівників;
- стимулювання професійного розвитку та кар'єрного зростання;
- посилення внутрішньої мотивації через елементи змагальності.

Таким чином, ранжування посад за допомогою бальної оцінки виступає ефективним інструментом мотивації персоналу.

Практика свідчить, що виключно фінансові стимули мають обмежений і короткостроковий ефект. Важливу роль у мотивації відіграють нематеріальні чинники, зокрема:

- статус і визнання;
- можливості професійного розвитку;
- участь у прийнятті рішень;
- цікавість і змістовність роботи;
- корпоративна культура.

Ефективною є інтеграція матеріальних і нематеріальних стимулів у межах комплексної системи мотивації.

Одним із дієвих підходів є система «орденів», яка передбачає надання працівникам набору привілеїв і пільг відповідно до їх внеску в діяльність підприємства.

Основні складові системи:

1. Компенсаційний пакет:

- гнучкий графік роботи, додаткові відпустки;
- оплата харчування, транспорту, зв'язку;
- корпоративні подарунки та пільги.

2. Персональні преференції:

- додаткові соціальні гарантії (житло, відпочинок);
- участь у корпоративних заходах;
- розширені можливості відпочинку для родини.

3. Підвищення статусу:

- кар'єрне просування;
- публічне визнання досягнень;
- участь у стратегічних проєктах;
- покращення умов праці.

Ефективний мотиваційний пакет формується на основі:

- аналізу потреб персоналу (анкетування, опитування);
- диференціації за категоріями працівників (лінійний персонал, менеджери, топ-менеджмент);
- урахування індивідуальних мотиваційних пріоритетів.

Чим вищий статус і значущість працівника, тим більш розширеним і цінним є набір стимулів.

Сучасна система мотивації в готельно-ресторанному бізнесі має включати:

- грейдування посад;
- систему KPI та управління результативністю;
- модель компетенцій;
- програми розвитку персоналу;
- систему управління талантами.

Поєднання цих інструментів забезпечує:

- узгодження індивідуальних і стратегічних цілей;
- підвищення продуктивності праці;
- утримання ключових працівників;
- оптимізацію витрат на персонал.

Гармонізація передбачає узгодження структури окладів, доплат і надбавок із внутрішніми та ринковими умовами. Основні підходи:

- уніфікація існуючих систем;
- оптимізація структури виплат;
- побудова нової системи (грейди або тарифні сітки).

Вибір підходу залежить від:

- масштабу підприємства;
- стадії його розвитку;

- наявності ресурсів;
- складності організаційної структури.

Комплексне застосування методів матеріальної та нематеріальної мотивації, доповнене системами КРІ, грейдування та управління талантами, створює ефективний механізм управління персоналом, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанної сфери.

Мотивація персоналу є одним із ключових чинників, що визначають трудову поведінку працівників та ефективність їх діяльності. Її інтеграція в систему управління персоналом передбачає застосування комплексного підходу до розробки відповідних методів, інструментів і технологій.

Інтегральна оцінка працівника визначається за формулою:

$$C=K+P+M+A+B, \quad (7.1)$$

де C – загальна оцінка (цінність) працівника;

K – середньоарифметична оцінка знань;

P – середньоарифметична оцінка професійних якостей;

M – середньоарифметична оцінка особистісних якостей;

A – середня оцінка колег;

B – оцінка безпосереднього керівника.

Максимальне значення показника становить 25 балів, мінімальне – 5 балів.

Оцінювання здійснюється за трьома ключовими групами параметрів:

- знання (освіта, ІТ-компетенції, мовна підготовка, здатність до навчання тощо);
- професійні якості (робота з клієнтами, дотримання стандартів, командна взаємодія);
- особистісні характеристики (комунікабельність, ініціативність, стресостійкість тощо).

Важливою особливістю є диференційований підхід до оцінювання:

- для вищого менеджменту – за всіма параметрами;
- для середньої ланки – за обраними (8 із 10);
- для виконавців – за ключовими (5 із 10).

Формування системи оплати праці

Результати оцінювання використовуються при визначенні заробітної плати за формулою:

$$ЗП=B+(П_1+П_2) \cdot K_1 \cdot K_2 \quad (7.2)$$

де B – базовий оклад;

$П_1$ – персональна надбавка;

$П_2$ – преміальні виплати;

K_1 – коефіцієнт, що залежить від оцінки працівника;

K_2 – коефіцієнт ефективності роботи.

Такий підхід забезпечує пряму залежність доходу працівника від результатів його діяльності, рівня компетентності та якості обслуговування клієнтів.

Сегментація персоналу за рівнем мотивації

На основі отриманих оцінок працівників поділяють на чотири групи:

- А (20–25 балів) – високоефективні та мотивовані працівники;
- В (15–19 балів) – мотивовані, але недостатньо компетентні;
- С (10–14 балів) – низький рівень мотивації та здібностей;
- D (5–9 балів) – демотивовані працівники.

Такий підхід відповідає логіці плану Сканлона, який передбачає узгодження системи стимулювання з продуктивністю праці та потребами персоналу.

Формування системи стимулювання.

Система мотивації базується на поєднанні різних груп стимулів:

- матеріальні;
- соціальні;
- моральні;
- професійного розвитку;
- групові (корпоративні);
- управлінські (делегування повноважень);
- кар'єрні;
- оцінювальні (визнання результатів).

Ефективність мотивації забезпечується через ранжирування стимулів відповідно до:

- рівня оцінки працівника;
- його потреб, очікувань і професійного статусу.

Для цього використовується матричний підхід, що дозволяє визначити пріоритетні стимули для кожного сегмента персоналу.

Наприклад:

- для високо оцінених працівників (20 балів) ключовими є влада, самореалізація, участь в управлінні;
- для працівників із низькою оцінкою (10 балів) – матеріальна винагорода.

Отже, ефективна система мотивації в готельному підприємстві повинна:

- базуватися на об'єктивній оцінці персоналу;
- враховувати індивідуальні потреби та професійні характеристики;
- поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули;
- забезпечувати диференційований підхід до різних категорій працівників.

Ключовою умовою її результативності є відповідність застосовуваних стимулів очікуванням персоналу, що сприяє підвищенню продуктивності праці, якості обслуговування та конкурентоспроможності готельного підприємства.

ТЕМА 8 КОНТРОЛЬ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

8.1 Функція контролю в готельно-ресторанному бізнесі.

8.2 Зміст, види, принципи та процес здійснення контролю на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу.

8.1 Функція контролю в готельно-ресторанному бізнесі

Контроль як одна з базових функцій менеджменту виступає логічним продовженням функцій організації та мотивації праці й супроводжує діяльність підприємства з моменту його створення та формулювання цілей. Уже на етапі постановки цілей виникає необхідність оцінки реалістичності їх досягнення, що й зумовлює застосування контрольних процедур.

Таким чином, контроль є ключовим чинником забезпечення ефективного функціонування організації. За його відсутності управлінські процеси дезорганізуються, що призводить до втрати узгодженості в діяльності персоналу та неможливості досягнення спільних цілей.

Плани розвитку підприємства та його організаційна структура фактично відображають проєкцію майбутнього стану організації. Однак їх реалізація може ускладнюватися впливом численних зовнішніх і внутрішніх факторів, зокрема змінами законодавства, соціально-економічних умов, технологічного середовища, рівня конкуренції тощо. Крім того, навіть оптимально спроектовані організаційні структури можуть містити певні недоліки. Зокрема, надмірна спеціалізація та поділ праці нерідко ускладнюють координацію діяльності структурних підрозділів і знижують мотивацію працівників.

Додатковим джерелом невизначеності виступає людський фактор, оскільки поведінка персоналу не піддається повному прогнозуванню. Помилки, що виникають у процесі виконання завдань, а також прорахунки у прогнозуванні змін зовнішнього середовища, можуть накопичуватися та спричиняти системні збої в діяльності підприємства.

У цьому контексті функція контролю забезпечує своєчасне виявлення відхилень від запланованих показників і створює передумови для оперативного коригування діяльності організації з метою запобігання кризовим явищам. Отже, контроль виконує превентивну та регулюючу роль у системі управління.

Водночас варто враховувати, що реалізація контрольної функції може супроводжуватися негативним сприйняттям з боку працівників. Часто контроль асоціюється з обмеженням автономії, посиленням адміністративного тиску та зниженням рівня довіри. У зв'язку з цим важливого значення набуває не лише сам факт здійснення контролю, але й форми та методи його реалізації. У сфері готельно-ресторанного бізнесу доцільно орієнтуватися на такі підходи до контролю, які поєднують ефективність управління з підтримкою сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

8.2 Зміст, види, принципи та процес здійснення контролю на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу

Контроль у системі менеджменту розглядається як специфічний вид управлінської діяльності, спрямований на підтвердження обґрунтованості прийнятих управлінських рішень та ефективності їх реалізації, а також на своєчасне внесення коректив у діяльність підприємства. Він є завершальним етапом управлінського циклу та виконує функцію зворотного зв'язку між керуючою і керованою підсистемами.

У загальному вигляді сутність контролю полягає у систематичному спостереженні за виконанням планів і програм, аналізі отриманої інформації та здійсненні коригувальних впливів для досягнення запланованих результатів.

Суб'єктами контролю на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу можуть виступати державні органи, галузеві структури, громадські організації, колегіальні органи управління, а також лінійні та функціональні керівники. Об'єктами контролю є стратегічні та операційні аспекти діяльності підприємства, зокрема місія, цілі, виробничі процеси, діяльність структурних підрозділів і окремих працівників.

Ефективність реалізації контрольної функції забезпечується дотриманням трьох взаємопов'язаних стадій: фіксації фактичного стану, його критичної оцінки та розробки управлінських заходів впливу. Основною метою контролю є забезпечення досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства.

Необхідність контролю зумовлена низкою факторів, серед яких: нестабільність зовнішнього середовища, ризик виникнення кризових ситуацій, посилення конкуренції, потреба в ефективному використанні ресурсів і досягненні запланованих результатів. Крім того, контроль сприяє узгодженню дій персоналу, виявленню відхилень і запобіганню порушенням у фінансово-господарській діяльності. Він виконує не лише регулятивну, але й профілактичну та дисциплінарну функції.

Реалізація контролю базується на системі принципів, до яких належать: безперервність і оперативність, об'єктивність, плановість, гласність, поєднання зовнішнього й внутрішнього контролю, економічність, дієвість, масовість і наукова обґрунтованість.

У практиці управління виділяють три основні види контролю: попередній, поточний і заключний. Попередній контроль здійснюється до початку виконання робіт і спрямований на перевірку готовності ресурсів (трудових, матеріальних, фінансових). Він включає оцінювання кваліфікації персоналу, відбір постачальників, контроль якості сировини та формування бюджету як інструменту фінансового забезпечення діяльності.

Поточний контроль реалізується безпосередньо в процесі виконання операцій і базується на використанні механізму зворотного зв'язку. Його основне призначення полягає у своєчасному виявленні відхилень і їх оперативному усуненні шляхом коригування дій виконавців.

Заключний контроль проводиться після завершення робіт і спрямований на оцінку досягнутих результатів. Він є важливим джерелом інформації для подальшого планування та вдосконалення системи мотивації персоналу.

Процес контролю на підприємстві є комплексною діяльністю, що включає організаційні, аналітичні та коригувальні заходи. Організаційний етап передбачає визначення об'єктів контролю та підготовку до його проведення. Аналітичний етап охоплює збір, обробку й аналіз інформації, розрахунок показників і формування аналітичних матеріалів. Заключний етап полягає у формулюванні висновків, розробці управлінських рішень і здійсненні коригуючих дій.

Для оцінювання діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу використовують систему показників, що відображають фінансові результати, ринкові позиції, конкурентоспроможність, ефективність використання ресурсів, якість послуг, соціально-психологічний клімат у колективі тощо. Особливе значення мають показники прибутковості, обсягу реалізації, рентабельності, частки ринку та інвестиційної привабливості.

Сучасні підприємства застосовують різні форми організації контролю: традиційні журнальні системи, картотечні методи, а також автоматизовані інформаційні системи. Використання цифрових технологій суттєво підвищує оперативність, точність і ефективність контрольних процедур.

Водночас ефективність контролю значною мірою залежить від якості інформаційного забезпечення. Важливим є своєчасне доведення достовірної інформації до виконавців, що забезпечує можливість оперативного ухвалення управлінських рішень. При цьому особлива увага має приділятися подоланню комунікаційних бар'єрів і мінімізації викривлення інформації.

Отже, контроль у готельно-ресторанному бізнесі є невід'ємною складовою ефективного менеджменту, що забезпечує досягнення цілей підприємства, підвищення якості управління та адаптацію до змін зовнішнього середовища.

ТЕМА 9 СУТНІСТЬ, ПРИРОДА І КЛАСИФІКАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ. ЛЮДСЬКИЙ ФАКТОР І ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

- 9.1 Сутність ухвалення управлінських рішень.
- 9.2 Основні етапи розробки та ухвалення управлінських рішень.
- 9.3 Класифікація управлінських рішень.
- 9.4 Системний та ситуаційний підходи до управлінських рішень.
- 9.5 Місце людського фактора у процесі ухвалення рішень.
- 9.6 Особливості стилів ухвалення управлінських рішень.
- 9.7 Неформальні аспекти розробки управлінських рішень.

9.1 Сутність ухвалення управлінських рішень

Кожне підприємство готельно-ресторанної галузі у процесі своєї діяльності формує систему стратегічних і тактичних цілей, пов'язаних із забезпеченням високої якості обслуговування, підвищенням конкурентоспроможності, ефективним використанням ресурсів і задоволенням потреб споживачів. Досягнення зазначених цілей можливе лише за умови здійснення цілеспрямованих управлінських впливів, які характеризуються належним рівнем обґрунтованості, узгодженості та послідовності реалізації в межах підприємства готельно-ресторанного господарства. У процесі планування діяльності менеджери готелів і ресторанів визначають цілі функціонування, обирають способи їх досягнення, а також встановлюють обсяги і структуру ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових, інформаційних), необхідних для їхньої реалізації.

Під ухваленням управлінських рішень у готельно-ресторанній сфері доцільно розуміти процес розроблення, обґрунтування та вибору оптимальних альтернатив управлінських дій, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування підприємства. Управлінське рішення виступає результатом вибору суб'єктом управління (керівником готелю, ресторану або структурного підрозділу, а також колегіальним органом управління) певного способу дій, спрямованого на розв'язання конкретної управлінської проблеми, наприклад, підвищення якості сервісу, оптимізацію витрат, формування асортименту послуг чи вдосконалення організації обслуговування гостей. Основною метою управлінського рішення є забезпечення координуючого впливу на об'єкт управління – персонал, виробничі та сервісні процеси, матеріально-технічну базу – з метою досягнення визначених цілей підприємства.

Процес управління в готельно-ресторанному господарстві передбачає наявність суб'єкта та об'єкта управління, між якими існує постійний взаємозв'язок. Управлінські рішення приймаються виключно суб'єктом управління, яким може бути генеральний менеджер готелю, директор ресторану, керівник служби розміщення, служби харчування, маркетингу або інший керівник структурного підрозділу, а також колегіальні органи управління (наприклад, дирекція чи наглядова рада у складі готельного комплексу або мережі).

У межах управлінської взаємодії за каналами прямого зв'язку передаються розпорядження, стандарти обслуговування, технологічні інструкції та управлінські команди персоналу (офіціантам, адміністраторам, кухарям, покоївкам тощо), тоді як за каналами зворотного зв'язку здійснюється контроль якості обслуговування, оцінювання результатів діяльності, аналіз відгуків гостей і перевірка виконання прийнятих рішень.

Ухвалення рішень є невід'ємною складовою будь-якої управлінської функції у сфері гостинності, оскільки саме рішення виступає ключовим результатом діяльності менеджера. В умовах високої конкуренції на ринку готельно-ресторанних послуг розуміння сутності та механізмів ухвалення

управлінських рішень набуває особливого значення для забезпечення ефективного управління підприємством.

Поняття «управлінське рішення» у готельно-ресторанній галузі необхідно відмежовувати від загального поняття «рішення». Працівники підприємства щоденно приймають численні рішення, пов'язані з обслуговуванням гостей, закупівлею продуктів, організацією роботи зміни тощо, однак управлінськими є лише ті рішення, які приймаються суб'єктом управління і мають стратегічний або тактичний вплив на діяльність підприємства.

Управлінські рішення у сфері готельно-ресторанного господарства характеризуються такими ознаками:

- цільова спрямованість, що полягає у прийнятті рішень з метою вирішення конкретних проблем підприємства (наприклад, підвищення рівня задоволеності гостей або оптимізація витрат на обслуговування);
- значущість наслідків, оскільки рішення керівництва можуть впливати на репутацію закладу, рівень його доходів і конкурентні позиції на ринку;
- наявність поділу праці, відповідно до якого управлінський персонал здійснює аналіз і ухвалення рішень, а обслуговуючий персонал забезпечує їх реалізацію;
- професійний характер, що передбачає необхідність володіння менеджерами спеціалізованими знаннями у сфері готельно-ресторанного бізнесу, сервісу, маркетингу та управління персоналом.

В основі будь-якого управлінського рішення у готельно-ресторанній галузі лежить проблемна ситуація, яка може виникати, наприклад, у разі зниження якості обслуговування, зменшення потоку клієнтів, зростання витрат або невідповідності послуг очікуванням гостей. Проблемна ситуація визначається як стан, що потребує втручання управлінця та ухвалення рішення, спрямованого на переведення підприємства або його окремих підсистем у більш ефективний стан.

Розв'язання проблемної ситуації передбачає насамперед збирання, систематизацію та аналіз інформації, зокрема даних про поведінку споживачів, рівень завантаженості номерного фонду, обсяги реалізації ресторанної продукції, відгуки гостей, витрати ресурсів тощо. Ініціаторами виявлення проблем можуть бути як працівники підприємства (адміністратори, офіціанти, кухарі), так і керівники вищого рівня або самі споживачі послуг.

Сукупність інформації, що характеризує проблемну ситуацію, формує інформаційну модель, на основі якої у свідомості менеджера формується концептуальна модель – індивідуальне бачення сутності проблеми та можливих шляхів її вирішення. Важливим є формування інформаційної бази таким чином, щоб вона дозволяла адекватно оцінити масштаби і глибину проблеми в умовах функціонування готельно-ресторанного підприємства.

У практиці управління підприємствами гостинності виокремлюють два основних типи проблем:

- проблеми стабілізації, розв'язання яких спрямоване на усунення недоліків у процесах обслуговування (наприклад, затримки в обслуговуванні

гостей, порушення стандартів сервісу), без зміни основних характеристик системи;

– проблеми розвитку та вдосконалення, що передбачають ухвалення рішень, орієнтованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства, впровадження нових послуг, модернізацію матеріально-технічної бази або вдосконалення організаційної структури.

У процесі розроблення управлінських рішень необхідно враховувати їх зміст, який у готельно-ресторанній галузі може мати економічний, організаційний, правовий, технологічний і соціальний характер.

Економічний зміст управлінського рішення проявляється у необхідності здійснення витрат на його реалізацію (наприклад, інвестиції в оновлення номерного фонду, закупівлю обладнання для кухні або впровадження нових сервісних технологій), що зумовлює наявність вартості кожного рішення.

Організаційний зміст полягає у формуванні чіткої системи розподілу функцій, прав і відповідальності між працівниками готелю або ресторану в процесі реалізації управлінських рішень.

Правовий зміст передбачає дотримання вимог чинного законодавства у сфері господарської діяльності, санітарних норм, стандартів безпеки та внутрішніх регламентів підприємства.

Технологічний зміст пов'язаний із забезпеченням персоналу необхідними технічними засобами, програмним забезпеченням (зокрема системами автоматизації готельного та ресторанного бізнесу) та інформаційними ресурсами.

Соціальний зміст проявляється у впливі управлінських рішень на персонал, формуванні корпоративної культури, мотивації працівників і рівня їх задоволеності працею.

Залежно від рівня управління у готельно-ресторанному бізнесі виділяють індивідуальні (прийняті менеджером), групові (у межах робочих груп або підрозділів), організаційні (на рівні всього підприємства) та міжорганізаційні (у межах партнерських відносин або мережевих структур) форми ухвалення рішень.

Управлінські рішення в готельно-ресторанній сфері повинні відповідати таким вимогам:

1. Наукова обґрунтованість, що передбачає врахування закономірностей функціонування ринку послуг гостинності та поведінки споживачів.

2. Кількісна та якісна визначеність, що забезпечує можливість оцінювання результатів рішень за допомогою відповідних показників (рівень завантаженості, середній чек, рівень задоволеності гостей тощо).

3. Правомірність, яка передбачає відповідність рішень чинному законодавству та внутрішнім стандартам підприємства.

4. Оптимальність, що полягає у досягненні максимального ефекту за мінімальних витрат ресурсів.

5. Своєчасність, яка особливо важлива в умовах динамічного ринку готельно-ресторанних послуг і сезонних коливань попиту.

6. Комплексність, що передбачає врахування економічних, соціальних, технологічних та інших аспектів діяльності підприємства.

7. Гнучкість, яка забезпечує можливість адаптації управлінських рішень до змін зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства.

9.2 Основні етапи розробки та ухвалення управлінських рішень

Ухвалення управлінських рішень у готельно-ресторанній галузі є складним, творчим і водночас відповідальним процесом управлінської діяльності, зміст якого полягає у визначенні, відповідно до конкретної виробничо-сервісної ситуації, подальших дій персоналу, встановленні завдань для структурних підрозділів (служби розміщення, ресторанного господарства, маркетингу, технічної служби тощо) та регламентації порядку їх взаємодії в межах функціонування підприємства гостинності.

Загальна схема розроблення та ухвалення управлінського рішення в умовах готельно-ресторанного підприємства може бути представлена як послідовність взаємопов'язаних етапів.

1. Виявлення та аналіз проблеми.

Процес розроблення управлінського рішення розпочинається з ідентифікації та формулювання проблеми, що постає перед готельно-ресторанним підприємством у певний момент часу. Такими проблемами можуть бути, зокрема, зниження рівня завантаженості номерного фонду, недостатній попит на ресторанні послуги, необхідність розширення асортименту послуг, підвищення рівня сервісу або оптимізація витрат. Зазначені проблеми можуть мати як плановий характер і враховуватися у стратегічних документах підприємства, так і виникати раптово в процесі реалізації діяльності, коли фактичні результати не відповідають запланованим або змінюються зовнішні умови функціонування (ринкова кон'юнктура, поведінка споживачів, конкурентне середовище).

Варто зазначити, що значна частина проблем не є очевидною на початковому етапі, тому їх виявлення та оцінювання потребують наявності у менеджера відповідного професійного досвіду, аналітичного мислення та дослідницького підходу. Кваліфікований управлінець у сфері гостинності відрізняється здатністю своєчасно ідентифікувати латентні проблеми, оцінювати їх значущість і прогнозувати можливі наслідки для діяльності підприємства.

За наявності значної кількості проблем застосовується принцип пріоритетності, відповідно до якого здійснюється їх відбір, ранжування та визначення послідовності розв'язання з урахуванням стратегічних і тактичних цілей підприємства.

Після відбору та формулювання ключових проблем здійснюється їх комплексне дослідження. Важливою умовою ефективного вирішення проблеми

є встановлення стійких причинно-наслідкових зв'язків між факторами, що її зумовлюють, управлінськими діями та отриманими результатами.

Основою обґрунтованого управлінського рішення є наявність повної, достовірної та релевантної інформації про ситуацію, у якій приймається рішення, можливі способи розв'язання проблеми, цілі управління та потенційні наслідки їх реалізації. В умовах готельно-ресторанного бізнесу такою інформацією можуть бути дані про рівень завантаженості номерів, середній чек у ресторані, відгуки гостей, витрати ресурсів, показники якості обслуговування тощо. Критерії відбору інформації визначаються специфікою конкретної ситуації.

