



ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

*Затверджено
редакційно-видавничою
радою НТУ «ХП»,
протокол № 1 від 15.02.24 р.*

**Харків
НТУ «ХП»
2024**

УДК 640.4(075)
Г 73

Рецензенти:

Баранова В.В., доктор економічних наук, професор,
Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна

Яшкіна Н.В., кандидат економічних наук, доцент,
Український державний хіміко-технологічний університет

Автори:

Н. В. Якименко-Терещенко, д.е.н., проф.; Т. А. Жадан, к.е.н., доц.;
М.В. Кармінська-Бєлоброва, к.е.н., доц.; К.В. Куниця, к.т.н., доц.;
М. В. Літвиненко, к.е.н., доц.; О.О. Носирєв, к.г.н., доц.;
О.Є. Сичова, к.е.н., доц.; Л. С. Стригуль, к.е.н., доц.; Т. Ю. Чайка, к.е.н., доц.;
М.М. Шевелюк

*Рекомендовано Вченою радою НТУ «ХПІ» як навчальний посібник для
здобувачів вищої освіти спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»
(протокол № 3 від 29.03.2024 р.)*

Г73 Готельно-ресторанний бізнес: навч. посібн. для здобувачів освіти спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа» другого (магістерського) рівня освіти / колектив авторів; за ред. проф. Н.В.Якименко-Терещенко; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків, 2024. 365 с.

ISBN

У навчальному посібнику розглянуто процеси організації наукових досліджень в галузі, висвітлено актуальні питання кроскультурного менеджменту, етики бізнесу та HR-менеджменту готелів і ресторанів. Навчальний посібник містить матеріал з девелопменту та управління ресурсами, міжнародних стандартів та якості обслуговування у закладах готельно-ресторанного бізнесу, розкриває напрямки інновацій і digital-технологій в управлінні бізнес-процесами закладів готельно-ресторанного бізнесу; актуалізує питання організації ресторанної справи

УДК 640.4(075)
Г 73

©НТУ «ХПІ», 2024 р.

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	7
1. МЕТОДОЛОГІЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ В ГАЛУЗІ	8
1.1. Наука як система знань. Нормативно-правове забезпечення наукової діяльності	8
1.2. Поняття та вимоги до наукового дослідження	15
1.3. Науково-дослідна робота здобувачів вищої освіти та її роль в підготовці фахівців галузі	18
1.4. Поняття методології наукових досліджень та її види	22
1.5. Методи наукового пізнання	28
1.6. Інформаційна складова наукового дослідження	33
1.7. Процес наукового дослідження та форми відображення його результатів	39
Питання для самоперевірки	42
Список рекомендованої літератури	43
2. ТУРИЗМОЛОГІЯ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТЕОРІЇ ТУРИЗМУ ТА ГОСТИННОСТІ	44
2.1. Туризмологія як соціогуманітарна наука	44
2.2. Гостинність як соціально-культурне та економічне явище	45
2.3. Теоретико-методологічні основи гуманітарних туристичних дисциплін	47
2.4. Теоретико-методологічні основи туризмології	49
2.5. Базисні концепції туризмології	50
2.6. Психологія та етика туризму й гостинності	53
2.7. Соціологія туризму та гостинності	62
Питання для самоперевірки	66
Список рекомендованої літератури	67
3. КРОСКУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА ЕТИКА БІЗНЕСУ	69
3.1. Сучасний погляд, підходи і методи дослідження кроскультурних комунікацій в системі менеджменту	69
3.2. Моделі культурно-комунікаційної варіативності у менеджменті	76
3.3. Етика бізнесу у системі кроскультурного менеджменту	91
Питання для самоперевірки	100
Список рекомендованої літератури	100
4. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ГОТЕЛІВ І РЕСТОРАНІВ	102

4.1. Поняття стратегічного маркетингу в готельно-ресторанному секторі	102
4.2. Наукові підходи до стратегічного маркетингу в готельно-ресторанному секторі	105
4.3. Структура системи стратегічного маркетингу в готельно-ресторанному секторі	110
4.4. Стратегічні ресурси готелів і ресторанів	121
4.5. Маркетингова стратегічна сегментація	123
4.6. Маркетингові конкурентні стратегії	124
4.7. Сутність та класифікація маркетингових стратегій	126
4.8. Маркетингові стратегії диференціації та позиціонування	132
4.9. Стратегії розвитку маркетингового комплексу та управління ринковою діяльністю підприємств	135
Питання для самоперевірки	139
Список рекомендованої літератури	139
5. РЕСТОРАННА СПРАВА. ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА	141
5.1. Історія ресторанної справи: походження та розвиток	143
5.2. Сучасні види ресторанів та їх характеристики	146
5.3. Характеристика методів та форм обслуговування гостей в закладах ресторанного господарства	150
5.4. Стандарти обслуговування	151
5.5. Стилi ресторанного обслуговування	159
5.6. Основи гостинності. Гостеорієнтованість	160
5.7. Комунікаційна робота з командою	165
5.8. Обслуговування в закладах гостинності	167
Питання для самоперевірки	176
Список рекомендованої літератури	176
6. ІННОВАЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙНИЙ ІНЖИНІРИНГ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ	177
6.1. Сутність, завдання, функції інновацій та інноваційного інжинірингу в готельно-ресторанному бізнесі	177
6.2. Класифікація інновацій та інноваційного інжинірингу в готельно-ресторанному бізнесі	180
6.3. Інноваційні процеси в готельно-ресторанному бізнесі	183
6.4. Організаційні форми інноваційної діяльності в готельно-ресторанному бізнесі	185
6.5. Державне регулювання і підтримка інноваційної діяльності та інноваційного інжинірингу в готельно-ресторанному бізнесі	192
6.6. Маркетинг інновацій в готельно-ресторанному бізнесі	197
6.7. Інформаційне забезпечення інноваційної діяльності та інноваційного інжинірингу в готельно-ресторанному бізнесі	205
Питання для самоперевірки	209

Список рекомендованої літератури	210
7. МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ ТА ЯКІСТЬ ОБСЛУГОВУВАННЯ У ЗАКЛАДАХ ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	211
7.1. Теоретичні засади управління якістю	211
7.2. Сутність та значення концепції TQM	216
7.3. Загальні поняття: організація стандартизації та сертифікації в Україні	223
7.4. Міжнародні стандарти серії ISO 9000, 10000 та 14000: склад, вибір, застосування стандартів	226
7.5. Сутність і значення Державної системи стандартизації, уніфікації, агрегування, спеціалізації, взаємозамінність	233
7.6. Міжнародні стандарти якості послуг в готельному господарстві	238
7.7. Міжнародні стандарти якості послуг в ресторанному господарстві	245
Питання для самоперевірки	258
Список рекомендованої літератури	259
8. СУЧАСНІ DIGITAL-ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕС- ПРОЦЕСАМИ ЗАКЛАДІВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	260
8.1. Поняття та види бізнес-процесів	260
8.2. Роль digital-технологій в адмініструванні бізнес-процесів	262
8.3. Опис бізнес-процесів. Нотація BPMN	265
8.4 Системи управління бізнес-процесами (BPMS)	276
8.5. Digital-трансформація бізнес-процесів у готельно- ресторанній сфері	282
Питання для самоперевірки	294
Список рекомендованої літератури	295
9. HR-МЕНЕДЖМЕНТ ГОТЕЛІВ І РЕСТОРАНІВ	297
9.1. Теоретичні засади HR- менеджменту готелів і ресторанів	297
9.2. Мотивація й стимулювання персоналу у закладах готельно-ресторанного бізнесу	307
9.3. Ефективність системи HR- менеджменту готелів і ресторанів	325
Питання для самоперевірки	331
Список рекомендованої літератури	331
10. ДЕВЕЛОПМЕНТ ТА УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ	333
10.1. Девелопмент як форма інвестиційної діяльності на ринку готельної нерухомості	333
10.2. Девелоперський проект як основа девелоперської діяльності	336

10.3. Особливості розвитку девелоперських проєктів	343
10.4. Управління готельною нерухомістю в девелоперській діяльності	346
10.5. Управління персоналом як основним ресурсом діяльності сфери послуг	348
10.6. Особливості системи управління персоналом та її вплив на конкурентоспроможність підприємств індустрії гостинності	354
Питання для самоперевірки	364
Список рекомендованої літератури	365

ПЕРЕДМОВА

Навчальний посібник підготовлений відповідно до освітньо-професійної програми «Готельно-ресторанний бізнес» другого (магістерського) рівня вищої освіти, яка реалізується в Національному технічному університеті «Харківський політехнічний інститут». Матеріал навчального посібника спрямований на підготовку висококваліфікованих фахівців з готельно-ресторанної справи, які мають необхідні загальні і спеціальні компетентності володіють креативним мисленням та на основі комплексного поєднання дослідницької, проектної та підприємницької діяльності вирішують складні задачі інноваційного характеру в сфері готельно-ресторанного бізнесу

Навчальний посібник підготовлений колективом, у складі якого викладачі кафедри туризму і готельно-ресторанного бізнесу Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» та стейкхолдер кафедри, керівник Школи Гостинності «Horeca School»: **Якименко-Терещенко Н. В.** (керівник колективу авторів), д-р екон. наук, проф. (розділ 1); **Жадан Т. А.**, канд. екон. наук, доц. (розділ 6); **Кармінська-Белоброва М.В.**, канд. екон. наук, доц. (розділ 9); **Куниця К.В.**, канд. тех. наук, доц. (розділ 10); **Літвиненко М. В.**, канд. екон. наук, доц. (розділ 4); **Носирєв О. О.**, канд. геогр. наук, доц. (розділ 2); **Сичова О.Є.**, канд. екон. наук, доц. (розділ 3); **Стригуль Л. С.**, канд. екон. наук, доц. (розділ 7); **Чайка Т.Ю.**, канд. екон. наук, доц. (розділ 8); **Шевелюк М.М.**, керівник Школи Гостинності «Horeca School» (м. Львів) (розділ 5).

Навчальний посібник складається з десяти розділів, в яких приділяється увага різноманітним аспектам здійснення готельно-ресторанного бізнесу.

Навчальний посібник розрахований на здобувачів вищої освіти спеціальності «Готельно-ресторанна справа» усіх форм навчання, а також широке коло читачів для ознайомлення з принципами готельно-ресторанного бізнесу.

Розділ 1.

МЕТОДОЛОГІЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ В ГАЛУЗІ

Ключові поняття та терміни	- наукова праця
	- наука
	- галузь науки
	- академічний текст
	- науковий текст

1.1. Наука як система знань. Нормативно-правове забезпечення наукової діяльності

Наука є найвищим щаблем розумового розвитку людини, вершинним і найбільш специфічним досягненням людської культури. Вона може сформуватися тільки за певних умов. Поняття «наука» в цьому специфічному значенні існує з часів великих давньогрецьких мислителів Платона й Аристотеля.

Наука існує в трьох проявах: як соціальний інститут, як діяльність і як система знань.

Інституціональне бачення науки об'єднує норми та організацію, соціологічні та аксіологічні виміри наукової діяльності. Наука являє собою певну соціальну інфраструктуру, яка тримається на соціально-інституціональних, правових, моральних, когнітивних імперативах. Призначення цієї структури – виробництво знання.

Як діяльність наука виявляє себе у двох аспектах – соціологічному та когнітивному. Перший фіксує рольові функції, які збігаються зі стандартними зобов'язаннями й повноваженнями, покликаннями суб'єктів у межах науки як академічної системи й соціального інституту. Другий відображає процеси породження – творчі процедури емпіричного й теоретичного рівня, які дають змогу розширити та поглибити знання.

Як знання наука являє собою розгорнуту асоціацію одиниць емпіричних і теоретичних, фундаментальних і прикладних, дисциплінарних і доктринальних, формальних і змістовних, суворих і не суворих, описових і пояснювальних, якісних і кількісних пізнавальних досліджень, які націлені на розкриття об'єктивних законів

Отже, наука характеризується своєю багатогранністю, тому визначення і тлумачення поняття «наука» розглядається з різних аспектів:

- **наука** є соціально значущою сферою людської діяльності, функцією якої є вироблення й використання теоретично систематизованих об'єктивних знань про дійсність;
- **наука** є системою знань, системою понять і категорій, пов'язаних між

собою за допомогою суджень (міркувань) та умовиводів;

- **наука** є формою суспільної свідомості – як система знань вона охоплює не тільки фактичні дані про предмети навколишнього світу, людської думки та дії, не лише закони та принципи вивчення об'єктів, а й певні форми та способи усвідомлення їх;

- **наука** є складовою частиною духовної культури людства, оскільки вона приймає участь у формуванні та вихованні особистості.

У розвиненому суспільстві важливою функцією науки є розвиток системи знань, які сприяють найраціональній організації виробничих відносин та використанню виробничих сил в інтересах усіх членів суспільства. Вона включає в себе ряд конкретних функцій:

- пізнавальну – задоволення потреб людей у пізнанні законів природи і суспільства;

- культурно-виховну – розвиток культури, гуманізація виховання та формування нової людини;

- практичну – удосконалення виробництва і системи суспільних відносин, тобто безпосередньої виробничої сили матеріального виробництва.

Мета науки – пізнання законів розвитку природи та суспільства, вплив на природу на основі використання нових знань для отримання корисних для суспільства результатів.

Закон – необхідне, суттєве, стале співвідношення, що повторюється між окремими явищами.

Закон – категорія, що відображає сутність, загальні, необхідні, стійкі, повторювані відносини залежності між предметами і явищами об'єктивної дійсності, які впливають на їх сутність. Серед багатьох сформованих наукою законів виокремлюють *спільні (фундаментальні), загальні та часткові*. Спільні закони виявляються в усіх сферах буття (закони і принципи самоорганізації та еволюції). Загальні закони стосуються деякою мірою суміжних наукових галузей. Часткові закони діють в окремій галузі

Найвідомішими і найбільш визнаними класифікаціями наук і наукових досліджень є їх розмежування за критеріями:

- *об'єкта і предмета дослідження* (механіка, фізика, хімія, біологія, фізіологія, географія тощо, а також науки, що утворилися внаслідок їх синтезу – біофізика, біохімія, фізична хімія та ін.);

- сфери дослідження (природничі, суспільні і технічні);

- *способу і методів одержання нового знання* (теоретичні й емпіричні науки);

- *зв'язків із предметною діяльністю* (теоретичні і прикладні науки).

В залежності від сфери, предмету, об'єкту і методу пізнання розрізняють:

- *науки про природу* – природничі;

- *науки про суспільство* – гуманітарні і соціальні;

- *науки про мислення і пізнання* – логіка, гносеологія, епістемологія й ін.

Гуманітарні науки. Якщо описувати простою мовою, то вони вивчають людину з точки зору її духовної, культурної, моральної, громадської та розумової діяльності.

Соціальні (суспільні) науки. Тут є певні подібні риси і перетини з такими гуманітарними предметами, як історія, педагогіка, психологія, але предмет вивчення подається з дещо іншої позиції. У цій групі академічних дисциплін важливо вивчати аспекти буття людини в проекції на її громадську діяльність, на відміну від гуманітарних, де частіше переслідуються абстрактні цілі і розглядаються абстрактні поняття. у соціальних науках є практичні інструменти, які орієнтовані на вивчення суспільства і людини.

Природничі науки. Це розділ науки, що відповідає за вивчення зовнішніх по відношенню до людини природних явищ. Як відгалуження природничих можна розглядати підклас технічних наук, які вивчають різні форми та напрями розвитку техніки. Походження природничих наук пов'язане із застосуванням філософського натуралізму до наукових досліджень. Принципи натуралізму вимагають вивчати і використовувати закони природи без внесення в них законів, введених людиною, тобто відмежовуючи те, що може довільно інтерпретуватись. Своєю конкретикою і об'єктивністю природничі науки дуже відрізняються від дисциплін гуманітарної та соціальної сфери.

Формальні науки. Математику об'єднують з логікою в комплекс формальних наук, і розглядають окремо від природничих наук, оскільки їх методологія істотно відрізняється. На противагу природничим і соціальним формальні науки методологічно незалежні від емпіричних методів, а підхід до досліджуваних об'єктів у них абстрактний. Разом з тим одержувані в них результати знаходять застосування при вивченні всіх областей реальності.

В Україні затверджено класифікацію наук, до якої включено:

- Фізико-математичні науки.
- Хімічні науки.
- Біологічні науки.
- Геологічні науки.
- Технічні науки.
- Сільськогосподарські науки.
- Історичні науки.
- Економічні науки.
- Філософські науки.
- Філологічні науки.
- Географічні науки.
- Юридичні науки.
- Педагогічні науки.
- Медичні науки.
- Фармацевтичні науки.
- Ветеринарні науки.
- Мистецтвознавство.
- Архітектура.
- Психологічні науки.
- Військові науки.
- Національна безпека.
- Соціологічні науки.

- Політичні науки.
- Фізичне виховання та спорт.
- Державне управління.

Суб'єктами наукової і науково-технічної діяльності є наукові працівники, науково-педагогічні працівники, аспіранти, ад'юнкти і докторанти, інші вчені, наукові установи, університети, академії, інститути, музеї, інші юридичні особи незалежно від форми власності, що мають відповідні наукові підрозділи, та громадські наукові організації.

Безпосередню наукову діяльність в Україні здійснюють:

- науково-дослідні та проектні установи та центри Національної Академії наук;
- науково-дослідні установи системи галузевих академій наук;
- науково-дослідні підрозділи та кафедри вищих навчальних закладів (інститутів, академій, університетів);
- науково-дослідні, проектні, конструкторські, технологічні та інші установи міністерств та відомств;
- науково-дослідні, проектні установи і центри при промислових підприємствах та об'єднаннях;
- науково-дослідні, конструкторські, технологічні та інші установи і центри, створені на комерційній основі.

Регулювання наукової діяльності в Україні здійснюється Міністерством освіти і науки України. Потужними науковими центрами в Україні є Національна академія наук та 5 галузевих академій.

Національна академія наук заснована 27 листопада 1918 року в м. Києві. Організовує і здійснює фундаментальні та прикладні дослідження з найважливіших проблем природничих, технічних, суспільних і гуманітарних наук. Є вищою науковою самоврядною організацією України. В НАН України функціонують 3 секції (фізико-технічних і математичних наук; хімічних і біологічних наук; суспільних і гуманітарних наук), що об'єднують 14 відділень наук.

Основною ланкою структури НАН України є науково-дослідні інститути та інші наукові установи (обсерваторії, ботанічні сади, дендропарки, заповідники, бібліотеки, музеї тощо). В структурі НАН України діють національні заклади - Національна бібліотека України ім. В.І.Вернадського, Національний науковий центр «Харківський фізико-технічний інститут», Національний історико-археологічний заповідник «Ольвія», Національний ботанічний сад ім. М.М.Гришка, Національний дендрологічний парк «Софіївка», Національний науково-природничий музей, Львівська національна наукова бібліотека України ім. В.Стефаніка, Національний центр «Мала академія наук України». До структури НАН України входять також організації дослідно-виробничої бази (дослідні підприємства, конструкторсько-технологічні організації, обчислювальні центри). Всього на цей час в НАН України діють 160 наукових установ та 36 організацій дослідно-виробничої бази.

Цілі та напрями державної політики у сфері наукової і науково-технічної

діяльності включають:

- 1) забезпечення наукового обґрунтування визначення стратегічних завдань розвитку економіки та суспільства;
- 2) досягнення високого рівня розвитку науки і техніки;
- 3) примноження національного багатства на основі використання наукових та науково-технічних досягнень;
- 4) створення умов для досягнення високого рівня життя кожного громадянина, його фізичного, духовного та інтелектуального розвитку шляхом використання сучасних досягнень науки і техніки;
- 5) зміцнення національної безпеки на основі використання наукових та науково-технічних досягнень;
- 6) створення умов для реалізації інтелектуального потенціалу громадян у сфері наукової і науково-технічної діяльності;
- 7) забезпечення вільного розвитку наукової та науково-технічної творчості;
- 8) сприяння розвитку наукової і науково-технічної діяльності у підприємницькому секторі;
- 9) інтеграція вітчизняного сектору наукових досліджень і науково-технічних (експериментальних) розробок у світовий науковий та Європейський дослідницький простір

Нормативна база наукової діяльності в Україні визначена в табл.1.1.

Таблиця 1.1 – Нормативна база наукової діяльності в Україні

Нормативно-правовий акт	Призначення, сутність
1	2
Закон України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 р. №1556-VII	Розкриваються засади підготовки наукових та науково-педагогічних працівників (зокрема, в аспірантурі, докторантурі), наукової та науково-технічної діяльності у закладах вищої освіти. Визначається мета і завдання наукової, науково-технічної, діяльності у ЗВО, встановлюються організаційні форми провадження наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності.
Закон України «Про наукову та науково-технічну діяльність» від 26.11.2015 р. № 848- VIII	Визначає правові, організаційні та фінансові засади функціонування і розвитку у сфері наукової і науково-технічної діяльності, створює умови для провадження наукової і науково-технічної діяльності.
Закон України «Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки» від 1.07.2001 р. № 2623-III	Визначає правові та організаційні засади цілісної системи формування та реалізації пріоритетних напрямів розвитку науки і техніки в Україні.
Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 р. № 40-IV	Визначає правові, економічні та організаційні засади державного регулювання інноваційної діяльності в Україні, встановлює форми стимулювання державою інноваційних процесів і спрямований на підтримку розвитку економіки України інноваційним шляхом

Кінець таблиці 1.1

1	2
Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» від 08.11.2000 р. № 3715-VI	Визначає правові, економічні та організаційні засади формування цілісної системи пріоритетних напрямів інноваційної діяльності та їх реалізації в Україні.
Закон України «Про наукові парки» від 25.06.2009 р. № 1563-VI	Регулює правові, економічні, організаційні відносини, пов'язані із створенням та функціонуванням наукових парків, і спрямований на інтенсифікацію процесів розроблення, впровадження, виробництва інноваційних продуктів та інноваційної продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках

Підготовку наукових кадрів в Україні регулюють:

- Закон України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 р. № 1556-VII;
- Порядок підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти (наукових установах) (затверджено постановою КМУ від 23 березня 2016 р. № 261);
- Порядок присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії (затверджено постановою КМУ від 12 січня 2022 р. № 44);
- Положення про навчання студентів та стажування (наукове стажування) аспірантів, ад'юнктів і докторантів, наукових і науково-педагогічних працівників у провідних вищих навчальних закладах та наукових установах за кордоном (затверджено постановою КМУ від 13 квітня 2011 р. № 411);
- Ліцензійні умови провадження освітньої діяльності (затверджено постановою КМУ від 30 грудня 2015 р. № 1187, в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 24 березня 2021 р. № 365).

В Національному технічному університеті «Харківський політехнічний інститут» (НТУ «ХПІ») розроблено низку нормативних документів, які регулюють наукову діяльність в закладі (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Внутрішня нормативно-правова база регулювання наукової діяльності в Національному технічному університеті «Харківський політехнічний інститут»

Нормативний документ	Призначення, сутність
1	2
Положення про науково-технічну раду Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (затв. ВР НТУ«ХПІ» від 28.02.2020 р.)»	Визначає склад науково-технічної ради, її завдання, повноваження. Визначає організаційні засади її функціонування

Кінець таблиці 1.2

1	2
Положення «Про науково-технологічний і навчальний центр" Національного технічного університету "ХПІ» (затв. ВР НТУ»ХПІ» від 28.02.2020 р.)	Визначає юридичний статус, цілі і предмет діяльності, управління і основні принципи ведення наукової, навчальної і господарської діяльності, а також права і обов'язки членів трудового колективу «Науково-технологічного і навчального центру" НТУ "ХПІ».
Положення про порядок організації і проведення наукових заходів в Національному технічному університеті «Харківський політехнічний інститут» (затв. ВР НТУ»ХПІ» від 28.02.2020 р.)	Встановлює порядок організації і проведення наукових, науково-практичних, науково-технічних та науково-методичних заходів (конференції, наради, симпозиуми, семінари тощо) у НТУ "ХПІ».
Типове положення про студентський науковий гурток Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (затв. ВР НТУ»ХПІ» від 28.02.2020 р.)	Визначає мету і завдання наукового гуртка, основні форми його роботи, організаційні засади керівництва гуртком.
Положення про відділ науково-технічної інформації та патентно-ліцензійної роботи Національного технічного університету „Харківський політехнічний інститут" (затв. ВР НТУ»ХПІ» від 28.02.2020 р.)	Встановлює загальні положення діяльності Відділу науково-технічної інформації та патентно-ліцензійної роботи, його завдання та функції; права і відповідальність.
Положення про Центр комерціалізації інтелектуальної власності та трансферу технологій Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (затв. ВР НТУ»ХПІ» від 28.02.2020 р.)	Встановлює загальні положення діяльності Центру комерціалізації інтелектуальної власності та трансферу технологій, його завдання та функції; визначає засади його фінансування, реорганізації та ліквідації.
Положення про підготовку здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії в аспірантурі (затв. ВР НТУ»ХПІ» від 01.12.2023 р.)	Визначає структуру і зміст освітньої та наукових складових підготовки на третьому рівні освіти, порядок прийому і правила підготовки докторів філософії, права і обов'язки аспірантів, вимоги до атестації.
Положення про підготовку здобувачів вищої освіти ступеня доктора наук (затв. ВР НТУ»ХПІ» від 01.12.2023 р.)	Визначає структуру і зміст підготовки на четвертому рівні освіти, порядок прийому і правила підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора наук, їх права та обов'язки, вимоги до атестації

1.2. Поняття та вимоги до наукового дослідження

Відповідно до міжнародних стандартів ОЕСР Фраскати, **наукові дослідження і експериментальні розробки (ДіР)** включають творчу і систематичну роботу, проведenu з метою збільшення запасу знань – включно із знаннями про людство, культуру та суспільство – і розробки нових способів застосування наявних знань.

ДіР завжди спрямовані на отримання нових результатів, заснованих на оригінальних концепціях (і їх інтерпретації) або гіпотезах. Для того щоб діяльність можна було віднести до ДіР, вона повинна відповідати п'ятьом основним критеріям, а саме бути:

- новаторською;
- творчою;
- невизначеною;
- систематичною;
- такою, що може бути передана і / або відтворена.

Термін ДіР охоплює три види діяльності: фундаментальні дослідження, прикладні дослідження та експериментальні розробки.

Фундаментальні дослідження – це експериментальна або теоретична робота, яка проводиться головним чином для отримання нових знань про фундаментальні основи явищ і спостережуваних фактів, без будь-якого конкретного застосування або використання.

Фундаментальні дослідження аналізують властивості, структури і взаємозв'язки з метою формулювання і перевірки гіпотез, теорій або законів. Результати фундаментальних досліджень зазвичай не продаються, а публікуються у наукових журналах або поширюються серед зацікавлених колег.

Прикладні дослідження – це оригінальні дослідження, що проводяться з метою отримання нових знань. Однак ця дія спрямована, перш за все, на досягнення конкретної практичної мети або завдання.

Прикладні дослідження виконуються або для визначення можливого застосування результатів фундаментальних досліджень, або для визначення нових методів або способів досягнення конкретних і заздалегідь визначених цілей. Вони передбачають розгляд наявних знань і їхнє розширення для вирішення актуальних проблем.

Прикладні наукові дослідження – теоретичні та експериментальні наукові дослідження, спрямовані на одержання і використання нових знань для практичних цілей. Результатом прикладних наукових досліджень є нові знання, призначені для створення нових або вдосконалення існуючих матеріалів, продуктів, пристроїв, методів, систем, технологій, конкретні пропозиції щодо виконання актуальних науково-технічних та суспільних завдань.

Результати прикладних досліджень призначені в першу чергу для можливого їх застосування до продуктів, операцій, методів або систем. Прикладні дослідження надають ідеям практичний зміст. Застосування отриманих знань може бути захищене інструментами інтелектуальної

власності.

Експериментальні розробки – це систематична робота, яка спирається на знання, отримані в результаті досліджень і практичного досвіду, та створює додаткові знання, які спрямовані на виробництво нових продуктів або процесів або на поліпшення існуючих продуктів або процесів.

Наукова (науково-технічна) робота – наукові дослідження та науково-технічні (експериментальні) розробки, проведені з метою одержання наукового, науково-технічного (прикладного) результату. Основними видами наукової (науково-технічної) роботи є науково-дослідні, дослідно-конструкторські, проектно-конструкторські, дослідно-технологічні, технологічні, пошукові та проектно-пошукові роботи, виготовлення дослідних зразків або партій науково-технічної продукції, а також інші роботи, пов'язані з доведенням нових наукових і науково-технічних знань до стадії практичного використання.

Науково-технічна діяльність – наукова діяльність, спрямована на одержання і використання нових знань для розв'язання технологічних, інженерних, економічних, соціальних та гуманітарних проблем, основними видами якої є прикладні наукові дослідження та науково-технічні (експериментальні) розробки

Наукове дослідження поділяється на етапи:

- емпіричний (пов'язаний із отриманням та первісною обробкою матеріалу, процесом накопичення фактів, описом мовою науки, класифікацією за різними критеріями та виявлення залежності між ними.);

- теоретичний (пов'язаний із глибоким аналізом наукового фактажу, перевіреного та зафіксованого мовою науки, проникненням у суть явищ, обранням принципу дії та рекомендацій щодо практичного впливу на ці явища).

Тобто, наукове дослідження рухається від фактів до теорії, а від теорії до практики, що її перевіряє. Процес наукового дослідження включає певні стадії та характерні форми, у яких існує та розвивається наукове знання, зокрема, отримання, опис фактів та постановка наукових проблем, висунення гіпотези, нові ідеї, положення, формулювання теорії та органічне включення в неї доказових положень.

Наукова ідея – це така форма думки, яка являє собою нове пояснення явищ. Вона базується на знаннях, які вже наявні і розкриває раніше не помічені закономірності. Розвиток науки завжди відбувається таким чином, що в ній з'являються ідеї, які не мають пояснення з точки зору існуючих теорій. Ідея органічно пов'язана з принципом і законом.

Важлива форма знань — *принципи (постулати), аксіоми*.

Під **принципом** розуміють вихідні положення якої-небудь галузі науки. Вони є початковою формою систематизації знань.

Важливим елементом висловлення наукових знань є поняття.

Поняття – це думка, що узагальнює та виокремлює предмети, явища за певними ознаками, відображає суттєві їх якості.

Гіпотези – це науково обґрунтовані припущення, які висуваються для пояснення якого-небудь процесу, що після перевірки можуть виявитися істинними або неправильними. Гіпотеза виступає часто як першопочаткове

формулювання, черговий варіант законів, що відкриваються. Без гіпотези неможливо приступити до дослідження, оскільки невідомо з якою метою їх необхідно проводити, що і як спостерігати. Необхідність кожного дослідження має бути теоретично обґрунтована, а аналіз експериментального матеріалу має або ствердити гіпотезу, або внести до неї корективи. Гіпотеза у процесі дослідження уточнюється, часто змінюється залежно від отриманих результатів.

Суб'єктами наукової і науково-технічної діяльності є наукові працівники, науково-педагогічні працівники, аспіранти, ад'юнкти і докторанти, інші вчені, наукові установи, університети, академії, інститути, музеї, інші юридичні особи незалежно від форми власності, що мають відповідні наукові підрозділи, та громадські наукові організації.

Вчений є основним суб'єктом наукового дослідження, який має право:

1) обирати види, напрями і засоби наукової і науково-технічної діяльності відповідно до своїх інтересів, творчих можливостей та загальнолюдських цінностей;

2) об'єднуватися з іншими вченими в громадські організації, постійні або тимчасові наукові колективи для провадження спільної наукової, науково-технічної та науково-педагогічної діяльності;

3) брати участь у конкурсах на проведення наукових досліджень, які фінансуються за рахунок коштів державного бюджету та інших джерел відповідно до законодавства України;

4) здобувати визнання авторства на наукові і науково-технічні результати своєї діяльності;

5) публікувати результати своїх досліджень або оприлюднювати їх в інший спосіб у порядку, встановленому законодавством України;

6) брати участь у конкурсах на заміщення вакантних посад наукових і науково-педагогічних працівників;

7) отримувати, передавати та поширювати відкриту науково-технічну інформацію;

8) отримувати належні стимулювання та мотивацію до наукової і науково-технічної діяльності, орієнтовані на об'єктивну оцінку реалізації конкретних завдань за кінцевим результатом;

9) здобувати державне і громадське визнання шляхом присвоєння йому наукових ступенів, вчених звань, премій, почесних звань за внесок у розвиток науки, технологій, впровадження наукових, науково-технічних результатів у виробництво та за підготовку наукових кадрів.

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» є потужним суб'єктом наукових досліджень. За вагомі наукові здобутки, забезпечення інтеграції освіти та науки з виробництвом, успішну реалізацію міжнародних проектів і програм НТУ «ХПІ» постановою Кабінету Міністрів України від 03.02 2010 р. № 76 надано статус самоврядного (автономного) дослідницького національного університету. Отримавши статус дослідницького, НТУ «ХПІ» активізував роботу по проведенню фундаментальних і прикладних наукових досліджень і розробок за визнаними

пріоритетними напрямками наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності, в тому числі разом із Національною та галузевими академіями наук. Забезпечується подальша інтеграція освіти і науки з виробництвом шляхом створення навчально-науково-виробничих об'єднань базових кафедр, лабораторій разом із академічними інститутами, підприємствами, установами та організаціями. Удосконалюється робота з охорони об'єктів права інтелектуальної власності, зокрема, інноваційних розробок університету. Університет активно сприяє підготовці науково-педагогічних кадрів вищої кваліфікації через аспірантуру і докторантуру.

В НТУ «ХП» активно підтримується розвиток нових наукових шкіл (медичного приладобудування, енергозберігаючих технологій, нових хімічних сполук і альтернативних матеріалів, бронетехніки, біотехнології, екологічної безпеки й охорони здоров'я тощо) шляхом першочергового фінансування фундаментальних досліджень, проведення під патронатом університету виставок, ярмарок, відповідних конкурсів, науково-технічних симпозіумів, конгресів та конференцій, підтримки та розширення фахових зв'язків з науковцями України й далекого та близького зарубіжжя, допомоги у виданні наукових праць (монографій, підручників, навчальних посібників, спеціалізованих журналів), сприяння ефективному функціонуванню магістратури, аспірантури та докторантури.

В НТУ «ХП» функціонують 40 відомих в Україні і далеко за її межами наукових шкіл. Науковці активно співпрацюють із 20 установами НАН України, серед яких: Інститут електрозварювання ім. Є. О. Патона, Інститут електродинаміки, Національний науковий центр «Харківський фізико-технічний інститут», Фізико-технічний інститут низьких температур імені Б.І.Веркіна. Щорічно понад 50 % студентів денної форми навчання залучаються до виконання наукових досліджень і проведення наукових розробок.

Науково-дослідна частина НТУ «ХП» об'єднує ТОВ Науковий парк НТУ «ХП», Навчально-дослідницький клас-кластер «Політехнік – 125», Центр трансферу технологій, Центр комерціалізації інтелектуальної власності та трансферу технологій, Академічний центр компетенції ІВМ «Розумна комерція», відділи науково-технічної інформації та патентно-ліцензійної роботи, стандартизації та метрології, Науково-технологічний та навчальний центр, п'ять навчальних науково-виробничих центрів, 46 науково-дослідних лабораторій.

1.3. Науково-дослідна робота здобувачів вищої освіти та її роль в підготовці фахівців галузі

Науково-дослідна робота здобувачів вищої освіти є невід'ємною складовою наукової діяльності університету і першим етапом у підготовці наукових кадрів. Вона є одним із важливих засобів підвищення якості підготовки фахівців з вищою освітою, сприяє розширенню загального та професійного світогляду. Координуючими органами організації науково-дослідної роботи студентів є *Рада молодих учених*. Вона є дорадчим органом,

незалежним, колегіальним, представницько-виборним об'єднанням молодих вчених закладу вищої освіти, яке діє на постійній основі та спрямовує свою діяльність на досягнення поставленої мети Ради.

Метою Ради є представництво, захист і реалізація, професійних, інтелектуальних, юридичних і соціально-економічних прав та інтересів молодих вчених. Діяльність Ради молодих вчених спрямована на всебічне сприяння науковій, інноваційній, винахідницькій та іншій творчій діяльності молодих вчених, збереження та розвиток інтелектуального потенціалу наукової молоді, виховання майбутніх наукових і науково-педагогічних кадрів.

Наприклад, *основними завданнями Ради НТУ «ХПІ»* стосовно наукової діяльності є:

- сприяння залученню молодих вчених та осіб, які працюють й навчаються в НТУ «ХПІ» до науково-дослідницької роботи;
- підтримка молодих вчених у питаннях науково-дослідницької діяльності, захисту прав інтелектуальної власності;
- сприяння міждисциплінарним дослідженням та мобільності молодих вчених;
- підвищення рівня наукового потенціалу НТУ «ХПІ» та виховання майбутніх наукових і науково-педагогічних кадрів;
- обговорення проектів освітньо-наукових програм навчання аспірантів та надання пропозицій щодо її змісту та компонентів;
- участь в організації конференцій, семінарів, конкурсів молодих вчених, циклів лекцій провідних вчених України та інших держав;

Членами Ради можуть бути магістранти, аспіранти, викладачі-стажисти, здобувачі, докторанти, науково-педагогічні працівники, наукові співробітники, які навчаються чи працюють в НТУ «ХПІ» та займаються науковою або науково-педагогічною діяльністю і мають статус молодого вченого відповідно до Закону України «Про наукову та науково-технічну діяльність».

Науково-дослідна робота здобувачів вищої освіти поділяється на *три основні види* залежно від змісту і характеру проведення:

- науково-дослідна робота здобувачів вищої освіти, яка передбачена навчальними планами і програмами та є обов'язковою;
- науково-дослідна робота здобувачів вищої освіти, що доповнює освітній процес (поза межами безпосередньої освітньої програми);
- дослідження здобувачів вищої освіти, які проводяться в позааудиторний час разом з науковцями університету.

Під час наукової роботи здобувач-майбутній фахівець галузі здійснює перехід від засвоєння готових знань до оволодіння методами отримання нової інформації, набуває навичок самостійного аналізу явищ та процесів з використанням наукових методик, вчиться знаходити шляхи нестандартного, творчого вирішення поставлених завдань.

Так, науково-дослідна робота здобувачів вищої освіти, яка передбачена навчальними планами і програмами, включає:

- реферування наукової літератури у процесі вивчення дисциплін;
- виконання лабораторних, практичних, семінарських та самостійних

завдань, контрольних робіт з елементами проблемного пошуку;

- виконання нетипових завдань дослідницького характеру в період практики;

- розробка методичних матеріалів з використанням дослідницьких методів;

- підготовка і захист курсових, дипломних та магістерських робіт, пов'язаних з проблематикою наукових досліджень кафедри.

Одним з видів наукової роботи здобувачів освіти є *дослідницька практика* завдання якої – розвиток компетенцій, пов'язаних з організацією і виконанням науково-дослідних робіт.

Будучи одним з видів індивідуальної роботи студента, дослідницька практика є важливим засобом підвищення підготовки висококваліфікованих спеціалістів, що спроможні творчо застосувати у практичній діяльності новітні досягнення науки. Вона сприяє формуванню особистості майбутнього вченого та фахівця високої кваліфікації, слугує потужним засобом селективного відбору кадрів для підготовки молодих учених, збереження і відновлення наукових шкіл.

Дослідницьку практику магістри НТУ «ХП» спеціальності «Готельно-ресторанна справа» проходять на випусковій кафедрі, під керівництвом наукових керівників. Підсумком дослідницької практики є наукові результати, що апробовані на наукових конференціях та опубліковані в електронних або друкованих фахових виданнях, а також формування теоретичної основи та наукової складової майбутньої магістерської кваліфікаційної роботи.

Завданнями дослідницької практики є опанування методами наукового дослідження та основами організації наукової діяльності, а саме:

а) знати:

- основні етапи наукових досліджень, методи пошуку наукової інформації;

- сучасні інформаційні технології та програмні продукти, які використовуються у професійній сфері;

б) виконати:

- аналіз, систематизацію та узагальнення інформації за темою досліджень;

- дослідження та апробацію результатів дослідження;

в) набути навичок:

- обґрунтування обраного напрямку дослідження, формулювання мети та задачі дослідження, його наукової новизни та економічної доцільності;

- визначення проблемних аспектів та виокремлення невирішеної частини проблеми;

- узагальнення і критичного оцінювання результатів, отриманих вітчизняними і зарубіжними дослідниками;

- застосування сучасних інформаційних технологій при організації та проведенні наукових досліджень;

- публічних виступів з наукових питань та оформлення результатів науково-дослідної роботи.

– добору потрібної наукової, практичної й статистичної інформації, здійснення її систематизації та опрацювання;

– проведення системного аналізу предметної області.

Найбільш масовими формами науково-дослідної роботи студентів, що відбувається у поза навчальний час, є студентські гуртки та проблемні групи.

Студентський науковий гурток є добровільним об'єднанням студентів, зацікавлених у поглибленому вивченні відповідної галузі наук, проведенні науково-дослідних робіт та створенні і подальша реалізація start-up проектів.

В університеті можуть створюватися міжкафедральні та міжуніверситетські студентські наукові гуртки (Гуртки).

У своїй діяльності Гурток керується принципами рівноправності членів гуртка, самоврядування, відкритості та прозорості діяльності, органічного зв'язку науково-дослідної роботи з навчальним процесом.

Метою діяльності Гуртка є виявлення та залучення обдарованої молоді до наукової діяльності, поглиблене вивчення студентами відповідної галузі наук, набуття навичок науково-дослідної роботи та застосування отриманих знань на практиці, обговорення актуальних проблем відповідної галузі наук, розширення загального і професійного світогляду та створенні і подальша реалізація start-up проектів.

Основними завданнями Гуртка є:

- сприяння в підготовці кваліфікованих кадрів з відповідної спеціалізації;

- організація науково-дослідної роботи студентів;

- створення умов для розкриття наукового та творчого потенціалу студентів;

- залучення студентів до участі в наукових конференціях, семінарах, форумах, конкурсах та інших науково-дослідних і просвітницьких заходах;

- сприяння участі студентів у міжнародних проектах, програмах навчання і стажування за кордоном;

- апробація результатів науково-дослідної роботи студентів на міжнародних та всеукраїнських наукових заходах та їх публікація в наукових виданнях;

- використання інформаційних джерел для наукового пошуку;

- підготовка студентської молоді до самостійної наукової роботи. налагодження зв'язків з іншими студентськими науковими організаціями, об'єднаннями, установами на міжнародному, всеукраїнському та регіональному рівнях.

Основними формами наукової роботи Гуртка є:

- участь студентів у виконанні науково-дослідних робіт кафедри, в тому числі за госпдогвірною тематикою;

- виконання завдань дослідницького характеру під час проходження навчальної практики;

- підготовка наукових публікацій, повідомлень з актуальних питань відповідної галузі, виступи на засіданнях Гуртка, наукових семінарах, конференціях та ін.;

- участь у міжнародних, всеукраїнських та регіональних студентських наукових конкурсах, олімпіадах тощо;
- участь в науково-технічних заходах: конференціях, семінарах, форумах, круглих столах та ін.

Гурток своєю діяльністю сприяє підвищенню рівня наукової підготовки студентів; формує інтерес і потребу до наукової творчості; сприяє розвитку самостійності, підвищення внутрішньої організованості, свідомого ставлення до навчання, поглиблення й закріплення отриманих у процесі вивчення навчальних дисциплін знань; формування практичного досвіду діяльності в певному середовищі; усвідомлення майбутнім спеціалістом з вищою освітою перспективності побудови відносин у системі «особистість-суспільство природа» на засадах екоцентризму.

Науково-дослідна робота студентів несе в собі значний потенціал для удосконалення підготовки майбутнього фахівця та формування його професійної компетентності. Залучення студентів до такої діяльності сприяє розвитку в них умінь пошукової, дослідницької діяльності, творчого розв'язання поставлених завдань. Науково-дослідна робота студентів активізує самостійність, дослідницькі навички та націлює на самостійне дослідження

1.4. Поняття методології наукових досліджень та її види

Методологія (гр. *methodos* – спосіб, метод і *logos* – наука, знання) – це:

- вчення про правила мислення при створенні теорії науки;
- вчення про науковий метод пізнання й перетворення світу; його філософська, теоретична основа, сукупність методів дослідження, що застосовуються в будь-якій науці відповідно до специфіки об'єкта її пізнання;
- теорія методів дослідження, створення концепцій, як систему знань про теорію науки або систему методів дослідження.

Методологія виконує такі функції:

- визначає способи здобуття наукових знань, які відображають динамічні процеси та явища;
- направляє, передбачає особливий шлях, на якому досягається певна науково-дослідницька мета;
- забезпечує всебічність отримання інформації щодо процесу чи явища, що вивчається;
- допомагає введенню нової інформації до фонду теорії науки;
- забезпечує уточнення, збагачення, систематизацію термінів і понять у науці;
- створює систему наукової інформації, яка базується на об'єктивних фактах, і логіко-аналітичний інструмент наукового пізнання.

Філософська методологія базується на філософських принципах.

- 1) діалектики, що відбиває взаємозумовлений і суперечливий розвиток явищ дійсності;
- 2) детермінізму – об'єктивної причинної зумовленості явищ;
- 3) ізоморфізму – відношень об'єктів, що відображають тотожність їх

побудови та ін.

Загальнонаукова методологія використовується в усіх або в переважній більшості наук, оскільки будь-яке наукове відкриття має не лише предметний, але й методологічний зміст, спричиняє критичний перегляд прийнятого досі понятійного апарату, чинників, передумов і підходів до інтерпретації матеріалу, що вивчається.

Загальнонаукова методологія має наступні підходи: **історичний, термінологічний, структурно-функціональний, системний, системно-діяльнісний, когнітивний (пізнавальний), синергетичний (синергійний), інформаційний, моделювання та ін.**

Відомо, що нові наукові і накопичені знання перебувають в діалектичній взаємодії. Найкраще і прогресивне зі старого переходить у нове і надає йому сили й дієвості. Інколи забуте старе знову відроджується на новій науковій основі і живе друге життя в іншому, досконалішому вигляді.

Історичний підхід дає змогу дослідити виникнення, формування і розвиток процесів і подій у хронологічній послідовності з метою виявлення внутрішніх та зовнішніх зв'язків, закономірностей та суперечностей.

У межах історичного підходу активно застосовується порівняльно-історичний метод — сукупність пізнавальних засобів, процедур, які дозволяють виявити схожість і відмінність між явищами, що вивчаються, визначити їхню генетичну спорідненість (зв'язок за походженням), загальне й специфічне в їхньому розвитку. За характером схожості порівняння поділяють на історико-генетичні та історико-типологічні, де схожість є результатом закономірностей, притаманних самим об'єктам, і порівняння, де схожість є наслідком взаємовпливу явищ.

У соціальному пізнанні широко використовуються цивілізаційний, формаційний та інші підходи до осмислення культурно-історичного процесу.

Будь-яке теоретичне дослідження потребує описування, аналізу та уточнення понятійного апарату конкретної галузі науки, тобто термінів і понять, що їх позначають.

Термінологічний підхід передбачає вивчення історії термінів і позначуваних ними понять, розробку або уточнення змісту та обсягу понять, встановлення взаємозв'язку і субординації понять, їх місця в понятійному апараті теорії, на базі якої базується дослідження. Вирішити це завдання допомагає методтермінологічного аналізу і метод операціоналізації понять.

До загальнонаукової методології слід віднести **системний підхід**, застосування якого потребує кожний об'єкт наукового дослідження. Сутність його полягає у комплексному дослідженні великих і складних об'єктів (систем), дослідженні їх як єдиного цілого з узгодженим функціонуванням усіх елементів частин.

Відповідно до системного підходу, **система** — це цілісність, яка становить єдність закономірно розташованих і взаємопов'язаних частин.

Основними ознаками системи є:

- наявність найпростіших одиниць — елементів, які її складають;
- наявність підсистем — результатів взаємодії елементів;

- наявність компонентів – результатів взаємодії підсистем, які можна розглядати у відносній ізольованості, поза зв'язками з іншими процесами та явищами;
- наявність внутрішньої структури зв'язків між цими компонентами, а також їхніми підсистемами;
- наявність певного рівня цілісності, ознакою якої є те, що система завдяки взаємодії компонентів одержує інтегральний результат;
- наявність у структурі системоутворюючих зв'язків, які об'єднують компоненти і підсистеми як частини в єдину систему;
- зв'язок з іншими системами зовнішнього середовища.

Кожну конкретну науку, діяльність, об'єкт можна розглядати як певну систему, що має множину взаємопов'язаних елементів, компонентів, підсистем, визначені функції, цілі, склад, структуру. До загальних характеристик системи відносять цілісність, структурність, функціональність, взаємозв'язок із зовнішнім середовищем, ієрархічність, цілеспрямованість, самоорганізацію.