На практиці виникнення проблем та їх оцінювання можуть відбуватися у двох основних ситуаціях:

- коли вихідною точкою є безпосередньо проблема (наприклад, зниження рівня задоволеності гостей);

- коли вихідною точкою виступає нова можливість (наприклад, впровадження нової послуги або вихід на новий сегмент ринку), що потребує ухвалення відповідного управлінського рішення.

2. Формулювання цілей.

У процесі ухвалення важливих управлінських рішень у готельно-ресторанному господарстві необхідно чітко визначити цілі діяльності підприємства. Для цього застосовуються різні методи, зокрема складання переліку цілей або побудова «дерева цілей», що дозволяє сформувати ієрархічну структуру цілей та відповідних критеріїв їх досягнення (наприклад, підвищення рівня сервісу, збільшення доходів, розширення клієнтської бази).

Лише після чіткого визначення цілей можливим є встановлення факторів, механізмів, ресурсів і закономірностей, що впливають на розвиток ситуації в готельно-ресторанному підприємстві.

3. Виявлення альтернатив.

На цьому етапі здійснюється генерування можливих альтернативних варіантів управлінських рішень. У сфері гостинності це можуть бути різні підходи до організації обслуговування, варіанти ціноутворення, маркетингові стратегії, способи оптимізації витрат або впровадження нових послуг.

Формування альтернатив може здійснюватися як індивідуально менеджером, так і колективно із залученням експертів, використовуючи методи творчого пошуку (метод аналогій, інверсії, ідеалізації) або колективні методи (наприклад, «мозковий штурм», «конференція ідей», «колективний блокнот»). У складних випадках можуть застосовуватися автоматизовані системи підтримки ухвалення рішень.

У разі наявності декількох цілей варіант управлінського рішення вважається прийнятним для подальшого аналізу, якщо він сприяє досягненню принаймні однієї з цілей і не суперечить іншим.

4. Попередній вибір найкращої альтернативи.

На цьому етапі здійснюється попередній аналіз сформованих альтернатив з метою відсіву неефективних або нереалістичних варіантів. Універсальних

методів визначення найкращої альтернативи не існує, тому можуть залучатися висококваліфіковані фахівці у сфері готельно-ресторанного бізнесу, які здатні відібрати найбільш перспективні варіанти для подальшого поглибленого аналізу.

При цьому враховуються специфічні умови функціонування підприємства, встановлені в процесі діагностики проблемної ситуації. У багатьох випадках ситуації є настільки складними, що їх опис можливий лише із застосуванням моделей, а вагому роль відіграють досвід та інтуїція менеджера. Особливо важливою є здатність до творчого мислення та подолання стереотипних підходів у процесі пошуку нових рішень.

5. Вивчення та оцінка альтернатив.

Оцінювання альтернативних варіантів управлінських рішень здійснюється у два етапи. На першому етапі аналізується можливість практичної реалізації кожної альтернативи з урахуванням ресурсного забезпечення, організаційних умов і зовнішнього середовища. На другому етапі оцінюються можливі наслідки реалізації кожної альтернативи, які залежать як від зовнішніх факторів (ринкова ситуація, поведінка споживачів), так і від внутрішніх управлінських дій.

У тих випадках, коли це можливо, визначається ймовірність досягнення прогнозованих результатів. Відбір оптимальних варіантів здійснюється на основі певних критеріїв, вибір яких має творчий характер і залежить від специфіки діяльності готельно-ресторанного підприємства.

До основних груп критеріїв, що застосовуються для оцінювання альтернатив, належать:

- економічні (собівартість послуг, рівень прибутковості, рентабельність діяльності);
- технологічні (якість обслуговування, надійність технологічних процесів, тривалість обслуговування);
- техніко-економічні (продуктивність праці, строк окупності інвестицій, обсяг капіталовкладень);
- ергономічні (комфортність умов обслуговування гостей і праці персоналу, безпека);
- психологічні (особливості управлінського стилю, рівень мотивації персоналу);
- соціальні (відповідність соціальним нормам, вплив на персонал і споживачів);
- екологічні (дотримання екологічних стандартів, раціональне використання ресурсів).

У процесі колективного ухвалення рішень важливим є досягнення узгодженості щодо пріоритетності критеріїв оцінювання. Для цього використовуються індивідуальні та колективні експертні оцінки, при цьому необхідно враховувати різні точки зору та забезпечувати компроміс між учасниками процесу.

6. Експериментальна перевірка альтернатив.

У випадках, коли після проведеного аналізу залишаються сумніви щодо вибору найкращої альтернативи, а підприємство має відповідні ресурси (часові, фінансові, трудові), може здійснюватися експериментальна перевірка кількох найбільш перспективних варіантів. У готельно-ресторанній сфері це може бути апробація нової послуги, тестування меню або впровадження пілотного проєкту в окремому підрозділі. Водночас варто зазначити, що не завжди існує можливість проведення такого експерименту.

7. Вибір найкращого варіанта рішення.

Заключним етапом є остаточний вибір найефективнішого варіанта управлінського рішення. Оскільки процес ухвалення рішення поєднує наукові підходи та елементи мистецтва управління, право остаточного вибору належить особі, яка приймає рішення.

При цьому, окрім результатів аналітичних розрахунків і експертних оцінок, менеджер враховує додаткову інформацію, яка може бути доступною лише йому як керівнику, а також власний досвід, рівень схильності до ризику, управлінські пріоритети та особливості конкретної ситуації. Не виключено, що керівник може відхилити всі запропоновані альтернативи та сформулювати новий варіант рішення.

Отже, остаточний вибір управлінського рішення є складним і багатогранним процесом, який за рівнем складності не поступається етапу формування альтернатив.

Таким чином, досягнення ефективності у прийнятті управлінських рішень у готельно-ресторанній галузі забезпечується поєднанням професійного досвіду, знань кваліфікованих фахівців, використання аналітичних методів та управлінського мистецтва, що дозволяє адекватно оцінити ситуацію і обрати найбільш обґрунтований варіант дій.

9.3 Класифікація управлінських рішень

Класифікація управлінських рішень у готельно-ресторанній галузі є необхідною умовою формування як загальних, так і специфічних підходів до їх розроблення, реалізації та оцінювання ефективності. Вона дозволяє систематизувати різноманітні управлінські ситуації, що виникають у діяльності підприємств гостинності, а також забезпечує більш глибоке розуміння особливостей управлінської діяльності на різних рівнях функціонування готелів і закладів ресторанного господарства. Найбільш поширені підходи до класифікації управлінських рішень базуються на таких ознаках:

- функціонально-управлінський зміст;
- функціональна спрямованість;
- рівень ієрархії системи управління;
- суб'єктність ухвалення рішення;
- часовий діапазон реалізації;
- причина виникнення;
- метод розроблення;

- ступінь оригінальності;
- психологічні особливості суб'єкта управління;
- рівень директивності.

За функціонально-управлінським змістом у готельно-ресторанному бізнесі управлінські рішення поділяються на:

а) планові – пов'язані з формуванням планів діяльності підприємства, зокрема плануванням завантаженості номерного фонду, обсягів реалізації ресторанних послуг, бюджету доходів і витрат;

б) організаційні – спрямовані на побудову та вдосконалення організаційної структури, розподіл обов'язків між працівниками, регламентацію процесів обслуговування гостей;

в) контролюючі – пов'язані зі здійсненням контролю за якістю надання послуг, дотриманням стандартів сервісу, ефективністю використання ресурсів;

г) прогнозуючі – орієнтовані на передбачення розвитку ринкової ситуації, змін попиту на готельні та ресторанні послуги, поведінки споживачів і конкурентного середовища.

За функціональною спрямованістю виокремлюють такі управлінські рішення:

а) економічні – спрямовані на забезпечення прибутковості діяльності, оптимізацію витрат, формування цінової політики, управління доходами (revenue management);

б) організаційні – пов'язані з удосконаленням процесів управління персоналом, організацією обслуговування, координацією діяльності підрозділів;

в) технологічні – стосуються впровадження нових технологій обслуговування, удосконалення виробничих процесів на кухні, автоматизації готельних операцій;

г) технічні – передбачають модернізацію матеріально-технічної бази, оновлення обладнання, інженерних систем готелю або ресторану;

д) екологічні – орієнтовані на впровадження екологічно безпечних технологій, раціональне використання ресурсів, зменшення негативного впливу на довкілля.

За рівнем ієрархії системи управління рішення поділяються на:

а) макрорівневі – пов'язані з функціонуванням галузі в цілому або великих готельних мереж, формуванням державної політики у сфері туризму та гостинності;

б) мікрорівневі – приймаються безпосередньо на рівні окремого готелю чи ресторану і стосуються його поточної та стратегічної діяльності.

За суб'єктністю ухвалення управлінські рішення у сфері гостинності можуть бути:

а) одноособові – приймаються керівником підприємства або підрозділу (наприклад, директором готелю чи шеф-кухарем);

б) колективні – формуються в результаті спільної роботи управлінської команди, комітетів або робочих груп.

За часовим діапазоном реалізації управлінські рішення поділяються на:

а) оперативні – спрямовані на вирішення поточних завдань (наприклад, організація обслуговування банкету, вирішення конфліктної ситуації з гостем) і реалізуються в короткостроковому періоді;

б) тактичні – реалізуються протягом середньострокового періоду (зазвичай до одного року) і пов'язані з удосконаленням окремих напрямів діяльності підприємства;

в) стратегічні – мають довгостроковий характер і спрямовані на визначення перспектив розвитку підприємства, його позиціонування на ринку та формування конкурентних переваг.

За причинами виникнення управлінські рішення можуть бути:

а) ситуаційні – обумовлені конкретними обставинами, що виникають у процесі діяльності (наприклад, зміна попиту або скарги клієнтів);

б) ієрархічні – пов'язані з виконанням розпоряджень вищих органів управління (наприклад, керівництва мережі готелів);

в) програмні – спрямовані на реалізацію певних програм розвитку (наприклад, програми підвищення якості сервісу або енергоефективності);

г) ініціативні – виникають у результаті прояву ініціативи менеджерів або персоналу підприємства.

За методами розроблення управлінські рішення поділяються на:

а) формалізовані – передбачають використання чітко визначених процедур, алгоритмів, стандартів і нормативів, що характерно для регламентованих процесів обслуговування;

б) неформалізовані – базуються на експертних оцінках, інтуїції, досвіді менеджерів, застосуванні сценарного аналізу та ситуаційного підходу.

За ступенем оригінальності виокремлюють такі рішення:

а) рутинні (типові) – застосовуються у стандартних ситуаціях і мають відпрацьовані механізми реалізації (наприклад, стандартні процедури обслуговування гостей);

б) відносно творчі – передбачають адаптацію типових рішень до конкретних умов діяльності;

в) унікальні (інноваційні) – пов'язані з розробленням принципово нових підходів, послуг або управлінських рішень, що забезпечують конкурентні переваги підприємства.

За психологічними особливостями суб'єкта управління управлінські рішення можуть бути:

а) врівноважені – приймаються на основі всебічного аналізу ситуації та альтернатив;

б) імпульсивні – характеризуються швидкістю прийняття та значним впливом емоційного чинника;

в) інертні – відзначаються шаблонністю та відсутністю інноваційного підходу;

г) ризиковані – приймаються в умовах недостатньої інформації або високої невизначеності;

д) обережні – орієнтовані на мінімізацію ризиків, що іноді може знижувати ефективність діяльності.

За рівнем директивності управлінські рішення поділяються на:

а) жорсткі (директивні) – чітко визначають порядок і способи їх реалізації;

б) спрямовувальні – задають загальний напрям розвитку підприємства або підрозділу;

в) гнучкі – допускають варіативність реалізації залежно від умов функціонування;

г) нормативні – встановлюють стандарти, правила та параметри здійснення діяльності (наприклад, стандарти обслуговування гостей).

Таким чином, класифікація управлінських рішень за різними ознаками у готельно-ресторанній галузі забезпечує системне бачення процесу управління, дозволяє враховувати специфіку діяльності підприємств гостинності, а також сприяє підвищенню ефективності розроблення та реалізації управлінських рішень на різних рівнях управління.

9.4 Системний та ситуаційний підходи до управлінських рішень

Ефективність і якість управлінських рішень у готельно-ресторанному господарстві значною мірою визначаються обґрунтованістю методології їх прийняття, тобто сукупністю підходів, принципів і методів, що використовуються менеджментом підприємства. Аналіз теоретичних положень і практичного досвіду управління в індустрії гостинності свідчить про доцільність застосування різних наукових підходів, серед яких найбільш поширеними є системний і ситуаційний.

Системний підхід у сфері готельно-ресторанного бізнесу являє собою цілісно орієнтований спосіб мислення щодо ухвалення управлінських рішень, який базується на визначенні загальної мети підприємства (наприклад, забезпечення високого рівня сервісу, конкурентоспроможності та прибутковості) і підпорядкуванні їй діяльності всіх підсистем – служби розміщення, ресторанного господарства, маркетингу, фінансів, технічного забезпечення тощо, а також відповідних планів розвитку, показників ефективності та стандартів обслуговування.

Застосування системного підходу передбачає ідентифікацію основних елементів готельно-ресторанного підприємства як складної соціально-економічної системи, а також необхідність його адаптації до умов зовнішнього середовища вищого рівня, частиною якого воно є (ринок туристичних і ресторанних послуг, конкурентне середовище, нормативно-правове поле).

Ключовим завданням системного підходу є виявлення та аналіз взаємозв'язків між елементами (підсистемами) підприємства, такими як взаємодія між службою прийому і розміщення та службою прибирання номерів, між кухнею та залом ресторану, між маркетинговим відділом і службою продажів тощо. Обов'язковою умовою є чітке формулювання єдиних

стратегічних і тактичних цілей, що дозволяє визначити найбільш ефективні шляхи їх досягнення як для підприємства в цілому, так і для його окремих структурних елементів.

У межах системного аналізу використовуються такі базові поняття:

- система (підсистема) – сукупність взаємопов'язаних елементів (наприклад, підрозділів готелю або ресторану) та зв'язків між ними;
- елемент – найпростіша складова системи, що виконує конкретну функцію (окремий працівник, підрозділ або процес обслуговування);
- зв'язок – форма взаємодії між елементами, яка визначає їх поведінку та впливає на функціонування системи в цілому;
- ієрархія системи – впорядковане розташування підсистем або елементів за рівнями управління (від керівництва до виконавців).

Системний аналіз у готельно-ресторанній діяльності передбачає дотримання низки принципів:

- чітке визначення кінцевих цілей діяльності підприємства;
- розгляд проблеми як єдиної цілісної системи з урахуванням взаємозв'язків і наслідків кожного управлінського рішення;
- виявлення та аналіз альтернативних шляхів досягнення поставлених цілей;
- узгодження цілей окремих підрозділів із загальною метою підприємства;
- дослідження взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів, ресурсного забезпечення та умов функціонування;
- застосування підходу «чорного ящика», коли система аналізується через її вхідні та вихідні параметри без детального дослідження внутрішніх процесів.

Системний підхід передбачає проведення багатостороннього аналізу об'єкта управління, який умовно поділяється на три основні етапи:

Морфологічний аналіз системи – дослідження структури підприємства як складної системи. На цьому етапі здійснюється аналіз проблеми, визначення складу та властивостей елементів, встановлення їх взаємозв'язків, а також формування загального уявлення про систему (наприклад, аналіз структури готелю, організації ресторанного обслуговування, взаємодії підрозділів).

Функціональний та інформаційний аналіз – вивчення закономірностей функціонування підприємства у взаємодії із зовнішнім середовищем. Підприємство розглядається як частина більш складної системи (індустрії гостинності), що взаємодіє з ринком, клієнтами, постачальниками. На цьому етапі формулюються стратегічні цілі, визначаються ресурси, оцінюються внутрішні та зовнішні фактори впливу.

Генетико-прогностичний аналіз – дослідження розвитку підприємства в динаміці, прогнозування його майбутнього стану, розроблення альтернативних варіантів розвитку, вибір найбільш ефективних із них і подальше вдосконалення системи.

Спільною рисою всіх методик системного аналізу є формування альтернативних варіантів вирішення управлінських завдань і вибір

оптимального з них із використанням різноманітних наукових методів – від інтуїтивних до математичних.

Цінність системного підходу полягає у забезпеченні логічної послідовності та комплексності процесу ухвалення рішень. У його межах виділяють три типи проблем:

- добре структуровані – піддаються кількісному аналізу (наприклад, оптимізація завантаженості номерного фонду);
- неструктуровані – описуються переважно якісно (наприклад, формування іміджу готелю);
- слабо структуровані – поєднують кількісні та якісні характеристики (наприклад, підвищення якості сервісу).

Ситуаційний підхід у готельно-ресторанному бізнесі є одним із найбільш ефективних сучасних підходів до управління. Він передбачає, що управлінські рішення повинні прийматися з урахуванням конкретних умов функціонування підприємства, особливостей ринкової ситуації, поведінки споживачів та внутрішнього стану організації.

Ситуаційний підхід дозволяє менеджеру приймати рішення на основі глибокого аналізу конкретної ситуації та динаміки її розвитку, що значно ефективніше, ніж застосування універсальних або шаблонних підходів. Це сприяє зниженню ризиків, економії ресурсів і підвищенню результативності управлінської діяльності.

Основою ситуаційного підходу є ситуаційний аналіз, який являє собою комплекс методів і технологій підготовки, ухвалення та реалізації управлінських рішень на основі дослідження конкретної управлінської ситуації. У готельно-ресторанній галузі ситуаційний аналіз може застосовуватися, наприклад, при реагуванні на зміну попиту, управлінні якістю обслуговування або вирішенні конфліктних ситуацій із клієнтами.

Ситуаційний підхід ґрунтується на положенні, що кожна управлінська ситуація є унікальною, тому рішення повинні прийматися з урахуванням її специфіки в конкретний момент часу.

Методологія ситуаційного підходу передбачає, що менеджер готельно-ресторанного підприємства повинен:

- володіти сучасними методами управління, включаючи знання процесів управління, поведінки персоналу, методів планування та контролю;
- прогнозувати можливі наслідки управлінських рішень;
- правильно інтерпретувати ситуацію, виділяючи ключові фактори впливу;
- обирати найбільш ефективні управлінські інструменти залежно від конкретної ситуації;
- забезпечувати ухвалення обґрунтованих і результативних рішень.

Центральне місце у ситуаційному підході займає визначення ключових ситуаційних змінних, які істотно впливають на діяльність підприємства. До них належать:

Мета – бажані результати діяльності (наприклад, підвищення рівня задоволеності гостей або збільшення доходів).

Структура – система взаємозв'язків між підрозділами підприємства.

Завдання – конкретні види робіт, що виконуються персоналом.

Технологія – способи надання послуг і перетворення ресурсів у кінцевий продукт (готельні або ресторанні послуги).

Люди – персонал підприємства, його поведінка, мотивація, взаємодія в колективі.

Особливе значення має людський фактор, який проявляється через індивідуальну та групову поведінку працівників, а також через стиль керівництва менеджера та його вплив на колектив.

Таким чином, застосування ситуаційного підходу у готельно-ресторанній галузі базується на принципі альтернативності шляхів досягнення цілей і дозволяє обирати найбільш ефективні управлінські рішення залежно від конкретних умов функціонування підприємства.

9.5 Місце людського фактора у процесі ухвалення рішень

Подальше ускладнення управлінських завдань у готельно-ресторанному господарстві, зумовлене високою динамічністю ринкового середовища, зростанням вимог споживачів до якості сервісу та необхідністю забезпечення конкурентоспроможності підприємств, потребує постійного вдосконалення методів і прийомів їх реалізації. За цих умов суб'єкти управління повинні враховувати широкий спектр чинників і нюансів у процесі підготовки та розроблення управлінських рішень, серед яких особливе місце посідає людський фактор.

Процес ухвалення управлінських рішень у сфері готельно-ресторанного бізнесу, порівняно з іншими психічними процесами людини, характеризується підвищеною складністю, оскільки поєднує аналітичні, емоційні, інтуїтивні та поведінкові аспекти. Практика свідчить, що різні менеджери – керівники готелів, ресторанів, служб обслуговування – приймають рішення по-різному навіть у межах однакових управлінських ситуацій (наприклад, реагування на скарги гостей або організація обслуговування під час пікових навантажень). Такі відмінності зумовлені різноманітністю особистісних факторів, що впливають на процес ухвалення рішень.

До особистісних факторів належать психічні процеси, психічні стани та психічні властивості, які визначають специфіку управлінської діяльності в індустрії гостинності.

Психічні процеси поділяються на пізнавальні (когнітивні), вольові, емоційні та мотиваційні. Найбільше значення у процесі ухвалення управлінських рішень мають саме пізнавальні процеси, до яких належать інтуїція, сприйняття, пам'ять, мислення, уява та увага. У готельно-ресторанній сфері вони забезпечують здатність менеджера оперативно оцінювати ситуацію

обслуговування, аналізувати поведінку клієнтів, прогнозувати попит і формувати ефективні управлінські рішення щодо організації сервісу.

Психічні стани відображають поточний рівень функціонування особистості та визначають характер її реакцій на внутрішні й зовнішні стимули. У діяльності менеджера готелю чи ресторану вони можуть проявлятися у вигляді бадьорості, втоми, інформаційного перевантаження, стресу або емоційного напруження, особливо в умовах високої інтенсивності обслуговування. Такі стани є динамічними і залежать як від конкретної виробничої ситуації (наприклад, обслуговування великої кількості гостей), так і від індивідуальних психологічних особливостей працівника.

Психічні властивості поділяються на загальні та індивідуальні. До загальних належать базові характеристики психіки, притаманні всім людям, зокрема обмеженість можливостей обробки інформації. Встановлено, що короткочасна пам'ять людини здатна одночасно утримувати приблизно 7 ± 2 інформаційні одиниці, що може призводити до так званого «діагностичного збідніння» під час ухвалення рішень. У готельно-ресторанній практиці це може проявлятися, наприклад, у складності одночасного врахування великої кількості факторів – побажань гостей, ресурсних обмежень, стандартів обслуговування тощо.

До індивідуальних психічних властивостей належать особливості сприйняття, пам'яті, мислення, емоційної реактивності, вольових якостей, темпераменту та характеру, які безпосередньо впливають на стиль управління та специфіку ухвалення рішень у сфері гостинності.

Вплив індивідуальних якостей на процес ухвалення управлінських рішень проявляється у двох основних закономірностях:

- індивідуальні характеристики більшою мірою впливають на процес розроблення рішення, ніж на його кінцевий результат, оскільки ефективність рішення визначається також зовнішніми умовами, ресурсами та організаційними факторами;

- усі індивідуальні якості перебувають у тісному взаємозв'язку та не можуть розглядатися ізольовано.

Менеджер готельно-ресторанного підприємства є суб'єктом управління, який, як і будь-яка людина, може демонструвати певні психологічні особливості, зокрема схильність до суб'єктивного сприйняття реальності або домінування власного бачення ситуації. У результаті управлінські рішення інколи можуть ґрунтуватися не стільки на об'єктивному аналізі, скільки на індивідуальних уявленнях керівника. З огляду на це особливого значення набувають самоконтроль, здатність до самоорганізації, розвиток емоційного інтелекту, а також уміння аналізувати поведінку персоналу та клієнтів.

У готельно-ресторанному бізнесі, де взаємодія з людьми є ключовим елементом діяльності, менеджер повинен володіти навичками психологічного аналізу, формування ефективних комунікацій і управління колективом для досягнення високих стандартів обслуговування.

Будь-які управлінські рішення в цій сфері мають не лише економічний, а й психологічний характер, оскільки пов'язані з вибором поведінкових стратегій персоналу та способів взаємодії з гостями. У процесі ухвалення рішень поєднуються логічні, інтуїтивні та емоційні компоненти, що зумовлює варіативність поведінки менеджерів – від спонтанних і швидких рішень (наприклад, у кризових ситуаціях обслуговування) до ретельно обґрунтованих і стратегічно виважених.