З позицій системного підходу можна розглядати будь-яку сферу. Орієнтація на системний підхід у дослідженні (структура, взаємозв'язки елементів та явищ, їх супідрядність, ієрархія, функціонування, цілісність розвитку, динаміка системи, сутність та особливості, чинники та умови) виправдана тоді, коли ставиться завдання дослідити сутність явища, процесу.

Сутність структурно-функціонального підходу полягає у виділенні в системних об'єктах структурних елементів (компонентів, підсистем) і визначенні їхньої ролі (функцій) у системі. Елементи і зв'язки між ними створюють структуру системи.

Структуризація об'єкта – необхідна умова його вивчення. Вона дозволяє виділити, а потім описати суттєві складові об'єкта – елементи, підсистеми, компоненти, зв'язки, властивості, функції та ін. Опис структури об'єкта полягає в його поділі на складові та встановленні характеру взаємозв'язків між ними. Аналіз структури здійснюється за допомогою метода класифікації багато ступінчатого, послідовного поділу досліджуваної системи з метою систематизації, поглиблення й отримання нових знань щодо її побудови, складу елементів, підсистем, компонентів, особливостей внутрішніх і зовнішніх зв'язків.

У межах структурно-функціонального підходу досліджують сутнісно-функціональну, функціонально-генетичну та функціонально-логічну структуру системи.

Загальнонауковою методологією вивчення об'єкта дослідження є **системно-діяльнісний підхід**, який набув значного поширення в сучасних наукових розробках. Зазначений підхід указує на певний компонентний склад людської діяльності. Серед найсуттєвіших її компонентів: потреба – суб'єкт – об'єкт – процеси – умови – результат. Це створює можливість комплексно дослідити будь-яку сферу людської діяльності.

Діяльнісний підхід – це методологічний принцип, основою якого є категорія предметної діяльності людини (групи людей, соціуму в цілому).

Діяльність – форма активності, що характеризує здатність людини чи пов'язаних з нею систем бути причиною змін у бутті. Діяльність людини може розглядатися в загальному значенні цього слова – як динамічна система взаємодії людини із зовнішнім середовищем, а також у вузькому, конкретному – як специфічна професійна, наукова, навчальна тощо форма активності людини, у якій вона досягає свідомо поставлених цілей, що формуються внаслідок виникнення певних потреб. У процесі діяльності людина виступає як суб'єкт діяльності, а її дії спрямовані на зміни її діяльності у процесі діяльності. Будь-яка діяльність здійснюється завдяки множині взаємопов'язаних дій – одиниць діяльності, що не розкладаються на простіші, внаслідок якої досягається конкретна мета діяльності.

Відносно новим фундаментальним методом пізнання є *синергетичний підхід*, який застосовується при дослідженні соціально-економічних систем лише тоді, коли ці системи мають здатність до самоорганізації, тобто до еволюціонування.

Синергетичний підхід передбачає наявність у соціально-економічній системі набору стійких станів (спектру атракторів), що надає можливості дослідити стан, в якому перебуває система в певному часі; Принципово новим у синергетичному підході є те, що, перебуваючи в стійкому стані, відхилення системи від зони рівноваги або еволюція її до іншого стійкого стану неможлива без достатньо потужних дій (впливів) як ззовні, так і зсередини. Це, у свою чергу, означає, що перевести будь-яку систему в якісно новий стан частковими реформами, іншими обмеженими діями за короткий термін та без комплексного підходу принципово неможливо. Без досягнення певного порогового рівня накопичення флуктуацій, система не досягне точки біфуркації, а без цього не може відбутися перехід її у новий стан. Синергетичний підхід дозволяє зменшити число параметрів, необхідних для моделювання соціально-економічних систем та при синергетичному підході дослідження траєкторій еволюції соціально-економічних систем може дати багато нових знань щодо напрямів розвитку систем з певними характеристиками параметрів.

Відносно новим загальнонауковим методом є *інформаційний підхід*, суть якого полягає в тому, що при вивченні будь-якого об'єкта, процесу чи явища в природі чи суспільстві перш за все, виявляються найхарактерніші для нього інформаційні аспекти.

В основі інформаційного підходу є принцип інформаційності, відповідно до якого:

- інформація є універсальною, фундаментальною категорією;
- практично всі процеси та явища мають інформаційну основу;
- інформація є носієм смислу (змісту) всіх процесів, що відбуваються в природі та суспільстві;
- всі існуючі в природі та суспільстві взаємозв'язки мають інформаційний характер;

Інформаційний підхід як фундаментальна методологія набуває все більшого поширення через об'єктивні чинники: "наскрізний" характер

інформації, яка проникає практично в усі галузі та сфери людської діяльності і супроводжує їх, стає однією з найважливіших категорій соціального розвитку; зростання обсягів інформації, вирішення проблем її доступності та ефективного використання; інформатизацію суспільства; розвиток інформаційної техніки і технології; становлення інформаційного суспільства, основним інтелектуальним продуктом якого є документи, інформація, знання.

Для вчених, науковців інформаційна діяльність є невід'ємною складовою творчого процесу, одним із важливих обов'язкових елементів наукового дослідження будь-то огляд літератури з теми дослідження, спостереження, експеримент чи теоретичний умовивід, одним із основних засобів досягнення мети і завдань наукового дослідження, забезпечення достовірності його наукових положень, висновків і рекомендацій.

Для вивчення внутрішніх і зовнішніх зв'язків об'єкта дослідження суттєве значення має *моделювання*. За його допомогою вивчаються ті процеси і явища, що не піддаються безпосередньому вивченню. Метод моделювання зарекомендував себе як ефективний засіб виявлення суттєвих ознак явищ та процесів за допомогою моделі (концептуальної, вербальної, математичної, графічної, фізичної тощо).

Під *моделлю* розуміють уявну або матеріальну систему, яка, відображаючи або відтворюючи об'єкт дослідження, може замінити його так, що її вивчення дає нову інформацію про цей об'єкт.

Конкретнонаукова (або частковонаукова) методологія – це сукупність ідей або специфічних методів певної науки, які є базою для розв'язання конкретної дослідницької проблеми; це наукові концепції, на які спирається даний дослідник. Рівень конкретнонаукової методології потребує звернення до загальноновизнаних концепцій провідних учених у певній галузі науки, а також тих дослідників, досягнення яких є загальноновизнаними.

Пошуки методологічних основ дослідження здійснюються за такими напрямками:

- вивчення наукових праць зарубіжних учених і практиків;
- аналіз наукових праць провідних учених, які одночасно із загальними проблемами своєї галузі досліджували питання даної галузі;
- аналіз концепцій у даній сфері наукової і практичної діяльності учених і практиків;
- узагальнення ідей науковців, які вивчали дану проблему;
- проведення досліджень специфічних підходів для вирішення цієї проблеми професіоналами-практиками, які не лише розробили, а й реалізували на практиці свої ідеї.

Концепція – це система поглядів, система опису певного предмета або явища, стосовно його побудови, функціонування, що сприяє його розумінню, тлумаченню, вивченню головних ідей. Концепція має надзвичайне значення, оскільки є єдиним, визначальним задумом, головною ідеєю наукового дослідження.

Стратегічні методологічні положення і принципи знаходять своє

тактичне втілення в методах дослідження.

Метод – спосіб пізнання, дослідження явищ природи і суспільного життя. Це також сукупність прийомів чи операцій практичного або теоретичного освоєння дійсності, підпорядкованих вивченню конкретного завдання. Різниця між методом та теорією має функціональний характер: формулюючись як теоретичний результат попереднього дослідження, метод виступає як вихідний пункт та умова майбутніх досліджень.

У найбільш загальному розумінні **метод** – це шлях, спосіб досягнення поставленої мети і завдань дослідження. Він відповідає на запитання: як пізнавати.

Методика – сукупність методів, прийомів проведення будь-якої роботи. Методика дослідження — це система правил використання методів, прийомів та операцій.

У науковому дослідженні часто застосовують *метод критичного аналізу наукової і методичної літератури, практичного досвіду*, як того потребує рівень методики і техніки дослідження. У подальшій роботі широко використовуються такі *методи: спостереження, бесіда, анкетування, рейтинг, моделювання, контент-аналіз, експеримент* та ін.

Вибір конкретних методів дослідження диктується характером фактичного матеріалу, умовами і метою конкретного дослідження. Методи є упорядкованою системою, в якій визначається їх місце відповідно до конкретного етапу дослідження, використання технічних прийомів і проведення операцій з теоретичним і фактичним матеріалом у заданій послідовності.

В одній і тій же науковій галузі може бути кілька *методик* (комплексів методів), які постійно вдосконалюються під час наукової роботи. Найскладнішою є *методика експериментальних досліджень* (як лабораторних, так і польових). У різних наукових галузях використовуються методи, що збігаються за назвою, наприклад, *анкетування, тестування, шкалювання*, однак цілі і методика їх реалізації різні.

Досить поширеним є поділ основних типів методів за двома ознаками: мети і способу реалізації.

За ознакою мети: виділяються так звані *первинні методи*, що використовуються з метою збору інформації, вивчення джерел, спостереження, опитування та ін. *Вторинні методи* використовуються з метою обробки та аналізу отриманих даних – кількісний та якісний аналіз даних, їх систематизація, шкалювання та ін. Третій тип представлений *верифікаційними методами і прийомами*, що дають змогу перевірити отримані результати. Вони зводяться також до кількісного та якісного аналізу даних на основі виміру співвіднесення постійних і змінних чинників.

За ознакою способу реалізації розрізняють логіко-аналітичні, візуальні та експериментально-ігрові методи. До перших належать традиційні методи дедукції та індукції, що різняться вихідним етапом аналізу. Вони доповнюють один одного і можуть використовуватися з метою верифікації – перевірки істинності гіпотез і висновків.

Візуальні, або графічні, методи – графи, схеми, діаграми, картограми та ін. дають змогу отримати синтезоване уявлення про досліджуваний об'єкт і водночас наочно показати його складові, їхню питому вагу, причинно-наслідкові зв'язки, інтенсивність розподілу компонентів у заданому об'ємі. Ці методи тісно пов'язані з комп'ютерними технологіями.

Експериментально-ігрові методи безпосередньо стосуються реальних об'єктів, які функціонують у конкретній ситуації, і призначаються для прогнозування результатів. З ними пов'язаний цілий розділ математики – "теорія ігор"; з їх допомогою вивчаються ситуації в політичних, економічних, воєнних питаннях. Вони використовуються у психології ("трансакційний аналіз"), соціології ("управління враженнями", "соціальна інженерія"), в методиці нетрадиційного навчання.

У прикладних аспектах гуманітарних наук доцільно використовувати *математичні методи*. Математичний апарат теорії ймовірностей дає можливість вивчати масові явища.

1.5. Методи наукового пізнання

Успіх наукового дослідження значною мірою залежить від уміння науковця вибрати найрезультативніші методи дослідження, оскільки саме вони дають можливість досягти поставленої мети.

Методи наукового пізнання поділяють на *загальні* й *спеціальні*. Більшість соціальних проблем конкретних наук і навіть окремі етапи їх дослідження потребують застосування спеціальних методів вирішення. Вони мають специфічний характер і вивчаються, розробляються та вдосконалюються в конкретних, спеціальних науках. Вони ніколи не бувають довільними, оскільки визначаються характером досліджуваного об'єкта.

Загальні методи наукового пізнання, на відміну від спеціальних, використовуються в дослідницькому процесі в різноманітних науках.

Загальні методи наукового пізнання умовно поділяють на три великі групи:

- *методи емпіричного дослідження* (спостереження, порівняння, вимірювання, експеримент);
- *методи, що використовуються як на емпіричному, так і на теоретичному рівнях дослідження* (абстрагування, аналіз і синтез, індукція і дедукція, моделювання та ін.);
- *методи або методологія, що використовуються на теоретичному рівні дослідження* (сходження від абстрактного до конкретного, системний, структурно-діяльнісний підхід).

Спостереження – це систематичне цілеспрямоване, спеціально організоване сприймання предметів і явищ об'єктивної дійсності, які виступають об'єктами дослідження. Як метод наукового пізнання спостереження дає можливість одержувати первинну інформацію у вигляді сукупності емпіричних тверджень. Емпірична сукупність стає основою

попередньої систематизації об'єктів реальності, роблячи їх вихідними об'єктами наукового дослідження.

Спостереження мусить відповідати таким вимогам:

- передбачуваності (спостереження проводиться заздалегідь для певного, чітко поставленого завдання);
- планомірності (виконується за планом, складеним відповідно до завдання спостереження);
- цілеспрямованості (спостерігаються лише певні сторони явища, котрі викликають інтерес при дослідженні);
- вибіркової (спостерігач активно шукає потрібні об'єкти, риси, явища);
- системності (спостереження ведеться безперервно або за певною системою).

Вимірювання – це процедура визначення числового значення певної величини за допомогою одиниці виміру. В теорії вимірювання властивості називаються ознаками. Одні ознаки виражаються числами, інші – словесно, їх називають відповідно кількісними і атрибутивними (описовими). Результати узагальнення і класифікацій оформляють у вигляді статистичних таблиць і графіків, які наочно і компактно подають інформацію щодо об'єкта дослідження.

Порівняння – це процес зіставлення предметів або явищ дійсності з метою встановлення подібності чи відмінності між ними, а також знаходження загального, притаманного, що може бути властивим двом або кільком об'єктам дослідження. Порівняння – один з найпоширеніших методів пізнання, який встановлює подібність або відмінність різних об'єктів дослідження за певними ознаками.

Порівняння завжди є важливою передумовою узагальнення.

Узагальнення – це комплекс послідовних дій по зведенню конкретних одиничних фактів в єдине ціле з метою виявлення типових рис і закономірностей, притаманних досліджуваному явищу. Найпростіші узагальнення полягають в об'єднанні, групуванні об'єктів на основі окремої ознаки (синкретичні об'єднання). Складнішим є комплексне узагальнення, при якому ряд об'єктів з різними основами об'єднуються в єдине ціле.

Найпоширенішим і найважливішим способом такої обробки є **умовивід за аналогією**. Об'єкти чи явища можуть порівнюватися безпосередньо або опосередковано через їх порівняння з будь-яким іншим об'єктом (еталоном). Результати узагальнення і класифікацій оформляються у вигляді статистичних таблиць і графіків, які наочно і компактно подають інформацію щодо об'єкта дослідження.

Деякі науковці серед емпіричних методів виділяють ще *інтерв'ю, анкетування, рейтинг, експертна оцінка, самооцінка, аналіз даних*.

Одним із важливих методів збору інформації є **опитування**. Суть цього методу полягає в тому, що інформацію збирають шляхом реєстрації показників, отриманих в результаті опитування людей. Цей метод дозволяє одержати інформацію не лише про факти, а й про мотиви, причини, які їх

зумовили.

Рейтинг (англ. *rating* – оцінювати, визначати клас, розряд) – ступінь популярності якоїсь особи, організації, їх діяльності, програм, планів, політики у певний час; виводять шляхом голосування, соціологічних опитувань, анкет, на основі чого визначається місце, яке вони посідають серед собі подібних.

До методів експертної оцінки відносять: *метод колективних експертних комісій; метод «мозкового штурму»; морфологічний метод аналізу; метод семикратного пошуку; метод асоціацій та аналогій; метод колективного блокнота і контрольних запитань, методи Дельфі, сценаріїв, ділових ігор, SWOT- аналізу та ін.*

Експертні методи аналізу – це методи організації роботи зі спеціалістами-експертами та обробки їх думок. Аби вирішити багатьох аналітичних завдань потрібно мати незалежну думку (думки), тобто залучення експертів.

При організації роботи експертів необхідно:

- відібрати кваліфікованих експертів;
- опитати експертів та отримати інформацію, що цікавить аналітика;
- визначити методи обробки та інтерпретації інформації, отриманої від експертів.

При відборі експертів слід враховувати їхню компетентність та професійні навички в тій галузі діяльності, яка підлягає вивченню, здатність до творчого мислення, уміння працювати в групі (якщо залучається кілька експертів).

Метод Дельфі – заочне та анонімне опитування експертної групи у кілька турів із узгодженням думок експертів. Перед кожним експертом ставиться конкретне завдання, наприклад, визначити напрямок розвитку підприємства. Експерти заповнюють опитувальні листи з досліджуваної проблеми. До учасників експертизи доводяться результати кожного проміжного туру опитування у вигляді усереднених статистичних значень.

Метод контрольних питань – пошук аналітичного рішення за допомогою спеціально підготовленого переліку (списку) навідних питань. Перевага цього методу полягає в його простоті та універсальності. Контрольні питання складаються з урахуванням досвіду вже вирішених завдань, що забезпечує ефективність методу.

Метод сценаріїв – сукупність прийомів та процедур підготовки та реалізації будь-яких господарських рішень. Метод застосовується насамперед для експертного прогнозування. Він корисний при виборі цілей організації та прогнозуванні, коли організацію не влаштовує ситуація, що склалася, і є необхідність розширити бізнес. Сценарій розробляється групою фахівців організації та містить опис послідовності кроків, що ведуть до прогнозованого стану організації, а також факторів та подій, що надають вирішальний вплив на цей процес.

Метод «мозкового штурму» – вільне генерування ідей, що висловлюються у групі зацікавлених експертів. Як правило, ефективний

мозковий штурм досить короткий (не більше години). У ньому можуть брати участь не лише висококваліфіковані спеціалісти, а й молодь, здатна внести несподівані неординарні пропозиції. Однак, щоб результати мозкового штурму можна було реально використовувати, важлива участь у ньому осіб, які приймають рішення. У цьому випадку, систематизувавши пропозиції учасників, можна частину з них одразу відкинути як ідеальні, а інші обговорити докладніше зі спеціалістами відповідного профілю.

Мозковий штурм – спосіб, що дозволяє знаходити нові варіанти рішень у проблемній ситуації. Він заснований на розподілі в часі процесу пошуку ідей та їх оцінки. Це відносно швидкий та економний спосіб аналізу, призначений для вирішення труднощів та протиріч, з якими управлінський персонал зіткнувся або, ймовірно, зіткнеться у найближчій перспективі, а також для усунення вузьких місць, що стримують розвиток системи управління. Метод ефективний під час вирішення нетрадиційних пошукових завдань стратегічного призначення.

Особливе місце займає **SWOT-аналіз**. Назва аналізу складається з перших букв виразів: strength – сила, weakness – слабкість, opportunity – можливість, threats – ризики та обмеження. Метод, що є особливим різновидом експертних методів, показав високу ефективність розробки рішень у системах, яким притаманні динамічність, керованість, залежність від внутрішніх і зовнішніх факторів, циклічність і т.п.

Проведення SWOT-аналізу зводиться до заповнення матриці, у відповідних осередках якої відображаються сильні та слабкі сторони організації, а також ринкові можливості та загрози. SWOT-аналіз дозволить вибрати оптимальний шлях розвитку організації, уникнути небезпек та максимально ефективно використовувати наявні ресурси.

Евристичні методи, які найбільш вдало можуть бути застосовані для пошуку ефективних економічних, управлінських та організаційних рішень можна класифікувати за ознакою наявності або відсутності алгоритму, що організує розумовий процес, тобто методи ненаправленого (напівупорядкованого) аналізу, що спираються тільки на найпростіші прийоми асоціативного (упорядкованого) аналізу, котрим характерні комплексний підхід, системний аналіз проблеми та алгоритмізація творчого процесу.

До методів неспрямованого аналізу рішень належать такі прийоми творчості: аналогія, інверсія, емпатія, ідеалізація.

Метод аналогії передбачає використання подібного (аналогічного) відомого рішення, яке «підказано», наприклад, літературою з економіки, менеджменту, образотворчого мистецтва або «підглянуто» у природі. Для освоєння цього методу необхідно мати (і розвивати) спостережливість і здатність до перенесення досвіду.

Метод інверсії заснований на використанні при вирішенні задачі принципів перестановки, перевертання, вивертання навиворіт. Цей метод привчає до гнучкості мислення, відмови від традиційних стереотипних рішень, подолання психологічної інерції.

Метод емпатії означає ототожнення себе з системою, що розробляється.

Метод ідеалізації пов'язаний із бажанням отримати уявлення про ідеальну систему, що повністю відповідає поставленій меті.

До методів неспрямованого синтезу з невеликою впорядкованістю розумових процесів належать *«мозковий штурм»*, *метод контрольних питань*, *метод гірлянд асоціацій та метафор*, *синектика*, деякі різновиди *морфологічного аналізу та синтезу* та ін.

Теоретичні методи спрямовані на створення теоретичних узагальнень та формулювань закономірностей досліджуваних явищ, їх мета яких полягає у поясненні відкритих явищ, встановленні закономірних зв'язків між явищами, формулюванні законів і закономірностей розвитку явищ і на цій основі передбаченні нових явищ.

Послідовність проведення теоретичних досліджень має декілька стадій.

На першому етапі потрібно ретельно ознайомитися добре відомими та апробованими (перевірені на практиці) рішеннями тієї чи іншої конкретної проблеми. Для цього доцільно дослідження починати з аналізу літератури, формулювання наукового апарату, для чого необхідно застосовувати логічні операції, складання плану роботи, з використання відповідних теоретичних методів.

На другому етапі дослідник-теоретик повинен відмовитися від відомих засобів розв'язання даної проблеми, які є аналогічні до тих, які пропонує він. В окремих випадках варто висунути теоретичні положення підкріпити фактами, які добуваються з допомогою емпіричних методів: спостереження, опитування, тесту, експертної оцінки, експерименту тощо. Щоб узагальнити і звести до єдиних кількісних показників отримані емпіричні дані, факти, необхідно їх опрацювати з допомогою методів математичної статистики: знаходження найбільш типових показників, показників однорідності, показників зв'язку тощо.

На третьому етапі впроваджуються різноманітні нові варіанти вирішення поставленої проблеми. Дослідник, на основі теоретичного опрацювання зведених даних, повинен пояснити їх, сформулювати основні тенденції розвитку, зробити відповідні висновки, які б стосувалися вирішення поставленої перед ним проблеми, запропонувати власну оригінальну методику такого вирішення.

Особливість теоретичного дослідження полягає у використанні абстрактних уявлень, ідей, положень, концепцій, які мають безпосереднє відношення до процесу практичного пізнання.

На теоретичному рівні дослідження використовуються такі загальнонаукові методи: *аналіз*; *синтез*; *індукція*; *дедукція*; *порівняння*; *формалізація*; *абстрагування*; *моделювання*.

Аналіз – метод пізнання, який дозволяє розділити предмети дослідження на складові частини (звичайні елементи об'єкта або його властивості і відношення).

Синтез – метод вивчення об'єкта у його цілісності, у єдиному і взаємному зв'язку його частин, тобто, на противагу аналізу, даний метод дає можливість

з'єднувати окремі частини чи сторони об'єкта в єдине ціле.

Індукція – форма наукового пізнання, логіка якого розгортається від конкретного до загального.

Дедукція – метод логічного висновку від загального до часткового, тобто спочатку досліджують стан об'єкта в цілому, а потім його складових елементів.

Порівняння – це процес зіставлення предметів або явищ дійсності з метою встановлення схожості чи відмінності між ними, а також знаходження загального, що може бути властивим двом чи декільком об'єктам дослідження.

Формалізація – це метод вивчення різних об'єктів, при якому основні закономірності явищ і процесів відображаються в знаковій формі, за допомогою формул або спеціальних символів. Формалізація забезпечує спільність підходів до вирішення різних завдань, дозволяє формувати відомі моделі предметів і явищ, встановлювати закономірності між фактами, що вивчаються.

Абстрагування – це уявне відволікання від неіснуючих властивостей предметів, зв'язків і відношень між ними та виділення декількох сторін, які цікавлять дослідника.

Моделювання – непрямий, опосередкований метод наукового дослідження об'єктів пізнання (безпосереднє вивчення яких не можливе, ускладнене чи недоцільне), який ґрунтується на застосуванні моделі як засобу дослідження. Під моделлю розуміють систему, що заміщує об'єкт пізнання і являє собою джерело інформації про неї.

1.6. Інформаційна складова наукового дослідження

Наукове дослідження не може відбуватися без ознайомлення з джерелами інформації, що так чи інакше характеризують його об'єктну галузь, висвітлюють об'єкт та предмет. Тому досліднику необхідно мати повне уявлення про систему інформаційного забезпечення дослідницької діяльності в цілому та коло джерел, що розкривають тему його власного дослідження зокрема.

Пошук та добір джерел інформації в процесі наукового дослідження має бути цілеспрямованим, послідовним та системним. Лише у цьому випадку дослідник може розраховувати на можливість об'єктивної оцінки ступеня наукової розробленості проблеми, що постала в якості об'єкта його дослідження.

Щоб забезпечити конкретне наукове дослідження інформацією, досліднику необхідно, передусім, на змістовно-теоретичному рівні чітко визначити необхідний обсяг і структуру інформації, встановити її джерела, знайти доступ до наявних інформаційних ресурсів.

Інформаційні ресурси – це сукупність інформаційних матеріалів – документів і масивів інформації у формі публікацій, наукових звітів, електронних записів, баз даних і т. п., а також різноманітні пошукові системи, що забезпечують доступ до них. Структурною одиницею інформаційного

ресурсу є науковий документ, тобто матеріальний об'єкт, який містить науково-технічну інформацію і призначений для її збереження і використання. Сукупність інформаційних ресурсів, пов'язаних між собою темою становить **систему інформаційного забезпечення наукового дослідження** у будь-якій галузі.

Документи, що є джерелами інформації у науковому дослідженні, поділяються на *первинні і вторинні*.

Первинні документи створюють автори – науковці, письменники, журналісти, педагоги і т. д. Результати своєї діяльності вони представляють у формі монографій, статей, підручників тощо. У первинних документах розкриваються безпосередні результати наукових досліджень і розробок, нові наукові відомості, або нове осмислення відомих ідей і фактів.

Вторинний документ – це результат аналітико-синтетичної та логічної обробки одного чи кількох первинних документів з метою пристосування інформації до інформаційних потреб споживача. Вторинні (інформаційні) документи містять систематизовані відомості про первинні документи (опубліковані чи неопубліковані) або результат аналізу і синтезу даних, що містяться у першоджерелах.

Отже, **носіями первинної інформації** є книги (підручники, посібники, монографії), періодичні друковані видання (журнали, наукові збірки, бюлетені), оптичні компактдиски (CD-ROM), а також неопубліковані матеріали: депоновані рукописи, дисертації, наукові звіти, матеріали нарад, доповіді з різних напрямів наукових досліджень та ін. Серед великої кількості й розмаїтті *вторинних документів* найбільшу популярність сьогодні серед науковців набули такі їх види як бібліографічний список, бібліографічний покажчик, реферат, анотація, бібліографічний або аналітичний огляд, аналітична довідка, експрес-інформація, бази даних та ін.

Анотація – коротка характеристика документа з погляду його змісту, призначення, форми та інших особливостей. Анотація містить узагальнену характеристику первинного документа, вона не переказує його зміст, на відміну від реферату, а розкриває тематику твору та інші ознаки, які можуть цікавити користувачів. Більшість анотацій дають оцінку первинному документу, вказують на його значення, місце серед інших.

Реферат – це вторинний документ, результат аналітично-синтетичного опрацювання інформації, поданий у вигляді короткого викладу змісту первинного документа (всього твору або його частини), включаючи основні фактичні дані й висновки з метою ознайомлення з сутнісними акцентами первинного документа.

Аналітична записка, аналітична довідка, аналітичний науковий звіт – інформація про підсумок науково-дослідної роботи з обраної проблематики. Однією із зазначених форм є науковий звіт із виконання дипломної чи магістерської робіт. Залежно від особливостей наукової діяльності звіт подається у вигляді тексту, ілюстрацій, таблиць або їх сполучень.

Сьогодні дослідникам надається можливість користуватися таким новим інформаційним продуктом, як **бази даних**, які є впорядкованим набором

логічно взаємопов'язаних даних, що зберігаються та використовуються спільно, та призначений для задоволення інформаційних потреб користувачів. Бази даних створюють та надають у користування читачам усі головні бібліотеки України, обласні універсальні наукові бібліотеки та переважна більшість міських центральних бібліотек. В науково-технічній бібліотеці НТУ «ХП» створено декілька баз даних:

- Книжкові видання <http://surl.li/ozmxc>;
- Періодичні видання <http://surl.li/ozmxc>;
- Рідкісні та цінні видання <http://surl.li/ozmyc>;
- Ресурси віддаленого доступу <http://surl.li/ozmzc>;
- Повнотекстова база "Навчальні видання" <http://surl.li/oznbc>;
- Повнотекстова база "Праці вчених НТУ "ХП" <http://surl.li/oznbo>.

Національна система науково-технічної інформації – це організаційно-правова структура, за допомогою якої формується державна інформаційна політика, а також здійснюється координація робіт зі створення, користування, зберігання та поширення національних ресурсів науково-технічної інформації з урахуванням інтересів національної безпеки. Основною метою національної системи науково-технічної інформації є задоволення потреб громадян, юридичних осіб і держави в науково-технічній інформації.

Національна система науково-технічної інформації України складається із:

- спеціалізованих державних підприємств, установ, організацій, державних органів науково-технічної інформації, наукових і науково-технічних бібліотек, об'єднаних загальносистемними зв'язками та обов'язками;
- підприємств будь-яких організаційно-правових форм, заснованих на приватній чи колективній власності, предметом діяльності яких є інформаційне забезпечення народного господарства і громадян України.

Повноправними учасниками системи науково-технічної інформації є *провідні універсальні та спеціальні бібліотеки України*: Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського, Національна парламентська бібліотека України, Державна історична бібліотека України, Державна наукова медична бібліотека України, Державна науково-педагогічна бібліотека України імені В.О. Сухомлинського, Державна науковотехнічна бібліотека України, Центральна бібліотека ім. М. Островського Українського товариства сліпих, Львівська наукова бібліотека ім. В. Стефаника, Наукова бібліотека ім. М. Максимовича Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Одеська державна наукова бібліотека ім. О.М. Горького та цілий ряд інших бібліотек.

Науково-технічна бібліотека Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» є навчальним, науковим, інформаційним та культурно-просвітницьким структурним підрозділом Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», яка забезпечує творами друку та іншими інформаційними документами навчально-виховний та науково-дослідницький процеси університету.

Серед основних завдань науково-технічної бібліотеки НТУ «ХП» є:

- забезпечення повного, якісного і оперативного бібліотечно-бібліографічного та інформаційного обслуговування наукових, науково-педагогічних, педагогічних співробітників, докторантів, аспірантів, студентів, слухачів підготовчих та дистанційних курсів, співробітників Університету та інших категорій читачів відповідно до їх інформаційних запитів через вільний доступ до бібліотечних фондів та електронних ресурсів власної генерації, наукових інформаційних ресурсів, придбаних Університетом та ресурсів, доступних на корпоративних засадах;

- формування бібліотечного фонду традиційних та електронних ресурсів відповідно до профілю університету та запитів користувачів;

- створення електронних баз даних, організація та ведення довідково-бібліографічного апарату із використанням традиційних і новітніх інформаційних технологій;

- формування повної колекції друкованих видань науковців Університету;

- формування електронного ресурсу «Репозитарій Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (eNTUKhPIIR) та інтеграція його до світового інформаційного простору;

- бібліографування наукового доробку науковців Університету;

- сприяння формуванню бренду учених Університету у науковому інформаційному просторі тощо.

Науково-технічна бібліотека Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» здійснює бібліотечне та довідково-інформаційне обслуговування користувачів, а саме:

- проводить диференційоване обслуговування користувачів: наукових, науково-педагогічних, педагогічних співробітників, докторантів, аспірантів, студентів, слухачів підготовчих та дистанційних курсів, співробітників Університету, представників інших наукових установ і організацій на абонементях, у читальних залах, залах каталогів, інших структурних підрозділах бібліотеки.

- безкоштовно забезпечує основними бібліотечними послугами студентів, аспірантів, професорсько-викладацький склад, наукових працівників, співробітників Університету.

- вивчає інформаційні потреби, здійснює оперативне забезпечення інформаційних запитів науковців та студентів Університету, використовуючи різні форми і методи індивідуального, групового та масового інформування. Проводить соціологічні дослідження читацьких інтересів з метою їх оптимального задоволення.

- розширює та підвищує ефективність довідково-інформаційного обслуговування користувачів за рахунок взаємодії з науковими бібліотеками й органами науково-технічної інформації та забезпечує доступ користувачів через Інтернет до інформаційних ресурсів України та за її межами.

Обслуговування читачів здійснюється на 6 абонементях, у 8 читальних залах та кабінетах 38 кафедр. За електронним читацьким формуляром авторизовані користувачі мають доступ до повнотекстових ресурсів

електронного каталогу та послуги віддаленого замовлення видання.

Усі користувачі бібліотеки мають право безкоштовно користуватися послугами систем міжбібліотечного абонементу та електронної доставки документів, ресурсами ще 28 бібліотек закладів вищої освіти м. Харкова за проектом «Єдина картка читача бібліотек ВНЗ м. Харкова». Щорічно бібліотеку відвідують біля 20 тис. користувачів, а книговидача становить понад 1 200 тис. примірників. Документний фонд бібліотеки налічує 1 380 958 прим., з яких наукових видань – 482 018.

Науковці, студенти НТУ «ХП» мають безкоштовний доступ до платформи Web of Science, Scopus, до ресурсів Інформаційно-правової системи «ЛІГА: ЗАКОН». Повнотекстові ресурси власної генерації налічують понад 54 тис. документів. До послуг користувачів надається Електронний каталог обсягом понад 660 тис. записів та понад 7,5 тис. повнотекстових документів (поповнення за останні 5 років становить понад 210 тис.), Інституційний репозитарій «Електронний архів Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (eNTUKhPIIR) (ISSN 2409-5982) містить майже 46 тис. записів, з них колекція дисертацій налічує понад 600 записів.

Ресурси бібліотеки інтегровано до багатьох світових спеціалізованих систем пошуку наукової інформації та міжнародних каталогів. Відомості про основні електронні ресурси бібліотеки внесені до інформаційного порталу «Наука України: доступ до знань» Національної бібліотеки України ім. В. І. Вернадського, а Електронний каталог НТБ НТУ «ХП» включений до розподіленого пошуку НБУВ. Посилання також внесені до реєстру бібліотек світу у Wikipedia: List of libraries, а посилання на репозитарій – до переліку репозитаріїв світу у Wikipedia: List of repositories та переліку репозитаріїв України у Wikipedia: Українські інституційні репозитарії Open Archives Initiative. Бібліотека підтримує рух Open access та системи електронної освіти на основі концепції відкритості; продовжує співпрацювати за міжрегіональними корпоративними проектами.

Ознайомлення з опублікованими за темою дослідження науковими працями починається відразу після розробки ідеї, тобто задуму наукового дослідження, котрий, як уже зазначалося раніше, знаходить своє відображення в темі й робочому плані наукової роботи.

Для успішного проведення опрацювання інформації слід дотримуватися певної послідовності. Спочатку інформація проходить стадію попередньої підготовки до опрацювання, яка включає в себе вирішення двох основних завдань:

- перевірку інструментарію на точність, повноту та якість заповнення;
- кодування інформації, тобто її формалізація.

Опрацювання інформації дає надійні підстави для її узагальнення, яке здійснюється у кількох формах, що фіксують різний рівень аналізу. Найпростішою і найбільш поширеною формою є групування даних, тобто віднесення об'єкта до тієї чи іншої групи залежно від обраного показника (наприклад, рівень продуктивності праці, прибуток). Згруповані таким чином однорідні за складом групи стають об'єктом аналізу. Вибір ознаки групування

зумовлюється завданнями і гіпотезами дослідження. Основна проблема, що виникає у випадку використання простого групування, – неправильний вибір показника, за яким здійснюється групування.

Наступний елемент аналізу даних – інтерпретація даних, процедура якої має відповідати певним вимогам:

- характер оцінки та інтерпретації мають визначатися в загальних рисах уже на стадії розробки програми та концепції дослідження, де окреслюються принципові характеристики досліджуваного об'єкта;
- слід максимально повно визначити цей об'єкт та відповідний предмет дослідження;
- слід пам'ятати про багатозначність отриманих даних і потребу їх інтерпретації з різних позицій.

Процедура інтерпретації – це насамперед перетворення певних числових величин у логічну форму – показники (індикатори) за допомогою гіпотез, які визначаються ще на стадії розробки програми дослідження, а включаються в роботу дослідника лише на стадії інтерпретації. Характер поведінки гіпотез залежить від типу дослідження.

Після завершення аналізу даних отримані результати оформлюють у підсумкові документи дослідження: інформації, інформаційні записки, звіти про науково-дослідну роботу.

Вивчення літератури з обраної теми слід починати із загальних робіт, щоб отримати уявлення про основні питання, а пізніше вже вести пошук нового матеріалу.

Роботу з літературою рекомендовано проводити поетапно:

- загальне ознайомлення з матеріалом в цілому за його змістом;
- швидкий перегляд усього змісту;
- проробка в порядку послідовності розміщення матеріалу;
- вибіркоче читання будь-якої частини монографії, посібника дисертації, статті;
- виписка матеріалу, що належить до теми і є цікавим;
- критична оцінка записаного, його редагування, чистовий запис, як фрагмент тексту майбутньої роботи.

При вивченні літератури за обраною темою використовується не вся інформація, що міститься в ній, а лише та, яка має безпосереднє відношення до теми. Критерієм оцінки прочитаного є можливість його практичного використання в роботі.

На завершальному етапі роботи з літературою доцільно зробити порівняльний аналіз отриманої інформації. Це дозволить оцінити актуальність, новизну і перспективність інформації. За даними критичного аналізу слід зробити висновки. Їх узагальнення дозволить методологічно правильно поставити і сформулювати тему дослідження, намітити цілі і конкретні завдання.

1.7. Процес наукового дослідження та форми відображення його результатів

Дослідницька діяльність — це такий вид діяльності людини, що складно передбачити або прогнозувати. Існують певні правила, котрих доцільно дотримуватись у процесі досліджень, зокрема:

- поступове входження в роботу;
- ритмічність і рівномірність праці;
- планування роботи.

Наукова діяльність має творчий характер, тому характеризується імпульсивністю, імпровізацією, потребує відповідного настрою. Успіх забезпечує насамперед систематична, ритмічна, ретельно спланована щоденна робота. Перед тим, як приступити до неї, необхідно її обміркувати, відокремити найважливіші, термінові справи на поточний день. Слід також дотримуватись планів, які складаються на день, тиждень, місяць тощо. Їх доцільно розробляти за участю наукового керівника.

Технологія наукового дослідження передбачає здійснення таких технологічних циклів:

- формулювання теми наукового дослідження та розробка робочої гіпотези;
- визначення мети, завдань, об'єкта й предмета дослідження;
- виконання теоретичних та прикладних наукових досліджень;
- оформлення звіту про виконану науково-дослідну роботу.

Весь процес наукового дослідження, у т.ч. й підготовку магістерської роботи як самостійної науково-дослідницької кваліфікаційної роботи, необхідно поділити на етапи:

1. Обґрунтування наукової проблеми, формулювання теми дослідження.
2. Постановка мети і конкретних завдань дослідження.
3. Визначення об'єкта і предмета дослідження.
4. Накопичення необхідної наукової інформації, пошук літературних та інших джерел відповідно до теми і завдань дослідження, їх вивчення й аналіз.
5. Відпрацювання гіпотез і теоретичних передумов дослідження.
6. Вибір системи методів проведення дослідження.
7. Обробка, аналіз, опис процесу та результатів дослідження, що проводилося згідно з розробленою програмою і методикою.
8. Обговорення результатів дослідження.
9. Формулювання висновків та оцінка одержаних результатів, їх публічний захист.

Обґрунтування наукової проблеми, вибір та формулювання теми дослідження – це початковий етап будь-якого дослідження.

Стосовно магістерської роботи важливими є її актуальність і практична спрямованість. Оскільки магістерська робота є науково-дослідницькою кваліфікаційною працею, те, як автор вміє обрати тему і наскільки правильно він її розуміє й оцінює з точки зору своєчасності та соціальної значущості, характеризує його професійну підготовленість. При виборі теми основними критеріями мають бути її актуальність, новизна і перспективність. Здобувачам

вищої освіти надається право вибору теми магістерської роботи. Вони також можуть пропонувати свою тему з необхідним обґрунтуванням доцільності її розроблення.

Керівниками магістерської роботи призначаються професори, доценти, найбільш досвідчені старші викладачі, наукові співробітники університету, а також висококваліфіковані фахівці підприємств (організацій), кандидати та доктори наук.

Магістерську роботу виконують на підставі завдання, з урахуванням:

- фактичного матеріалу за підсумками переддипломної практики;
- наукових робіт кафедри;
- глибокого вивчення літератури за спеціальністю, що висвітлює новітні досягнення вітчизняної і закордонної науки та техніки, патентних досліджень;
- календарного плану виконання роботи.

Формулюючи *наукову новизну результатів дослідження*, необхідно показати відмінність результатів роботи, які планується отримати, від відомих раніше варіантів вирішення проблеми, а також описати ступінь новизни (буде вдосконалено, дістане подальший розвиток тощо). Наукові результати теоретичних досліджень можуть мати форму концепції, гіпотези, класифікації, закону, методу та ін.

Стадія узагальнення, апробації та реалізації результатів дослідження є завершальною стадією будь-якого науково-дослідного процесу.

На цій стадії провадиться літературний виклад висновків і пропозицій за результатами виконаної роботи; апробація їх у колективі наукової організації, споріднених організацій, наукової спільноти; рецензування та експертиза; дослідне впровадження; корегування, доопрацювання та реалізація кінцевих результатів. Узагальнення результатів дослідження становить літературне викладення результатів дослідження у вигляді звіту про виконану науково-дослідну роботу, дисертації, монографії, статті, студентські науково-дослідні роботи тощо.

Основною та в більшості випадків обов'язковою формою узагальнення результатів науково-дослідної роботи є *звіт*, що є основним документом, у якому викладають вичерпні відомості про виконану роботу.

До звіту є ряд загальних вимог:

- логічна послідовність представлення матеріалу;
- чіткість побудови;
- обґрунтованість та переконливість;
- точність та стислість формулювань, що робить неможливим неоднозначне та суб'єктивне тлумачення;
- обґрунтованість рекомендацій та доказовість висновків;
- конкретність викладення отриманих результатів проведеної роботи.

Отримані результати здійсненої науково-дослідної роботи можуть використовуватись під час написання наукових статей, рефератів, монографій, дисертацій, доповідей на наукових та науково-практичних конференціях, що дає можливість зробити їх своєрідним здобутком для наукової громадськості.

Основним і найбільш поширеним видом надрукованої інформації, що подається за проведеними дослідженнями є **наукова стаття**, що публікується у журналах. Структура наукової статті базується на зрозумілому та логічному розкритті наукової думки. В переважній більшості, структура статті у більшості журналів є в якійсь мірі стандартною, а стаття складається з таких розділів як *назва статті, реферат з ключовими словами, вступ, основна частина, висновки та перелік використаних джерел*.

Назва статті має демонструвати суть та головну ідею статті.

У вступі демонструється актуальність дослідження через аналіз сучасних наукових праць вітчизняних та закордонних дослідників.

В основній частині статті надається суть та опис процесів та явищ, які досліджувались, наводяться докази наукового припущення (гіпотези), які були поставлені в ході виконання роботи.

Завершальна частина – висновки, які складаються із стислих та лаконічних підсумків проведеної роботи, аналіз отриманих даних та короткого резюме змісту статті. Крім того, у висновках ще можуть зазначати напрямки подальших досліджень із даної теми.

Розробити універсальний алгоритм рукопису статті доволі непросто, адже кожний науковець працює та здійснює підготовку статті індивідуально. Проте існує деяка загальна, базова структура статті, яку може використовувати автор-початківець, яка зводиться до наступного:

1. Потрібно розробити робочий план статті таким чином, щоб поділити основну частину на менші згруповані підрозділи.

2. У згруповані підрозділи додати потрібні дані із проведених досліджень, звітів, статей, що відповідають даній тематиці тощо.

3. Здійснити критичний аналіз представленого матеріалу щодо узгодженості отриманих даних за проведеними дослідженнями та даними інших вчених.

4. Написати приблизний, чорновий варіант статті на основі представлених даних, проте якщо виявились зайві матеріали, які обтяжують статтю – їх слід прибрати щоб не обтяжувати статтю неважливою інформацією.

5. Наступним кроком може бути літературне опрацювання написаного проекту статті – надати певного літературного наукового стилю статті.

6. Іноді вчені після написання статті відкладають її на певний час щоб перечитати її з часом «свіжим поглядом», що дає змогу подивитися на вже написану статтю з іншого боку, виявити нові закономірності та деталі.

7. Вже написану статтю можна дати прочитати неофіційному рецензенту, яким може бути науковий керівник, колега або ж провідний фахівець у галузі дослідження. Після рекомендацій рецензента внести правки до статті та оформити її остаточний варіант.

8. Кінцевий варіант оформленої відповідно до правил і вимог журналу відправити до редакції журналу та слідувати інструкціям редакції (щодо внесення правок, перекладу статті тощо).

Монографія — спеціальне дослідження, яке охоплює різностороннє вивчення однієї проблеми і її літературне представлення. Монографія

відрізняється від статті більш широкою постановкою проблеми, більшим об'ємом дослідження визначеної проблематики, опрацюванням великої кількості літературних джерел до відповідної тематики. Структура монографії складається із самостійних розділів та підрозділів, пунктів та підпунктів, які мають динамічне викладення матеріалу визначеного дослідження та обов'язково повинні розкривати зміст.

Дисертація — це кваліфікаційна наукова робота у визначеній області знань, яка складається із сукупності отриманих наукових положень і результатів, які висуваються автором для їх публічного захисту, і зазначає персональний внесок автора в науку та його досягнення як науковця. Основою кожної дисертації є публікації автора, патенти тощо, в яких він представляє отримані дані проведених досліджень і на яких базується його дисертація.

Підготовка **доповіді до науково–практичної конференції** має дещо іншу техніку. План доповіді дуже схожий на план статті. Проте специфіка представлення усної доповіді приводить до значних змін змісту і форми доповіді. Під час підготовки доповіді необхідно врахувати, що значна частина інформації представляється через демонстраційний матеріал (слайди, плакати і т.д.), на які, як правило, виносять: основні отримані результати у вигляді рисунків, таблиць, схем; схему експерименту; методи вирішення проблеми тощо. Це зумовлює потребу у коментарях до представленого ілюстративного матеріалу, що дає можливість на 20–30% скоротити доповідь. Під час підготовки доповіді необхідно мати на увазі, що людина за 10 хвилин в середньому читає матеріал, що розташований на чотирьох сторінках друкованого тексту. Саме тому, як правило, об'єм доповіді має бути меншим за обсяг статті.

Ефективність роботи будь-якого наукового працівника оцінюють за допомогою таких критеріїв як: економічного, публікаційного, цитування робіт, новизни розробки тощо.

Питання для самоперевірки

1. Назвіть різницю між фундаментальними і прикладними дослідженнями.
2. Визначте права вченого як суб'єкта наукового дослідження.
3. Охарактеризуйте види науково-дослідної роботи здобувачів вищої освіти.
4. Визначте мету та напрямки роботи студентського наукового гуртка.
5. Охарактеризуйте послідовість написання наукової статті та тез доповідей.
6. Визначте сутність загальних методів наукового дослідження.
7. Які методи належать до методів експертної оцінки?
8. Які джерела інформації використовуються у науковому дослідженні?
9. Визначте роль Науково-технічної бібліотеки Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» в наукових дослідженнях здобувачів освіти.

10. Визначте етапи підготовки магістерської роботи як самостійної науково–дослідницької кваліфікаційної роботи.

Список рекомендованої літератури

1. Важинський С.Е., Щербак Т.І. Методика та організація наукових досліджень : навч. посіб. / С. Е. Важинський, Т. І. Щербак. Суми: СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2016. – 260 с.

2. Вимірювання наукової, технологічної та інноваційної діяльності Керівництво Фраскаті 2015. Настанови щодо збору та публікації даних про дослідження та експериментальні розробки. 2023. МОН, ДНТБ України. 385 с.

3. Зацерковний В. І. Методологія наукових досліджень : навч. посіб. / В. І. Зацерковний, І. В. Тішаєв, В. К. Демидов. Ніжин : НДУ ім. М. Гоголя, 2017. 236 с.

4. Каламбет С.В. Методологія наукових досліджень: навч. посіб. / С.В. Каламбет, С.І. Іванов, Ю.В. Півняк Ю.В. Дніпропетровськ: Вид-во Маковецький, 2015. 191 с.

5. Методологія наукових досліджень : навч. посіб. для підготовки докторів філософії спеціальностей 161 Хімічні технологія та біоінженерія, 162 Біотехнології та біоінженерія, 163 Біомедична інженерія / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: Астрелін І. М., Косогіна І.В., Кирій С.О. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 121 с.

6. Методологія та організація наукових досліджень : навч. посіб. / В. М. Михайлов [та ін.]. Харків : ХДУХТ, 2014. 220 с.