Інтуїтивні рішення базуються на внутрішньому відчутті правильності вибору, яке формується на основі досвіду та професійної компетентності. Однак у практиці управління готельно-ресторанними підприємствами важливо уникати надмірної залежності від інтуїції та поєднувати її з аналітичними методами.

Рішення, що ґрунтуються на судженнях, спираються на попередній досвід і знання менеджера. Водночас досвід може виступати як перевагою, так і обмеженням, оскільки він формує певні стереотипи мислення. Важливим є вміння керівника оцінити ступінь подібності між минулими та поточними ситуаціями та визначити доцільність застосування попереднього досвіду.

Значний вплив на процес ухвалення управлінських рішень у готельно-ресторанній сфері має темперамент керівника:

Холеричний тип – характеризується високою швидкістю ухвалення рішень, рішучістю та схильністю до ризику; ефективний у ситуаціях, що потребують оперативного реагування (наприклад, вирішення конфліктів із клієнтами).

Сангвінічний тип – поєднує оперативність із прагненням до колективного обговорення, що сприяє ефективному прийняттю рішень у командній роботі (наприклад, організація заходів або банкетів).

Флегматичний тип – відзначається схильністю до глибокого аналізу та збирання значного обсягу інформації; його рішення є обґрунтованими та безпечними, що важливо при стратегічному плануванні розвитку підприємства.

Меланхолійний тип – характеризується високим рівнем відповідальності та деталізації; ефективний у розробленні довгострокових стратегій, однак менш придатний для роботи в умовах високого стресу та інтенсивного обслуговування.

Таким чином, людський фактор у готельно-ресторанній галузі відіграє визначальну роль у процесі ухвалення управлінських рішень. Поєднання професійних знань, практичного досвіду, індивідуально-психологічних особливостей і здатності до адаптації забезпечує формування ефективних управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних і операційних цілей підприємства.

9.6 Особливості стилів ухвалення управлінських рішень

Дослідження у сфері управління свідчать, що сукупність психологічних властивостей особистості безпосередньо впливає на формування

індивідуального стилю ухвалення управлінських рішень керівника готельно-ресторанного підприємства та опосередковано – на якість цих рішень. У діяльності готелів і ресторанів, де управлінські рішення часто приймаються в умовах невизначеності, обмеженого часу та високої залежності від людського фактора, стиль ухвалення рішень набуває особливого значення.

Найбільш узагальнені підходи до класифікації стилів ухвалення управлінських рішень ґрунтуються на таких ознаках:

- співвідношення зусиль менеджера на етапах розроблення альтернатив і їх критичного аналізу;
- ступінь залучення персоналу до процесу ухвалення рішень;
- рівень організації управлінських рішень у системі управління підприємством.

Стилі ухвалення рішень за співвідношенням зусиль на стадіях розробки та критичного аналізу альтернатив

Залежно від співвідношення зусиль менеджера на стадії генерації альтернатив (А) та стадії їх аналізу, оцінювання і контролю (АОК) у готельно-ресторанній діяльності виділяють п'ять основних типів управлінських рішень і відповідних стилів їх ухвалення: інертний, обережний, урівноважений, ризикований та імпульсивний.

Інертний стиль ($A \ll АОК$).

Характеризується низькою активністю у генеруванні нових ідей і надмірною увагою до їх критичного аналізу. У практиці готельно-ресторанного бізнесу це може проявлятися у надмірній обережності при впровадженні нових форматів обслуговування, меню або маркетингових рішень. Будь-які нововведення піддаються тривалому аналізу, що може уповільнювати розвиток підприємства. Такий стиль притаманний керівникам із низькою впевненістю у власних рішеннях.

Обережний стиль ($A < АОК$).

Є більш поміркованою формою інертного стилю. Менеджер приділяє значну увагу збору інформації (наприклад, аналізу відгуків гостей, дослідженню ринку, фінансовим показникам), ретельно оцінює альтернативи, але водночас демонструє певну творчу активність. Такий підхід є доцільним у ситуаціях, що потребують високого рівня обґрунтованості рішень, зокрема при інвестуванні або зміні концепції закладу.

Урівноважений стиль ($A = АОК$).

Передбачає гармонійне поєднання генерації альтернатив і їх критичного аналізу. У готельно-ресторанній сфері цей стиль вважається найбільш ефективним, оскільки дозволяє одночасно впроваджувати інновації (наприклад, нові послуги чи формати обслуговування) і забезпечувати їх належну оцінку та контроль. Менеджер активно генерує ідеї, але також приділяє достатню увагу їх перевірці та коригуванню.

Ризикований стиль ($A > АОК$).

Характеризується переважанням творчого пошуку над аналітичним опрацюванням. У практиці готельно-ресторанного бізнесу це може проявлятися

у швидкому впровадженні нових послуг, концепцій або маркетингових стратегій без достатнього аналізу їх ефективності. Такий стиль може забезпечити значні конкурентні переваги, але водночас супроводжується високим рівнем ризику фінансових втрат або зниження якості обслуговування.

Імпульсивний стиль ($A \gg AOK$).

Відзначається домінуванням процесу генерації ідей над їх аналізом і контролем. Менеджер швидко приймає рішення, часто без належного обґрунтування. У готельно-ресторанній діяльності це може призводити до хаотичних змін у роботі підприємства, нестабільності стандартів обслуговування та зниження рівня організації. Такий стиль характерний для керівників із високою самооцінкою, але недостатнім рівнем аналітичного мислення та самоконтролю.

Стилі ухвалення рішень за ступенем участі персоналу

У готельно-ресторанній галузі, де якість послуг значною мірою залежить від ефективної взаємодії персоналу, важливим є ступінь залучення працівників до процесу ухвалення управлінських рішень. У цьому контексті стилі керівництва водночас виступають як стилі ухвалення рішень.

1. Класифікація Д. Макгрегора.

Вона базується на уявленнях про природу людини та ступінь участі працівників у прийнятті рішень:

Теорія «Х» (авторитарний стиль).

Передбачає, що працівники є пасивними та схильними уникати відповідальності. У готельно-ресторанному бізнесі це проявляється у жорсткій регламентації процесів обслуговування, централізованому прийнятті рішень (наприклад, адміністратором або директором) і посиленому контролю персоналу.

Теорія «Y» (демократичний стиль).

Виходить із того, що працівники є активними, творчими й здатними до самоконтролю. У цьому випадку персонал (офіціанти, адміністратори, кухарі) бере участь у розробленні рішень, що сприяє підвищенню якості обслуговування та мотивації.

2. Класифікація Р. Лайкерта.

Розширює попередній підхід і виділяє чотири стилі:

Експлуататорсько-авторитарний стиль.

Характеризується повною централізацією рішень, відсутністю участі персоналу та низьким рівнем довіри. У готельно-ресторанному підприємстві це може призводити до зниження якості сервісу через низьку мотивацію працівників.

Прихильно-авторитарний стиль.

Передбачає часткову довіру до персоналу, але ключові рішення залишаються за керівником.

Консультативно-демократичний стиль.

Керівник враховує думку персоналу, але остаточне рішення приймає самостійно. Такий стиль є поширеним у практиці управління готелями та ресторанами.

Партисипативний стиль.

Передбачає активну участь персоналу у прийнятті рішень на всіх рівнях. У готельно-ресторанному бізнесі це сприяє формуванню високого рівня корпоративної культури та сервісу.

3. Концепція Р. Таненбаума та У. Шмідта.

Передбачає континуум стилів управлінської поведінки – від повної централізації до повної участі персоналу. У готельно-ресторанній практиці це означає варіювання ролі керівника – від одноосібного ухвалення рішень (наприклад, у кризових ситуаціях) до колективного обговорення (наприклад, при розробці нових стандартів обслуговування або меню).

Стили ухвалення рішень за рівнем організації

У межах структурно-рівневої концепції управління виділяють п'ять стилів ухвалення рішень, які відповідають різним рівням організації управлінської діяльності в готельно-ресторанному підприємстві:

Диктаторський стиль.

Передбачає автократичне ухвалення рішень керівником без урахування думки персоналу. Характерний для кризових ситуацій або жорстко регламентованих умов діяльності.

Реалізаторський стиль.

Керівник бере на себе основну відповідальність за ухвалення рішень, навіть якщо вони мають колективний характер. Такий стиль часто зустрічається у невеликих закладах, де управління є централізованим.

Організаторський стиль.

Передбачає організацію колективного процесу ухвалення рішень. Керівник виступає координатором, забезпечуючи ефективну взаємодію персоналу (наприклад, під час підготовки до проведення заходів або оптимізації сервісних процесів).

Координаторський стиль.

Характеризується розподілом повноважень між керівником і підлеглими. У готельно-ресторанній сфері це може проявлятися у делегуванні функцій адміністраторам, менеджерам змін або шеф-кухарям.

Маргінальний стиль.

Передбачає орієнтацію керівника переважно на зовнішні вказівки (наприклад, вимоги власників, мережових стандартів або франчайзингових умов), що обмежує його самостійність у прийнятті рішень.

Таким чином, у готельно-ресторанній галузі стиль ухвалення управлінських рішень є важливим фактором ефективності діяльності підприємства. Вибір відповідного стилю залежить від специфіки ситуації, рівня управління, особливостей персоналу та стратегічних цілей організації, а його оптимізація сприяє підвищенню якості сервісу, конкурентоспроможності та результативності функціонування підприємства.

9.7 Неформальні аспекти розробки рішень

Можна припустити, що у процесі розроблення управлінських рішень у сфері готельно-ресторанного господарства найбільш точні результати можуть бути досягнуті шляхом застосування математичних методів, що ґрунтуються на формалізації відповідних завдань. Проте реалізація такого підходу на практиці часто супроводжується значними труднощами. По-перше, в умовах функціонування готельно-ресторанних підприємств надзвичайно складно здійснити адекватну побудову моделі об'єкта дослідження з урахуванням обраних критеріїв ефективності, оскільки діяльність закладів гостинності характеризується багатofакторністю, високою динамічністю попиту та значною залежністю від поведінкових аспектів споживачів. По-друге, навіть використання формалізованих математичних моделей не завжди дозволяє повною мірою врахувати всі можливі наслідки управлінських рішень, зокрема соціальні, психологічні чи репутаційні ефекти, що мають суттєве значення для підприємств сфери гостинності. У зв'язку з цим менеджерам готелів і ресторанів нерідко доводиться покладатися на інтуїтивне передбачення подальшого розвитку подій, які можуть виникнути внаслідок реалізації прийнятого рішення. По-третє, сама природа управлінської діяльності у готельно-ресторанній галузі має виражений творчий і неформалізований характер, що обумовлює необхідність урахування не лише раціонально-аналітичних, але й евристичних підходів.

З огляду на зазначене, доцільно запропонувати узагальнений алгоритм «розгортання» управлінсько-аналітичного мислення за умов використання неформального підходу до ухвалення рішень у готельно-ресторанному бізнесі:

- визначення сутності проблемної ситуації (наприклад, зниження рівня завантаженості готелю або зменшення відвідуваності ресторану) та оцінка її реальної значущості для функціонування підприємства, тобто доцільності подальшого опрацювання;

- аналіз наявності аналогічних ситуацій у минулому досвіді підприємства або галузі та оцінка ефективності раніше застосованих управлінських рішень;

- формування складу аналітичної групи, до якої доцільно включати фахівців різних функціональних підрозділів (маркетингу, обслуговування, фінансів, кухні, служби розміщення тощо), здатних забезпечити комплексний аналіз проблеми;

- організація роботи аналітичної групи з метою ідентифікації можливих шляхів розв'язання проблеми, включаючи використання методів колективного генерування ідей;

- інтеграція результатів колективного аналізу з управлінським баченням керівника, що враховує стратегічні орієнтири розвитку підприємства;

- остаточний вибір управлінського рішення з урахуванням як аналітичних результатів, так і інтуїтивних оцінок.

У науковій літературі доволі часто висловлюється думка про те, що природа більшості управлінських проблем, якщо розглядати їх крізь призму людського мислення, є подібною, а отже, мистецтву ухвалення рішень можна навчитися. Водночас це положення має дискусійний характер, особливо в контексті готельно-ресторанної діяльності, де значну роль відіграють індивідуальні управлінські компетенції, досвід та креативність менеджера. У цьому зв'язку доцільно сформулювати низку психологічних рекомендацій щодо ухвалення управлінських рішень у сфері гостинності.

На початковому етапі ознайомлення з проблемою недоцільно надмірно концентрувати увагу на окремих деталях, зокрема операційних аспектах обслуговування або окремих фінансових показниках. Натомість важливо сформувати цілісне уявлення про ситуацію, визначити сукупність факторів, що впливають на її розвиток (наприклад, рівень сервісу, конкурентне середовище, сезонність попиту, маркетингову активність).

Важливим чинником є часовий аспект ухвалення рішень. У діяльності готелів і ресторанів як надмірна поспішність, так і невиправдана затримка у прийнятті рішень можуть призводити до втрат – як фінансових, так і репутаційних. Тому менеджеру необхідно визначити оптимальний момент для ухвалення рішення, що потребує поєднання аналітичного мислення та вольових якостей. При цьому варто усвідомлювати, що повна відсутність ризику є неможливою.

Критичність мислення є важливою характеристикою управлінця, однак вона має поєднуватися з позитивним мисленням, тобто здатністю виявляти сильні сторони ситуації, можливості розвитку та потенціал інноваційних рішень (наприклад, впровадження нових форматів обслуговування або цифрових сервісів). Гармонійне поєднання критичного та позитивного підходів забезпечує більш зважене ухвалення рішень. Водночас управління емоціями є необхідною умовою ефективного менеджменту.

Доцільним є використання «зовнішнього погляду» шляхом залучення незалежних експертів (консультантів у сфері готельного або ресторанного бізнесу, маркетингологів, аудиторів сервісу тощо). Це дозволяє отримати більш об'єктивну оцінку проблеми та альтернатив її розв'язання. Водночас результати експертних оцінок мають піддаватися критичному аналізу з боку керівництва підприємства.

Аналітики та фахівці, залучені до розроблення управлінських рішень, нерідко демонструють упередженість щодо власних ідей, що обумовлено значними витратами часу й зусиль на їх обґрунтування. Така ситуація може призводити до так званої «психологічної пастки», яку необхідно враховувати керівникам вищого рівня управління при прийнятті остаточних рішень.

Інноваційні ідеї у готельно-ресторанному бізнесі (наприклад, впровадження нових концепцій закладів, цифрових технологій обслуговування, нестандартних форматів меню чи сервісу) далеко не завжди одразу отримують широку підтримку персоналу або споживачів. Відсутність масового схвалення не є однозначним свідченням неефективності запропонованого рішення. У

цьому контексті важливою компетенцією топ-менеджменту є здатність об'єктивно оцінювати новаторські підходи та приймати обґрунтовані рішення щодо їх впровадження.

Отже, процес ухвалення управлінських рішень у готельно-ресторанній галузі виступає ключовим елементом управлінської діяльності, що потребує розвиненого системного мислення, аналітичних здібностей і високого рівня професійної компетентності. Ефективний підхід до ухвалення рішень передбачає наявність альтернатив та їх обґрунтований вибір. Водночас навіть використання досконалих методів і підходів не гарантує абсолютно правильного рішення, оскільки умови функціонування підприємств гостинності характеризуються високим рівнем невизначеності та мінливості. У таких умовах управлінці змушені поєднувати формалізовані методи з інтуїтивними та креативними підходами, інколи виходячи за межі традиційних управлінських правил.

ТЕМА 10 МОДЕЛІ ТА МЕТОДИ УХВАЛЕННЯ ОПТИМАЛЬНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

10.1 Математичне моделювання економічних систем.

10.2 Концептуальні аспекти математичного моделювання економічних процесів у готельно-ресторанній галузі.

10.3 Теоретичні основи математичного моделювання та класифікація моделей у готельно-ресторанній галузі.

10.4 Принципи та етапи побудови економіко-математичних моделей у контексті готельно-ресторанного бізнесу.

10.5 Економіка сфери гостинності як об'єкт математичного моделювання.

10.1 Математичне моделювання економічних систем

Ухвалення управлінських рішень у готельно-ресторанній галузі передбачає формування цілісного уявлення про систему управління підприємством гостинності, а також про сукупність операційних, сервісних і фінансово-економічних процесів, що в ній відбуваються. В умовах високої динамічності попиту, залежності від поведінки споживачів і необхідності забезпечення належного рівня сервісу основним інструментальним і водночас ефективним методом такого пізнання виступає метод моделювання. Він розглядається як спосіб теоретичних і практичних дій, спрямованих на створення та використання узагальненого образу реального об'єкта (моделі), який відтворює його ключові властивості та функціональні характеристики й заміщує реальний об'єкт у процесі дослідження та ухвалення управлінських рішень.

Водночас необхідно враховувати, що будь-яка модель, зокрема в готельно-ресторанному бізнесі, є лише спрощеним відображенням реальних процесів, подій та управлінських ситуацій, які формуються під впливом численних внутрішніх і зовнішніх факторів, таких як сезонність попиту, рівень конкуренції, якість обслуговування, кадровий потенціал та інші.

Існує низка причин, що зумовлюють доцільність використання моделей у практиці управління підприємствами готельно-ресторанної сфери:

- складність об'єктів управління, що проявляється у великій кількості взаємопов'язаних факторів (виробничих, сервісних, маркетингових, фінансових), які впливають на результати діяльності закладу та характеризуються високою динамічністю;

- обмеженість можливостей проведення експериментів у реальних умовах (наприклад, неможливість перевірити вплив зміни цінової політики чи концепції обслуговування без ризику втрати клієнтів);

- орієнтація управління на майбутній розвиток підприємства, що унеможливорює безпосереднє спостереження за подіями, які ще не відбулися (зокрема прогнозування попиту, завантаженості номерного фонду або ефективності нових послуг).

У подальшому доцільно зосередитися на економіко-математичному моделюванні як одному з ключових інструментів підтримки ухвалення рішень у готельно-ресторанному бізнесі, яке передбачає опис економічних процесів і явищ за допомогою математичних засобів. Економіко-математичні моделі дозволяють інтегрувати складні, багатфакторні та іноді нечітко визначені характеристики діяльності підприємства (наприклад, рівень задоволеності клієнтів, ефективність маркетингових заходів, витрати на обслуговування) у логічно впорядковану систему, придатну для подальшого аналізу. Це також дає змогу оцінювати альтернативні варіанти функціонування підприємства та прогнозувати наслідки управлінських рішень.

Економічні системи, зокрема підприємства готельно-ресторанної галузі, характеризуються рядом специфічних властивостей, які необхідно враховувати при побудові моделей:

- цілісність системи, що передбачає взаємозалежність усіх її елементів (служби розміщення, ресторанного обслуговування, маркетингу, фінансів тощо);

- динамічність процесів, яка проявляється у зміні попиту, цін, витрат, поведінки споживачів;

- невизначеність розвитку економічних явищ, пов'язана з коливаннями ринку та впливом зовнішнього середовища;

- неможливість ізолювання підприємства від зовнішнього середовища, зокрема від конкурентів, постачальників, споживачів і регуляторних органів.

Практичне застосування економіко-математичного моделювання в готельно-ресторанній сфері охоплює такі основні завдання: аналіз діяльності підприємства (наприклад, ефективності використання номерного фонду чи

ресторанних потужностей); прогнозування розвитку (зміни попиту, доходів, витрат); обґрунтування управлінських рішень на різних рівнях управління.

Реалізація зазначених завдань передбачає проходження низки послідовних етапів.

Постановка завдання (економічної проблеми). На цьому етапі формулюється сутність проблеми (наприклад, зниження прибутковості ресторану або нерівномірне завантаження готелю), визначаються ключові характеристики об'єкта моделювання, досліджується його структура та взаємозв'язки із зовнішнім середовищем.

Побудова економіко-математичної моделі. Відбувається формалізація проблеми шляхом побудови математичних залежностей, визначення змінних (обсяг продажів, витрати, рівень завантаженості), критеріїв ефективності (прибуток, рентабельність) та обмежень (ресурсних, технологічних, організаційних).

Підготовка даних. Оскільки в діяльності готельно-ресторанних підприємств часто бракує повної та достовірної інформації, здійснюється її обробка із застосуванням методів статистики та теорії ймовірностей, зокрема групування, оцінювання достовірності та узагальнення.

Числове розв'язання задачі. На цьому етапі розробляються алгоритми розрахунків, створюються програмні засоби (наприклад, із використанням спеціалізованого програмного забезпечення), після чого здійснюються відповідні обчислення.

Аналіз результатів. Передбачає перевірку адекватності моделі (верифікацію) та оцінку відповідності отриманих результатів реальним умовам функціонування підприємства (валідацію).

Ухвалення управлінського рішення на основі результатів моделювання з урахуванням специфіки діяльності готельно-ресторанного підприємства.

Водночас ефективність моделей може знижуватися під впливом низки чинників. Зокрема, значну роль відіграє достовірність вихідних припущень: якщо, наприклад, прогноз попиту на готельні послуги або ресторанну продукцію є неточним, то модель втрачає практичну цінність. Крім того, важливим обмеженням виступає дефіцит інформації, що особливо характерно для умов невизначеності та мінливості ринку гостинності. У таких ситуаціях менеджерам доцільно доповнювати результати моделювання власним досвідом, інтуїцією, аналізом аналогічних ситуацій або залученням експертів.

Класифікація економіко-математичних моделей, що застосовуються в готельно-ресторанній галузі, може здійснюватися за різними ознаками:

- за цільовим призначенням (теоретичні та прикладні);
- за рівнем агрегування (макрорівень – аналіз галузі; мікрорівень – аналіз окремого підприємства);
- за спрямуванням (балансові, трендові, оптимізаційні, імітаційні);
- за підходом до дослідження (дескриптивні та нормативні);
- за фактором часу (статичні та динамічні);
- за характером інформації (детерміновані та стохастичні);

– за використанням математичним апаратом (методи дослідження операцій, математичного програмування, кореляційно-регресійного аналізу, теорії масового обслуговування, сіткового планування тощо).

Для розв'язання завдань моделювання застосовуються різні економіко-математичні методи, вибір яких залежить від характеру проблеми:

– методи економічної кібернетики (системний аналіз, теорія управління системами);

– методи математичної статистики та економетрії (кореляційний, регресійний, факторний аналіз тощо);

– методи оптимізації (математичне програмування, дослідження операцій);

– методи ринкової економіки (моделі ціноутворення, конкурентної поведінки, планування діяльності підприємства);

– методи імітаційного моделювання для експериментального відтворення економічних процесів.

Водночас варто підкреслити, що результати кількісного аналізу, отримані на основі економіко-математичних моделей, не можуть розглядатися як єдина та достатня підстава для ухвалення управлінських рішень у готельно-ресторанній сфері. Це пояснюється тим, що значна частина факторів (зокрема якість обслуговування, емоційне сприйняття клієнтів, репутаційні ризики) не піддається формалізації. Отже, навіть найбільш досконалі моделі не здатні повністю відобразити реальність.

Таким чином, управлінські рішення в готельно-ресторанному бізнесі завжди приймаються людиною – менеджером, який поєднує результати кількісного аналізу з власним досвідом, професійною інтуїцією та стратегічним баченням розвитку підприємства. Числові розрахунки, незалежно від їх точності, виступають лише інформаційною основою для обґрунтування та підтримки управлінських рішень.

10.2 Концептуальні аспекти математичного моделювання економічних процесів у готельно-ресторанній галузі

Економіко-математичне моделювання в умовах функціонування підприємств готельно-ресторанної індустрії розглядається як самостійна наукова дисципліна, спрямована на розроблення та практичне застосування математичного інструментарію як найбільш ефективного засобу управління складними соціально-економічними системами та процесами у сфері гостинності. Зокрема, йдеться про управління такими процесами, як формування попиту на готельні послуги, оптимізація завантаження номерного фонду, організація ресторанного виробництва, ціноутворення, управління витратами та ресурсами.