7. Сардак С. Е. Основи наукових досліджень : навч. посіб. Д. : ДГУ, 2018. – 103 с.

8. Конспект лекцій з дисципліни «Методологія і організація наукових досліджень в галузі» для студентів другого (магістерського) рівня освіти, денної та заочної форм навчання, освітня програма «Готельно-ресторанний бізнес» / уклад. Л. С. Стригуль. Харків : НТУ «ХП», 2023. 72 с.

9. Методичні рекомендації до проходження та захисту дослідницької практики для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа» денної та заочної форм навчання / уклад. Н.В. Якименко-Терещенко, Л.С. Стригуль, Т.А. Жадан. Харків : НТУ «ХП», 2023. 34 с.

Розділ 2.

ТУРИЗМОЛОГІЯ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТЕОРІЇ ТУРИЗМУ ТА ГОСТИННОСТІ

Ключові поняття та терміни	- <i>туризмологія</i>
	- <i>гостинність</i>
	- <i>психологія туризму та гостинності</i>
	- <i>культура, етика туризму та гостинності</i>
	- <i>соціологія туризму та гостинності</i>
	- <i>праксеологія туризму та гостинності</i>

2.1. Туризмологія як соціогуманітарна наука

Туризмологія розглядається як методологічна, соціоекономічна та гуманітарна наука, яка вивчає закономірності функціонування і розвитку феномену туризму та розробляє методи, принципи, функції, теорії туризму. Зокрема, у ній суттєву роль відіграють такі гуманітарні принципи як принцип історизму, діяльнісний принцип, культурологічний та гуманітарно-антропологічний. Одночасно підкреслюється, що турист-мандрівник головний об'єкт туристичних досліджень туризмологів, а, відповідно, він стає головним предметом туризмології. Серед основних проблем туризмології це з'ясування сутності туризму, систематизація наукових підходів до розуміння феномену туризму, осмислення структури туризмологічного знання.

Туризмологія (туризмознавство) – теорія туризму, галузь соціокультурного та економіко-бізнесового знання, що характеризується розгалуженими міжнародними зв'язками, які фокусуються в теоретичному розумінні та концептуальному оформленні багатоаспектного феномену туризму. Якщо ж казати про те, що туризмологія є соціальною наукою, то можна це пов'язувати з життям та взаєминами людей у суспільстві, які споживають туристський продукт як один із видів рекреації і при цьому цей продукт так чи інакше пов'язаний з культурою людини. Що ж до туризмології як гуманітарної науки, то вона виявляється через людську природу, освіченість, духовну культуру людського суспільства, через суспільні науки: історію, політичну економіку, філологію, антропологію тощо. Взаємозв'язок туризму з соціо-гуманітарними науками пояснюється тим, що туристська галузь охоплює різноманітні галузі, що дозволяє їй бути провідною сферою діяльності у світовій економіці. Туристська галузь, як відомо, нерозривно пов'язана з підприємствами, що обслуговують мандрівника, туриста, екскурсанта: готель, ресторан, кафе, підприємства торгівлі харчовими продуктами та предметами туристського попиту, транспорт у всьому його різноманітті, підприємства культури та розваги. Туристська галузь акумулює

усі негативні, позитивні форми цієї соціальної культури. Туризмологія як наука претендує на теоретико-методологічне забезпечення туристичних досліджень. Ця теоретична за направленістю наукова дисципліна з однієї сторони інтегрує методологічне надбання соціально-економічних і гуманітарних досліджень в туризмі, а з другої сторони вибудовує власну понятійно-категорійну і концептуальну базу теоретичних досліджень. Тому цій науковій дисципліні притаманний міждисциплінарний характер дослідження туризму як явища та чітке заявлення прав на власну теоретичну базу туристичних досліджень.

В Україні на сьогодні найбільш сформованою можна вважати систему наукових поглядів на туризм, які пов'язані з дослідженням географії туризму, просторових аспектів розміщення туристських ресурсів, розробкою методології формування та розвитку територіальних рекреаційних систем.

Дослідження в галузі теорії і методології важливі для становлення туризмології як окремої наукової дисципліни. Вони дадуть змогу обґрунтувати необхідність наукових кадрів різного рівня від магістрів до докторів філософії. Одночасно туризмологічний напрям сприятиме інтеграції функціонуючих туристичних дисциплін соціально-економічного і гуманітарного плану та підвищить загальний статус досліджень в галузі туризму та рекреації.

Становлення туризмології оригінальної, інноваційної, соціоекономіко-гуманітарної науки й навчальної дисципліни відбувається протягом усієї історії туризму, від зародкових форм (пратуризму) до розвинутого туризму сучасності. Відповідно до еволюції туризму поступово відбувається його осмислення, формується його теоретичний образ. Туризмознавство та туризмологія впорядковують, узагальнюють та концептуалізують багатоманітний матеріал спостережень щодо туризму як явища суспільного життя.

2.2. Гостинність як соціально-культурне та економічне явище

В науковій та популярній літературі часто зустрічається поняття «*гостинність*», «*індустрія гостинності*», яке досліджується науковцями з різних позицій – як соціальне, культурне та морально-етичне явище та з погляду виробничої діяльності. При цьому, необхідно зазначити, що, як наукові категорії, процеси гостинності, функціонування індустрії гостинності та її секторів недостатньо досліджені. Попри дослідження багатьох вчених щодо гостинності та пов'язаних з нею категорій, треба зауважити що вона не досліджена системно з наукових позицій, відсутнє визначення сутності послуг та продукту гостинності, не розроблено критеріїв віднесення гостинності до індустрії та ін.

Вчені, досліджуючи цю категорію, розподіляли її на дві складові – гостинність та індустрія гостинності. *Гостинність* в основному розглядалась з позицій культурних, морально-етичних норм та ці норми накладалися на види підприємницької діяльності, що призвело до виникнення такого поняття

як *індустрія гостинності*. *Гостинність*, як досить широке поняття, потребує доповнення ще і як такі сектори економіки, діяльність яких направлена на одержання послуг гостинності різноманітними суб'єктами економіки.

Гостинність – це система економічних, соціально-економічних та економіко-екологічних відносин, що складаються у суспільстві з приводу виробництва продукту гостинності, його розподілу, обміну та споживання. Сфера гостинності представляє сукупність галузей національної економіки (секторів економіки) матеріального та нематеріального виробництва та залучених суб'єктів, вид діяльності яких направлено на забезпечення засобами виробництва послуг та продукту гостинності, надання безпосередньо цих послуг і продукту гостинності з метою задоволення потреб суспільства в одержанні позитивних вражень споживачами. Сфера гостинності безпосередньо пов'язана з відновленням трудових ресурсів, підвищенням якості життя суспільства в цілому та кожної людини, сприяє розвитку продуктивних сил регіонів та держави.

Сфера гостинності зараз розвивається дуже швидкими темпами. Створюються нові робочі міста пов'язані з обслуговуванням населення. Навіть в містах, регіонах, в яких раніше не існувало великих промислових підприємств, створюються об'єкти з надання послуг гостинності, зокрема туристичних послуг. Це сприяє розвитку продуктивних сил та більш рівномірному їх розміщенню по території держави.

Під *сферою гостинності* треба розуміти різноманітні сектори економіки, що виробляють продукцію, яка носить матеріальну та нематеріальну, речову та неречову форму. Таке визначення пов'язане з тим, що надання неречової форми потребує використання матеріальних, фінансових та трудових факторів виробництва. Праця робітників сфери гостинності спрямована на виробництво особливої споживчої вартості – вражень від одержання послуг гостинності. Ефект гостинності залежить від умов виробництва її послуг та від умов їх споживання.

Враховуючи економічну сутність індустрії гостинності, її класифікують за ознаками:

1. *За призначенням продукції, що випускається*: для секторів гостинності; для підприємств гостинності; для матеріального забезпечення послуг гостинності (продукція, товари, що мають матеріальну, речову форму); для безпосереднього надання послуг гостинності (продукція, товари, що не мають матеріальної, речової форми).

2. *За обсягами ресурсів, що споживаються*: природоємні; трудомісткі; енергомісткі; матеріаломісткі; затратні (потребують великих інвестицій в основні фонди); ресурсомісткі (надання послуги потребує сировини, матеріалу); малозатратні.

3. *За ціновим фактором*: відносно дорогі; відносно дешеві.

4. *За фактором матеріальності*: матеріальні послуги гостинності; нематеріальні послуги гостинності.

Індустрія гостинності є збірним поняттям, що охоплює різні форми

діяльності у сфері послуг, пов'язані з прийманням і обслуговуванням гостей з метою отримання прибутку. Вона охоплює всю сферу послуг, включаючи готельну та ресторанну справу, туристський і транспортний бізнес, рекреаційну індустрію, конгресний бізнес і комерційне шоу, ігровий бізнес.

Готельні послуги – це всі заходи, які готель може запропонувати відвідувачу і які, в основному, невідчутні й не призводять до отримання чогось матеріального. Вони не існують до їхнього надання. Це робить неможливим порівняння та оцінку готельних послуг до їх споживання. Тому порівняти можна лише очікувані та одержані вигоди. Готельній послугі властивий високий ступінь невизначеності, що ставить відвідувача в невідповідне становище, а готельним господарствам ускладнює просування своїх послуг на ринок. Ці особливості ринку готельних послуг, а також специфіка самих готельних послуг, а саме: їх невідчутність, нездатність до зберігання, мінливість якості їх надання і нерозривність управління якісним обслуговуванням і споживанням визначають особливості управління і проектування якості надання готельних послуг. Перед готельним бізнесом стоїть завдання підтримки якості обслуговування на належному рівні, своєчасного усунення недоліків в наданні готельних послуг, розробки стратегії покращення обслуговування.

2.3. Теоретико-методологічні основи гуманітарних туристичних дисциплін

У контексті сучасної доби «туристська революція» постає важливим виміром буття сучасного людства якісною зміною способу життя сотень мільйонів людей, для яких туристські подорожі стають «другим життям». При цьому туризм як спосіб життя для багатьох набув не образного, а буквального значення у сфері туристської діяльності залучений кожний дев'ятий працівник планети. В орбіті цієї діяльності перебувають економіка, політика, культура та освіта всіх без винятку країн. За допомогою туризму людина здатна зрозуміти й відчути світ в усій його повноті «це революція, яка надає всім громадянам світу можливість мандрувати, революція, в якій вони, відчуваючи почуття гордості, можуть брати участь» (Гаагська декларація з туризму, 1989).

Чимало представників туристичної галузі ставляться до туризмології як науки скептично, вважаючи, що вона не пов'язана з практичним аспектом бізнесу. Самостійність практичної діяльності, її первинність для людей, зайнятих туристичним бізнесом, породжують ілюзію її повної самодостатності. Однак подібна самовпевненість тривалий час була властива підприємцям, промисловцям, добувачам корисних копалин та ін. Наслідки неконтрольованої індустріалістської практичної діяльності виявилися надто важкими для суспільства. Запобігти руйнівному господарюванню, яке ігнорує соціальні, власне людські потреби та бажання, покликана соціально і гуманістично орієнтована теорія.

Теорія - це вища форма організації наукового знання, яка дає цілісне

уявлення про закономірності та суттєві якісні характеристики досліджуваного явища. Залежно від рівня узагальнення розрізняють метатеорію (фундаментальне знання) та теорію середнього рівня (фактуалістичне знання). *Фундаментальне знання* здатне дистанціюватися від конкретних ознак досліджуваного об'єкта, зосередитися на з'ясуванні сутності предмета аналізу, тобто зрозуміти й рефлексувати глибинні якості туризму. *Фактуалістичне знання* характеризується своєю конкретністю та предметністю. Теоретичне знання формується на основі якісного опрацювання знання практичного і є результатом узагальнення та концептуалізації даних спостереження, накопиченого досвіду.

Об'єктом теоретичного знання, насамперед туризмології, є феномен туризму. Феномен «являє себе» світові та людині, чуттєво сприймається, на відміну від сутності, яку можна зрозуміти тільки за допомогою розуму. Інакше кажучи, правомірно розрізняти явище і сутність туризму. Якщо багатоманітні явища та прояви реального туризму можна пізнати засобами досвідного, емпіричного пізнання, на практиці, то сутність тільки за допомогою раціонального мислення, абстрактних теоретико-методологічних процедур, які забезпечують створення ідеального образу туризму, його різноманітних моделей.

Поряд з поняттям «туризмологія» нерідко вживають інші, які також рефлексують світ туризму, «туризмознавство», «туризмометрія», «туризмографія», «туристика». На перший погляд, їх дефініції ідентичні за змістом, однак це поверхове ототожнення.

Туризмознавство - найзагальніше поняття, яке охоплює будь-яке знання про туризм: загальне і часткове, теоретичне і практичне, абстрактне і конкретне, раціональне і чуттєве, ідеальне і реальне. У туризмознавчому загалі все значуще технологія приготування їжі, визначення собівартості пакета туристських послуг тощо. Туризмознавство також охоплює історію зародження туризму, у т. ч. літопис виникнення й еволюції теоретичних рефлексій цього феномену.

Термін «*туризмографія*» означає письмові чи символічно, знаково зафіксовані свідчення щодо туризму, його опис, звіти мандрівників, розповіді (наративи), щоденники, книги, статті та інші зразки наукового, епістолярного чи белетристичного жанру, картографічні документи, що виготовляли протягом тисячолітньої історії подорожей, а також графіті як візуально зафіксовані свідчення вражень тих, хто подорожує.

Термін «*туризмометрія*» насамперед відображає можливість математично «замірювати» туристську діяльність, обчислювати туристські потоки, визначати місця розміщення, їх місткість, отримувати різноманітні статистичні дані щодо економічної, соціальної та культурної ефективності туризму. Поняття «туристика» також претендує на визначення автономності туристського знання, але воно не таке містке і точне, як «туризмознавство».

Поняття «туризмологія» найбільш вдало в концептуально-концентрованому вигляді відображає сутність явища «туризм». Його

вживання, по-перше, відповідає науковій традиції утворення теорій, які ґрунтуються на знанні закономірностей свого об'єкта (логосу) «біологія», «зоологія» тощо; по-друге, воно наголошує на фундаментальному характері репрезентованого знання, тому саме туризмологічне знання є методологічним стосовно таких розділів туризмознавства, як педагогіка чи етика туризму, туристський менеджмент чи маркетинг; по-третє, туризмологічні концепти (поняття, які функціонують у режимі розуміння пояснення) забезпечують створення теорії туристської діяльності, яка, своєю чергою, за умови свідомого засвоєння і використання є надійною основою практичної діяльності.

2.4. Теоретико-методологічні основи туризмології

Створення туризмологічної науки – багатовекторний процес. Він розгортається як «зверху» (постановка проблем, формування ідей та гіпотез, визначення концептів, розроблення теоретичної моделі), так і «знизу» (теоретичне осмислення практики, тобто праксеологія туризму, узагальнений аналіз її складників – економіки, маркетингу, рекреалогії тощо). Важливою є підготовка матеріалів довідниково-словникового характеру, адже туризмологічний тезаурус, за умов його науково-аргументованого опрацювання та узгоджено конвенціонального сприйняття та використання, поєднує фундаментальну та технологічну частини туристського знання, конституює зміст навчальних програм і освітніх кваліфікаційних стандартів.

Туризмологія як наука й освітня дисципліна має бути представлена як інтегрована науково-системна цілісність, що в узагальнено теоретичний спосіб відображає практичну діяльність організацій та установ туризму, всіх його суб'єктів. У методологічному аспекті туризмологія має формуватися як діалектична єдність основних концептуальних елементів наукової системи онтологічного (реально існуючого), гносеологічного (теоретико-пізнавального), антропологічного (людино-вимірjuвального), аксіологічного (ціннісно-оцінювального, морального), соціологічного (суспільно значущого), пропедевтичного (виховного), праксеологічного (практично-орієнтувального), інформаційного (повідомлювального, роз'яснювального).

Саме такий цілісний та системний підхід забезпечить існування метатеоретичного рівня туризмології. Становлення науки про туризм (туристики, туризмознавства, туризмографії, туризмометрії, туризмології) відбувалося поступово, протягом усього періоду зародження та розвитку туризму. З накопиченням знань про туризм формують основні розділи туризмознавчого знання, визначають проблематику, випрацьовують теоретичні формули, розробляють поняттєвий апарат. В узагальненому вигляді наука про туризм (туризмологія) охоплює такі проблеми: з'ясування сутності та смислового значення туризму як суспільного явища та соціального інституту; визначення у поняттєвий спосіб основних характерних ознак туризму, розроблення його тезаурусу, словниково-категоріального апарату;

систематизація наукових підходів до розуміння феномену туризму, з'ясування його генези та еволюції, поглиблення змісту концепцій туризму як відносно самостійних наукових дисциплін; осмислення структури туризмологічного знання, його архітектоніки, діалектичної узгодженості всіх частин; виявлення функцій теорії туризму, її призначення; з'ясування суперечливого характеру туризму, його позитивних і негативних можливостей і проявів; осмислення діалектики (взаємозв'язків) теорії та практики туристської діяльності. Запропонована структура туризмології є достатньо умовною. Вона має суб'єктивний характер і не заперечує інших підходів до визначення сутності туризмологічного знання, представленого в різних закордонних і вітчизняних публікаціях туристичної спрямованості. Різні назви науки про туризм відображають не тільки різні підходи до визначення туризму, а й неоднакове розуміння його сутності.

Загальна теорія науки визначає сутність як сукупність істотних властивостей та якостей певної речі чи явища. Туризм як суспільне явище, соціальний інститут має комплекс властивостей і якостей – економічних, технологічних, інформаційних, морально-комунікативних, культуропознавальних, рекреаційних тощо. Тому слід насамперед визнати, що туризм за своєю сутністю є багатоаспектним утворенням. У ньому наявні кілька сутностей, що зумовлює різні його інтерпретації.

У теоретико-методологічному плані пізнавальна думка науковця-туризмолога здатна йти від сутності «першого порядку» до сутності «другого порядку» і т. д. Сутнісними ознаками туризму є одночасно і те, що це організована подорож, і країнознавче відвідування, і рекреаційний захід тощо. З туризмологічного погляду глибинна сутність туризму полягає в тому, що він є формою самореалізації людини. Така інтерпретація туризму руйнує його стереотипне розуміння як «індустрії» з виготовлення «туристського продукту». Індустрія туризму чи туристська інфраструктура за всієї важливості й значущості не є визначальною і глибинною сутністю туризму. Нею є людина, що подорожує з метою задоволення своїх потреб. Турист-мандрівник – це головний об'єкт теоретичних розмислів туризмологів. Особистість туриста точно відображає визначення, яке запропонував французький філософ Г. Марсель, «*homo viator*» (людина мандрівник, скиталець).

2.5. Базисні концепції туризмології

Зважаючи на складність феномену туризму, багатогранність його поняття неможливо однозначно визначити. ***Різні дефініції туризму класифікують за такими критеріями:***

1) *етимологічним*. Термін «туризм» у цьому аспекті похідний від французького слова «*tourisme*» (прогулянка, подорож). У його змісті також присутнє поняття «*tour*» (коло, окреслений замкнутий маршрут). Інакше кажучи, туризм у мовному розумінні - це словесне визначення специфічного

виду подорожі, мандрівки або просто прогулянки;

2) *діяльним*. Відповідно до цього критерію туризм є особливою діяльністю подорожнього. Характерними ознаками цієї діяльності є те, що вона здійснюється за межами постійного місця проживання та звичного середовища перебування людини, яка не має комерційної мети;

3) *економічним*. За цього підходу туризм трактують як сферу економічної діяльності;

4) *рекреаційним*. Туризм є важливим засобом релаксації, відпочинку з метою зміцнення здоров'я людини, відновлення її доброго фізичного стану;

5) *культурологічним*. Згідно з цим критерієм туризм є засобом задоволення різноманітних культурних потреб людини;

6) *гуманістично-антропологічним*.

Туризм сприяє самореалізації людини як особистості, формує інтелектуальні, духовні, моральні якості, культурні потреби та інтереси. Інтегративна морально-ціннісна характеристика цього феномену міститься в Глобальному етичному кодексі туризму: «Туризм має плануватися і практикуватися як привілейований засіб індивідуального та колективного вдосконалення; туризм пов'язаний з духовним розкриттям, він стає унікальним фактором самоосвіти...» Поняттєвий апарат туризмології, її тезаурус налічує не одну тисячу визначень, основні з яких представлено в енциклопедичних та словникових виданнях.

Ключовими термінами-концептами, які організують в поняттєвий спосіб увесь теоретично усвідомлений образ туризму, є такі: «турист», «туризм», «подорож», «дестинація», «туристський продукт», «індустрія туризму», «туристська інфраструктура». Всі вони в різних аспектах і конкретних формах визначають зміст туризмознавства, характеризують туризм системно, атестують його як соціоекономічний та соціокультурний інститут, відображають його загальну структуру.

Основні якісні тенденції, які спостерігаються у розвитку теорії туризму, полягають у наступному:

- поглиблюється науковий характер системи знань про туризм;
- у дослідженнях туризму використовується новий науковий апарат за рахунок застосування сучасних методів математики, інформатики, статистики;
- продовжується накопичення нових знань про туризм як важливе явище суспільного життя;
- відбувається уніфікація туристичної термінології і методики статистичних спостережень і досліджень у туризмі.

На початку ХХ сторіччя туристична наука стикається з новими вимогами для дослідження відповідних теоретичних і прикладних проблем.

Перш за все, є необхідність подання у великих монографічних дослідженнях окремих видів туризму за схожою змістовною структурою: генезис, функціональні характеристики, туристичне обслуговування, рівень розвитку у світі.

По-друге, є потреба у створенні та реалізації у туристичній практиці

теорії та моделі розвитку туристичних центрів і територій як “клітин” туризму.

По-третє, необхідно об'єднання зусиль різних освітніх, науково-дослідних установ, окремих вчених у національному і світовому масштабі з метою розв'язання актуальних проблем, які стоять перед туризмом у новому сторіччі.

Туризм являє собою сферу інтересів багатьох наук і дисциплін, зокрема історії, філософії, географії, соціології, психології, антропології, соціології, рекреалогії та інших наук, але кожна з них досліджує туризм по своєму і не вивчає його в цілому, хоча в наш час необхідний цілісний погляд на туризм в якому були б синтезовані всі аспекти його вивчення, ці функції виконує туризмологія.

Туризмологія синтезує дані різних наукових дисциплін які вивчають туризм і займаються формуванням та розвитком цілісної концепції туризму.

Туризмологія як наука вимагає:

- єдиного комплексного підходу до неї, як до предмета наукового пізнання;
- систематизації чинних наукових підходів з аналізу, розвитку, функціонування туризму;
- чіткого визначення предмета суб'єкта об'єкта і предмета вивчення;
- визначення рамок актуальної наукової проблематики та об'єднання окремих її компонентів у загальну картину;
- узагальнення накопичених знань і методів вивчення туризму;
- вивчення системи міжпредметних зв'язків через проведення аналізу таких наук, як: антропологія, екологія, економіка, рекреалогія та ін.

Таким чином, формування умінь і навичок, знань і конкретного досвіду для такої багатогранної галузі як туризм повинне спиратися на базові й перевірені педагогічною і туристською практикою стандарти професійної туристської освіти, систему концепцій, моделей і представлень що утворюють єдине поняття – туризмологія.

До складу туризмології входять науки:

- економіка і соціологія туризму;
- туристський менеджмент;
- туристське ресурсознавство ;
- регіональна політика;
- теорія і практика туристської діяльності;
- туристська індустрія та інфраструктура;
- туристський моніторинг і інформаційні технології туризму та ін.

Отже, сучасна туризмологія – це взаємозв'язок чотирьох складових розвитку туризму в сучасних соціальних та економічних параметрах:

- туризм як національне явище, сфер реалізації різноманітних прав і потреб людини (право на здоров'я, відпочинок, пересування і т. ін.);
- туристська діяльність як технологія задоволення потреб і попиту (туристська індустрія, форми організації, підготовка кадрів та ін.);

- туристська економіка як особливий сектор сучасної національної регіональної економіки (туристський ринок, підприємництво, бізнес, туристський продукт та ін.);
- туристська політика як складова частина соціальної та економічної політики держави, її регіонів, спрямована на регулювання туризму і туристської діяльності.

2.6. Психологія та етика туризму й гостинності

Працівник туристичної компанії повинен бути тонким психологом. Він повинен мати уявлення про те, що міміка та жести гостя, туриста висловлюють нерідко інше, ніж його слова. Він повинен вміти розпізнавати емоціональний стан відвідувача і відповідні цьому побажання. Багато клієнтів не висловлюють свої побажання в якому вигляді, оскільки нерідко ці побажання приховані в їх підсвідомості.