Управління будь-якою соціально-економічною системою, зокрема готельно-ресторанним підприємством, реалізується як процес, що підпорядковується певним об'єктивним закономірностям. Знання та врахування

цих закономірностей дає змогу визначити умови необхідності й достатності ефективного функціонування як окремих бізнес-процесів (наприклад, обслуговування гостей, логістики постачання, організації кейтерингу), так і підприємства в цілому. При цьому всі параметри, що характеризують внутрішні процеси (витрати, продуктивність персоналу, рівень сервісу) та зовнішні умови (попит, сезонність, конкуренція), мають бути кількісно визначені. Відтак економіко-математичне моделювання виступає як інструмент кількісного обґрунтування управлінських рішень у системі організаційного управління підприємствами готельно-ресторанної галузі.

Сучасна економічна наука, як на мікрорівні (окремі готелі, ресторани, мережі), так і на макрорівні (туристично-рекреаційні комплекси, індустрія гостинності загалом), активно застосовує математичні методи для формалізованого опису стійких кількісних характеристик і закономірностей розвитку соціально-економічних систем. У готельно-ресторанній сфері це проявляється у використанні моделей попиту, систем управління доходами (revenue management), прогнозування завантаження, оптимізації меню та запасів тощо.

Під соціально-економічною системою у контексті індустрії гостинності доцільно розуміти складну ймовірнісну динамічну систему, яка охоплює процеси створення, просування, реалізації та споживання готельно-ресторанних послуг. Така система належить до класу кібернетичних, тобто керованих систем, у яких значну роль відіграють зворотні зв'язки, інформаційні потоки та управлінські впливи.

Багатокомпонентність і значна розмірність підприємств готельно-ресторанної галузі (наявність різних підрозділів: служби прийому та розміщення, ресторанного господарства, маркетингу, фінансів тощо) суттєво ускладнюють процес формалізації цілей і обмежень у вигляді аналітичних залежностей. У зв'язку з цим виникає об'єктивна потреба у зменшенні розмірності задачі, тобто у відборі лише тих змінних і параметрів, які з достатнім ступенем точності відображають реальні процеси. Практика свідчить, що з великої кількості факторів (наприклад, рівень сервісу, ціни конкурентів, сезонність, репутація, онлайн-відгуки) лише частина є визначальною для опису поведінки системи. Саме тому при побудові моделі першочерговим завданням є ідентифікація домінуючих змінних, параметрів і обмежень.

Прообраз реальної системи готельно-ресторанного підприємства відрізняється від системи-оригіналу тим, що відображає лише ключові чинники, які визначають стратегічну поведінку підприємства (наприклад, структура доходів, завантаженість номерного фонду, рентабельність ресторану). Модель, яка виступає таким прообразом, формалізує ці взаємозв'язки у вигляді цільової функції (наприклад, максимізація прибутку або рівня задоволеності клієнтів) та системи обмежень (ресурсних, технологічних, ринкових).

У межах дослідження під системою доцільно розуміти сукупність взаємопов'язаних елементів (підрозділів, ресурсів, процесів), які спільно

забезпечують досягнення визначених цілей підприємства готельно-ресторанної сфери. При цьому множина елементів може розглядатися як система за умови дотримання таких ключових ознак:

- цілісність, тобто наявність інтегративних властивостей, що не зводяться до простої суми властивостей окремих елементів;
- наявність чітко сформульованої мети та критеріїв ефективності (наприклад, прибутковість, якість обслуговування, рівень лояльності клієнтів);
- існування зовнішнього середовища (ринок туристичних послуг, конкуренти, постачальники, споживачі);
- можливість виділення підсистем (готельна служба, ресторан, служба маркетингу, служба персоналу тощо).

Поняття системи тісно пов'язане з категоріями надсистеми та підсистеми. Надсистемою для готельно-ресторанного підприємства є ринок гостинності або туристична індустрія загалом, у межах якої воно функціонує. Підсистемами є окремі функціональні підрозділи, діяльність яких узгоджується із загальною стратегією підприємства.

Серед підходів до математичного опису складних систем одним із найбільш універсальних є теоретико-множинний підхід, відповідно до якого система може бути представлена як відношення між множинами вхідних і вихідних параметрів (наприклад, ресурси → результати діяльності: витрати → доходи, якість обслуговування → рівень задоволеності клієнтів).

Об'єктом дослідження в цьому випадку є економічна система готельно-ресторанного підприємства, функціонування якої характеризується як кількісними, так і якісними параметрами. До якісних характеристик можна віднести зміну концепції обслуговування, впровадження нових форматів ресторану, модернізацію сервісу, цифровізацію процесів, розвиток бренду. Вони тісно пов'язані зі структурними трансформаціями в діяльності підприємства.

Кількісні характеристики охоплюють показники, пов'язані з управлінням попитом, ціноутворенням, використанням фінансових, матеріальних і трудових ресурсів, вибором оптимальних технологій приготування та обслуговування, формуванням асортименту послуг, розробкою бізнес-планів тощо. Саме кількісний аналіз дозволяє обґрунтовувати ефективність управлінських рішень на різних рівнях.

Використання математичних методів у дослідженні економічних процесів у готельно-ресторанній сфері забезпечує:

- по-перше, можливість виділення та формалізованого опису найбільш суттєвих закономірностей функціонування підприємства;
- по-друге, отримання обґрунтованих висновків на основі логічно структурованих даних і моделей;
- по-третє, здобуття нової інформації про поведінку системи шляхом аналітичних і дедуктивних процедур;
- по-четверте, компактне та формалізоване представлення економічних закономірностей, що полегшує процес ухвалення рішень.

Як засвідчує практика, у сфері гостинності існують стійкі кількісні залежності (наприклад, між ціною номера та рівнем завантаження, між якістю сервісу та повторними відвідуваннями), які можуть бути описані за допомогою математичних моделей.

Математичні методи в економічних дослідженнях охоплюють широкий спектр підходів, інструментів і процедур, що застосовуються для вимірювання, аналізу, моделювання та прогнозування економічних явищ у готельно-ресторанному бізнесі. Це включає статистичні методи обробки даних, економетричні моделі, оптимізаційні задачі, моделі попиту, а також інструменти стратегічного планування.

Варто зазначити, що на сьогодні відсутня єдина загальноприйнята класифікація математичних методів. Водночас вони виконують не лише функцію формалізованого опису економічних процесів, але й виступають потужним інструментом їх виявлення, теоретичного осмислення та обґрунтування оптимальних управлінських рішень у діяльності підприємств готельно-ресторанної галузі.

10.3 Теоретичні основи математичного моделювання та класифікація моделей у готельно-ресторанній галузі

Економіко-математичне моделювання в сучасних умовах розвитку готельно-ресторанної індустрії виступає одним із найбільш ефективних методів формалізованого опису функціонування складних соціально-економічних об'єктів і процесів, характерних для сфери гостинності. Його сутність полягає у представленні діяльності готелів, ресторанів, кейтерингових компаній та інших суб'єктів галузі у вигляді математичних моделей, що забезпечує інтеграцію економічного змісту управління з аналітичними можливостями математичного апарату.

У структурі економіко-математичних методів, які застосовуються для дослідження та оптимізації діяльності підприємств готельно-ресторанної сфери, доцільно виокремити низку наукових дисциплін і їхніх розділів, що формують теоретичне підґрунтя математичного моделювання, а саме:

- економічна кібернетика, яка включає системний аналіз функціонування підприємств гостинності, теорію економічної інформації, а також теорію управління складними організаційними системами (зокрема, управління готельними комплексами, ресторанными мережами, сервісними процесами);

- економетрія, що охоплює методи дисперсійного, кореляційного, регресійного, багатовимірного, факторного та кластерного аналізу, які широко використовуються для оцінювання попиту на готельно-ресторанні послуги, аналізу поведінки споживачів, сегментації клієнтів та прогнозування ринкових тенденцій;

- математична економіка, яка включає теорії економічного зростання, виробничих функцій, аналіз попиту і пропозиції, міжгалузеві баланси, моделі національних рахунків, а також регіональний і просторовий аналіз, що можуть

бути адаптовані для дослідження розвитку туристично-рекреаційних регіонів та індустрії гостинності;

- методи дослідження операцій, що охоплюють математичне програмування, сіткове планування, теорію масового обслуговування, управління запасами, теорію ігор і методи ухвалення рішень, які є надзвичайно актуальними для оптимізації обслуговування гостей, управління чергами в ресторанах, планування ресурсів і логістики;

- експертні методи економіки, що включають методи аналізу та планування експериментів, імітаційне моделювання, ділові ігри, методи експертних оцінок, які застосовуються для обґрунтування стратегічних рішень у сфері гостинності, зокрема при розробці нових концепцій закладів або впровадженні інновацій;

- методи прогнозування, які забезпечують можливість передбачення змін попиту, сезонних коливань, фінансових результатів і розвитку підприємств готельно-ресторанної галузі.

У прикладних дослідженнях економічних процесів у сфері гостинності використовуються різноманітні типи моделей, які відрізняються за своїм призначенням, характером задач, рівнем адекватності, а також математичним інструментарієм. При цьому побудова єдиної універсальної моделі функціонування готельно-ресторанного підприємства практично неможлива, що зумовлює необхідність використання комплексу взаємопов'язаних моделей, кожна з яких відображає окремі аспекти діяльності (наприклад, модель попиту, модель витрат, модель обслуговування клієнтів).

Тип і характер економіко-математичних моделей визначаються специфікою взаємозв'язків і взаємозалежностей у системі. Зокрема, одні процеси (наприклад, залежність витрат від обсягів виробництва) можуть бути описані за допомогою лінійних рівнянь, інші (наприклад, ефект масштабу чи нелінійні реакції попиту) – за допомогою нелінійних залежностей, треті – із використанням кореляційного аналізу, а четверті – на основі ймовірнісних підходів.

Класифікація економіко-математичних моделей у готельно-ресторанній галузі може бути здійснена за такими основними ознаками:

- 1) за цільовим призначенням:

- теоретико-аналітичні моделі (спрямовані на виявлення загальних закономірностей функціонування підприємств індустрії гостинності);

- прикладні моделі (використовуються для розв'язання конкретних управлінських задач, наприклад, оптимізації меню або ціноутворення);

- 2) за ступенем агрегування об'єктів:

- макроекономічні моделі (описують розвиток туристичної індустрії, ринку готельних послуг у цілому);

- мікроекономічні моделі (орієнтовані на діяльність окремого готелю, ресторану або мережі);

- 3) за конкретним призначенням:

- балансові моделі (застосовуються для узгодження ресурсів і потреб, наприклад, у системі постачання);
 - трендові моделі (використовуються для аналізу динаміки показників, таких як завантаженість номерів);
 - оптимізаційні моделі (спрямовані на вибір найкращого варіанта управлінського рішення);
 - імітаційні моделі (відтворюють поведінку системи за різних сценаріїв, наприклад, у пікові періоди обслуговування);
- 4) за типом використаної інформації:
- аналітичні моделі (побудовані на основі теоретичних залежностей);
 - ідентифіковані моделі (створені на основі емпіричних даних і статистичних спостережень);
- 5) за врахуванням невизначеності:
- детерміновані моделі (припускають чітко визначені зв'язки між змінними);
 - стохастичні моделі (враховують випадковий характер факторів, наприклад, коливання попиту);
- 6) за характером математичного апарату:
- матричні моделі;
 - моделі лінійного та нелінійного програмування;
 - кореляційно-регресійні моделі;
 - моделі теорії масового обслуговування (актуальні для організації сервісних процесів у ресторанах і готелях);
 - моделі сіткового планування та управління;
 - моделі теорії ігор (використовуються для аналізу конкурентної поведінки);
- 7) за підходом до дослідження системи:
- дескриптивні (описові) моделі, які відображають фактичний стан системи;
 - нормативні моделі, що визначають оптимальні параметри функціонування системи;
- 8) за структурою та складністю:
- однофакторні та багатфакторні моделі;
 - моделі простої та складної структури;
 - статичні та динамічні моделі;
- 9) за часовими характеристиками:
- короткострокові (наприклад, моделі оперативного планування роботи ресторану);
 - середньострокові (планування діяльності на рік);
 - довгострокові (стратегічне планування розвитку готельного комплексу).

Як приклад складної комбінованої економіко-математичної моделі можна розглядати модель міжгалузевого балансу, яка в контексті індустрії гостинності може бути адаптована для аналізу взаємозв'язків між туризмом, транспортом, харчуванням і готельним господарством. Така модель одночасно є прикладною,

макроекономічною, аналітичною, дескриптивною, детермінованою, балансовою та матричною, а також може мати як статичну, так і динамічну форму.

Макроекономічні моделі у сфері гостинності забезпечують цілісне уявлення про розвиток галузі, пов'язуючи такі агреговані показники, як обсяги туристичних потоків, доходи від готельних і ресторанних послуг, рівень зайнятості, інвестиції, ціни та податкові надходження.

Мікроекономічні моделі, своєю чергою, орієнтовані на аналіз діяльності окремих підприємств, включаючи дослідження поведінки споживачів, формування цінової політики, оптимізацію витрат і визначення конкурентних стратегій.

Теоретичні моделі дозволяють узагальнювати закономірності функціонування підприємств галузі, тоді як прикладні моделі забезпечують можливість кількісного оцінювання параметрів їх діяльності та обґрунтування конкретних управлінських рішень, зокрема за допомогою економетричних підходів.

Рівноважні моделі описують стани балансу між попитом і пропозицією на ринку готельно-ресторанних послуг, тоді як оптимізаційні моделі орієнтовані на досягнення найкращих результатів за заданих обмежень, наприклад, максимізацію прибутку або мінімізацію витрат.

Статичні моделі відображають стан системи у певний момент часу (наприклад, рівень завантаження готелю на конкретну дату), тоді як динамічні моделі враховують зміни показників у часі (сезонність попиту, довгострокову динаміку розвитку підприємства).

Детерміновані моделі базуються на чітко визначених функціональних залежностях, тоді як стохастичні моделі враховують випадкові впливи, що є особливо актуальним для готельно-ресторанної галузі, де значну роль відіграють невизначеність попиту, поведінка клієнтів та зовнішні фактори.

З урахуванням наведених класифікаційних ознак формується узагальнена система економіко-математичних моделей, яка становить основу дослідження та моделювання економічних процесів у готельно-ресторанній сфері. У практиці навчання та досліджень переважно використовуються детерміновані моделі, однак у ряді випадків доцільним є застосування стохастичних моделей і моделей з урахуванням ризику та невизначеності, що більш адекватно відображають реальні умови функціонування підприємств індустрії гостинності.

10.4 Принципи та етапи побудови економіко-математичних моделей у контексті готельно-ресторанного бізнесу

Формування як комплексних, взаємопов'язаних економіко-математичних моделей, так і окремих моделей, що застосовуються в управлінні підприємствами готельно-ресторанної сфери, потребує дотримання визначеної

системи принципів (умовних «правил гри»), які забезпечують коректність процесу формалізації об'єктів і процесів управління.

Загальні принципи економіко-математичного моделювання впливають із положень системного аналізу й орієнтовані на отримання відповідей на ключові управлінські запитання, актуальні для закладів гостинності: що саме необхідно реалізувати (наприклад, оптимізацію номерного фонду або меню ресторану), коли це має бути здійснено (сезонність попиту, пікові навантаження), за участю яких виконавців (персоналу готелю чи ресторану), на основі якої інформації (даних про попит, витрати, завантаженість) і який результат очікується (підвищення прибутковості, якості сервісу, ефективності використання ресурсів).

У зв'язку з цим доцільно виділити такі базові принципи економіко-математичного моделювання: системності, інтегрованості, невизначеності, головних видів діяльності, достатності, інваріантності, наступності та ефективності.

Принцип системності є одним із ключових у моделюванні діяльності готельно-ресторанних підприємств. Він передбачає розгляд об'єкта як цілісної системи, що складається з взаємопов'язаних елементів (служба розміщення, ресторанне господарство, служба обслуговування номерів, маркетинг тощо), які функціонують у взаємодії із зовнішнім середовищем (ринок туристичних послуг, конкуренція, споживчі вподобання). Ефективним інструментом реалізації цього принципу виступає системний аналіз.

Системний аналіз у готельно-ресторанній сфері являє собою методологію вирішення складних управлінських завдань, що базується на структуризації діяльності підприємства (наприклад, розподіл процесів обслуговування гостей) та кількісному зіставленні альтернатив (різні формати сервісу, варіанти цінової політики). Він поєднує теоретичні та емпіричні підходи економічних і прикладних наук із практикою управління підприємствами гостинності.

У межах системного аналізу виділяють три основні типи завдань:

- декомпозиції, що передбачає розподіл складної системи (готельно-ресторанного комплексу) на підсистеми (готель, ресторан, SPA-зона, конференц-сервіс);

- аналізу, спрямованого на визначення властивостей системи, її поведінки та взаємодії із середовищем (наприклад, вплив сезонності на завантаженість номерів);

- синтезу, який полягає у створенні або вдосконаленні системи управління (наприклад, розробка нової моделі сервісу чи бізнес-процесів).

При моделюванні діяльності підприємств гостинності необхідно враховувати базові властивості системи: цілісність (взаємозалежність усіх підрозділів), ділимість (можливість структуризації), ізолюваність (виділення системи для аналізу), стійкість (здатність функціонувати в умовах коливань попиту), ідентифікованість елементів, різноманітність їх функцій, стабільність, спостережуваність, невизначеність, неточність відображення та адаптивність до змін ринку.

Принцип достатності інформації означає, що при побудові моделей у сфері готельно-ресторанного бізнесу необхідно використовувати лише ту інформацію, яка є достовірною та достатньою для досягнення поставлених цілей (наприклад, статистика завантаженості номерів, середній чек ресторану, витрати на обслуговування). Це дає змогу поступово деталізувати моделі, переходячи від загальних оцінок до більш точних розрахунків.

Принцип інваріантності інформації передбачає незалежність вхідних даних від параметрів, що ще не визначені на момент моделювання. У практиці готельно-ресторанного бізнесу це означає, що початкові дані (наприклад, попит клієнтів) не повинні залежати від результатів, які планується отримати (оптимальні ціни чи обсяги послуг).

Реалізація принципів достатності та інваріантності забезпечує формування ієрархії моделей (наприклад, стратегічні, тактичні та операційні моделі управління), де результати одних рівнів можуть використовуватися як вхідні дані для інших.

Принцип наступності означає, що кожна наступна модель повинна узгоджуватися з попередніми, не суперечити встановленим характеристикам системи (наприклад, модель оптимізації меню повинна відповідати загальній стратегії позиціонування ресторану).

Принцип ефективності реалізації передбачає, що модель повинна бути придатною до практичного використання з урахуванням сучасних інформаційних технологій (систем управління готелем – PMS, ресторанних POS-систем), а також забезпечувати необхідну точність результатів для ухвалення управлінських рішень.

Принцип інтегрованості відображає взаємозв'язок частин і цілого: у готельно-ресторанному підприємстві взаємодія підрозділів (наприклад, готелю та ресторану) створює нові властивості системи (комплексний сервіс), які не притаманні окремим елементам.

Принцип невизначеності враховує мінливість ринкового середовища (зміни попиту, поведінки споживачів, економічних умов), що особливо актуально для індустрії гостинності. Це зумовлює необхідність використання ймовірнісних підходів і сценарного аналізу.

Принцип головних компонентів передбачає виділення типових управлінських функцій (планування, організація, контроль, обслуговування клієнтів), які можуть бути формалізовані й використані в різних моделях.

Зазначені принципи створюють методологічну основу для побудови моделей функціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу та забезпечують їх узгодженість у межах єдиної системи управління.

Залежно від конкретних умов діяльності підприємства можливі різні підходи до побудови моделей:

- безпосередній аналіз функціонування підприємства (наприклад, аналіз роботи ресторану);
- проведення обмежених експериментів (впровадження нових послуг у тестовому режимі);

- використання аналогів (порівняння з іншими готелями чи ресторанами);
- аналіз вхідної інформації (даних про клієнтів, витрати, доходи).

Процес побудови економіко-математичної моделі та підготовки управлінського рішення включає низку взаємопов'язаних етапів.

1. Постановка задачі та формулювання мети дослідження.

На цьому етапі ідентифікується проблема (наприклад, низька завантаженість номерів або зниження прибутковості ресторану), здійснюється аналіз діяльності підприємства, визначаються ключові характеристики об'єкта, формулюються гіпотези та встановлюються критерії ефективності (прибуток, рівень сервісу, рентабельність).

2. Побудова концептуальної моделі.

Формується якісний опис системи, визначаються основні залежності між факторами, формалізуються цілі та обмеження (наприклад, обмеження за ресурсами, персоналом, місткістю залів). Результатом є математична постановка задачі з цільовою функцією та системою обмежень.

3. Формування інформаційної бази.

Збирається та обробляється інформація (дані про попит, витрати, ціни, поведінку клієнтів), застосовуються методи статистики та економетрії. Важливою є безперервність інформаційного забезпечення, оскільки результати одних моделей можуть використовуватися в інших.

4. Побудова числової моделі.

На основі концептуальної моделі формуються конкретні математичні залежності, визначаються числові параметри, межі змінних, закони розподілу випадкових величин.

5. Числове розв'язання задачі.

Обираються методи розв'язання (наприклад, оптимізаційні алгоритми), реалізується програмне забезпечення, здійснюються розрахунки та аналіз результатів.

6. Аналіз результатів і ухвалення рішень.

Оцінюється адекватність моделі, формуються практичні рекомендації (наприклад, щодо ціноутворення, оптимізації меню, управління завантаженістю номерів), здійснюється коригування моделі за необхідності.

Моделі, що застосовуються в готельно-ресторанному бізнесі, можуть переслідувати різні цілі:

- виявлення функціональних залежностей (наприклад, залежність попиту від ціни);
- аналіз чутливості (вплив окремих факторів на результати діяльності);
- прогнозування (динаміка попиту, сезонність);
- оцінювання відповідності діяльності встановленим критеріям;
- порівняння альтернативних управлінських рішень;
- оптимізація (максимізація прибутку або мінімізація витрат).

Узагальнюючи, варто зазначити, що якість економіко-математичної моделі визначається її адекватністю реальним умовам функціонування

підприємства, стійкістю до змін середовища та практичною корисністю для ухвалення управлінських рішень у сфері готельно-ресторанного бізнесу.

10.5 Економіка сфери гостинності як об'єкт математичного моделювання

Математичне моделювання виступає ефективним інструментом у процесі розроблення та практичного застосування методів оптимального управління різноманітними організаційно-економічними системами, зокрема підприємствами готельно-ресторанної галузі. До таких систем у сфері гостинності належать готелі, ресторани комплекси, кейтерингові компанії, мережеві об'єднання, туристично-рекреаційні кластери, а також інші суб'єкти господарювання різних форм власності, що функціонують у межах індустрії гостинності.

Управління будь-яким підприємством готельно-ресторанного бізнесу реалізується як процес, що підпорядковується певним економічним і організаційним закономірностям. Усвідомлення цих закономірностей дає змогу визначити умови необхідності та достатності ефективного функціонування відповідних систем. При цьому всі параметри, що характеризують діяльність закладу (обсяги реалізації послуг, рівень завантаженості номерного фонду, середній чек, витрати, прибутковість тощо), а також зовнішні умови функціонування (сезонність, попит, конкуренція, платоспроможність клієнтів), мають бути кількісно визначені. Отже, математичне моделювання забезпечує кількісне обґрунтування управлінських рішень у сфері гостинності.

Сучасна економічна наука активно застосовує математичні методи як на макро-, так і на мікрорівні для формалізованого опису стійких кількісних характеристик і закономірностей розвитку соціально-економічних систем. У готельно-ресторанній галузі це проявляється у використанні моделей попиту на послуги розміщення і харчування, прогнозування завантаженості, оптимізації меню, управління персоналом, ціноутворення та ін.

Одним із ключових методів дослідження виступає моделювання як універсальний інструмент теоретичного аналізу і практичного управління, спрямований на розробку, дослідження та використання моделей функціонування підприємств гостинності. Значна група моделей, які умовно можна віднести до макроекономічних, застосовується для формування сценаріїв розвитку туристично-готельної індустрії на рівні регіонів і держави. Такі моделі дають можливість відповісти на питання типу «що відбудеться, якщо...?». Наприклад, яким чином зміна туристичного потоку або рівня оподаткування вплине на доходи готельного сектору чи рентабельність ресторанного бізнесу.

Прикладом макромоделювання в індустрії гостинності може бути аналіз циклічності попиту на туристичні та готельні послуги, який залежить від сезонних коливань, економічної кон'юнктури, інновацій у сфері сервісу, змін у

поведінці споживачів тощо. Такі моделі дозволяють виявляти довгострокові тенденції розвитку галузі та формувати прогнози її трансформації.

Моделі балансового типу в умовах готельно-ресторанного господарства можуть застосовуватися для аналізу ресурсного забезпечення підприємств, зокрема співвідношення між витратами на закупівлю продуктів, енергоресурсів, оплату праці та отриманими доходами. Аналогічно до міжгалузевих моделей, вони дозволяють оцінювати наслідки змін у структурі витрат або попиту, виявляти «вузькі місця» в операційній діяльності, а також визначати ефекти від впровадження інноваційних рішень.

Моделі ринкової рівноваги у сфері гостинності дають можливість досліджувати взаємозв'язок між попитом і пропозицією на готельні та ресторанный послуги, а також вплив цінової політики на рівень завантаженості, доходи та конкурентоспроможність підприємства. Вони також використовуються для оцінювання впливу державної політики (податкової, інвестиційної, туристичної) на розвиток галузі.

Серед характерних особливостей математичного моделювання економічних процесів у сфері гостинності доцільно виділити такі.

По-перше, математичне моделювання як наукова методологія інтегрує досягнення прикладної математики, інформатики та системного аналізу для вирішення складних проблем функціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Воно охоплює повний цикл дослідження – від постановки проблеми (наприклад, низької рентабельності ресторану чи недостатньої завантаженості готелю) до отримання конкретних числових результатів і розробки управлінських рекомендацій. Результатом такого підходу є створення системи моделей, що відображають закономірності функціонування підприємства та його розвиток у різних умовах.

По-друге, математичне моделювання є інструментом розв'язання нових, часто нетривіальних задач, що виникають у практиці управління готельно-ресторанними підприємствами. Це потребує попередньої розробки нових методів і підготовки фахівців, здатних ефективно застосовувати аналітичні інструменти для вирішення прикладних задач, таких як оптимізація меню, управління доходами (revenue management), прогнозування попиту тощо.

По-третє, незважаючи на значний потенціал математичного моделювання, його можливості в практиці управління підприємствами гостинності часто недооцінюються. Водночас навіть відносно прості, але правильно структуровані моделі дозволяють отримувати обґрунтовані управлінські рішення щодо оптимізації витрат, підвищення якості сервісу та збільшення прибутковості.

Разом із тим, економіка сфери гостинності як об'єкт моделювання має низку специфічних особливостей. По-перше, тут практично неможливо застосовувати моделі подібності, характерні для технічних систем. По-друге, можливості проведення «чистих» експериментів обмежені, оскільки всі елементи системи (попит, ціни, якість сервісу, репутація) тісно взаємопов'язані між собою. У зв'язку з цим прогнозування розвитку підприємств гостинності

здійснюється переважно на основі концептуальних і економіко-математичних моделей.

Процес розробки моделей у готельно-ресторанній галузі є складним і трудомістким, особливо з точки зору досягнення високого рівня адекватності моделі реальному об'єкту.

У межах своєї основної функції підприємства гостинності здійснюють такі ключові дії: формують і розміщують ресурси (матеріальні, трудові, фінансові), виробляють і реалізують послуги розміщення та харчування, забезпечують їх розподіл між споживачами, а також формують фінансові результати та інвестиційні ресурси для подальшого розвитку.

Основною метою функціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу є задоволення потреб споживачів у якісних послугах розміщення та харчування, що одночасно забезпечують економічну ефективність діяльності та конкурентоспроможність на ринку.

Економіка галузі гостинності складається з окремих господарських одиниць – готелів, ресторанів, барів, туристичних агентств, які взаємодіють між собою та із зовнішнім середовищем (державою, споживачами, постачальниками). У цій системі важливу роль відіграє фінансова підсистема, яка забезпечує рух грошових потоків, необхідних для стабільного функціонування та розвитку підприємств.

Економіко-математичні моделі, поряд із інформаційними та експертними системами, становлять основу аналітичного інструментарію управління в індустрії гостинності. Їх предметна область є багатогранною і потребує використання знань з математики, економіки, статистики, менеджменту, маркетингу та інших дисциплін.

Економіко-математичне моделювання є також зв'язувальною ланкою між економічною теорією, галузевою політикою (наприклад, туристичною чи інвестиційною) та практикою діяльності підприємств гостинності. Воно забезпечує узгодженість цих складових і сприяє формуванню ефективних управлінських рішень.

Процес побудови та використання моделей включає такі ключові етапи: ідентифікацію моделі (визначення її структури та параметрів), цільову орієнтацію (визначення вхідних змінних) та інтерпретацію результатів (визначення вихідних показників).

Як приклад застосування математичного моделювання в галузі гостинності можна розглянути фінансово-економічні процеси підприємства. У цьому випадку об'єкт управління характеризується такими групами параметрів:

- вхідні параметри (обсяги попиту, ресурси, ціни);
- керовані параметри (цінова політика, обсяги закупівель, рівень сервісу);
- випадкові фактори (сезонність, коливання попиту, зовнішні ризики);
- вихідні показники (дохід, прибуток, рівень завантаженості, рентабельність).

Управління діяльністю підприємства гостинності може бути представлене у вигляді замкненого контуру, де на основі інформації про поточний стан

об'єкта формуються управлінські рішення, які впливають на його подальший розвиток.

Таким чином, математичне моделювання у готельно-ресторанній галузі є важливим інструментом аналізу, прогнозування та оптимізації діяльності підприємств, що дозволяє підвищити ефективність їх функціонування в умовах динамічного та конкурентного ринкового середовища.

ТЕМА 11 ЕКСПЕРТНІ МЕТОДИ В РОЗРОБЦІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

11.1 Експертні оцінки в системі евристичних методів.

11.2 Формування експертних оцінок та оцінка узгодженості експертів.

11.1 Експертні оцінки в системі евристичних методів

Застосування економіко-математичних методів у процесі обґрунтування управлінських рішень у сфері готельно-ресторанного господарства передбачає формалізацію взаємозв'язків між ключовими чинниками діяльності підприємства (рівень завантаженості номерного фонду, якість сервісу, ціноутворення, витрати, попит тощо) та визначення відповідних кількісних показників. Водночас у практичній діяльності підприємств індустрії гостинності існує значна кількість управлінських ситуацій, у яких формалізація таких взаємозв'язків є ускладненою або взагалі неможливою. Це зумовлює необхідність використання евристичних методів, тобто методів неформалізованого аналізу, що ґрунтуються на досвіді, інтуїції, професійному судженні та експертному знанні.

Управління підприємствами готельно-ресторанної сфери обґрунтовано розглядається як синтез наукового підходу та мистецтва ухвалення рішень. Останнє передбачає активне залучення творчого мислення менеджерів, зокрема у вирішенні завдань підвищення якості обслуговування, формування унікального клієнтського досвіду, розробки нових послуг або концепцій закладів.

До основних операцій творчого мислення, що застосовуються у процесі управління підприємствами гостинності, належать:

- порівняння – зіставлення різних форматів обслуговування, стандартів сервісу або конкурентних пропозицій з метою виявлення їхніх спільних і відмінних характеристик;
- аналіз – розчленування складних процесів (наприклад, процесу обслуговування гостя) на окремі елементи та їх властивості;
- синтез – об'єднання окремих елементів (ресурсів, технологій, сервісних процедур) у цілісну систему обслуговування;

– узагальнення – формування типових підходів до організації діяльності на основі виявлених закономірностей;

– абстрагування – виокремлення найбільш суттєвих характеристик процесів обслуговування та ігнорування другорядних аспектів.

Евристичні методи базуються на використанні індивідуальних та професійних характеристик персоналу, зокрема менеджерів, маркетологів, адміністраторів та інших фахівців готельно-ресторанного підприємства. Їх застосування забезпечує активізацію творчого потенціалу при розробці управлінських рішень, сприяє генерації інноваційних ідей (наприклад, нових форматів послуг, гастрономічних концепцій, програм лояльності), що також підвищує ефективність функціонування підприємства.

Особливо широке застосування евристичні методи знаходять у таких напрямках діяльності підприємств індустрії гостинності: прогнозування попиту на готельні та ресторани послуги; оцінювання змін ринкової кон'юнктури; аналіз поведінки споживачів; формування стратегій розвитку; визначення конкурентних позицій підприємства. У цих випадках залучення експертних суджень дозволяє отримати релевантну інформацію щодо перспектив розвитку ринку, очікувань клієнтів та тенденцій галузі.

Евристичні методи застосовуються при: визначенні стратегічних і тактичних цілей підприємства; здійсненні експертного прогнозування; розробці сценаріїв розвитку; генеруванні альтернатив управлінських рішень; оцінюванні якості послуг і рівня задоволеності клієнтів; ранжуванні конкурентів; прийнятті як індивідуальних, так і колективних управлінських рішень. В умовах складних багатофакторних систем, характерних для готельно-ресторанного бізнесу, вони є особливо ефективними при розв'язанні слабо структурованих завдань, які не піддаються чіткій кількісній формалізації.

Ключовим інструментом інтеграції формалізованих і неформалізованих підходів виступає метод експертних оцінок, який належить до евристичного програмування. Необхідність залучення експертів у готельно-ресторанній сфері обумовлюється низкою факторів: складністю оцінювання якості сервісу, іміджу закладу чи рівня клієнтського досвіду; відсутністю точних вимірювальних інструментів; значними витратами часу або ресурсів на отримання об'єктивних даних; дефіцитом достовірної інформації; суб'єктивністю багатьох характеристик діяльності.

Під експертизою у сфері гостинності розуміють процес оцінювання експертами властивостей і стану певного об'єкта або процесу, наприклад якості обслуговування, дизайну інтер'єру, ефективності маркетингових комунікацій, професійних компетентностей персоналу. Проведення експертизи передбачає встановлення відповідності між якісними характеристиками (якість сервісу, репутація закладу, рівень клієнтської лояльності) та їх кількісним відображенням.

Методи експертних оцінок поділяються на два основні класи:

1. Методи індивідуальних експертних оцінок.

Вони ґрунтуються на незалежних судженнях окремих експертів (наприклад, керівників готелів, шеф-кухарів, консультантів індустрії гостинності). До найбільш поширених належать:

- метод інтерв'ю (експерт відповідає на заздалегідь підготовлені питання щодо діяльності підприємства);
- метод анкетування (письмове опитування експертів щодо якості послуг або конкурентних позицій);
- аналітичні експертні оцінки (підготовка експертами детальних аналітичних висновків щодо об'єкта дослідження).

Перевагою цих методів є максимальне використання індивідуального досвіду експерта та мінімізація впливу групового тиску.

2. Методи колективних експертних оцінок.

Вони базуються на узгодженні позицій групи експертів і застосовуються у таких формах:

- колективні обговорення (метод комісій, «мозковий штурм» щодо розробки нових послуг);
- метод Делфі (багатоетапне анонімне опитування експертів);
- ділові ігри (моделювання управлінських ситуацій у готелі чи ресторані);
- розробка сценаріїв розвитку підприємства;
- побудова дерева рішень.

Для подальшої обробки експертної інформації її необхідно формалізувати за допомогою спеціальних шкал вимірювання. У практиці готельно-ресторанного бізнесу застосовуються такі види шкал:

- рангова шкала (ранжування готелів або ресторанів за рівнем сервісу);
- бальна шкала відмінностей (оцінка якості послуг у балах);
- шкала відношень (визначення кратності переваги одного закладу над іншим);
- числові шкали відмінностей і відношень;
- шкала попарних порівнянь;
- вербально-числові шкали (наприклад, «високий рівень сервісу» – 0,8–1,0).

Формування вербально-числових шкал передбачає:

а) визначення градацій шкали (наприклад, «низький», «середній», «високий рівень якості»);

б) встановлення відповідних числових значень для кожної градації. При цьому інтерпретація шкали повинна бути зрозумілою і прийнятною для всіх експертів.

Процедура підготовки та проведення експертизи у готельно-ресторанній сфері включає такі етапи:

- формування групи аналітиків;
- визначення мети експертизи та уточнення моделі об'єкта;
- відбір експертів;
- розробка анкет або інструментарію опитування;
- проведення експертного опитування;

- обробка результатів;
- аналіз отриманих даних;
- розробка практичних рекомендацій.

Особливе значення має відбір експертів, які повинні: мати глибокі професійні знання у сфері гостинності; володіти високим рівнем ерудиції; адекватно оцінювати тенденції розвитку ринку; бути об'єктивними, самокритичними та психологічно стійкими; мати практичний досвід роботи.

Оцінювання ефективності експертів здійснюється за допомогою показників абсолютної та відносної ефективності, а також через аналіз відхилення їхніх оцінок від об'єктивних або середньогрупових значень. Для врахування рівня компетентності експертів використовуються вагові коефіцієнти, що залежать від ступеня обізнаності експерта з проблемою та обґрунтованості його суджень.

Зокрема, коефіцієнт аргументованості визначається як середнє значення коефіцієнтів довіри та відповідності експерта встановленим вимогам, а інтегральний показник компетентності формується на основі поєднання оцінок обізнаності та аргументованості. Отримані коефіцієнти нормуються та використовуються як ваги при агрегуванні експертних оцінок.

Підготовка експертного опитування передбачає розробку анкет, що містять питання різного типу: відкриті та закриті, прямі та непрямі, умовні та безумовні. Вибір форми анкетування (очне чи заочне, індивідуальне чи групове, анонімне чи персоналізоване) залежить від цілей дослідження та специфіки діяльності підприємства.

Таким чином, експертні оцінки як складова евристичних методів відіграють важливу роль у системі управління підприємствами готельно-ресторанної галузі, забезпечуючи можливість ухвалення обґрунтованих рішень в умовах невизначеності, обмеженості інформації та високого рівня динамічності зовнішнього середовища.

11.2 Формування експертних оцінок та оцінка узгодженості експертів

Управлінцю підприємства готельно-ресторанного господарства, який застосовує експертний підхід до оцінювання якості певного об'єкта (послуги, технологічного процесу, рівня сервісу, ефективності персоналу тощо), принципово важливо отримати результати оцінювання у зручному та формалізованому вигляді. Формування експертних оцінок має визначальне значення, оскільки вибір конкретного методу оцінювання є одним із ключових чинників, що впливають на достовірність і якість результатів експертизи.

У практиці управління закладами готельно-ресторанної індустрії доцільно виокремлювати такі основні методи проведення експертних оцінок для визначення якості m об'єктів за участю l експертів.

1. Метод бальних оцінок.

Цей метод передбачає застосування заздалегідь визначеної бальної шкали, межі якої є відомими всім експертам (наприклад, оцінювання якості

обслуговування гостей, дизайну номерів, асортименту меню або рівня сервісу ресторану).

У випадку, коли експерти мають однакову вагу (тобто є рівноправними), групова оцінка об'єкта визначається як середньоарифметичне значення індивідуальних бальних оцінок:

$$x_i^{ca} = \frac{1}{l} \sum_{j=1}^l x_{ij} \quad (11.1)$$

де x_{ij} – бальна оцінка i -го об'єкта j -м експертом,
 $i = \overline{1, m}$, $j = \overline{1, l}$;
 m – кількість об'єктів;
 l – кількість експертів.

Якщо експерти характеризуються різним рівнем компетентності (наприклад, менеджери, шеф-кухарі, маркетингологи, фахівці з сервісу), тоді доцільно використовувати зважену середню оцінку:

$$x_i^{c3} = \sum_{j=1}^l q_j x_{ij}, \quad i = \overline{1, m}, \quad \sum_{j=1}^l q_j = 1, \quad (11.2)$$

де q ($j=1, l$) – вагові коефіцієнти компетентності експертів.

У випадку, коли об'єкт оцінювання є складним (наприклад, комплексна якість готельної послуги, що включає комфорт, безпеку, харчування, сервіс), доцільно здійснювати оцінювання його окремих складових (ознак).

За умови однакової важливості ознак і рівної ваги експертів:

$$x_i^{ob} = \frac{1}{l} \sum_{j=1}^l x_{ij} = \frac{1}{lp} \sum_{j=1}^l \sum_{k=1}^p x_{ijk}, \quad i = \overline{1, m}, \quad (11.3)$$

де $x_{ij} = \frac{1}{p} \sum_{k=1}^p x_{ijk}$, x_{ijk} – оцінка i -го об'єкта j -м експертом k -ї частини (ознаки);
 p – кількість ознак.

За різної важливості ознак і різної ваги експертів:

$$x_i^{pb} = \sum_{j=1}^l q_j x_{ij} = \sum_{j=1}^l q_j \sum_{k=1}^p a_k x_{ijk}, \quad i = \overline{1, m}, \quad (11.4)$$

де $x_i^{pb} = \sum_{k=1}^p a_k x_{ijk} (\sum_{k=1}^p a_k = 1)$, a_k ($k = \overline{1, p}$) – вагові коефіцієнти значущості ознак.

Величини q_j та a_k найзручніше задавати або визначати так, щоб їхні числові значення містилися в межах від 0 до 1.

Визначення вагових коефіцієнтів можливе шляхом:

- диференціального самооцінювання експертів;
- взаємного оцінювання (побудова матриці компетентності експертів).

Переваги методу бальних оцінок у готельно-ресторанному бізнесі:

- простота застосування;

- можливість врахування професійного досвіду експертів;
- універсальність для оцінювання як матеріальних, так і нематеріальних характеристик сервісу.

Недоліки:

- складність отримання об'єктивних початкових оцінок;
- трудомісткість деталізації складних об'єктів;
- суб'єктивність сприйняття якості послуг.

2. Метод абсолютних оцінок.

Передбачає використання кількісних показників, що мають конкретні одиниці вимірювання (наприклад, час обслуговування гостей, середній чек, рівень заповнюваності номерного фонду, тривалість приготування страв).

Групова оцінка при рівнозначності експертів (11.3).

При різній вагомості експертів – використовується середньозважена формула (11.4).

У разі оцінювання складних об'єктів (наприклад, ефективності ресторану за кількома показниками) застосовуються аналогічні підходи, але з попередньою нормалізацією показників, оскільки вони можуть мати різні одиниці вимірювання.

3. Метод ранжування.

Передбачає впорядкування об'єктів за рівнем їх якості (наприклад, рейтинг готелів, ресторанів або варіантів меню). Кожному об'єкту присвоюється ранг.

Сума рангів:

$$r_i = \sum_{j=1}^l r_{ij}, \quad (11.5)$$

де $r_i = \overline{1, m}$ – ранг об'єкта.

Середній ранг:

$$\bar{r}_i = \frac{1}{l} \sum_{j=1}^l r_{ij}, \quad i = \overline{1, m}, \quad (11.6)$$

Чим менша сума рангів, тим вищою вважається якість об'єкта.

4. Метод відносних оцінок.

Передбачає визначення відносної важливості або якості об'єктів (наприклад, визначення частки впливу різних факторів на задоволеність гостей).

При цьому групова оцінка обчислюється як середньоарифметична або середньозважена.

5. Метод попарних порівнянь.

Застосовується у випадках, коли експертам легше порівнювати об'єкти попарно (наприклад, вибір концепції ресторану або дизайну номерів).

Метод частинних попарних порівнянь.

Експерти формують матриці попарних порівнянь. Визначається частота переваги:

$$f_i = \frac{1}{l} \sum_{j=1}^l f_{ij}, \quad i = \overline{1, m}, \quad (11.7)$$

або з урахуванням ваг експертів:

$$f_i = \frac{1}{l} \sum_{j=1}^l a_j f_{ij}, \quad (11.8)$$

$$(\sum_{j=1}^l a_j = 1), \quad j = \overline{1, m}. \quad (11.9)$$

де a_j – вага експерта/
Кількість порівнянь:

$$N = (m(m-1))/2. \quad (11.10)$$

Оцінка якості (c_i) i -го об'єкта:

$$c_i = \frac{f_i}{N} = \frac{2f_i}{m(m-1)}, \quad i = \overline{1, m}, \quad (\sum_{i=1}^m c_i = 1) \quad (11.11)$$

де f_i – середня частота переваги i -го об'єкта, яка розраховується за наведеною вище формулою,
 m – кількість об'єктів.

Метод повних попарних порівнянь.

Оцінка якості (c_i) i -го об'єкта:

$$c_i = \frac{f_i}{N} = \frac{f_i}{m(m-1)}, \quad i = \overline{1, m}, \quad (\sum_{i=1}^m c_i = 1). \quad (11.12)$$

Метод може бути:

- повним;
- частинним.

Переваги:

- простота формування початкових даних;
- чітка математична база;
- можливість трансформації результатів у інші форми (рейтинги, бали).

Оцінювання узгодженості експертів

У готельно-ресторанній сфері, де значна частина показників має суб'єктивний характер (якість обслуговування, атмосфера, імідж), особливо важливо оцінити ступінь узгодженості думок експертів.

1. Лінійний коефіцієнт кореляції (Пірсона):

$$r = \frac{\sum_{i=1}^m (x_i - \bar{x}) \cdot (y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^m (x_i - \bar{x})^2} \cdot \sqrt{\sum_{i=1}^m (y_i - \bar{y})^2}} \quad (11.13)$$

Перевірка значущості здійснюється за критерієм Стюдента.

2. Коефіцієнт рангової кореляції Спірмена:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^m d_i^2}{m(m^2-1)} \quad (11.14)$$

3. Коефіцієнт конкордації Кендалла:

$$W = \frac{12 \sum_{i=1}^m (R_i - \bar{R})^2}{l^2(m^3 - m)}, \quad (11.15)$$

де m – кількість об'єктів експертизи;

l – кількість експертів;

R_i – сумарний ранг i -го об'єкта за думками всіх експертів;

$\bar{R}$ – середнє значення сумарних рангів.

У разі наявності зв'язаних рангів використовується скоригована формула:

$$W = \frac{12 \sum_{i=1}^m (R_i - \bar{R})^2}{l^2(m^3 - m) - l \sum_{j=1}^l (t_j^3 - t_j)} \quad (11.16)$$

Перевірка значущості здійснюється за критерієм Пірсона:

$$\chi_{\Phi}^2 = \frac{S}{lm(m-1)} \quad (11.17)$$

де $S = 12 \sum_{i=1}^m (R_i - \bar{R})^2$

У практиці управління підприємствами готельно-ресторанного господарства формування експертних оцінок і перевірка їх узгодженості є необхідною умовою ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. Це особливо актуально при оцінюванні якості сервісу, формуванні конкурентних стратегій, розробці нових продуктів і вдосконаленні обслуговування гостей.

Комплексне використання різних методів експертного оцінювання у поєднанні з аналізом узгодженості думок експертів дозволяє підвищити достовірність результатів, мінімізувати суб'єктивні похибки та забезпечити ефективність управління в умовах невизначеності та динамічності ринкового середовища.

ТЕМА 12 МЕТОДИ ПРОГНОЗУВАННЯ В РОЗРОБЦІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

12.1 Кількісні методи прогнозування.