Тільки налаштувавшись «на одну і ту ж хвилю» з гостем, туристом працівник може викликати бажану реакцію відвідувача і почуття задоволення у нього. Тому необхідно врахувати як проявилися, так і ще приховані потреби туриста (гостя). Тільки такий підхід дозволить домогтися успіху в його обслуговуванні. Також не варто ні в якому разі забувати про особливості менталітету і культури в якій був вихований чоловік. Іноді саме ці критерії впливають найбільшим чином на формування особистості, її життєвих цінностей і формують сферу його інтересів і особистісних уподобань.

Перцепція (сприйняття) – це процес відображення предметів або явищ при їх безпосередній дії на органи чуття. Залежно від того, який саме орган відіграє провідну роль у сприйнятті, виділяють його різні види: зорові, нюхові, слухові та інше.

Сприйняття має такі властивості: предметність, цілісність, структурність, осмисленість, вибірковість, константність, залежність від минулого досвіду (апперцептивності) обмеженість обсягу.

Споживача туристських послуг має певну структуру пам'яті, її специфічний «уклад», який відповідає вимогам, що пред'являються до неї суспільством, в якій знаходиться людина. Зміст цих вимог полягає в наступному.

- особливе місце в структурі інформації що запам'ятовується і зберігається займають відомості не про предмети, а щодо суб'єктів;
- наявність великого обсягу інформації, що підлягає збереженню в пам'яті людини;
- високий ступень різноманітності інформації, оскільки організаційні системи мають соціотехнічний характер;
- різнотипність фіксується інформацією: про факти, думки, про систему та інше;
- взаємопов'язаність всіх інформаційних джерел. Це вимагає активної систематизації та фіксації тільки головного. Динамічність зміни оперативних

ситуацій управління вимагає постійної готовності пам'яті до актуалізації інформації;

– жорсткий часовий режим ставить вимоги до швидкості відтворення необхідної інформації в пам'яті.

Емоції є специфічною реакцією організму на зміни у внутрішньому або зовнішньому середовищі.

Перший – це компонент емоційного збудження, що визначає мобілізаційні зрушення в організмі. У всіх випадках, коли відбувається подія, що має значення для суб'єкта, це призводить до виникнення (або збільшення) збудженості, загальної зміни швидкості та інтенсивності протікання психічних та інших процесів. Однак в окремих випадках під впливом таких подій збудженість може, навпаки, зменшуватися. Це залежить, перш за все, від індивідуальних особливостей реагування.

Другий компонент емоції пов'язаний з тим, яке значення емоційна подія має для суб'єкта – позитивне чи негативне. Функція позитивна емоційного процесу полягає в спонуканні дій, які підтримують контакт з позитивною подією, негативного – у спонуканні дії, спрямованих на усунення контакту з негативною подією.

Третій компонент емоції пов'язаний зі специфічними якісними особливостями події, що має значення для суб'єкта, і відповідно може бути охарактеризований як зміст (або якість) емоції. Залежно від нього компонента емоційні реакції або викликані емоціями особливі форми поведінки набувають специфічний характер. Емоційні стани, що виникли в процесі діяльності, можуть підвищувати або знижувати життєдіяльності людини.

Споживач звертається до різних інформаційних джерел з метою задовольнити свій пошуковий інтерес. В такому випадку людина сама приймає вольове рішення, витратити йому велику кількість часу на збір інформації з різних ресурсів, але тоді він матиме більшу вибірку при прийнятті рішення про покупку туристичного продукту, або ж звернутися в перше-ліпше туристичне агентство або піти порадою друзів і родичів, включаючи пошук альтернативних варіантів.

Передспоживча оцінка альтернатив. При оцінці туристської пропозиції, основними мотиваторами вибору найчастіше є: емоційна складова, комфорт, прийнятна ціна, зручне місце розташування, якість обслуговування тощо.

Придбання і споживання. Розглянувши всі варіанти, приймається остаточне рішення про придбання туру, який максимально задовольняє потребам споживача, викликає у нього найсильніші емоції, сумірний його бюджету, і т ін.

Споживання в індустрії туризму зазвичай відкладається на певний термін. Традиційно споживання мало цікавило продавця, орієнтованого в першу чергу на покупку, однак в умовах висхідної конкуренції відбувається переорієнтація туристичних організацій на задоволення і збереження споживачів.

Післяспоживча оцінка ступеня задоволеності споживання туристського продукту.

Працівникам туристських компаній необхідно проводити обов'язкове опитування своїх покупців про ступінь задоволеності продуктом, який вони придбали. Воно розраховується як очікуваний результат від покупки та фактично отриманий результат (якість обслуговування, приміром, або ж чистота кімнат).

Якщо характеристики туристичного продукту завищуються у споживача можуть скластися дуже високі вимоги, які, найімовірніше, обернуться розчаруванням. Ступень задоволеності клієнта відбивається на зростанні його почуття довіри до конкретної туристської організації, на формування кола постійних клієнтів і позитивно впливає на створення позитивного іміджу туристською організації.

При виборі туристичного продукту турист, як правило, керується цілою гаммою мотивів, з яких лише певні мають істотну значущість. Ці мотиви часто об'єднуються в багатокомпонентні комплекси відчуттів і бажань значною мірою підсилюють свій вплив на механізм і результат ухвалення споживачем остаточного рішення. Таким чином, потенційним туристом може бути прийнято рішення про вибір подорожі, відповідного одночасно декільком мотиваційним наслідкам.

Туристські мотиви – найважливіші складові елементи системи туристської діяльності, які можна розглядати як визначальні компоненти попиту, основу вибору поїздки та програми відпочинку. Мотиви людини певною мірою формують його поведінку в якості покупця і споживача товарів і послуг, особливо в туризмі. Немає такого продукту, який може бути реалізований на ринку, якщо він проведений відповідно до споживчого попиту. Адресність туристського продукту є запорукою його здатність до продажу. Розуміння мотивів потенційного туриста має величезне значення при плануванні, формуванні та організацій процесу реалізації туристського продукту, який найбільшою мірою відповідає споживчим очікуванням.

Мотиви певною мірою зумовлюють поведінку людини в якості покупця туристичного продукту, впливаючи на вибір практично всіх його складових елементів. Не всі туристські мотиви можуть бути чітко сформульовані та визначені, але їх можна систематизувати.

Мета подорожі є основною первісною відмінністю туристських мотивів.

Серед **цілей подорожі** визначають: відпочинок, дозвілля, розвага; пізнання; спорт в його супровід; лікування; ділові цілі й т.ін.

Відпочинок має за мету:

- зняти стрес, накопичений за певний період часу;
- змінити оточення і природно-кліматичні умови;
- побути в оточенні інших людей;
- познайомитися з іншою культурою, способом життя інших людей, їх побутом;

- порівняти незнайомий спосіб життя зі своїм в цілях самоствердження правильності його організації або запозичення нововведень;
- побути в новій для себе ролі – отримати на певний період часу високий рівень обслуговування та догляду;
- відчути хвилюючі переживання (неодмінно з позитивним результатом), щоб потім розповідати про це друзям і знайомим;
- отримати задоволення від незвичайних відчуттів;
- взяти участь в азартних іграх;
- випробувати романтичну пригоду, – розслабитися поза домом;
- витратити гроші, які незалежно від рівня доходу турист завжди заощаджує на відпочинок.

Пізнання має за мету:

- побачити визначні пам'ятки і явища природи, красиві види та пейзажі, національні парки та інше;
- познайомитися з досягненнями культури, науки й техніки (музеї, галереї, культові споруди, архітектурні ансамблі й т.ін.);
- відвідати екологічно чисті або, навпаки, дуже забруднені об'єкти;
- побачити екзотичний тваринний і рослинний світ;
- відвідати історичні місця і споруди;
- зробити унікальні фотографії, зняти відеофільм.

Розвага має за мету:

- відвідати атракціони, тематичні або аквапарки;
- відвідати відомі театри, цирки, казино, кабаре, стриптиз-шоу;
- відвідати карнавали, фестивалі, національні свята;
- відвідати в якості глядачів або уболівальників великі спортивні змагання, ігри.

Лікування. Будь-який відпочинок може мати оздоровчі цілі, а лікування – різне функціональне навантаження і, в екстремальному випадку, бути основною метою поїздки. Залежно від частки лікувальної складової цільової функції виділяють три види мотиваційних результатів:

- оздоровчий – загальна мета всіх турів (клімат, відпочинок, корисні для здоров'я моральні та фізичні дії);
- лікування в якості супутньої програми, тобто не як основна мета;
- лікування за рекомендацією лікаря як основна мета туристичної подорожі (відвідування курорту, водолікарні, спеціалізованого санаторію, клініки та ін.).

Паломництво має за мету:

- святкування культових обрядів;
- самовдосконалення і затвердження духовного стану;
- досягнення внутрішніх конфесійних цілей, що служать для затвердження в сані та певного положення в громаді;
- пізнання духовного «нового», отримання заряду духовної енергії.

Ділова поїздка має за мету:

- проведення переговорів, бізнес-зустрічей;

- встановлення та налагодження ділових контактів;
- відвідування професійних заходів (конференцій, виставок, презентацій);
- інспекція роботи філій і представництв компаній;
- навчання співробітників й т. ін.

Рішення про подорож передбачає прийняття інших взаємозалежних рішень і включає не тільки оцінку і вибір єдиного туристичного продукту з альтернативного ряду, але орієнтоване на вибір відповідної комбінації різних послуг, пропонованих підприємствами індустрії туризму.

Єдиний чітко переважаючий і обґрунтований мотиваційний результат виявляється вирішальним при виборі місця туринського призначення, наприклад гірськолижного курорту, елітного і дорогого виду відпочинку і розваги.

Підготовлений турист надасть перевагу гірськолижного маршруту на відомому курорті з добре оснащеною лижною станцією і по можливості буде максимально використовувати запропоновані туристичні ресурси для реалізації своєї головної мети – катання на лижах. Всі інші цілі – вторинні та не мають вирішального значення при виборі.

Групу мотивацій при виборі цієї поїздки складуть наступні мотиви:

- спортивний інтерес – катання на лижах по гірських схилах і (або) участь у спортивних змаганнях, а також, залежно від досвіду, у спортивно-розважальних лижних шоу;
- розважальний інтерес – елітарне суспільство, цікаві знайомства, зустрічі, спілкування, приємне проведення часу, присутність в якості глядача на змаганнях, показових виступах з фристайлу і сноубордингу, лижних розважальних супер-шоу;
- оздоровчий інтерес свіже повітря, чудові, хороші чи стерпні (за засобами) умови проживання та харчування, інтенсивні навантаження, весняний загар.

Позитивний комплекс туринських вражень (хороший курорт, відпочинок і суспільство) здатний впливати на вибір туристом даного місця відпочинку протягом багатьох років.

Один превалюючий мотиваційний результат і кілька вторинних, або очікуваних, результатів, рішення про вибір яких може бути прийнято при відповідному збігу обставин в час поїздки. Такі пізнавальні тури в бажану країну, наприклад до Франції, де набір екскурсій і розваг часто віддається на вибір туристам: одні можуть відвідати Євро-Дісней, інші – Лувр і т.д.

Групу мотивацій при виборі цієї поїздки складуть наступні мотиви:

- пізнавальний – відвідування країни, пам'ятки якої (Ейфелева вежа, Монмартр, Сена) відомі кожному з дитинства з літературних творів;
- престижно-іміджевий;
- культурно-розважальний;

Формування правильного розуміння споживачів туристичної галузі для створення ефективної маркетингової стратегії виходить з наступних

принципів:

- споживач є незалежним;
- поведінка споживачів туристичного продукту досягається за допомогою досліджень;
- поведінка споживачів туристичного продукту соціально законно;
- поведінка споживачів туристичного продукту піддається впливу.

Маркетинг може мати досить сильний вплив на мотивацію і поведінку споживачів туристичного продукту. Це досягається за умови, що пропонований туристський продукт справді є засобом задоволення потреб клієнта. При цьому не повинно йти про будь-яке маніпулювання поведінкою споживачів туристичного продукту.

Існує ряд факторів, які впливають на туристські мотиви, які необхідно враховувати при вивченні попиту на туристичний продукт і при формуванні програм обслуговування. Заведено виділяти домінівні та побічні чинники туристської мотивації, що володіють певними можливостями посилювати свій вплив на поведінку споживача і процес прийняття ним рішення про подорож і вибір туристичного продукту.

Велика кількість факторів, що впливають на споживачів туристичного продукту, можна розділити на дві групи:

- зовнішні спонукальні чинники;
- особисті фактори.

Зовнішні спонукальні чинники включають:

- фактори маркетингу;
- фактори середовища.

Специфічні інтереси різних туристичних груп дозволяють виділити чотири *категорії туристських мотивів*, елементи яких визначають вибір туриста.

Природні та кліматичні мотиви. Рельєф місцевості, рослинність, температура повітря тощо. Надзвичайно привабливі для туриста, відіграють істотну роль у створенні таких форм туризму, як спортивний, водний, гірськолижний і т.д. Чи відображають психологічні та біологічні потреби населення урбанізованих міст, яке шукає в туризмі відпочинок і зміну навколишнього оточення.

Культурні мотиви. Історичні місця, музеї, картинні галереї, виставки, археологічні пам'ятники, народні ремесла та інші становлять культурну спадщину країни.

Економічні мотиви. Охоплюють вартість життя в місці туристичного призначення, вартість подорожі й т.ін. відіграють істотну роль у формуванні недорогих пакет-турів, справляють істотний вплив на кількість туристів з середнім доходом.

Психологічні мотиви. Спонукають людину подорожувати, відповідають психологічним потребам туриста. Доведено, що не багато туристів приїжджають знову в ті місця, де вони вже були, за винятком випадків, коли туристом рухають сентиментальні причини або сильний економічний мотив.

При виборі туристичного продукту турист, як правило, керується цілою гаммою мотивів, з яких лише мають істотну значущість. Ці мотиви часто об'єднуються в багатокомпонентні комплекси відчуттів і бажань, значною мірою підсилюють свій вплив на механізм і результат ухвалення споживачем остаточного рішення.

Фактори, які впливають на поведінку при покупці туристичного продукту, зводяться до культурних, особистим, соціальним і психологічним.

Культурні фактори найбільше впливають на купівельну поведінку споживача. Необхідно враховувати роль приналежності до культури, субкультури та суспільного класу.

Культура це сукупність основних цінностей, моделей сприйняття, потреб і стереотипів поведінки при купівлі, закладених в члені товариства його сім'єю і різними соціальними інститутами. Культура має найважливіший вплив на запити та поведінки людини.

Особисті фактори – це вік, стадія життєвого циклу сім'ї, вид заняття, економічне становище (рівень доходу на сім'ю і одного члена сім'ї), стиль життя, тип особистості та її самосвідомості.

Люди змінюють ставлення до відпочинку з віком. Мотивація вибору подорожі значною мірою залежить від віку і самостійності в прийнятті рішення або можливості впливати на його вибір:

– діти дошкільного віку, подорожують з батьками, рішень самостійно не приймають, але можуть чинити тиск на батьків або осіб, що їх супроводжують. Концепція відпочинку орієнтована на потреби дитини;

– школярів основному фінансово залежні, мають обмеженою самостійністю, найчастіше йдуть на відпочинок в складі груп, відрізняються високою допитливістю. Орієнтація на пізнавальний і активний відпочинок.

– молодь, студенти. Як правило, мають достатню освіту, високу вимогливість до задоволення пізнавальних результатів, активного відпочинку, схильні до самостійності, індивідуальним або самодіяльному туризму, комунікабельні, з яскраво вираженими пригоспницькими мотивами.

– туристи 25-35 років. Зазвичай сімейні, з малолітніми дітьми, пов'язані необхідністю закріплення свого становища в суспільстві, службовою кар'єрою. На відпочинок виділяють мало часу і коштів, спрямовуючи їх в основному на зміцнення фінансового стану сім'ї;

– туристи 35-50 років. Воліють активний, менш пізнавальний, більш спокійний відпочинок, частіше без дітей і без партнера. Як правило, забезпечені, знають ціну грошам і розваг. Основний мотив – за свої гроші отримати відмінний відпочинок, адекватний вкладених коштів і життєвому досвіду;

– туристи від 50 років і старше. За рідкісним винятком, мають відносно слабкими фізичними можливостями, схильні до нездужань. Їм показані суттєві кліматичні обмеження. Воліють пізнавальний відпочинок, як правило, поза сезону, а також опосередковано пов'язаний з лікуванням. Основна мотивація – можливість спокійного відпочинку, виняткова мотивація

– "встигнути побачити". Високі вимоги щодо зовнішніх впливів.

Крім того, на купівельну поведінку щодо туристичного продукту впливає етап життєвий цикл сім'ї – стадії, через які проходить сім'я в своєму розвитку.

Життєвий цикл сім'ї – сукупність окремих стадій, які проходить сім'я в своєму розвитку з моменту свого створення.

Маркетологи часто вибирають цільові ринки з погляду життєвого циклу родини та для кожного етапу розробляють туристичного продукту і маркетингові плани.

До особистісних чинників також можна віднести наступні: освіта, здоров'я.

Соціальні фактори охоплюють малі групи, які поділяються на групи членства, референтні групи, сім'ю, соціальні ролі та статус.

Соціальна приналежність має істотний вплив на мотивацію вибору відпочинку. Розрізняють наступні *соціальні групи*:

– робітники й службовці. Зайняті монотонною роботою, вони схильні до активного відпочинку і становлять значний контингент туристів. У розвинених країнах мають чітко застерігаються трудовим договором відпустку і можуть планувати туристичну поїздку. Дохід, як правило, достатній, щоб виділити частину коштів на туризм;

– учні та студенти. В силу своїх можливостей та соціальних особливостей і характерних у зв'язку з цим прагнень до розширення і підтвердження знань становлять переважну частину груп пізнавального туризму. Відчувають великий вплив пізнавальних результатів;

– пенсіонери. У більшості країн мають пільги і дотації, використання яких в умовах обмежень кліматичного характеру дозволяє їм здійснювати туристські поїздки в «середній» і «низький» сезони;

– фермери та працівники підсобних господарств. Через відсутність чітко регульованої відпустки або можливості виділення часу на відпочинок є виключно несприятливою для туризму групою. У західних країнах фермери складають туристський контингент в «середній» і «низький» сезони, а також у зимовий час. Активно беруть участь у різдвяних і новорічних туристичних поїздках.

Психологічні чинники містять мотивацію, сприйняття, засвоєння, переконання і відносини.

Для створення повної картини факторів, які впливають на вибір споживачів туристичних послуг, варто виділити ще деякі фактори, а саме:

- дохід;
- робота;
- відпустка;
- географічний напрямок;
- сезонність;
- активність.

Туризм часто пов'язують з мандрюванням, але це не дає повного

уявлення про його сутність. Важливо, на наш погляд, виділити такі характеристики у визначенні **туризму**:

1) це тимчасове переміщення людей з місця свого постійного проживання в іншу країну або іншу місцевість у межах своєї країни;

2) воно здійснюється у вільний час з метою отримання задоволення і відпочинку;

3) це переміщення людей в певні проміжки часу, не менш ніж 24 години, але не більше 6 місяців;

4) це переміщення не супроводжується здійсненням оплачуваної роботи із джерел місця перебування.

Професійна етика – це сукупність певних обов'язків і норми поведінки, підтримують моральний престиж професійних груп у суспільстві. До завдань професійної етики входить виявлення моральних і оцінок, суджень і понять, характеризуючих людей ролі представників певної професії.

Етика туризму – це різновид прикладної етики, яка регулює відносини між людьми у сфері туристської діяльності.

Професійна етика туризму виробляє норми, стандарти, вимоги, характерні для туристичної діяльності.

Професійні моральні норми – це керівні наративи, правила, зразки, еталони, порядок внутрішньої саморегуляції особистості з урахуванням ідеалів.

Основні норми службової етики, що їх притаманні всім працівникам сфери туризму, незалежно від цього, де їх робоче місце:

- пильність, ввічливість;
- витримка, терпіння, вміння володіти собою;
- гарні манери та "культуру промови";
- здатність уникати конфліктним ситуаціям, і якщо вони виникають, успішно дозволити їх, дотримуючись інтересів обох сторін;
- увічливість, люб'язність;
- гостинність, доброзичливість;
- тактовність, стриманість;
- самокритичність стосовно себе;
- готовність швидкого реагування, утримуючи у зоні уваги кількох людей чи різні операції, здійснювані у процесі обслуговування;
- вміння триматися спокійно і доброзичливо навіть по обслуговування примхливого клієнта чи напруженої зміни;
- вміння уникати нарікань та скарг клієнтів та конфліктів;
- поважати право кожної людини відпочивати та самостійно обирати дозвілля;
- берегти професійну репутацію;
- сприяти розвитку внутрішнього й міжнародного туризму;
- приймати справедливі претензії до своєї діяльності;
- поважати моральні цінності й культурні стандарти людей, недопущення висловлювань, ображають національні, релігійні чи моральні

почуття.

Перерахуємо неприпустимі норми поведінки й особисті якості, несумісні з їхньою професійною етикою сфери туризму:

- грубість, безтактність, неухважність, черствість;
- нечесність, лицемірство;
- злодійство, жадібність, егоїзм;
- балакучість, розголошення приватній інформації про клієнтів, обговорення з ким не пішли їхніх недоліків і слабкостей;
- непоступливість, бажання перемогти над клієнтом, підпорядкувати її інтересів своїм.

Кодекси етики – це норми правильного, належного поведінки, вважається доречним в людини ту професію, до котрої даний кодекс причетний. Професійні кодекси етики служать суспільству гарантією якості та несуть інформацію про стандарти й обмеження діяльності працівників у тій галузі, на яку дані кодекси розроблено. Знання кодексів допомагає запобігати неетичній поведінці.

2.7. Соціологія туризму та гостинності

Дослідження джерельної бази з соціології засвідчують, що перші роботи в галузі соціології туризму з'явилися у 50-х роках ХХ століття. На це посилається у своїх роботах Гохен (1984). Зокрема, у своєму вивченні цієї галузі Гохен стверджує, що соціологічна обробка даних по туризму, яка з'явилася у Німеччині в роботі фон Візе, згодом була продовжена Кнебелем (1960). В цей же період з'явилися перші роботи із соціології туризму в англomовному світі. Джерела вказують на існування наприкінці 50-х – на початку 60-х років двох течій серед прихильників соціологічної обробки даних щодо туризму.

Одну з них склали критики, такі як Бурстин (1964), які змальовували туризм як уміло керований культурний дурман. Схожих поглядів дотримувались у пізніших роботах Тернер, Аша (1975) та Чанга (1973).

До прихильників другої течії належать Форстер (1964) та інші, що намагались описувати туризм у соціологічних вимірах без будь-яких ідеологічних інтерпретацій. Так, починаючи з парадигми Д. Мак-Кеннела (1973,1976), було покладено початок соціологічно повнішому та плідному підходу до вивчення даної галузі, в рамках якого він більше ніж будь-хто інший прагнув відобразити туриста як поверхового простачка, вводячи туризм у контекст пошуку справжності.

Суттєвим внеском у розвиток теоретичних засад соціології туризму є аналіз основних концепцій в соціології туризму, запропонований В.О. Квартальновим, який запропонував розглядати теоретичні засади цієї галузі соціології в рамках чотирьох основних концепцій: 1) конфлікт і критичні погляди; 2) функціоналізм; 3) погляди М. Вебера; 4) формалізм, феноменологія та етнометодологія.

В процесі формування туризму, як суспільного явища слід виділяти два *основні етапи*:

Перший – умовно можна назвати як підготовчий етап – "прототуризм". Він займає хронологічно великий період – від найдавніших часів до середини XIX ст. На цьому етапі закладалися тільки підвалини майбутнього туризму у вигляді подорожей і мандрівок, які не мали масового характеру і не переслідували суто туристичні цілі.

Другий – умовно можна назвати як власне туристичний етап, тобто це період безпосереднього формування і розвитку туризму як специфічного виду суспільно-економічної та соціально-культурної діяльності. Хронологічно це припадає на період з середини XIX ст. до сьогодення.

Отже, завдяки історичним дослідженням туризму визначились критерії, за якими виправдано виділяти туризм з прототуризму, – це розуміння його як соціокультурної діяльності самого туриста та діяльності соціальних організацій щодо забезпечення цікавості та потреби у відпочинку туриста.

Крім того, методологічно виправданим є те, що історія туризму в Україні досліджується і викладається в контексті загального процесу становлення та еволюції світового туризму, що охоплює всі історичні епохи – від рабовласницького суспільства до сучасної цивілізації.

Значення географічних досліджень соціології туризму полягає в тому, що географічні експедиції не тільки відкривали нові території, а отже, і нові можливості для їх відвідування туристами. Адже описи та звіти про географічні експедиції містять у собі також відомості про соціокультурні характеристики тих чи інших земель, можливості для пізнання та відпочинку. При цьому визначались обсяги можливих інвестицій у туристичну галузь, планувались туристичні потоки й, врешті-решт, можливості зайнятості населення та прибутків від туризму.

Соціологія туризму розуміється як течія у прикладній соціології, пов'язана з дослідженням соціальних аспектів розвитку туристичної діяльності із застосуванням соціологічних методів та процедур.

В українській соціологічній літературі **соціологія туризму** розглядається як окрема нова галузь соціології, яка вивчає структуру, функціонування та розвиток туризму як суспільного явища в його зв'язку з соціальними, політичними, економічними та культурними сферами суспільства.

Соціологія туризму орієнтована на вивчення факторів розвитку туризму, територіальних, сезонних, видових туристичних потоків, аналіз соціально-демографічних та інших характеристик туристів.

Одним із важливих напрямків соціології туризму є виявлення туристичних мотивів (масових та в різних соціальних групах), а також розбіжності, які існують між туристичними потребами та перевагами й реальними можливостями отримання товарів і послуг, що надає індустрія туризму.

При визначенні **об'єкта соціології туризму** слід виходити з того, що суспільство, як об'єкт дослідження соціології, розглядається у двох аспектах:

1) як соціальний організм, що складається із взаємопов'язаного комплексу соціальних утворень, тобто соціальних інститутів, соціальних спільнот, соціальних груп та індивідів;

2) як велика соціальна система являє собою органічну спільність виробничих сил і виробничих відносин, соціальної, політичної, економічної та духовної сфер.

Покладення в основу класифікації соціальних систем типу соціальних зв'язків дає підстави для виділення таких елементів суспільної системи, як соціальні групи (соціальні відносини), соціальні інститути (інституціональні зв'язки), система соціального контролю (зв'язки соціального контролю), соціальні організації (організаційні зв'язки).

Об'єкт дослідження в соціології представлений живими людьми, котрих опитує соціолог, реальними явищами та процесами, організаціями та установами (підприємством, цехом, офісом, банком, бібліотекою), де проходить дослідження, та матеріальне середовище яких (наприклад: розташування кімнат, структуру управління, організацію та умови праці, грошові потоки) вчений аналізує.

Отже, *об'єктом соціології туризму* є сфера туризму як соціетальна система певним чином організованих і самоорганізованих туристів, туристичних груп та організацій, що взаємодіють у формі туристичної діяльності та туристичної поведінки, обумовлюючи функціонування і розвиток цієї сфери, тенденції й процеси, що в ній відбуваються.

Предмет соціологічного дослідження є соціальні явища, зв'язки, відносини та процеси, що відбуваються в суспільстві, а також закономірності виникнення й функціонування соціальної реальності, тобто навколишнього соціального життя.

Отже, *предметом соціології туризму* є соціальні відносини, які виникають у туристичній сфері суспільного життя і відображають неоднакові соціальні позиції в ньому людей, різних соціальних груп та класів, соціальних організацій та інститутів.

Головними *функціями соціології туризму* є:

Пізнавальна функція пов'язана з вивченням закономірностей соціального розвитку, тенденцій зміни різних соціальних явищ і процесів у сфері туризму. Особливе місце тут належить соціологічним теоріям, які на основі соціологічних досліджень розкривають закономірності й перспективи розвитку цієї сфери суспільства, дають наукові відповіді на актуальні проблеми сучасності, вказують шляхи й методи соціального перетворення туристичної галузі.

Практична функція визначається ступенем участі соціології туризму у розробці практичних рекомендацій і пропозицій щодо підвищення ефективності управління різними соціальними процесами у сфері туризму та сферою в цілому.

Теоретична функція полягає у концентрації, поясненні, поповненні та збагаченні наявного соціологічного знання про сферу туризму, в розробці

законів, категорій і методів цієї науки на основі дослідження соціальної діяльності в галузі.

Описова функція соціології туризму передбачає систематизацію, опис, нагромадження одержаного дослідницького матеріалу у вигляді аналітичних розвідок, різного роду наукових звітів, статей, книг. У них відтворюється реальна картина туризму як соціального об'єкта, що вивчається. При виконанні цієї роботи вимагається висока моральність і добропорядність ученого, бо на основі таких матеріалів робляться практичні висновки та ухвалюються управлінські рішення. Ці матеріали є джерелом виміру, підрахунку, порівняння для майбутніх поколінь.

Інформаційна функція – це збирання, систематизація та нагромадження соціологічної інформації про галузі туризму, яку одержують у результаті проведення досліджень. Соціологічна інформація – найоперативніший вид соціальної інформації. У великих туристичних центрах вона концентрується в пам'яті ЕОМ. Її використовують соціологи, керівники державних та інших установ для управління туристичною галуззю, соціальними процесами і явищами, соціальною діяльністю й поведінкою людей, залучених до сфери туризму.

Прогностична функція полягає у підготовці соціальних прогнозів у соціологічній галузі. Соціологічні дослідження завершуються обґрунтуванням короткострокового, середньострокового чи довгострокового прогнозу досліджуваного об'єкта. Короткостроковий аналіз спирається на виявлену тенденцію, а також на зафіксовану закономірність та ідентифікацію фактора, який вирішальним чином впливає на прогнозований об'єкт. Відкриття такого фактора – це складний вид наукової роботи. Тому в соціологічній практиці частіше використовуються короткострокові та середньострокові прогнози розвитку галузі.

Управлінська функція соціології туризму пов'язана передусім з використанням знань для розробки та створення ефективних моделей управління різноманітними соціальними системами та інститутами, соціальними процесами та об'єктами туристичної галузі.

Гуманістична функція соціології туризму полягає в розробці цілей соціального розвитку сфери, формуванні соціальних ідеалів і цінностей, програм науково-технічного й соціокультурного розвитку туристичної галузі.

Ідеологічна функція впливає з об'єктивної участі соціології туризму в духовному житті суспільства, виробленні перспектив його розвитку, поширенні наукової ідеології серед населення, підготовці висококваліфікованих кадрів і компетентних кадрів спеціалістів туристичної сфери.

Соціалізаційна функція соціології туризму полягає в тому, що сприяючи підвищенню ефективності управління сферою, вона розширює можливості позитивного впливу туризму на соціалізацію людей, залучених до нього. Ці можливості додатково розширюються завдяки реалізації соціологією туризму ідеологічної функції.

Поняття та категорії соціології туризму утворюють апарат розуміння та опису соціальних процесів і явищ у сфері туризму, своєрідну соціологічну мову дослідження, аналізу та інтерпретації його результатів.

Розглядаючи поняття і категорії соціології туризму, слід виділити серед них дві основні групи.

До *першої слід* зарахувати основні категорії науки соціології, які є родовими для всіх рівнів соціологічного знання.

До *другої групи* доцільно віднести ті специфічні соціологічні поняття і категорії, що притаманні саме соціологічному баченню предмета соціології туризму.

З погляду соціології туризму, турист є основним об'єктом вивчення як особистість, з усіма властивими їй характеристиками та властивостями. Основну увагу науки зосереджено на вивченні структури особистості туриста (спрямованість, потреби, мотивація, установки, розвиток, саморозвиток, пізнання та ін.), його соціальної поведінки та діяльності. З другого боку, він є основним суб'єктом туризму, пізнаюча і діюча людина, що задовольняє свої потреби, інтереси та бажання в даній сфері.

Туристична діяльність – діяльність з організації та здійснення (супроводу) туристичних подорожей, "туроператорський та турагентський різновид сервісної й, зокрема, соціокультурної діяльності, а також інша діяльність з організації подорожей", спрямована, з одного боку, на реалізацію людьми своїх потреб в активному відпочинку та туристичних подорожах, з другого – на організацію цих подорожей та надання споживачам великої кількості предметів, продуктів та послуг різноманітного типу, виду та якості.

Туристична група – мала соціальна група, яка є суб'єктом туристичної діяльності, основна організаційна одиниця туристичного потоку.

Туристична організація – спільнота чи група людей, об'єднана спільними інтересами щодо задоволення своїх потреб і інтересів у сфері туризму. Можуть функціонувати формальні та неформальні туристичні організації.

Управління туризмом – цілеспрямований вплив на об'єкт (туризм) для бажаної зміни його якісних параметрів. Іншими словами, управління туризмом – діяльність з оптимізації організованого розвитку та вдосконалення природних якостей та здібностей людини шляхом залучення її до туристичної діяльності.

Питання для самоперевірки

1. Яка соціальна сутність туризму? В чому проявляється роль туристської діяльності як чинника глобалізаційних процесів сучасності?
2. Охарактеризуйте гуманістичну складову туризму. Опишіть туризм як прояв способу життя людини.
3. Опишіть атеріальні, соціальні, політичні, духовні потреби людини.
4. Яке, на Ваш погляд, світоглядне, культуро-філософське,

екзистенційно-особистісне осмислення феномена туризму?

5. Яка система ціннісних орієнтирів людини в туризмі?
6. Охарактеризуйте принципи професійної етики організаторів та працівників туристичної сфери.

Список рекомендованої літератури

1. Кручек О. А. Основи туризмології: навч. посіб. / О. А. Кручек, С. Ф. Соляник, О. В. Парубець, С. І. Гордієнко. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. 234 с.
2. Торяник В.М., Сардак С.Е. Джинджоян В.В. Туризмологія : підручник. За ред. В.О. Негодченка. Дніпро: ДГУ, 2022. 306 с.
3. Економічна туризмологія: теоретична специфіка, практика, приклади : навч. посіб. / [А. В. Колодійчук та ін.]. Львів: УТЕІ КНТЕУ, 2019. 162 с.
4. Детермінанти розвитку туризму : колективна монографія / С. А. Александрова, Н. М. Богдан, Л. А. Нохріна ; за заг. ред. І. М. Писаревського; Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 159 с.
5. Федорченко В. К. Туризмологія: концептуальні засади теорії туризму / В. К. Федорченко, В. С. Пазенок, О. А. Кручек. Київ : Академія, 2013. 368 с.
6. Круль Г., Заячук О. Організація і технологія надання послуг гостинності : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2022. 488 с.
7. Феномен туризму: розмаїття сенсів : монографія / за ред.: О. О. Красноручького, Н. І. Моїсєвої. Харків : Стильна типографія, 2019. 252 с.
8. Носирев О.О. Організаційно-економічні засади управління знаннями в туристичному бізнесі / М.В.Кармінська-Білоброва, А.В.Косенко, В.О.Матросова, І.В.Долина, О.О.Носирев, О.М.Проскурня // Інструменти та методи управління знаннями в системі інноваційного розвитку організацій / Монографія за ред.проф. Шипуліної Ю.С. Суми : Триторія, 2019. С.214–237.
9. Носирев О. О. Світові та національні тенденції розвитку туризму і готельного бізнесу в умовах постпандемічного відновлення (розділ 2). Сучасні тенденції та стратегії відновлення індустрії гостинності після COVID-19 та карантинних обмежень: монографія; наук. ред. Г. О. Горіна. Кривий Ріг : Вид. ДонНУЕТ, 2023. С. 25–55.
10. Носирев О.О. Сучасні тенденції маркетингу в туристичному та готельно-ресторанному бізнесі (підрозділ 2.13). Маркетинг у підприємстві, біржовій діяльності та торгівлі в smartcуспільстві: управлінський, інноваційний та методичний виміри : колективна монографія / За наук. ред. І. В. Перезової. Львів: Видавець Кошовий Б.-П.О., 2023. С. 383–405.
11. Туризмологія: концептуальні засади теорії туризму. монографія / керівник проекту В. С. Пазенок, В. К. Федорченко. К. : ВЦ «Академія», 2013. 368 с.

12. Горожанкіна Н.А. Практикум до вивчення курсу «Туризмологія». Дніпро: «Нова Ідеологія», 2014. 61 с.
13. Економічна туризмологія: теоретична специфіка, практика, приклади : навч. посіб. / [А. В. Колодійчук та ін.] ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т, Ужгород. торг.-екон. ін-т. Львів: УТЕІ КНТЕУ, 2019. 162 с.
14. Методологія туризмознавства : географічні аспекти : [монографія] / За заг. ред. д.геогр.н. Дудника І.М. Київ, 2023. 374 с.

Розділ 3.

КРОСКУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА ЕТИКА БІЗНЕСУ

- Ключові поняття та терміни**
- культура
 - комунікація
 - кроскультурний менеджмент
 - етика бізнеу
 - культурне середовище

3.1. Сучасний погляд, підходи і методи дослідження кроскультурних комунікацій в системі менеджменту

Основу кроскультурного менеджменту складають емпіричні дослідження голландських та американських вчених Г. Хофстеде, Е. Лорана, Ф. Тромпенаарса, Ф. Лефевра, Е. Холла та ін., базові постулати яких покладені в основу багатьох існуючих на сучасному етапі дослідження даної проблематики наукових праць. Особливим їх внеском є розроблення моделей, в основу яких покладені різноманітні культурні вимірники, що, на думку авторів, дозволяють охарактеризувати й описати домінуючі ціннісні системи представників різних країн та етнічних груп.

Оцінюючи рівень теоретико-практичного розроблення даної теми, окрім вищезгаданих, необхідно відзначити праці Р. Блейка, П. Вернона, Дж. Дістефано, С. Іошімурі, Д. Квіна, Ф. Клукхона, Г. Лейна, К. Ліндзі, Дж. Мердока, Р. Морана, С. Морріса, в яких розглянуті питання, пов'язані з типологізацією культур.

Вивченню особливостей організаційної структури та специфіки застосування кроскультурного аналізу управління міжнародними корпораціями присвячені роботи К. Бартлетт, Дж. Блека, М. Борга, С. Госхела, Х. Греггерсена, М. Менденхелла, Г. Перлмуттера, Г. Хедлунга та ін.

У традиційних роботах з проблем кроскультурного менеджменту та менеджменту в контексті міжнародного бізнесу культура розглядалася як джерело фундаментальних відмінностей, які є причиною суперечностей, непорозуміння між агентами міжнародних економічних відносин. Саме цим і пояснювалися невдалі угоди, провали на переговорах, спотворення стратегій. У даному випадку дослідники у сфері кроскультурного менеджменту спираються на класичну концепцію культури як сутності. Відповідно до цього визначення культура «являє собою емпіричну категорію, що відображає відносно стабільну, однорідну, внутрішньо несуперечливу систему специфічних припущень, цінностей та норм, які можна об'єктивно описувати..., щось, чим колективно володіють члени групи, організації або нації, або чим вони

користуються» [1].

Це визначення є досить повним, але його доцільно застосовувати лише в тому випадку, коли ми хочемо зрозуміти особливості будь-якої культурної системи, наприклад країни або компанії, окремо. Проте, коли культури так чи інакше стикаються або переплітаються у практиці міжнародного бізнесу, таке розуміння терміна «культура» виявляється недоречним. Воно може пояснити певні труднощі, що виникають, на думку багатьох, під впливом культурних відмінностей, але не сприяє їх подоланню. Сутнісне визначення як завжди перебільшує різницю між культурами та пропонує критерії лише їх порівняльної оцінки.

Крос-культурний менеджмент – це складова частина системи управління людськими ресурсами, що забезпечує розробку технологій навчання ефективному веденню бізнесу в умовах розмаїття культур з метою запобігання міжкультурних конфліктів [2].

Вести бізнес в умовах розмаїття культур, мов, особливо реалізовувати великі проекти - справа не тільки трудомістка, але і вельми складне в частині кроскультурного менеджменту. Наприклад, будівництво готелів у закордонних країнах вимагає доброго знання не тільки мови, а й національних звичаїв, культури країни перебування.

З плином часу різноманітність культур, практик ведення міжнародних проєктів збільшується, разом з тим зростає необхідність кроскультурного менеджменту як інструменту прийняття ефективних рішень в умовах культурних і мовних відмінностей і особливостей при веденні готельно-ресторанної справи.

У розвитку кроскультурного менеджменту виділяють *три основні етапи*.

Перший з них характеризується дослідженнями проблем на глобальному, транснаціональному рівні у зв'язку з розширеним проникненням великих національних компаній на ринки інших країн. На першому етапі головним об'єктом дослідження були моделі культур окремих країн, вироблених багатьма поколіннями. Ці системи цінностей не можуть бути змінені без шкоди для культури нації. Тому дослідження не були спрямовані на розробку технологій "згладжування" культурних особливостей.

Другий етап дослідження розвитку кроскультурного менеджменту характеризується розробкою теорій і типологій корпоративних культур, пов'язаних з процесом міжнародного поділу праці. В результаті досліджень даного періоду було виявлено істотний вплив національних культур на форми господарювання і типи організаційної поведінки. У зв'язку з цим стало очевидно, що зміна корпоративних культур з метою підвищення економічної ефективності може бути пов'язане лише з вивченням і урахуванням особливостей національного менталітету людей, мови, культури, звичаїв.

На третьому етапі розвитку кроскультурного менеджменту центральне місце зайняли питання дослідження різноманітності культурних особливостей і взаємодії культур, перетворення традиційних концепцій управління персоналом в якісно нові концептуальні підходи до управління людськими ресурсами з

урахуванням міжнародних відмінностей. Це пов'язано насамперед із поширенням міжнаціональних конфліктів, посиленням настроїв ксенофобії, расової нетерпимості з боку корінного населення та мігрантів.

Сучасний кроскультурний менеджмент розглядає культуру як організаційний ресурс, а культурні відмінності – як форму організаційного знання, який спонукає до вирішення міжнаціональних культурних проблем [4].

Таким чином, в системі управління людськими ресурсами культурні особливості тієї чи іншої нації стають одним з резервів розвитку організації, що об'єктивно викликає необхідність розглядати даний коло проблем не тільки на прикладному, але і на теоретичному рівні.

Умовно можна виділити дві групи проблем:

1 Перша це труднощі працівників, які тривалий перебувають за кордоном у відрядженнях, що працюють за кордоном за трудовими угодами та ін. До таких труднощів можуть належити мовні бар'єри, нерозуміння на рівні принципів і стандартів поведінки, проблеми адаптації до життя в іншій країні та ін.

2 Другий комплекс проблем пов'язаний зі стратегіями компаній, що відкривають філії в інших країнах (з іншою культурою) і не враховують ці національні особливості, що в кінцевому рахунку призводить до суттєвих економічних втрат.

Кроскультурний менеджмент як важливий напрямок науки про управління людськими ресурсами на міжнародному ринку вирішує ці завдання на макро- і мікро-рівні наступними шляхами:

- управління культурним розмаїттям – відмінностями в ділових культурах і в системах їх цінностей;
- визначення причин міжкультурних конфліктів, їхнього запобігання або нейтралізації;
- розробки методів управління бізнесом на стику взаємодії культур, а також колективами працівників різних культур;
- розробки кроскультурних технологій;
- формування та розвитку міжкультурних компетенцій менеджерів з метою підвищення ефективності організації в умовах глобалізації економіки та ін.

На сучасному етапі розвитку в суспільстві відбуваються значні зміни на всіх рівнях соціального буття. Дані трансформації задають якісно іншу ситуацію визначення різних соціальних феноменів та їхнього місця в світі. Змінюються ціннісні установки і орієнтири, видозмінюються еталони і стереотипи [5]. Це веде до нового розуміння сенсоутворюючих констант людського існування і його модусів. Будь-яка створена людиною конструкція, включаючи культуру і комунікацію, може виконувати одну з двох основних функцій: сприяти або забезпечувати можливість подальшої діяльності або перешкоджати діяльності, обмежуючи її.

Механізм взаємодії культури та комунікації обумовлений двома основними тенденціями. Перша тенденція пов'язана з динамікою внутрішніх

структур культури, і цей процес не є ізольованим. Друга тенденція може бути позначена через зовнішні фактори, які впливають на розвиток внутрішніх структур культури. При цьому культура не є пасивною сферою для зовнішніх впливів, а історія культури будь-якого народу може розглядатися і як внутрішній розвиток, і як результат різноманітних впливів. Ці явища тісно взаємопов'язані і є різними проявами єдиного динамічного процесу. Увага суспільних наук до кроскультурних комунікацій передбачає дослідження процесів, у ході яких групи індивідів та індивіди структурують свої уявлення, очікування і на їхній основі будують свою поведінку щодо соціального середовища.

У сучасній науковій літературі дефініція «кроскультурна комунікація» представлена спорідненими полісемантичними термінами «транскультурна комунікація», «інтеркультурна комунікація», «міжкультурна комунікація», «діалог культур», «міжетнічна комунікація», «трансрасова, або міжрасова комунікація» і свідчить про становлення міжкультурної проблематики та пошук адекватного терміну-номінації, що відображає предметну область досліджень, а не про наявність принципових відмінностей між цими поняттями. Дана дефініція поєднує ключові терміни – культура і комунікація. Інтерес до іншої культури визначається потребою людства відшукати в інших культурних світах зародки стратегій виживання, виробити новий образ світу, здатний забезпечити стійку ідентифікацію. Сучасні кроскультурні комунікації є наслідком процесу інтеграції, що відбувається в світі і викликаний природним ходом розвитку інформаційної цивілізації.

Попри наявну синонімічність, приналежність до єдиного семантичного поля, найбільш поширені з вищезазначених поняття «кроскультурний» і «міжкультурний» можна розглядати як принципово відмінні. «Міжкультурний» вживається щодо взаємодії двох культур, стосовно подій, які відбуваються між двома комунікантами (навіть якщо учасників комунікації декілька, окремі комунікативні акти завжди обмежуються двома сторонами). Тому і конфлікти, і контакти є міжкультурними. Інший же термін походить від англійського слова to cross – «перетинати, переходити». Він стосується, передусім, технологій, тактик і характеристик, які можуть бути застосовані до кількох культур одночасно. Взаємодія, наприклад, може бути міжкультурною за умов участі двох культур. Але може бути кроскультурною технологією, якщо таких культур декілька.

У процесі кроскультурної комунікації можна виділити два види діалогу. Прямий діалог ведеться між носіями різних культур, культурно обумовлений і одночасно обмежений існуючими компетенціями цих носіїв. Він передбачає взаємодію культур у багатокультурному просторі. Непрямий діалог, який відбувається всередині культури, у складі її власних структур, обумовлений тим, що іншокультурний зміст має подвійний характер (і як «чуже», і як «своє»), ініціюючи діалог культури самої з собою як з «іншим». Відтак, в умовах кроскультурної комунікації зрозуміти, засвоїти і розкрити своєрідність іншої культури можна лише через діалог. Крім того, успішна реалізація такого

діалогу можлива лише, якщо у відносинах «ми» і «вони» відбудеться усвідомлення загальнолюдського «ми», а в результаті спілкування між представниками різних культур встановлюється взаєморозуміння.

Аналіз процесів взаємовідносин різних культур потребує розгляду поняття «комунікація». **Комунікація** – соціально обумовлений процес передачі і сприйняття інформації в умовах міжособистісного і масового спілкування по різних каналах за допомогою різних комунікативних засобів (вербальних, невербальних тощо). Під комунікацією в широкому розумінні мається на увазі і система, у якій здійснюється взаємодія, і процес взаємодії, і способи спілкування, що дозволяють створювати, передавати та приймати різноманітну інформацію.

Основна функція комунікації в суспільстві – соціалізація за допомогою передачі інформації з метою засвоєння культурного досвіду. Цей процес як результат інформаційного впливу передбачає зміну самого суб'єкта і його поведінки, але його метою може бути інформування об'єкта. Для передачі інформації можуть бути застосовні різноманітні засоби і форми – вербальні і невербальні, усні і письмові і будь-які інші. Основним результатом комунікації є взаємне розуміння. Це означає, що повідомлення повинні бути сформульовані комунікатором і відправлені відповідним каналом передачі так, щоб реципієнт (одержувач) зміг їх сприйняти і правильно інтерпретувати.

Іншими словами, реципієнт повинен декодувати отримані слова, поведінку і символи, перетворити їх на повідомлення, що має певний сенс і адекватно інтерпретувати їх. Кодування (перетворення значень у слова, міміку, жестикуляцію і символи) і декодування ґрунтується на культурі учасників обміну. У цьому сенсі культура та комунікація нероздільні. У представників різних культур по-різному йде дешифрування повідомлень. Природно припустити, що чим більше культурних відмінностей є між учасниками-суб'єктами мультикультурної взаємодії, тим більше труднощів виникає для досягнення мети взаєморозуміння.