12.2 Якісні методи прогнозування.

12.1 Кількісні методи прогнозування

Процес розроблення управлінських рішень у значній кількості випадків передбачає необхідність урахування потенційних змін у зовнішньому середовищі організації в перспективі. Управлінське рішення формується як інтегрований результат оцінювання поточного стану об'єкта управління та уявлень щодо можливих сценаріїв його майбутнього розвитку. Рівень точності передбачення як зовнішніх, так і внутрішніх умов функціонування організації безпосередньо визначає ймовірність досягнення запланованих результатів. У цьому контексті прогнозування виступає ключовим інструментом уточнення бачення майбутніх змін. Відсутність прогнозних оцінок або недостатнє уявлення про можливий розвиток подій істотно ускладнює або унеможлиблює ухвалення ефективних управлінських рішень.

Прогнозування доцільно трактувати як процес науково обґрунтованого передбачення майбутнього стану, а також визначення тенденцій і перспектив змін певних явищ або процесів. Основною метою прогнозування є формування альтернативних, науково верифікованих варіантів розвитку показників, що характеризують відповідні процеси та мають вплив на ухвалення управлінських рішень і функціонування організації в цілому.

Економічне прогнозування належить до базових напрямів прогнозної діяльності, результати якого використовуються у процесі формування управлінських рішень у таких сферах, як інвестиційна діяльність, маркетинг, збут, фінансове планування тощо. Оскільки будь-яке управлінське рішення за своєю природою має прогностичний характер, прогнозування формує фундаментальну основу управлінської діяльності незалежно від галузі її застосування. Взаємозв'язок між прогнозуванням і ухваленням рішень є органічним, адже процес ухвалення управлінських рішень є центральною ланкою управлінського циклу на всіх рівнях менеджменту. Такий зв'язок пояснюється необхідністю попереднього отримання, оброблення, аналізу та представлення інформації у зручній для використання формі ще до моменту ухвалення рішення. Прогнозування при цьому здійснюється на основі поєднання інтуїтивних оцінок, логічного аналізу предметної інформації та використання кількісних даних і математичних методів.

У практичній діяльності застосовується широкий спектр методів прогнозування. Вибір конкретного методу визначається низкою факторів, серед яких: форма прогнозу, горизонт прогнозування, наявність і якість інформаційної бази, необхідна точність результатів, специфіка об'єкта

прогнозування, а також економічні витрати на здійснення прогнозних розрахунків.

Методи прогнозування мають відповідати таким ключовим вимогам: поєднання суб'єктивної цінності оцінок із їх об'єктивною обґрунтованістю; однозначність і чіткість застосування, що виключає неоднозначне трактування результатів; можливість накопичення статистичної інформації та її подальшого використання в прогнозних процедурах.

За оцінками фахівців, загальна кількість існуючих методів прогнозування перевищує 150, проте на практиці використовується лише їх обмежена частина. У науковій літературі поширеним є поділ методів прогнозування на кількісні та якісні.

Кількісні методи прогнозування ґрунтуються на використанні інформації про закономірності зміни параметрів у часі або на наявності статистично значущих залежностей, що характеризують діяльність об'єкта управління. До таких методів належать, зокрема, аналіз часових рядів і каузальне (причинно-наслідкове) моделювання.

Якісні методи, на відміну від кількісних, базуються на досвіді, інтуїції та експертних оцінках фахівців і включають методи експертних оцінок, узагальнення думок експертів, моделювання очікувань споживачів, а також використання оцінок торговельного персоналу.

Аналіз часових рядів.

Часові ряди поділяються на моментні та інтервальні. У моментних рядах значення показника фіксується у визначені моменти часу, тоді як в інтервальних – для певних часових інтервалів. Для здійснення прогнозування на основі часових рядів необхідною є наявність достатнього обсягу ретроспективних даних, що дає змогу ідентифікувати тенденції розвитку досліджуваного процесу.

Водночас методи часових рядів мають певні обмеження, зокрема вони не враховують можливих зовнішніх впливів або випадкових відхилень. Загалом точність прогнозу підвищується зі збільшенням обсягу вихідних даних і скороченням горизонту прогнозування.

До основних методів аналізу часових рядів належать:

- метод плинної середньої;
- метод зваженої плинної середньої;
- метод експоненціального згладжування;
- метод екстраполяції на основі аналітичних показників;
- метод екстраполяції тренду.

Метод плинної середньої базується на обчисленні середнього значення показника за певний часовий інтервал, що формується як сума кількох послідовних періодів. Отриманий згладжений ряд характеризується меншою варіативністю порівняно з вихідними даними. При цьому важливим є визначення оптимального інтервалу усереднення та моменту ухвалення управлінського рішення.

У межах цього методу використовуються такі залежності:

$$\tilde{y}_i = y_i + \lambda_i \Delta y_i + \lambda_{i-1} \Delta y_{i-1} + \lambda_{i-2} \Delta y_{i-2} + \dots + \lambda_{i-(n-1)} \Delta y_{i-(n-1)} \quad (12.1)$$

де Δy_i – визначається ланцюговий абсолютний приріст.

Коефіцієнт плинної середньої визначається як:

$$\lambda_i = \frac{i \cdot \beta}{n}, \quad (12.2)$$

де n – кількість періодів;

i – порядковий номер періоду.

Характерною особливістю методу є більший вплив останніх спостережень на прогнозоване значення, що досягається через використання вагових коефіцієнтів.

Метод зваженої плинної середньої передбачає використання вагових коефіцієнтів, які відображають ступінь значущості окремих спостережень. Загальна форма розрахунку має вигляд:

$$\tilde{f}_n = \frac{\sum_{i=1}^N W_{n-i} y_{n-i}}{\sum_{i=1}^N W_{n-i}}, \quad (12.3)$$

де y_{n-i} – значення прогнозованої величини в попередні N моменти часу (значення y_{n-1} відповідають моментам часу t_{n-1} , а значення f_n – моментам часу t_n);

w_{n-1} – вагові коефіцієнти, які відповідають значенням y_{n-1} і котрі тим більші, чим ближчі відповідні моменти часу t_{n-1} до часу t_n

Метод експоненціального згладжування передбачає врахування всіх попередніх значень часового ряду з експоненційним зменшенням їх ваги:

$$\tilde{y}_{n+1} = \alpha y_n + \alpha(1 - \alpha)y_{n-1} + \alpha(1 - \alpha)^2 y_{n-2} + \dots \quad (12.4)$$

де α – параметр згладжування ($0 < \alpha < 1$).

Екстраполяційні методи

Метод екстраполяції на основі аналітичних показників передбачає використання середнього абсолютного приросту або середнього коефіцієнта зростання. Прогноз за середнім приростом визначається як:

$$\tilde{y}_{n+T} = y_n + \overline{\Delta y} \cdot T, \quad (12.5)$$

де y_n – кінцеве значення рівня динамічного ряду;

Δy – середній абсолютний приріст;

T – горизонт прогнозу ($T = 1; 2; 3 \dots$).

Метод екстраполяції тренду базується на побудові аналітичної функції залежності показника від часу. Найпростішою формою є лінійний тренд:

$$y=a+bt. \quad (12.6)$$

Також застосовуються квадратичні, степеневі, експоненціальні, логістичні та інші функції. Параметри моделей визначаються методом найменших квадратів.

Якість побудованої моделі оцінюється за допомогою *коефіцієнта детермінації*:

$$R^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (\hat{y}_{t_i} - \bar{y})^2}{\sum_{i=1}^n (\hat{y}_i - \bar{y})^2} \quad (12.7)$$

Чим ближче значення R^2 до одиниці, тим вищою є адекватність моделі.

Каузальні методи прогнозування.

Каузальні методи застосовуються у випадках, коли прогнозований показник залежить від множини взаємопов'язаних факторів. Їх реалізація потребує використання сучасних обчислювальних засобів і спеціалізованого програмного забезпечення.

До основних різновидів каузальних методів належать:

- багатовимірні регресійні моделі;
- економетричні моделі;
- методи комп'ютерного імітаційного моделювання.

Таким чином, кількісні методи прогнозування забезпечують науково обґрунтовану базу для ухвалення управлінських рішень, дозволяючи враховувати динаміку розвитку процесів, виявляти закономірності та оцінювати можливі сценарії майбутнього розвитку організації.

12.2 Якісні методи прогнозування

У ситуаціях, коли обсяг доступної інформації є недостатнім або застосування кількісних моделей пов'язане зі значними витратами ресурсів, управлінський персонал може звертатися до використання якісних підходів до прогнозування. У межах таких підходів формування уявлень про майбутній стан об'єкта управління здійснюється на основі експертних суджень фахівців, яких залучають до процесу оцінювання.

Якісні методи прогнозування належать до групи інтуїтивних, або неформалізованих, методів і застосовуються за умов відсутності числових даних або у випадках, коли їх отримання є складним чи економічно недоцільним. У структурі якісних методів прогнозування виокремлюють декілька основних підходів.

Метод «думки журі» передбачає агрегування та узагальнення індивідуальних оцінок експертів, які мають релевантний досвід у відповідних сферах діяльності. Одним із неформальних різновидів цього підходу є метод «мозкового штурму», в межах якого на першому етапі здійснюється генерування максимально можливої кількості ідей без їх критичного

оцінювання. Лише після завершення етапу генерації відбувається відбір і аналіз запропонованих ідей. Незважаючи на значні витрати часу, цей метод є ефективним у випадках, коли організація потребує формування широкого спектра альтернативних рішень та інноваційних підходів.

Метод узагальнення думок працівників збуту ґрунтується на практичному досвіді торговельного персоналу, який безпосередньо взаємодіє зі споживачами. Завдяки глибокому розумінню поведінки клієнтів та їх попередніх дій, такі фахівці здатні оперативно формувати обґрунтовані прогнози попиту. У багатьох випадках їх інтуїтивні оцінки можуть бути більш точними у короткостроковій перспективі, ніж результати формалізованих кількісних моделей.

Модель очікування споживача базується на результатах анкетування або опитування клієнтів організації щодо їхніх майбутніх потреб і намірів. Після збору відповідної інформації здійснюється її коригування з урахуванням можливих систематичних похибок (зокрема переоцінювання або недооцінювання попиту), що дозволяє керівництву сформувати узагальнений прогноз сукупного попиту.

Метод експертних оцінок є більш формалізованим різновидом колективних підходів до прогнозування. Його було розроблено з метою передбачення складних подій, зокрема у сфері військових досліджень. Сутність методу полягає у поетапному досягненні консенсусу між експертами шляхом багаторазового опитування. На початковому етапі кожен експерт незалежно формує власне бачення проблеми та відповідний прогноз. Надалі учасники отримують узагальнені результати оцінок інших експертів і мають можливість переглянути власні судження, аргументуючи відхилення від групової позиції. Процедура повторюється декілька разів (зазвичай три-чотири ітерації) до досягнення узгодженого результату.

Процес експертного прогнозування включає такі основні етапи:

- підготовчий етап, що передбачає формулювання завдання прогнозування, відбір експертів, визначення методичного інструментарію, а також формування інформаційної та технічної бази;
- аналіз наявної інформації, а також внутрішніх і зовнішніх умов функціонування об'єкта прогнозування з поділом даних на кількісні та якісні;
- визначення найбільш імовірних сценаріїв розвитку зовнішнього та внутрішнього середовища;
- безпосереднє проведення експертного оцінювання з ідентифікацією ключових подій у заданому часовому горизонті;
- розроблення альтернативних варіантів розвитку подій з урахуванням різних комбінацій сприятливих і несприятливих факторів;
- оцінювання якості отриманих прогнозів;
- моніторинг реалізації прогнозу та його коригування за необхідності.

Крім зазначених підходів, прогнозування управлінських рішень може здійснюватися з використанням інших неформалізованих джерел інформації, зокрема:

- вербальної інформації, отриманої через засоби масової комунікації, міжособистісні контакти, телефонні повідомлення тощо;
- письмових джерел, таких як періодичні видання, аналітичні звіти, інформаційні бюлетені;
- інформації, отриманої внаслідок неформальних або неофіційних каналів, включаючи конкурентну розвідку.

Важливим аспектом є обґрунтований вибір оптимального методу прогнозування. Раціонально підібраний методичний інструментарій сприяє підвищенню якості прогнозу, забезпечуючи його повноту, достовірність і точність, а також дозволяє оптимізувати витрати часу та ресурсів на проведення прогнозних розрахунків.

На вибір методу прогнозування впливають такі ключові фактори:

- сутність і специфіка управлінської проблеми;
- динамічні характеристики об'єкта прогнозування в умовах ринкового середовища;
- обсяг, структура та якість наявної інформації;
- стадія життєвого циклу товару або послуги;
- вимоги до точності та форми представлення результатів прогнозу;
- інші особливості конкретної ситуації.

Зазначені фактори необхідно розглядати у взаємозв'язку, виключаючи лише ті, що не мають суттєвого впливу на результати прогнозування. При цьому особливу увагу доцільно приділяти співвідношенню витрат на прогнозування та його точності. Оптимальним вважається такий прогноз, який забезпечує раціональний баланс між цими параметрами.

У процесі вибору методу прогнозування доцільно враховувати:

- наявність статистичних даних за відповідний період;
- рівень компетентності фахівців, що здійснюють прогнозування, а також наявність необхідного технічного забезпечення;
- часові витрати на збір і оброблення інформації.

З метою підвищення достовірності результатів на практиці часто застосовується комбінування декількох методів прогнозування, що дозволяє отримати незалежні оцінки та підвищити обґрунтованість управлінських рішень.

До основних вимог, яким мають відповідати прогнози, належать:

- своєчасність формування із заданим рівнем точності та визначеності ключових показників;
- надійність, що передбачає кількісне вираження результатів і їх документальне оформлення;
- простота застосування методики прогнозування, що забезпечує її практичну придатність у діяльності організації.

ТЕМА 13 УХВАЛЕННЯ ФІНАНСОВИХ ТА ІНВЕСТИЦІЙНИХ РІШЕНЬ

13.1 Ухвалення фінансових рішень.

13.2 Управління інвестиційними рішеннями.

13.1 Ухвалення фінансових рішень

Фінансово-інвестиційна діяльність традиційно посідає провідне місце в системі управління підприємством і зберігає статус одного з ключових напрямів управлінської діяльності. Управління фінансами організації (фінансовий менеджмент) у загальному розумінні охоплює процеси розроблення, обґрунтування та ухвалення управлінських рішень щодо формування, розподілу та використання грошових потоків підприємства.

З огляду на джерела формування фінансових ресурсів доцільно виокремлювати такі основні напрями управління фінансами організації:

- управління власними фінансовими ресурсами;
- управління залученими (позиковими) коштами.

До складу власних коштів належать внески засновників до статутного капіталу, нерозподілений прибуток підприємства, а також амортизаційні відрахування. Позикові кошти представлені банківськими кредитами, а також фінансовими ресурсами, отриманими внаслідок емісії корпоративних облігацій. У цьому контексті ключовим завданням фінансового менеджменту є визначення оптимального співвідношення між власними та позиковими ресурсами з урахуванням таких параметрів, як вартість капіталу, строки залучення, рівень ризику, структура джерел фінансування та інші фактори.

У межах операційного фінансового управління можна виділити такі основні напрями формування управлінських рішень:

- проведення аналізу фінансового стану підприємства;
- оцінювання фінансових активів у поточному та перспективному періодах;
- розроблення рекомендацій щодо ефективного використання активів;
- формування та застосування системи показників оцінювання результативності фінансової діяльності.

Водночас варто підкреслити, що існуючі методики фінансового аналізу не можуть розглядатися як універсальні алгоритми або «жорсткі» інструкції для ухвалення управлінських рішень. Вони виконують роль інструментарію, що підвищує якість аналітичних оцінок, однак не гарантує абсолютної точності прогнозування фінансових результатів.

Модель основного балансового рівняння

Сутність базового балансового співвідношення полягає в рівності між активами підприємства та сумою власного капіталу і зобов'язань:

$$A = BK + Z. \quad (13.1)$$

Формування власного оборотного капіталу (ВОК) може бути представлене такими залежностями:

$$VOC = OA - KP \quad (13.2)$$

або

$$VOC = (BK + DP) - NA, \quad (13.3)$$

де OA – оборотні активи,

KP – короткострокові пасиви,

DP – довгострокові пасиви,

NA – необоротні активи.

У межах цієї моделі простежується взаємозв'язок між прибутковістю та ризиком: збільшення обсягу власного оборотного капіталу сприяє зниженню ризику втрати платоспроможності, оскільки підвищується ліквідність і фінансова гнучкість підприємства. Водночас надмірне зростання ВОК може призвести до зниження ефективності використання довгострокового капіталу, уповільнення оборотності ресурсів і обмеження інвестиційних можливостей.

Зменшення обсягу ВОК, навпаки, може свідчити про активізацію інвестиційної діяльності, однак супроводжується підвищенням фінансових ризиків.

Модель беззбитковості

Однією з базових вимог ефективного управління підприємством є забезпечення беззбитковості діяльності, що передбачає покриття як постійних, так і змінних витрат. Постійні витрати не залежать від обсягів виробництва, тоді як змінні змінюються пропорційно до них.

Ключовим показником у межах цієї моделі є точка беззбитковості, яка визначається через маржинальний дохід (різницю між виручкою та змінними витратами). Для багатомініклатурного виробництва використовується середньозважений маржинальний дохід:

$$NBU = CP / P_{MSZN}, \quad (13.4)$$

де CP – постійні витрати;

P_{MSZ} – середньозважений маржинальний дохід.

Моделі управління грошовими потоками

Основною метою управління грошовими потоками є забезпечення їх достатності, синхронізації та ефективності використання. Рівень достатності грошових надходжень визначається співвідношенням:

$$R_d = \frac{GP_p}{GP_n}, \quad (13.5)$$

де GP_p – вхідні грошові потоки,

GP_n – вихідні.

Якщо значення показника дорівнює одиниці, це свідчить про збалансованість грошових потоків; перевищення одиниці може вказувати на неефективне використання ресурсів, тоді як значення менше одиниці сигналізує про загрозу фінансовій стійкості.

Чистий грошовий потік визначається як сума потоків за видами діяльності:

$$CHGP = CHGP_o + CHGP_i + CHGP_f . \quad (13.6)$$

Моделі оцінювання та прогнозування фінансового стану

Важливою складовою фінансового менеджменту є прогнозування, що здійснюється, зокрема, на основі коефіцієнта Бівера:

$$K_B = \frac{CP + A_m}{DZ + PZ}, \quad (13.7)$$

де CP – чистий прибуток,

A_m – амортизація,

DZ і PZ – довгострокові та поточні зобов'язання.

Для оцінювання ймовірності банкрутства широко використовується модель Альтмана (Z-модель), яка базується на інтегральній оцінці фінансових коефіцієнтів підприємства.

Методи дисконтування

Дисконтування є важливим інструментом оцінювання інвестиційних проєктів, що передбачає приведення майбутніх грошових потоків до їх поточної вартості. Одним із ключових критеріїв є чиста приведена вартість (NPV):

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0, \quad (13.8)$$

де CF_t – грошові потоки у період t ,

r – ставка дисконту,

I_0 – початкові інвестиції.

Позитивне значення NPV свідчить про доцільність реалізації проєкту, оскільки дисконтована вартість майбутніх доходів перевищує обсяг інвестиційних витрат.

Таким чином, концепція дисконтування ґрунтується на принципі часової вартості грошей: фінансові ресурси, доступні в поточний момент, мають вищу цінність порівняно з майбутніми надходженнями, оскільки можуть бути інвестовані з метою отримання додаткового доходу.

13.2 Управління інвестиційними рішеннями

Інвестиційні рішення – це рішення, пов’язані із вкладанням (інвестуванням) коштів в активи в певний період часу з метою одержання зиску в майбутньому.

Управлінські інвестиційні рішення фокусуються на питаннях визначення напрямів (об’єктів) вкладання тих коштів, які є в розпорядженні організації. Достатньо часто в літературі зазначається, що інвестиції здійснюються з метою отримання прибутку. Це так лише певною мірою. Необхідно звертати увагу, що існує й «соціальне інвестування», навіть у межах діяльності комерційних організацій. У таких випадках не виникає прямого комерційного ефекту у вигляді прибутку. З’являються ефекти іншого типу – покращання умов праці, відпочинку, оздоровлення, культурно-освітнього розвитку тощо. До того ж необхідно враховувати, що, крім прибутку, власників бізнесу цікавить рівень капіталізації компанії, тобто її ринкова вартість. Це важливе фінансове питання: яку суму коштів може отримати власник при повному або частковому продажу свого бізнесу? Тому фінансовий менеджмент компанії, управлінські рішення можуть фокусуватися не тільки на прибутку, але й на ряді інших цілей. Безумовно тільки те, що фінансово-інвестиційні рішення мають “працювати” на інтереси власників організації, на забезпечення реалізації стратегії організації та її бізнес-одиниць, на досягнення необхідного рівня поточної та перспективної конкурентоспроможності організації.

Інвестиційні рішення можна поділити на такі види:

- матеріальні (вкладання в реальний капітал);
- фінансові (вкладання у фінансові активи – цінні папери тощо);
- нематеріальні (вкладання в нематеріальні активи).

Об’єктами інвестиційної діяльності організації можуть бути основні фонди, цінні папери, інтелектуальний капітал, інші об’єкти власності та майнові права.

У визначенні доцільності ухвалення того чи іншого інвестиційного проекту потрібно відповісти на такі основні запитання:

- який необхідний обґрунтований обсяг фінансових ресурсів;
- які джерела фінансування можуть бути використані;
- яким може бути термін окупності інвестицій?

Розглянемо найбільш відомі методи фінансового аналізу для ухвалення інвестиційних рішень щодо двох груп об’єктів інвестування – матеріальних (реальних) і фінансових.

Ухвалення інвестиційних рішень щодо матеріальних проєктів

З’ясовуючи доцільність і привабливість інвестиційного проєкту застосовують ряд методів (рис. 13.1).

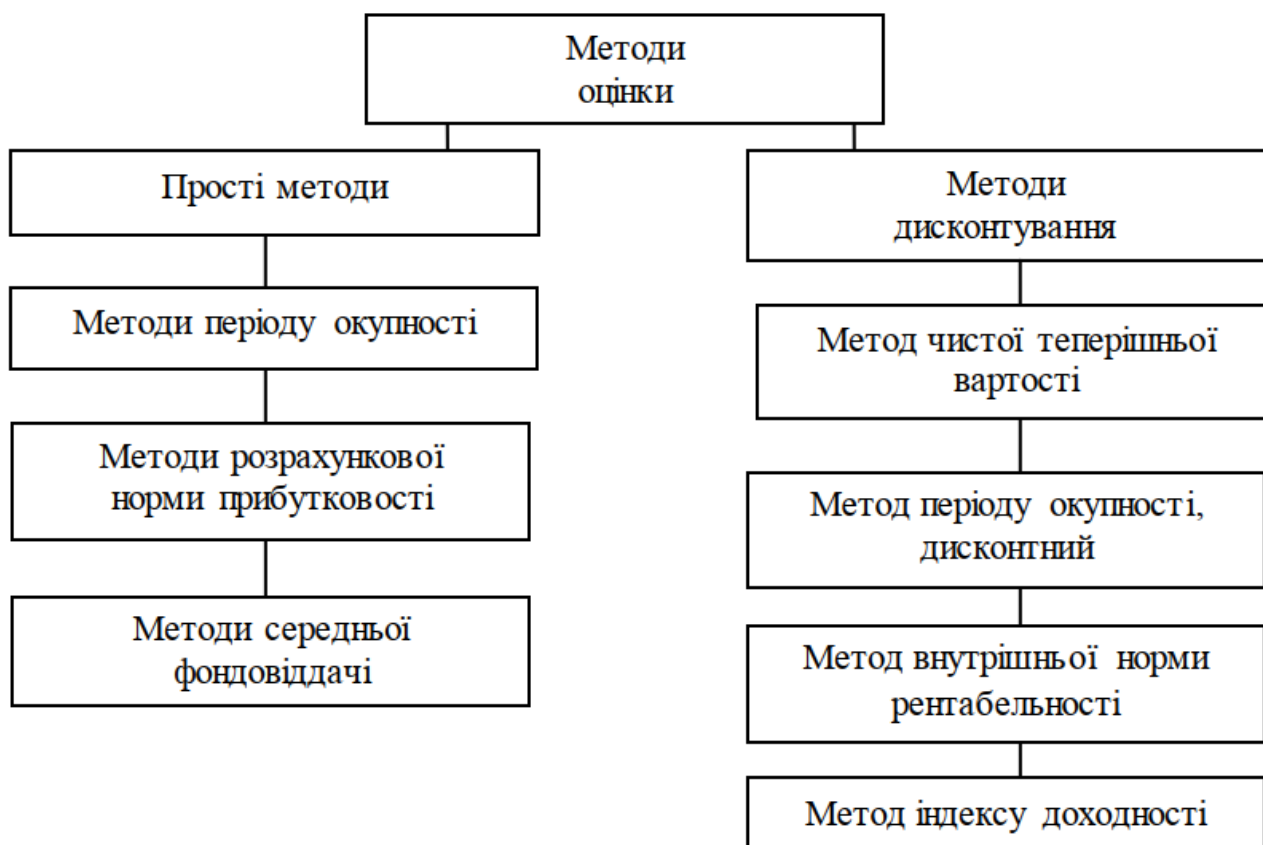


Рисунок 13.1 – Методи оцінки доцільності капіталовкладень

Метод оцінки за періодом окупності інвестицій. Він передбачає розрахунок строку окупності інвестицій (періоду часу, за який доходи покривають витрати на реалізацію інвестиційного проєкту) за такою моделлю:

а) з рівномірним надходженням доходів за весь строк окупності:

$$T = \frac{K}{P_{ч+А}} \leq T_{ев} \quad \text{або} \quad \frac{K}{D_{ч}} \leq T_{ев}, \quad (13.9)$$

де T – термін окупності інвестиційного проєкту, років;

$P_{ч}$ – чисті надходження (чистий прибуток підприємства) в перший рік реалізації інвестиційного проєкту, грн;

K – повна сума витрат на здійснення інвестиційного проєкту, грн;

$T_{ев}$ – економічно виправданий термін окупності інвестицій, що визначається зазвичай власниками підприємства;

A – амортизаційні відрахування на повне відновлення в розрахунку на рік реалізації інвестиційного проєкту, грн;

$D_{ч} = P_{ч} + A$ – чистий дохід у перший рік реалізації інвестиційного проєкту, грн;

б) з нерівномірним надходженням доходів протягом строку окупності інвестицій:

$$K + \sum_{i=1}^T (P_i + A_i) \geq 0 \quad \text{або} \quad \frac{K}{D_{ч}} \leq T_{ев}, \quad (13.10)$$

де Π_i – чисті надходження (чистий прибуток) в i -му році, грн;

A_i – амортизаційні відрахування на повне відновлення в i -му році, грн;

H – норма податку на прибуток.

Метод оцінки за розрахунковою нормою прибутку полягає у визначенні відсотка прибутку на капітал, співвідношення між доходом від реалізації інвестиційного проекту й інвестиціями. Розрахунок може проводитися двома способами за формулами:

$$H_{\text{пк}} = \frac{\sum D/T}{K} \times 100, \quad (13.11)$$

$$H_{\text{пк}} = \frac{\sum D/T}{(K + K_{\text{заг}})/2} \times 100, \quad (13.12)$$

$$K_{\text{заг}} = K - I, \quad (13.13)$$

де $H_{\text{пк}}$ – норма прибутку на капітал, %;

$\sum D$ – сума річних доходів за весь термін віддачі (використання) інвестиційного проекту, грн;

T – термін віддачі (використання) інвестиційного проекту, років;

K – початкові вкладення на реалізацію інвестиційного проекту, грн;

$K_{\text{заг}}$ – залишкова вартість вкладень, грн.

Цей метод дає менеджерам можливість оцінити результати проекту за обсягом прибутку і показником рентабельності. Але він не враховує вартість грошей у різний період часу.

Методи оцінки, що ґрунтуються на дисконтуванні (NPV, IRR, DPP).

Як ми вже зазначали, дисконтування передбачає оцінку майбутніх доходів (у нашому випадку – від інвестиційного проекту) через поточну вартість грошей, тобто це зворотний процес отримання сьогоdnішнього еквівалента вартості коштів, що мають бути в майбутньому.

Дисконтування проводиться за формулою

$$CF(0) = \frac{CF(t)}{(1+p)^t}, \quad (13.14)$$

де $CF(t)$ – номінальна вартість майбутнього потоку реальних грошей у році t ;

$CF(0)$ – теперішня вартість цього потоку;

p – процентна ставка порівняння, поділена на 100 (це норма дисконту, що характеризує мінімально допустимий рівень прибутковості інвестицій).

Якщо рівень p прогнозується змінним для різних років, то формула приведення обсягу грошових надходжень у році t до поточного року матиме вигляд:

$$CF(0) = \frac{CF(t)}{(1+p_1)(1+p_2)\dots(1+p_t)}. \quad (13.15)$$

Використання механізму дисконтування майбутніх грошових надходжень практично є методом порівняння доходу від проєкту з доходом від розміщення тих самих коштів у банку під щорічний відсоток.

Інвестиційно створений (генерований) вхідний грошовий потік включає чистий прибуток, який залишається в розпорядженні підприємства, а також амортизаційні відрахування:

$$CFI = TP \cdot (1 - IT) + A, \quad (13.16)$$

де CFI – генерований грошовий потік;
 TP – прибуток до оподаткування;
 IT – ставка податку на прибуток, поділена на 100;
 A – амортизаційні відрахування.

Оцінки на основі чистої теперішньої вартості (net present value, NPV) інвестиційного проєкту здійснюються на основі величини, одержаної шляхом дисконтування різниці між усіма вихідними та вхідними потоками грошей, що утворюються протягом періоду, коли інвестиційний проєкт забезпечує надходження (генерування) грошових коштів.

Загальну накопичену величину теперішньої вартості грошових потоків, що забезпечуються проєктом (PV), і чисту теперішню вартість (NPV) розраховують за формулами:

$$NPV = \frac{CF(t)}{(1+IRR)^t}, \quad (13.17)$$

$$PV = NVP + 1, \quad (13.18)$$

де NVP – чиста теперішня вартість;
 $CF(t)$ – річний чистий потік грошей за проєктом у роки $t=0, 1, 2, \dots, n$;
 r – ставка дисконтування;
 PV – теперішня вартість грошових потоків, генерованих проєктом;
 I – інвестиційні витрати.

Далі аналізуємо результати розрахунків:

- якщо $NVP < 0$, то під час прийняття такого проєкту є загроза зменшення вартості компанії, загроза отримання збитків;
- якщо $NVP = 0$, то в разі прийняття такого проєкту вартість компанії та доходи власників не змінюються;
- якщо $NVP > 0$, то в разі прийняття проєкту вартість компанії та доходи її власників збільшаться.

Оцінки на основі внутрішньої норми рентабельності (IRR , internal rate of return) інвестиційного проєкту визначаються як норма дисконту, за якої дисконтована вартість надходження реальних грошей дорівнює дисконтованій вартості їх витрат ($NVP=0$). Усі надходження за проєктом повністю капіталізуються:

$$IRR = r, \text{ за якої } NRV = f(r) = 0.$$

Тоді *NVP* матиме такий вигляд:

$$\sum_{t=0}^{t=n} \frac{CF(t)}{(1+IRR)^t} = 0. \quad (13.19)$$

В управлінському інвестиційному аналізі роль показника *IRR* полягає в тому, що оцінюється очікувана доходність проєкту і максимально допустимий відносний рівень витрат, пов'язаних із ним.

Оцінки на основі індексу доходності (PI, profitability index). Передбачається розрахунок співвідношення між *NVP* і теперішньою вартістю інвестицій *PVI*:

$$PI = \frac{NVP}{PVI}. \quad (13.20)$$

Для економічно вигідних проєктів це значення має ≥ 0 . Дисконтний метод дозволяє визначити момент, коли дисконтовані грошові потоки, пов'язані з реалізацією проєкту, зрівняються з дисконтованими потоками інвестиційних витрат. Його очевидна перевага – врахування впливу фактора часу на ціну грошей.

Ухвалення рішень щодо фінансових інвестицій. Об'єктами фінансових інвестицій є фінансові активи. Останні можна поділити на: грошові та фондові активи.

Інвестування в грошові активи – це спрямування тимчасово вільних грошових коштів на депозитні рахунки комерційних банків, за якими інвестор може отримувати додатковий дохід у вигляді відсотків на вклади. Очевидно, що це відносно простий спосіб розміщення коштів, який супроводжується порівняно невеликим фінансовим ризиком. Під час цих операцій важливо в управлінських рішеннях ураховувати такі моменти.

Вибір комерційного банку. Саме тут приховуються основні ризики для інвестора. При вирішенні цього питання управлінці мають пам'ятати про формулу “доходність – ризик”, тобто найбільші відсотки закладами можуть супроводжуватися найбільшим ризиком інвестування. Доцільно знайомитися з рейтингом банків, який формує Національний банк України, мати уявлення про “фінансову історію” діяльності банку, його ринкову спеціалізацію, форму власності. У стабільній економіці з виваженим вибором достатньо легко мінімізувати ризики, пов'язані безпосередньо з банком.

Інфляційний фактор. Тут формується другий ризик такого фінансового інвестування. Для отримання інвестором реального доходу рівень відсотка за вкладом має бути вищим від рівня інфляції за відповідний період дії депозитного договору. Скажімо, кошти розміщено на річний депозит за ставкою 10 %. Для одержання реального доходу необхідно, щоб річний рівень інфляції був менший 10 %. Тобто управлінці мають оцінити, спрогнозувати темп інфляції. Самостійно розрахувати цей показник вони не в змозі. Тому потрібно виходити з якихось орієнтирів: прогнозів уряду, центрального банку,

відомих аналітичних агентств. Не варто забувати і про досвід та інтуїцію менеджерів.

Фактор часу. Йдеться про визначення періоду, на який інвестор передасть гроші до банку. Питання пов'язано з рівнем майбутньої доходності інвестування: чим більший період розміщення, тим зазвичай вищий рівень доходності. Одночасно потрібно враховувати, що дострокове припинення дії депозитного договору супроводжується суттєвою чи навіть повною втратою доходу для інвестора.

Інвестування у фондові інструменти передбачає придбання облігацій, акцій та інших видів цінних паперів. Зазначимо, що придбання облігацій є фактично формою кредитування їх емітентів. Під час аналізу потрібно брати до уваги такі основні моменти:

- хто виступає емітентом облігацій;
- який рівень доходності облігацій і термін їхнього погашення.

Облігації можуть бути державними, муніципальними, корпоративними. Вважається, що перші та другі менш ризиковані для інвесторів. Щодо корпоративних облігацій важливо, яка саме компанія їх випустила, наскільки стабільний її фінансовий стан, під які цілі вона акумулює (залучає) кошти.

Залежно від таких характеристик, як умови емісії, характер і терміни обігу, способи забезпечення й виплат доходу, виділяють облігації з нульовим купоном, із фіксованою або змінною купонною ставкою, безвідкличні та відкличні облігації.

Інвестування в акції набагато складніше, ніж інші види фінансового інвестування. Ризики інвестора значно зростають. Акції дають право участі в управлінні компанією, але вони зазвичай не забезпечують гарантованих доходів їх власникам.

Зазначимо, що в літературі наводиться чимало математичних моделей, які, на думку їх розробників, мають сприяти ефективності інвестиційного менеджменту, інвесторам у прийнятті правильних рішень. Але практика показує, що управлінська цінність цих моделей невисока. По-перше, вони доволі часто орієнтуються на портфельне інвестування. Таких інвесторів небагато, це зазвичай відносно великі торговці цінними паперами. По-друге, розрахунки моделей за преференційними акціями (з постійною виплатою дивідендів) практично повністю втратили сенс, тому що випуск таких акцій не дуже поширений. По-третє, дуже велика кількість факторів впливає на «ринкову долю» тих чи інших акцій, і це суттєво ускладнює прогнозування змін їх доходності.

На наш погляд, під час аналізу доцільності стосовно придбання акцій потрібно враховувати певні моменти:

– *можливі форми отримання доходу.* Це може бути отримання дивідендів і/або доходів, що виникають від зростання курсової (ринкової) вартості акцій. Дивіденди виплачують порівняно небагато компаній. У цілому на них розраховувати необхідно доволі обережно. Зміна ринкової вартості – можливо, більш доцільний орієнтир;

– *ринок акцій дуже чутливий*. Коливання цін можуть бути динамічними та суттєвими. Важливо бачити короткострокові коливання і загальний тренд (тенденцію). Інвестори можуть вдало скористатися коротко-строковими коливаннями, а можуть орієнтуватися і на віддалену перспективу, працювати на використання тренду;

– *важливу роль відіграє досвід та інтуїція* тих аналітиків, управлінців, які дають відповідні рекомендації та ухвалюють рішення. Ці люди мусять постійно «сидіти» на проблематиці фондового ринку, отримувати й обробляти великий масив інформації, що прямо чи опосередковано стосується певних емітентів.

Зазначимо, що також об'єктом фінансового інвестування може бути придбання іноземної валюти. Доходність таких інструментів для інвестора залежить від того, в якому напрямі та як змінюватиметься ринковий курс, які відсотки можна отримати від банків з розміщенням на депозитах відповідних грошових коштів.

Загалом необхідно визнати, що управлінські рішення у фінансовій та інвестиційній сферах мають орієнтуватися на системну роботу з “матеріалом”, на значну роль фактора здатності аналітично-управлінського персоналу правильно прогнозувати ситуацію. Тому система підтримки ухвалення рішень в управлінні інвестиціями має поєднувати формально-економічні й експертні методи.

ТЕМА 14 ІНФОРМАЦІЙНА ПІДТРИМКА ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ І УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

14.1 Інформаційні системи як основа інформаційної підтримки автоматизації процесів ухвалення управлінських рішень.

14.2 Класифікація інформаційних систем.

14.3 Інформаційні системи підтримки ухвалення управлінських рішень.

14.4 Система фінансового моделювання та аналізу Project Expert.

14.1 Інформаційні системи як основа інформаційної підтримки автоматизації процесів ухвалення управлінських рішень

Розроблення ефективних управлінських рішень у сучасних умовах господарювання обумовлює необхідність широкого застосування інформаційних технологій, які забезпечують повноту та своєчасність відображення управлінських процесів, а також створюють можливості для їх моделювання, аналітичного опрацювання та прогнозування.

У практиці управління процедура формування управлінського рішення зазвичай характеризується значним обсягом інтелектуальної та аналітичної роботи менеджерів. Її автоматизація дає змогу не лише істотно зменшити

трудомісткість підготовчого етапу, але й підвищити якість вхідної інформації, що використовується для ухвалення обґрунтованих і своєчасних управлінських рішень.

Використання сучасних комп'ютерних технологій має низку беззаперечних переваг, зокрема:

- забезпечення високої швидкості виконання операцій;
- досягнення високої якості обробки інформації;
- можливість опрацювання значних обсягів даних завдяки великій ємності пам'яті;
- гарантування конфіденційності інформації;
- оптимізацію розподілу функцій між користувачем і технічними засобами.

Передумови автоматизації процесів ухвалення управлінських рішень формуються під впливом таких факторів:

- зростання питомої ваги наукоємних галузей економіки;
- інтелектуалізація суспільства, що зумовлена розширенням доступу до баз знань;
- активне поширення електронних засобів комунікації та інформаційних мереж, що забезпечують оперативний обмін даними;
- підвищення рівня освіченості населення через персоналізацію навчання та розвиток систем самоосвіти;
- трансформація характеру праці, що проявляється у зростанні ролі творчої складової та збільшенні частки висококваліфікованої праці.

Наявність сучасних інформаційних технологій, прикладного програмного забезпечення, телекомунікаційних засобів та офісного обладнання позитивно впливає на ефективність управлінської діяльності. Водночас важливим є дотримання принципу економічної доцільності: обсяг інвестицій в автоматизацію процесів ухвалення рішень не повинен перевищувати очікуваний економічний ефект від впровадження відповідних систем.

У структурі систем автоматизації доцільно виокремити три ключові складові:

- інформаційну, яка забезпечує користувача необхідними даними;
- модельну, що містить аналітичні залежності між елементами системи та їх взаємодію із зовнішнім середовищем;
- експертну, яка формує основу для дедуктивних висновків і проведення експертного аналізу з метою вибору оптимальних альтернатив.

Отже, автоматизація процесу розроблення управлінських рішень є комплексним явищем, що передбачає інтеграцію людських і матеріальних ресурсів, програмно-технічного забезпечення, а також методів і процедур збору, обробки та передачі інформації. Ключову роль у цьому процесі відіграють інформаційні системи.

Інформаційна система (ІС) визначається як сукупність взаємопов'язаних процедур, спрямованих на збирання, обробку та використання інформації з метою підтримки процесів планування, ухвалення рішень, координації та

контролю. Вона включає вхідні дані (інформацію, інструкції тощо), вихідну інформацію (звіти, аналітичні матеріали, розрахунки) та механізми зворотного зв'язку, що забезпечують контроль і коригування операцій.

Основними функціями управлінських інформаційних систем є:

- збирання, зберігання та накопичення інформації;
- пошук і обробка даних;
- передача інформації для забезпечення процесу ухвалення управлінських рішень.

Функціональне призначення інформаційних систем полягає у:

обробці та зберіганні економічної інформації з метою формування узагальнених показників;

автоматизації офісної діяльності (ведення картотек, обробка текстів, використання машинної графіки, електронних комунікацій тощо);

моделюванні процесів ухвалення рішень на основі методів штучного інтелекту.

Інформаційна система управління являє собою комплекс засобів формування, обробки та використання інформації, необхідної для ухвалення управлінських рішень. До її базових компонентів належать:

- технічне забезпечення – сукупність пристроїв для збору й обробки даних;
- програмне забезпечення – комплекс програмних продуктів, що забезпечують функціонування технічних засобів;
- база даних – структурована сукупність інформації, організована для зберігання й використання;
- мережа – система взаємопов'язаних комп'ютерів, що забезпечує спільний доступ до ресурсів;
- процедури – регламентовані інструкції щодо використання компонентів системи;
- персонал – фахівці, які забезпечують функціонування інформаційної системи.

Центральне місце в інформаційній системі займає система обробки даних, у межах якої первинні дані вводяться, обробляються та трансформуються у вихідну інформацію у вигляді звітів, аналітичних матеріалів і розрахунків, необхідних для ухвалення управлінських рішень і здійснення контролю.

Програмне забезпечення (software) являє собою сукупність програм, процедур і супровідної документації, що забезпечують виконання операцій комп'ютерною системою. Основними його класами є системне та прикладне програмне забезпечення, представлене, зокрема, пакетами прикладних програм (ППП), які забезпечують реалізацію управлінських функцій і доступ до необхідної інформації.

Пакети прикладних програм – це сукупність взаємопов'язаних програмних засобів, призначених для виконання типових завдань у формалізованих сферах діяльності, таких як аналіз даних, моделювання, дослідження проблем і документування результатів.

До основних вимог, що висуваються до ППП, належать:

- простота освоєння та використання;
- відповідність високим стандартам обробки й зберігання даних;
- наявність розвинених засобів візуалізації інформації;
- можливість інтеграції результатів у звітні документи;
- широкий спектр методів аналізу;
- наявність детальної документації.

До проблемно-орієнтованих прикладних програм належать:

Текстові процесори – засоби створення, редагування та форматування документів.

Настільні видавничі системи – інструменти для професійної верстки та підготовки друкованої продукції.

Графічні редактори – програмні засоби для обробки растрової та векторної графіки.

Електронні таблиці – інструменти для роботи з табличними даними.

Організатори робіт – програми для планування та управління ресурсами.

Системи розпізнавання символів – засоби перетворення графічної інформації у текстовий формат.

Фінансові програми – інструменти для ведення обліку, фінансового аналізу та прогнозування.

Аналітико-статистичні програми – програмні засоби для математичного та статистичного аналізу даних.

Статистична обробка інформації виступає основою для побудови математичних моделей управлінських задач. Відповідні програмні засоби поділяються на спеціалізовані та універсальні. Значна частина функцій статистичного аналізу інтегрована також у табличні процесори.

Зокрема, сучасні електронні таблиці забезпечують реалізацію методів математичного програмування, прогнозування, кореляційно-регресійного аналізу, а також пошук оптимальних управлінських рішень. Це сприяє підвищенню рівня автоматизації розрахунків, комплексності аналізу, розвитку інструментів графічного моделювання та ефективному управлінню ресурсами у процесі ухвалення управлінських рішень.

14.2 Класифікація інформаційних систем

У науковій та практичній площині існує значна кількість підходів до класифікації інформаційних систем, що зумовлено багатогранністю їх функціонального призначення та сфер застосування. Найбільш поширеними є класифікації за такими ознаками.

За функціями та рівнями управління розрізняють корпоративні (інтегровані) та локальні інформаційні системи. Корпоративні інформаційні системи забезпечують автоматизацію всього комплексу управлінських функцій на всіх рівнях управління та зазвичай функціонують у багатокористувацькому режимі. Натомість локальні інформаційні системи орієнтовані на

автоматизацію окремих функцій управління на визначених рівнях і здебільшого є однокористувацькими.

За організаційною структурою інформаційні системи поділяють на:

- системи для окремих департаментів, що обслуговують одну функціональну сферу;
- міжорганізаційні інформаційні системи;
- інформаційні системи організації в цілому.

За функціональними сферами діяльності виокремлюють фінансові та бухгалтерські інформаційні системи, банківські системи, системи маркетингу, виробничі інформаційні системи, системи управління персоналом та інші.

З урахуванням специфіки інформаційних потреб різних рівнів управління та функціональних сфер менеджменту виділяють такі типи інформаційних систем:

- процесійні системи (Transaction Processing Systems, TPS);
- системи автоматизації офісної діяльності (Office Automation Systems, OAS);
- управлінські інформаційні системи (Management Information Systems, MIS);
- системи підтримки ухвалення рішень (Decision Support Systems, DSS);
- системи підтримки виконання рішень (Executive Information Systems, EIS).

Процесійна інформаційна система призначена для виконання щоденних операцій, необхідних для забезпечення безперервності бізнес-процесів, та забезпечує безпосередню підтримку операційного рівня управління.

Системи автоматизації офісної діяльності спрямовані на підвищення ефективності комунікацій і продуктивності праці управлінського персоналу шляхом використання сучасних засобів інформаційного обміну, зокрема електронних календарів, телеконференцій та інших інструментів.

Управлінські інформаційні системи забезпечують менеджерів, переважно середньої та нижчої ланок, поточною інформацією, необхідною для планування, контролю та ухвалення управлінських рішень у межах операційної діяльності.

Системи підтримки ухвалення рішень орієнтовані на забезпечення процесу ухвалення рішень у ситуаціях із недостатнім рівнем структурованості. Такі системи не генерують готових оптимальних рішень, але сприяють формуванню раціонального напрямку їх пошуку.

Окремим різновидом інформаційних систем, що набуває дедалі більшого поширення, є експертні системи, які базуються на використанні знань висококваліфікованих фахівців для вирішення спеціалізованих задач, а також інтегрують знання значної кількості експертів.

Системи підтримки виконання рішень призначені для забезпечення ефективного функціонування організацій на вищих рівнях управління та підтримки реалізації стратегічних рішень. Вони є відносно новим типом інформаційних систем і часто визначаються як виконавчо-інформаційні.

За характером обробки інформації на різних рівнях управління (оперативному, тактичному, стратегічному) виділяють:

- системи обробки даних (Electronic Data Processing, EDP);
- управлінські інформаційні системи (MIS);
- системи підтримки ухвалення рішень (DSS).

Системи обробки даних призначені для ведення обліку та оперативного регулювання діяльності. Вони забезпечують підготовку стандартних документів (рахунків, накладних, платіжних доручень), реєстрацію та обробку подій, облік матеріальних цінностей, ведення табелів робочого часу тощо. Ці завдання характеризуються регулярністю виконання та реалізуються безпосередніми виконавцями.

Управлінські інформаційні системи орієнтовані на тактичний рівень управління і забезпечують підтримку середньострокового планування, аналізу та організації діяльності в межах певного періоду (тижнів або місяців). Вони використовуються, зокрема, для планування поставок, збуту, формування виробничих програм і підготовки регламентованої звітної інформації для керівників.

Системи підтримки ухвалення рішень застосовуються переважно на стратегічному рівні управління для вирішення довгострокових завдань, пов'язаних із формуванням цілей розвитку, плануванням ресурсного забезпечення та визначенням джерел фінансування. Водночас вони можуть використовуватися і на тактичному рівні, наприклад, при виборі постачальників. Для таких систем характерні нерегулярність завдань, наявність суперечливої та нечіткої інформації, а також низький рівень формалізації.

Найбільш ефективною вважається інтегрована інформаційна система, яка поєднує функціональні можливості всіх зазначених типів.

У зарубіжній практиці інформаційні системи часто класифікують відповідно до рівнів управління та функціональних підсистем. При цьому виділяють такі рівні: експлуатаційний, рівень знань, тактичний та стратегічний, а також функціональні підсистеми: маркетинг і збут, виробництво, фінанси, бухгалтерський облік, управління персоналом.

Відповідно до зазначених рівнів управління розрізняють:

- на стратегічному рівні – системи підтримки виконання рішень (Executive Support Systems, ESS);
- на управлінському рівні – управлінські інформаційні системи (MIS) та системи підтримки ухвалення рішень (DSS);
- на рівні знань – системи роботи зі знаннями (Knowledge Work Systems, KWS) та системи автоматизації офісної діяльності (OAS);
- на експлуатаційному рівні – системи обробки транзакцій (TPS).

Експлуатаційний рівень управління пов'язаний із вирішенням добре структурованих завдань, що виконуються операційним персоналом.

Системи стратегічного рівня призначені для підтримки діяльності вищого керівництва та забезпечують підготовку стратегічних досліджень і

довгострокових прогнозів. Вони орієнтовані на вирішення неструктурованих проблем.

Системи рівня знань забезпечують автоматизацію процесів створення нових продуктів, ведення електронних архівів, накопичення та використання знань із різноманітних інформаційних ресурсів (зокрема, CAD, Data Warehousing, OLAP, Data Mining).

Системи тактичного рівня забезпечують контроль, аналіз, управління та ухвалення рішень менеджерами середньої ланки. Вони часто використовуються для аналізу сценаріїв типу «що..., якщо...?», що дозволяє оцінювати вплив змін окремих параметрів (наприклад, обсягів реалізації чи цін) на фінансові результати діяльності.

Таким чином, інформаційні системи в організаціях спрямовані на забезпечення реалізації основних управлінських функцій – маркетингу, виробництва, обліку та управління персоналом – на всіх рівнях управління. Особливе значення серед них мають управлінські інформаційні системи (MIS) та системи підтримки ухвалення рішень (DSS).

У межах MIS здійснюється збирання, обробка та подання інформації у формі, придатній для оперативного управління. Така інформація може включати дані щодо цін, обсягів виробництва, швидкості виконання операцій, ресурсного забезпечення, руху трудових ресурсів тощо.

На відміну від MIS, системи DSS передбачають активну взаємодію менеджера з інформаційною системою, у процесі якої управлінське рішення формується ітеративно. Основою такої взаємодії є аналіз типу «що..., якщо...?», коли комп'ютерна система генерує результати на основі економіко-математичних моделей, а менеджер оцінює наслідки зміни окремих параметрів.

Подальший розвиток систем DSS реалізується у вигляді експертних систем, які містять бази знань і механізми їх використання для вирішення складних управлінських задач. Такі системи виконують функцію інтелектуальних консультантів у процесі ухвалення управлінських рішень, оскільки акумулюють знання, факти та правила, що застосовуються у відповідній предметній області.

14.3 Інформаційні системи підтримки ухвалення управлінських рішень

Системи підтримки ухвалення рішень (СППР) становлять спеціалізований клас інтерактивних інформаційних систем, функціонування яких ґрунтується на інтеграції апаратного забезпечення, програмних засобів, інформаційних ресурсів, баз моделей та безпосередньої участі менеджера. Їх призначення полягає у забезпеченні підтримки всіх етапів процесу ухвалення управлінських рішень у межах аналітичного моделювання. Таким чином, СППР доцільно розглядати як комплекс програмних інструментів, що охоплює різноманітні алгоритми підтримки рішень, бази моделей і даних, а також допоміжні та керуючі програмні модулі. При цьому керуючі програми

забезпечують організацію процесу ухвалення рішень з урахуванням специфіки конкретної проблемної ситуації.

СППР використовуються для реалізації широкого спектра завдань у процесі ухвалення управлінських рішень, зокрема для:

- оптимізації взаємодії між інформаційними масивами, процедурами аналізу й обробки даних, а також моделями ухвалення рішень, з одного боку, і особою, яка приймає рішення, як користувачем системи – з іншого;
- надання допоміжної інформації у процесі вирішення неструктурованих або слабо структурованих завдань, для яких складно здійснити попередню формалізацію даних і алгоритмів ухвалення рішень.

У структурному відношенні СППР включає дві основні підсистеми: суб'єкт ухвалення рішень (людина) та комп'ютерну систему. Наприклад, у процесі формування, наприклад, річного виробничого плану менеджер на початковому етапі здійснює побудову моделі ухвалення рішень із використанням відповідних програмних засобів СППР, серед яких можуть застосовуватися Microsoft Excel, Lotus 1-2-3, Microsoft Project, Interactive Financial Planning Systems (IFPS) у версіях Personal або Express/PC.

Класифікація СППР здійснюється за різними критеріями, зокрема за функціональними сферами використання (маркетинг, планування, інвестиційна діяльність тощо), а також за рівнями інформаційного забезпечення (операційний, тактичний, стратегічний рівні та рівень середнього менеджменту).

Серед найбільш поширених підходів до класифікації СППР виділяють таксономії, запропоновані Альтером і Пауером.

Відповідно до класифікації Альтера, сформованої на основі емпіричного аналізу значної кількості різновидів СППР, виокремлюють дві базові групи систем:

1. Системи, орієнтовані на дані, основним призначенням яких є відбір і обробка інформації:

- системи накопичення файлів (File drawer systems);
- системи аналізу даних (Data analysis systems);
- системи аналізу інформації (Information analysis systems).

2. Системи, орієнтовані на моделі, які безпосередньо забезпечують підтримку процесу ухвалення рішень:

- розрахункові, облікові та фінансові моделі;
- репрезентативні (образні) моделі;
- оптимізаційні моделі;
- рекомендаційні моделі.

Згідно з підходом Пауера, СППР класифікуються на п'ять основних категорій:

- системи, орієнтовані на дані (Data-driven DSS);
- системи, орієнтовані на моделі (Model-driven DSS);
- системи, орієнтовані на знання (Knowledge-driven DSS);
- системи, орієнтовані на документи (Document-driven DSS);

- системи, орієнтовані на комунікації та групову взаємодію.
- Крім того, за додатковими ознаками виділяють такі групи СППР:
- міжорганізаційні та внутрішньоорганізаційні;
 - функціонально-спеціалізовані та універсальні;
 - системи, реалізовані на основі веб-технологій.

Сучасний розвиток СППР значною мірою обумовлений впровадженням інноваційних технологій, зокрема методів штучного інтелекту, інтелектуального аналізу даних (Data Mining), оперативної аналітичної обробки (OLAP), а також активним використанням глобальних інформаційних мереж, таких як World Wide Web та Інтернет. Це сприяє суттєвому розширенню функціональних можливостей СППР та визначає нові напрями їх еволюції.

СППР набули широкого поширення в економічних системах різних країн, причому масштаби їх застосування постійно зростають. Системи, орієнтовані на операційний рівень управління, активно використовуються у маркетинговій діяльності (зокрема для прогнозування та аналізу збуту, дослідження ринку й ціноутворення), у сфері науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, а також в управлінні персоналом і виробничими процесами. Водночас найбільш розвинений рівень комп'ютерної підтримки спостерігається у сферах стратегічного планування, управління розвитком підприємств, оперативного управління та розподілу ресурсів.

Серед комерційних реалізацій СППР варто відзначити низку відомих систем.

СППР «Симплан», створена у середині 1970-х років, належить до перших систем цього типу. Вона призначена для підтримки окремих етапів процесу ухвалення рішень у сферах фінансового менеджменту, маркетингу та виробництва. Система забезпечує дослідження складних взаємозв'язків між економічними показниками діяльності підприємства та включає сім функціональних підсистем: управління даними, моделювання, прогнозування, економетричний і статистичний аналіз, формування звітності, забезпечення безпеки та графічну візуалізацію результатів. Користувач має можливість самостійно обирати методи аналізу та прогнозування, формуючи процес моделювання за допомогою вбудованої мови.

Компанією Pilot Software розроблено пакет DSS версії 6.0, орієнтований на підтримку ухвалення рішень у сферах управління ризиками та маркетингу. Особливістю цієї системи є використання гібридної OLAP-технології, що забезпечує одночасний доступ до реляційних і багатовимірних баз даних.

СППР «Combi-PC» призначена для аналізу різних об'єктів, зокрема видів продукції, альтернативних планів, заходів, виконавців та підприємств. База даних системи представлена у вигляді сукупності таблиць, а підтримка ухвалення рішень здійснюється за допомогою широкого спектра алгоритмів багатокритеріального ранжування, включаючи методи порогів порівняльності, парних порівнянь, ітеративної спортивної моделі, а також процедури експертної та одновимірної класифікації. Система дозволяє як розробляти

власні методи розв'язання задач, так і використовувати готові рішення з відповідної бібліотеки.

СППР DSS-UTES орієнтована на пошук оптимальних рішень у складних проблемних ситуаціях і побудована за принципом відкритої системи, що забезпечує інтеграцію автономних модулів і користувацьких моделей. До її складу входять диспетчер системи, підсистема формування багатовимірної функції корисності, підсистема оцінювання результатів моделювання та підсистема оптимізації керівних параметрів.

СППР ISDS застосовується у діяльності інноваційних і фінансових менеджерів для формування програм розроблення нових продуктів і технологій у великих корпораціях. Система забезпечує попередній відбір інноваційних пропозицій, їх порівняльний аналіз та формування інвестиційних портфелів проєктів.

СППР Marketing Expert забезпечує комплексну підтримку ухвалення рішень на всіх етапах формування та реалізації маркетингових стратегій і тактичних планів. Вона виконує функції маркетингового аудиту та планування із застосуванням таких аналітичних методів, як GAP-аналіз, сегментний аналіз, SWOT-аналіз і портфельний аналіз. Система поєднує кількісні та якісні методи дослідження, включаючи експертні інструменти, і представлена у версіях Marketing Expert та Marketing Expert Professional, остання з яких містить додатковий модуль прогнозування «Extrapolation» та засоби інтеграції з програмою Project Expert 6.

СППР Decision Grid є програмним середовищем, призначеним для автоматизації процесів багатокритеріального порівняння дискретних альтернатив. Вхідні дані подаються у вигляді матриці, де стовпці відповідають альтернативам, а рядки – критеріям оцінювання. Система забезпечує побудову сценаріїв, візуалізацію результатів і використання шаблонів, що підвищує обґрунтованість ухвалення рішень.

СППР Visual IFPS/Plus (Interactive Financial Planning System) є інтерактивною системою фінансового планування, яка охоплює широкий спектр завдань, зокрема прогнозування, аналіз ризиків, стратегічне планування, бюджетування, управління прибутком, вибір стратегій закупівлі або виробництва, а також аналіз валютних коливань. Система широко застосовується у фінансовій, статистичній та виробничій сферах.

Комп'ютеризовані пакети аналізу рішень забезпечують підтримку процесів декомпозиції та структуризації проблем шляхом використання моделей дерев рішень, моделей багатоатрибутової корисності та аналітичного ієрархічного процесу (АНР). До таких програм належать, зокрема, AliahThink, BestChoice3, Criterium Decision Plus, DecideRight, DecisionMaker, Demos, DPL, Expert Choice, Strad.

Аналітичний ієрархічний процес (АНР) є ефективним інструментом підтримки ухвалення рішень, який дозволяє визначати пріоритети та обирати оптимальні альтернативи з урахуванням як кількісних, так і якісних характеристик.

СППР Analytica 2.0 є програмним засобом кількісного моделювання, що забезпечує виконання сценарного аналізу, побудову діаграм впливу, багатовимірне моделювання та аналіз ризиків. Система широко використовується у різних галузях, включаючи бізнес, фінанси, аерокосмічну галузь, консалтинг, електронну комерцію, охорону здоров'я, енергетику, науково-технічні дослідження, виробництво та освіту.

СППР Expert Choice базується на методології АНР і орієнтована на використання діаграм впливу. Вона забезпечує формалізацію цілей, ідентифікацію альтернатив, оцінювання компромісів між критеріями та вибір оптимального рішення. Система підтримує колективне ухвалення рішень шляхом агрегування експертних оцінок (зокрема із застосуванням середнього геометричного), а також містить інструменти аналізу чутливості, що дозволяють оцінювати вплив змін вагових коефіцієнтів критеріїв на кінцеві результати.

14.4 Система фінансового моделювання та аналізу Project Expert

Розглянемо детальніше систему фінансового моделювання та аналітичного забезпечення Project Expert, яка належить до класу систем підтримки ухвалення управлінських рішень і призначена для розроблення, обґрунтування та вибору оптимальних альтернатив розвитку бізнесу, а також формування і комплексного оцінювання фінансових планів та інвестиційних проєктів. Вказана система надає широкі можливості для моделювання діяльності підприємств різних галузей економіки незалежно від масштабів їх функціонування.

Лінійка програмних продуктів Project Expert структурована з урахуванням масштабів підприємств і рівнів складності завдань стратегічного та поточного планування їх розвитку:

- Project Expert Professional (PE Prof) орієнтований на середні та великі підприємства та забезпечує проведення аналізу доцільності відкриття нових напрямів діяльності, моделювання альтернативних сценаріїв розвитку, а також оцінювання ефективності реалізації сукупності інвестиційних проєктів із застосуванням інструментарію визначення вартості бізнесу;

- Pic Holding (модифікована версія Project Expert Professional) призначений для диверсифікованих підприємств, що одночасно реалізують декілька проєктів. Система забезпечує формування фінансової моделі управління холдинговою структурою, у межах якої здійснюється розподіл фінансових ресурсів між підприємствами-учасниками. Така модель дозволяє відстежувати взаємні зобов'язання між суб'єктами холдингу, а також рух грошових потоків між ними. Крім того, зазначений програмний продукт може застосовуватися кредитними підрозділами банківських установ та інвестиційними компаніями з метою оптимізації процесів фінансування та контролю реалізації проєктів;

– Project Expert Lite (PE Lite) орієнтований на суб'єкти малого підприємництва та забезпечує оперативне формування бізнес-планів, зокрема для обґрунтування залучення кредитних ресурсів;

– Project Expert Standard (PE Standard) призначений для використання у планово-економічних підрозділах невеликих підприємств і забезпечує можливість здійснення планування розвитку бізнесу, оцінювання запасу фінансової стійкості, а також аналізу ризиків і невизначеності вихідних параметрів.

Імітаційна фінансова модель підприємства, сформована в середовищі Project Expert, забезпечує автоматизоване відтворення стандартних бухгалтерських процедур і формування фінансової звітності на основі часової динаміки здійснення господарських операцій. Використання таких моделей створює можливості для моделювання альтернативних сценаріїв розвитку підприємства або інвестиційного проєкту та ухвалення економічно обґрунтованих управлінських рішень щодо їх реалізації.

Функціональні можливості Project Expert охоплюють:

– розроблення бізнес-планів інвестиційних проєктів відповідно до міжнародно визнаних стандартів, зокрема методології UNIDO та стандартів фінансової звітності IAS;

– моделювання та здійснення порівняльного аналізу альтернативних варіантів реалізації проєктів;

– комплексне оцінювання ефективності проєктів, включаючи визначення періоду окупності, індексу прибутковості, чистого приведенного доходу (NPV), внутрішньої норми рентабельності (IRR), а також аналіз чутливості результатів і оцінювання ефективності для окремих учасників;

– проведення аналітичних розрахунків з урахуванням невизначеності вихідних параметрів із використанням методу статистичного моделювання Монте-Карло;

– формування інтегрованих фінансових потоків у межах портфеля проєктів, оцінювання ефективності діяльності підприємства, що реалізує декілька проєктів, а також складання консолідованого бюджету;

– здійснення контролю реалізації проєктів шляхом порівняння планових і фактичних грошових потоків.

Система Project Expert підтримує інтеграцію з іншими інформаційними системами та програмними продуктами, забезпечуючи обмін даними із системами управління проєктами (MS Project, Primavera Project Planner), імпорт інформації з програм фінансового аналізу (Audit Expert) та стратегічного маркетингового планування (Marketing Expert), а також експорт результатів у формати MS Word, MS Excel, MS Access, MS FoxPro та інші.

Процес роботи із системою Project Expert передбачає поетапну реалізацію комплексу взаємопов'язаних процедур.

Побудова моделі є найбільш трудомістким етапом, що вимагає ґрунтовної підготовки та детального аналізу вхідної інформації. Незважаючи на відносну

автономність окремих модулів системи, відсутність певних вихідних параметрів може обмежувати доступ до окремих функціональних можливостей.

До основних вхідних параметрів належать: дата початку та тривалість проєкту; номенклатура продукції або послуг; валюта розрахунків, обмінний курс і прогноз його зміни; податкові умови; для діючих підприємств – структура балансу, що включає активи, зобов'язання та власний капітал.

Формування плану розвитку передбачає введення інформації щодо інвестиційного плану (календарного графіка виконання робіт, обсягів витрат і ресурсного забезпечення) та операційного плану (стратегії збуту, виробничої програми, кадрового забезпечення, виробничих і накладних витрат).

Визначення потреби у фінансуванні здійснюється шляхом попереднього розрахунку параметрів проєкту, що дозволяє оцінити його ефективність і встановити необхідний обсяг фінансових ресурсів для покриття дефіциту капіталу на кожному етапі реалізації.

Потреба у фінансових ресурсах визначається на основі плану грошових потоків (Cash Flow). Динаміка сальдо рахунку підприємства відображає прогнозний фінансовий стан у різні часові періоди. Від'ємне значення сальдо свідчить про дефіцит фінансових ресурсів і необхідність залучення додаткового фінансування.

Розроблення стратегії фінансування передбачає визначення джерел залучення капіталу (емісія акцій, облігацій тощо), а також моделювання політики виплати дивідендів і варіантів використання тимчасово вільних фінансових ресурсів (зокрема депозитних операцій або інвестування в цінні папери).

Аналіз фінансових результатів здійснюється на основі автоматично сформованих форм фінансової звітності: звіту про фінансові результати, бухгалтерського балансу, звіту про рух грошових коштів та звіту про використання прибутку. На основі цих документів розраховуються ключові фінансові показники та коефіцієнти.

Система забезпечує можливість проведення аналізу чутливості, побудови графіків точки беззбитковості, а також здійснення статистичного аналізу впливу випадкових факторів із застосуванням методу Монте-Карло. Використання інструментів What-If аналізу дає змогу порівнювати альтернативні сценарії розвитку та обирати найбільш ефективні варіанти.

Формування звітної документації здійснюється за допомогою вбудованого генератора звітів, який забезпечує гнучке налаштування структури документів, включаючи інтеграцію табличних матеріалів, графічних зображень та аналітичних висновків.

Контроль реалізації проєкту передбачає внесення фактичних даних у процесі його виконання та формування аналітичних звітів про відхилення між плановими і фактичними показниками, що створює інформаційну основу для оперативного коригування управлінських рішень.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андrenко І. Б. Менеджмент готельно-ресторанного господарства : підручник / І. Б. Андrenко, О. М. Кравець, І. М. Писаревський ; Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ, 2014. – 431 с. – Існує електронна версія. (Режим доступу: https://digpub.chite.edu.ua/books/harch_tehn/andrienko-management.pdf, вільний).
2. Балджи М. Д. Економічний ризик та методи його вимірювання : навч. посіб. / М. Д. Балджи. – Харків : Промарт, 2015. – 300 с. – Існує електронна версія. (Режим доступу: <https://rp.onmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/773/.pdf>, вільний).
3. Демиденко М. А. Системи підтримки прийняття рішень : навч. посіб. / М. А. Демиденко ; Нац. гірн. ун-т. – Дніпропетровськ : НГУ, 2016. – 104 с. – Існує електронна версія. (Режим доступу: <http://kist.ntu.edu.ua/textPhD/sppr2.pdf>, вільний).
4. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання : навч. посіб. / Л. І. Донець. – Київ : Центр навчальної літератури, 2006. – 312 с. – Існує електронна версія. (Режим доступу: <https://elib.nakkkim.edu.ua/bitstream/handle/123456789/599/.pdf>, вільний).
5. Кучеренко В. Р. Економічний ризик та методи його вимірювання : навч. посіб. / В. Р. Кучеренко, В. А. Карпов, А. В. Карпов. – Одеса, 2011. – 200 с. – Існує електронна версія. (Режим доступу: https://duikt.edu.ua/uploads/l_1425_61559999.pdf, вільний).
6. Управління бізнес-процесами в ГРС : навч. посіб. / В. В. Луцяк, О. Л. Польова, Ю. В. Ставська, Т. Г. Мостенська – Вінниця : ВНАУ, 2019. – 331 с. – Існує електронна версія. (Режим доступу: <https://socrates.vsau.org/b04213/html/cards/getfile.php/22266.pdf>, вільний).
7. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін.; за ред. Ю. Є. Петруні. – 3-тє вид., переробл. і доп. – Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2015. – 209 с. – Існує електронна версія. (Режим доступу: https://duikt.edu.ua/uploads/l_104_95052646.pdf, вільний).
8. Системи і методи підтримки прийняття рішень : підручник / П. І. Бідюк, О. Л. Тимошук, А. Є. Коваленко, Л. О. Коршевніюк. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. – 610 с. – Існує електронна версія. (Режим доступу: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/6958f683-fbac-4506-9c85-5115c8f8b4c6/content>, вільний).
9. Системи підтримки прийняття рішень : навч. посіб. для самостійного вивчення дисципліни / уклад. : С. М. Братушка, С. М. Новак, С. О. Хайлук ; Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2010. – 265 с. – Існує електронна версія. (Режим доступу: https://document.kdu.edu.ua/info_zab/2802.pdf, вільний).

Електронне навчальне видання

КОЛОНТАЄВСЬКИЙ Олег Петрович

**МЕНЕДЖМЕНТ
ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО
ГОСПОДАРСТВА**

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

(для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти всіх форм навчання зі спеціальності 241 – Готельно-ресторанна справа)

Відповідальний за випуск *І. В. Писарева*

Редактор *О. В. Михаленко*

Комп'ютерне верстання *О. П. Колонтаєвський, Є. Г. Панова*

План 2025, поз. 208Л

Підп. до друку 20.07.2026. Формат 60 × 84/16.
Ум. друк. арк. 9,4.

Видавець і виготовлювач:

Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова,
вул. Чорноглазівська, 17, Харків, 61002.
Електронна адреса: office@kname.edu.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:
ДК № 8386 від 14.07.2025.