Для кроскультурної комунікації необхідна приналежність відправника і одержувача повідомлення до різних культур. Необхідно також усвідомлення учасниками комунікації культурних відмінностей одне одного. По суті кроскультурна комунікація – це завжди міжперсональна комунікація в спеціальному контексті, коли один учасник виявляє культурну відмінність іншого. Кроскультурну комунікацію слід розглядати як сукупність різноманітних форм відносин між індивідами і групами, що належать до різних культур [7]. Кроскультурна комунікація, на відміну від публічної, міжособистісної, професійної комунікації не є однією зі сфер комунікації як такої.

Можна говорити про те, що вона є комунікацією по суті, так як у ній у загостреному вигляді проявляються всі істотні, вузлові проблеми комунікації [7]. У результаті кроскультурної комунікації відбувається усвідомлення людиною своєї приналежності до певної групи, що дозволяє їй визначити своє місце в соціокультурному просторі і вільно орієнтуватися в

навколишньому світі.

Проблеми кроскультурної комунікації стимулюють розвиток науково-дослідних пошуків, що, в свою чергу, збагачує теоретичні і практичні основи даного наукового напрямку. Отже, розглядаючи кроскультурну комунікацію як об'єктивну реальність сучасного світу, виділимо те істотне, що на наш погляд є визначальним: поняття кроскультурна комунікація використовується в декількох значеннях, що обумовлено етапом становлення кроскультурної проблематики та пошуку адекватного терміну-номінації.

Як предмет наукового дослідження кроскультурна комунікація належить до різних шкіл і напрямів. Це – аспект соціальної реальності, змістом якого є процес взаємодії культур [8]. Кроскультурна комунікація орієнтована на взаємопроникнення культурно-комунікативних сенсів, досягнення взаєморозуміння з урахуванням та збереженням національної картини світу, але одночасно і їхнє взаємозбагачення в соціокультурному та духовному плані. За характером – це динамічний процес, що має свою структуру, сутнісні характеристики, що розкривають механізми взаємодії культур, які здійснюються в різних формах кроскультурних зв'язків від індивідуально-групового рівня до міждержавного.

Розглянемо *параметри кроскультурного порівняння*.

Першим з них є *релігія*. Вона впливає на характер ділових зв'язків, організаційну структуру, на особливості споживання в різних країнах.

Наступним параметром кроскультурного порівняння є *мова*, на якій прийнято розмовляти в країні, а також інші способи вербальної, паравербальної і невербальної комунікації, що використовуються під час встановлення відносин.

Вербальна комунікація здійснюється за допомогою слів і їхніх значень. Представити презентацію іноземному партнеру або провести бізнес-зустріч можливо лише за умов, володіння певними знаннями іншої культури і ретельного опрацювання свого виступу. Виступаючи, на свій погляд, переконливо і інформативно на діловій зустрічі, можна зіткнутися з несподіваною реакцією з боку іноземців.

Паравербальна комунікація в свою чергу передбачає гучність висловлювання, значення мовчання і значимість перебивання один одного.

Невербальна комунікація (її також називають мовою тіла) – це спілкування без слів.

У тих регіонах де використовується невербальна комунікація, люди використовують велику кількість жестів і часто підвищують голос. У японців, наприклад, є своя ціла «тактика вислуховування» [9]. Коли вони сідають за переговори, обов'язково випрямляються, опускають голову, очі в низ, легка посмішка і трохи розхитуються. Посмішка, наприклад у тайській та японській культурі, що супроводжується плавною зміною теми, може свідчити про не прийняте остаточне рішення або відмову. А мовчання під час переговорів з делегацією зі Східної Азії може свідчити про однозначну відмову, без можливого перегляду справи. Так само існує поділ країн на діалогові та

монологів культури. До першої категорії відносяться в основному Західні країни. Наприклад, Україна. Її культура не виносить пауз. Люди починають відчувати себе не комфортно і намагаються заповнити їх. До другої категорії можна віднести Скандинавські країни, Азію, Естонію.

Третім параметром кроскультурного порівняння є використання *особистого і соціального простору*. У різних країнах свої поняття про ділові і інтимні зони. У багатьох країнах прийнятну відстань становить 1-1,2 метра. Скандинави, англосакси і німці, наприклад, переважно сприймають відстань 1,2 метра від себе, для близьких друзів і родичів робиться виняток у вигляді радіусу 0,5 метра. Для Кавказу, Латинської Америки, Арабських країн допустима відстань менше метра. В Азіатських країнах воліють мінімальну тактильність.

Наступним параметром порівняння різних культур є *ставлення до природи*. Представники різних країн по-різному ставляться до навколишнього середовища. Одні агресивно добувають всі можливі ресурси з надр, вважаючи себе «господарями природи», тим самим травмуючи її. Інші борються за порятунок навіть найменших ділянок родючих країв, вірячи в те, що природа існує не для бездумного споживання, а всього лише підтримки нашого життя.

І останнім параметром кроскультурного порівняння є *ставлення до формальностей*. Існує дві групи культур. Перша з них – формальні культури. До неї входить більшість країн Європи та Азії, регіон Середземного моря, Арабський світ і Латинська Америка. Для таких країн характерні суворі ієрархії, які відображають основні відмінності у статусі і владі.

Неформальні культури, є повною протилежністю першої групи. У них більше цінується егалітарна організація, тобто в якій всі рівні, з незначною різницею в статусі і владі. Представники таких країн: Австралія, Данія, США, Канада, Норвегія, Ісландія, Нова Зеландія. Так як формальність бізнес-відносин ґрунтується на побудові ієрархічних відносин, це може стати досить частою проблемою для країн, що належать до різних груп формальності.

Через прямо протилежне уявлення про культурні цінності цим двом групам дуже складно зрозуміти один одного під час переговорів. Ділові партнери, наприклад Азії, Латинської Америки, не зрозуміють, з їхньої точки зору, не шанобливого, панібратського ставлення з боку США, Канади та інших представників країн, що належать до неформальної культури країн, і можуть бути цим сильно ображені, тим більше, якщо члени делегації мають високий статус. Члени неформальної культури в свою чергу можуть вважати їх нудними і не цікавими.

Більш детально ці та інші параметри будуть розглянуті далі.

Кроскультурний менеджмент є відносно новим напрямом в науці управління міжнародним готельно-ресторанним бізнесом; це менеджмент, який здійснюється на стику культур, тобто на стику національних культур, так і культур в цілому (макрорівень – управління на стику національних та регіональних культур, макрорівень – на стику територіальних, вікових, професійних, організаційних, інших культур). Дослідивши сутність крос-

культурного менеджменту, можна вказати на те, що він вивчає поведінку людей, що представляють різні культури, оскільки взаємодія цих людей з різних країн і культур здійснюється на тлі зростаючого різноманіття форм і методів організації і управління транснаціональними фірмами, міжнародними проектами, міждержавними робочими групами (глобальними командами), стратегічними альянсами. Кроскультурний менеджмент досліджує культурні відмінності як на міжнародному, так і на національному рівнях, як за межами, так і усередині національних кордонів. Він охоплює описи поведінки людей - представників різних культур, працюючих в одній організації, і порівняння поведінки людей в організаціях, розташованих в різних країнах.

3.2. Моделі культурно-комунікаційної варіативності у менеджменті

Завдяки індивідуальним особливостям психіки, соціального середовища та відповідних рис культури кожна людина по своєму сприймає навколишній світ та є носієм певного образу думок і потенційних дій. Переважна більшість соціальних моделей поведінки людей формується в дитячому віці, оскільки саме в дитинстві людина найбільш сприйнятлива до процесів навчання. Як тільки певні відчуття, форми мислення і способи дій виникають і закріплюються в свідомості індивіда, вони консервуються і слабо піддаються новаціям. Адже для цього спочатку потрібно відмовитися від старих зразків, щоб потім засвоїти щось нове. А відмова від звичних відчуттів, думок і моделей поведінки дається завжди важче, ніж навчання з «чистого аркуша». Такі механізми формування відчуттів, думок та поведінки називаються в культурній антропології *ментальними програмами*. Джерелами ментальних програм є культура і соціальне середовище, тобто ті умови, у яких відбувається соціалізація та інкультурація людини. Розглянемо моделі культурно-комунікаційної варіативності різних авторів-науковців.

1) Модель культурно-комунікаційної варіативності Г. Хофштеде

Дослідження відмінностей національних культур у діяльності дочірніх компаній корпорації IBM у 64 країнах світу було проведене Г. Хофштеде в 1990 р. Для порівняння було запропоновано чотири параметри: дистанція влади, мужність – жіночність (маскулінність – фемінність), індивідуалізм – колективізм, уникнення невизначеності.

Наступне дослідження, проведене в 23 країнах спільно з М. Бондом (1991 р.) і дозволило виділити п'ятий параметр цієї моделі – довгострокова-короткострокова орієнтація.

Дистанція влади. Дистанція влади визначає, якою мірою члени суспільства сприймають відмінності щодо статусу окремих осіб. У національних культурах, для яких характерно загострене сприйняття відмінностей у статусі, переважають норми і цінності, засновані на ієрархічних уявленнях. У корпоративній культурі з великою дистанцією влади люди, що володіють нею, розраховують на особливі права і привілеї, між керівниками і підлеглими існує багато ієрархічних рівнів, частіше зустрічаються

авторитарний стиль і централізація управління.

У таких організаціях значно диференційована заробітна платня, низька кваліфікація персоналу нижчого рівня. У національних культурах, де не надають такого великого значення розходженню у статусі, керівники більш доступні підлеглим, велика ймовірність децентралізації і участі працівників в управлінні компанією, вищий ступінь рівності між робітниками і службовцями, відносно невелика диференціація заробітної платні, високий рівень кваліфікації працівників нижчого рівня.

Індивідуалізм – колективізм. Індивідуалізм акцентує досягнення індивідуальних цілей, запитів та успіхів. При колективізмі переважають запити, задоволеність і результативність груп. Якщо в культурі переважає індивідуалізм, співробітники уникають втручання організації в особисте життя, відстоюючи свою незалежність. Заохочується індивідуальна ініціатива, при оцінці та винагороді враховується особистий внесок.

Кар'єрне зростання забезпечується на основі компетенції і «ринкової вартості» працівника, відносини між співробітниками часто мають формальний діловий характер. У корпоративній культурі з переважанням колективізму працівники очікують, що організація буде захищати їхні інтереси і займатися особистими справами. Культивується почуття обов'язку, лояльності, згуртованості, прихильності до організації. Велику роль відіграють особистісні неформальні відносини.

Мужність – жіночність. Цей параметр характеризує розподіл ролей у суспільстві між чоловіками і жінками і методи вирішення управлінських проблем. Сильне чоловіче начало в національній культурі асоціюється з наполегливістю, суперництвом, незалежністю, самоствердженням, успіхом.

Сильне жіноче начало свідчить про співчуття, емоційні судження, турботу, допомогу, теплі відносини, солідарність. Дослідження показали [10], що в різних країнах цінності жінок менше відрізняються один від одного, ніж цінності чоловіків, які мають дуже широкий діапазон – від надмірної самовпевненості, з одного боку, до близькості до жіночих цінностей – з іншого.

У корпоративній культурі чоловіча роль, що передбачає «життя для роботи», означає орієнтацію на досягнення мети, а жіноча роль – «робота заради життя» – означає орієнтацію на виконання завдання. У організаціях, де переважає «чоловіча культура», керівники приймають рішення на основі раціонального мислення. Конфлікти мають характер відкритого та жорсткого протистояння. Домінують такі цінності, як можливість визнання, успіху, кар'єрного росту, матеріального добробуту, реалізації претензій і амбіцій.

У компаніях, де домінує «жіночий» тип культури, керівники ухвалюють рішення, спираючись на інтуїцію, приділяють постійну увагу співробітникам, велике значення має встановлення добрих відносин, сприятливої атмосфери, цінується якість життя. Конфлікти частіше мають прихований характер, а їхнє врегулювання здійснюється шляхом переговорів.

Уникнення невизначеності. Ця характеристика визначає, як почувуються люди у невизначених ситуаціях, коли вони не здатні точно передбачати

майбутні події.

Поведінка представників національних культур, для яких властиве значне несприйняття невизначеності, обумовлена тим, що вони відчують дискомфорт, якщо не впевнені в майбутньому. Люди прагнуть зменшити невизначеність за допомогою правил, політики, процедур, тому що сприймають її як загрозу безпеці.

У національних культурах, де не надається великого значення невизначеності, установкою є сприйняття життя таким, як воно є. До країн, для ділової культури яких характерно уникнення невизначеності, належить, наприклад, Німеччина.

Для організаційної культури з високим ступенем уникнення невизначеності традиційним є неухильне дотримання працівниками правил і інструкцій, страх змін, сильний опір змінам. Менеджери більше орієнтовані на виконання завдань, зайняті окремими питаннями і деталями, не люблять ухвалювати ризикованих рішень і брати на себе відповідальність.

В організаціях з низьким ступенем уникнення невизначеності керівники займаються вирішенням стратегічних завдань, часто пов'язаних з високим ступенем ризику, переважають гнучкий стиль управління та орієнтація на людей. Характерні стійка мотивація працівників на досягнення цілей, прагнення до позитивного результату і надія на успіх. Суперництво і конкуренція всередині компанії розглядається як нормальне явище, що сприяє поліпшенню її діяльності.

Довгострокова – короткострокова орієнтація. Переважання довгострокової орієнтації в національній культурі означає готовність суспільства жити заради майбутнього. Воно може відмовляти в задоволенні своїх потреб в цьому, погоджуючись на інвестування проєктів і програм, які завершаться за життя наступних поколінь. Люди готові до змін і результатам, які вони принесуть, навіть негативним. Це означає, що вони можуть стійко переносити невдачі, сподіваючись на позитивні зміни в майбутньому, віддалені від життя цього покоління.

При довгостроковій орієнтації допускається існування не однієї, а кількох істин залежно від контексту подій. Традиції також не є непорушними. Вони можуть бути пристосованими до сучасної дійсності. Взаємини між людьми багато в чому визначаються статусом, який у цілому дотримується.

Однак існують певні межі для дотримання зобов'язань, пов'язаних зі статусом і соціальним становищем. У суспільстві надають значення таким цінностям, як завзятість, довготерпіння, ощадливість, накопичення, прагматизм. Довгострокова орієнтація характерна для національної культури країн Сходу (Китаю, Японії).

При короткостроковій орієнтації високо цінується минуле і акцентується увага на сьогоденні. Велике значення мають такі цінності, як повага до традицій, виконання громадського обов'язку, дотримання прийнятих соціальних умовностей. Через постійний тиск з боку суспільства відчувається сильне прагнення жити не гірше, ніж інші, навіть якщо це не по кишені, і

ніколи не втрачати обличчя. Існує потреба у володінні істиною, люди орієнтовані на швидке отримання результату. Ощадливість не заохочується. До країн, де короткострокова орієнтація виражається досить яскраво, відносять США, Німеччину, Францію.

2) Модель культурно- комунікаційної варіативності Річарда Л'юїса

Як вже зазначалося, ділові культури щодо ставлення до часу можна підрозділити на моноактивні (монохромні), поліактивні (поліхронні) і реактивні.

Найбільш вагомий внесок у вивчення культур за даним параметром зробив відомий британський фахівець у сфері кроскультурного менеджменту Річард Л'юїс (р. 1930) – лінгвіст, консультант з питань кроскультурних комунікацій, автор знаменитої книги "When Cultures Collide. Managing successfully across cultures" (1996 р.).

Його навчальний центр Richard Lewis Communications організує курси для вищих керівників багатонаціональних компаній з питань кроскультурних комунікацій, а також урядів низки країн світу. Серед його клієнтів такі найбільші компанії і організації, як UBS, Coca-Cola, Deloitte, Gazprom, Nokia, Unilever and the World Bank.

Згідно його теорії різні країни можна розмістити на осях трикутника, вершинами якого є три головних типи культур – моноактивна, поліактивна і реактивна. Він поділяє країни на 3 види, так як всі вони використовують різні стратегії поведінки в процесі ділового спілкування, а також мають різну організацію суспільства у часі в цілому.

Моноактивна культура – (task-oriented) це культура людей, орієнтованих на справу. Люди даної культури - спокійні і раціональні, систематично планують своє майбутнє, складають розклад і ретельно організують свою діяльність. Відмінна риса людей з моноактивної культури – це те, що вони займаються однією справою в даний момент часу, після завершення якої, переходять до наступного завдання.

Представники такої культури переконані що при лінійній організації праці, можна досягти найкращого результату і збільшити свою ефективність. Вони уникають абстрактних понять під час спілкування. Оскільки представники моноактивної культури орієнтовані на результат, то провідне місце віддається кар'єрному зростанню, часто страждають взаємини з колегами.

У моноактивній культурі велике значення надається принципу рівності всіх людей: всі люди рівні як у своїх можливостях. Серед моноактивних культур переважаючий психотип – інтроверт. Типові представники моноактивної культури – населення США, Великобританії, Німеччини.

Поняття простору і часу – універсальне, але в різних культурах тлумачиться абсолютно по різному. У моноактивних культурах час – гроші. Вдаватися до неробства для них є неможливим. Вся життя розплановане на роки вперед. Вимір часу – в грошах, визначеться лише одна сторона медалі.

Поняття часу також доповнено ідеєю втраченого часу. Даний підхід є успішним і логічним, доти доки ми не намагаємося застосувати його в

поліактивних культурах. Наприклад у Швейцарії, «точність» зробили символом країни – виробництво годинників, оптичних приладів, фармацевтичних речовин.

Для представників моноактивних культур властиві: послідовність і зосередженість на одній справі в кожен даний момент часу; точність і пунктуальність.

Це означає, що представники моноактивної культури: ретельно планують майбутнє; не роблять декілька справ одночасно; розбивають проекти на етапи; суворо дотримуються плану; емоційно стримані (обмежена жестикуляція в спорі), спираються на логіку, рідко перебивають.

Поліактивна культура – (people-oriented) це культура людей, які орієнтовані скоріше на розбудову здорових відносин з колегами, ніж на результат. На думку Р. Л'юїса, ці культури можна назвати «багатослівними» і «товариськими». Люди з поліактивних культур не визнають розкладів, воліють водночас вести безліч проектів, що накладаються один на одного.

Такі люди не звертають увагу на пунктуальність, дбаючи більше про реальності, ніж про розпорядок, що встановлює сама людина. Запізнення часто знаходить виправдання і береться до уваги. А якщо це стосується керівництва, то сприймається як нормальне явище. На ділових зустрічах бесіда починається не з обговорення справи, а зі створення загальної неформальної атмосфери. Обговорення може перескакувати з одного питання на інше, часто запрошуються треті особи, які безпосередньо не стосуються справи.

За одиницю часу, представник такої культури може виконати одразу кілька справ. Але незважаючи на це часто, вони змінюють розпорядок дня, вибираючи те, що найбільш привабливе для них самих і часто не доводять справи до кінця. У такій культурі велике значення надають ієрархії, яка створює комфортні умови для взаємодії і правильної побудови комунікації. Серед поліактивних культур переважає психотип – екстраверт.

Типові представники – населення Італії, Латинської Америки і арабських країн. Оскільки у поліактивних культурах не надають великого значення розкладам і пунктуальності, представники цієї культури вважають своє життя більш повним і здоровим, наповненим безліччю яскравих подій. Запізнення для них – суцільна дрібниця. Їхня поява на зустрічах із запізненням на 30 хвилин викликає гнів представників моноактивних культур.

Резюмуючи вищевикладене, зазначимо: представники поліактивних культур вважають, що ситуація в світі змінюється занадто швидко, тому планувати події можна лише приблизно.

Це означає, що представники поліактивної культури: створюють приблизний план; роблять одночасно кілька справ; можуть працювати з різними частинами проекту одночасно; постійно змінюють плани; емоційно відкриті, активно жестикулюють, не приховують емоцій у спорі, часто перебивають.

Реактивна культура – (respect-oriented listeners) це культура людей, які з обережністю підходять до планування свого розпорядку і дуже тактовно

вибудовують взаємини зі своїми бізнес-партнерами і колегами. Представники цієї культури організують свою діяльність залежно від обставин і завжди виконують взяті на себе зобов'язання. Р. Л'юїс називає представників такої культури «слухачами».

У даній культурі дуже шанобливо ставляться до своїх колег та бізнес-партнерів, намагаються уникати неприємних моментів у переговорах, віддаючи всі сили на побудову гармонійної комунікації. Процес прийняття рішення в такій культурі зводиться до процесу сприйняття. У процесі переговорів вони звертають увагу на контекст і ігнорують деталі. Серед реактивних культур переважаючий психотип – інтроверт. Типові представники – населення Японії, Китаю і Кореї.

Для представників реактивних культур – час циклічний. До нього прийнято адаптуватися, так як він не прив'язаний до людей або подій. В Азіатських країнах великою популярністю користується приказка – «Коли Бог створював час, Він створив його достатньо». Ця приказка точно описує поведінку людей реактивної культури. Вони зволікають з прийняттям рішень і на думку представників моноактивних культур витрачають марно час. Цей тип культури передбачає можливість відмови від досягнутих раніше домовленостей, укладених угод, підписаних контрактів.

Резюмуючи вищевикладене, можна дійти наступного висновку: у реактивних культурах час не розглядається як виключно рідкісний і дорогий ресурс.

Це означає, що представники реактивної культури: керуються загальними принципами; реагують на ситуації; прагнуть охопити картину в цілому; вносять поліпшуючі корективи; ввічливо-попереджувальні, у суперечці уникають конфронтації, не перебивають, цінують паузу.

Часто проблеми в культурі ділового спілкування виникають через недостатній професіоналізм учасників переговорів або кроскультурні упередження. Взаємодія представників моноактивної, поліактивної і реактивної культур дуже часто закінчуються непорозумінням.

Проілюструємо це на прикладі переговорів представників цих трьох культур. Представник моноактивної культури буде націлений на результат, бажаючи укласти успішну операцію, прагнучи моментального зростання і значною прибутку. Останнє, про що він буде думати, – це дружні стосунки з партнером. Представник реактивної культури прагне встановлення гармонійних відносин задля довгострокової користі від цих переговорів. Представник поліактивної культури буде займати останнє місце в ієрархії цих переговорів. На першому місці в них стоїть збереження національної гідності, а також особистий престиж керівника делегації. Вони налаштовані на підтримку дружніх відносин і позитивний результат щодо угоди.

3) Модель культурно-комунікаційної варіативності Фонса Тромпенаарса

Нідерландський соціальний психолог Ф. Тромпенаарс (1953 р.н.) запропонував свою модель міжкультурних відмінностей. Кар'єра Ф.

Тромпенаарса почалася в 1981 р. у відділі управління персоналом компанії Royal Dutch Shell, де він займався питаннями класифікації робіт і програм розвитку персоналу.

У 1989 р. разом зі своїм колегою Ч. Хемпден-Тернером він започаткував Центр вивчення міжнародного бізнесу, у рамках якого консультував такі компанії, як BP, Philips, IBM, Heineken, AMD, Mars, Motorola, General Motors, Merrill Lynch, Johnson & Johnson, Pfizer, ABNAMRO, ING, PepsiCo, Honeywell. У 1998 р. Центр перейшов у власність компанії KPMG і був перейменований на центр "Trompenaars Hampden-Turner".

У 1999 р. Ф. Тромпенаарс увійшов у п'ятірку кращих бізнес-консультантів світу (за оцінкою журналу Business magazine). У 2011 і 2014 рр. він увійшов до складу 50 нині найбільш впливових сучасних гуру в сфері менеджменту (за оцінкою журналу HR Magazine).

У своєму дослідженні він, також як і Л'юїс, аналізує вплив національно-культурних відмінностей на менеджмент і ділову сферу, але пропонує власну культурологічну класифікацію та методику її оцінки. На думку Тромпенаарса, існує три універсальні проблеми, з якими стикаються люди: ставлення людини до часу, до природи і до інших людей. Культури різняться залежно від того, як у суспільстві прийнято вирішувати кожну з цих проблем.

Емпіричною базою його дослідження стали висновки та парадігми, результати яких були опубліковані у 1994 році. Серед менеджерів 28 країн було розповсюджено понад 15 тисяч анкет. У кожній країні було отримано принаймні 500 анкет, які могли бути використані для його аналізу. Дослідження Ф. Тромпенаарса також дали багато інформації про те, як треба будувати бізнес у різних країнах світу.

Тромпенаарс запропонував *7 основних параметрів, за якими відрізняються культури* (рис. 3.1).

1. *Універсалізм / партикуляризм*: культури універсальних і культури партикулярних (конкретних) істин. Представники універсальної культури цінують в першу чергу очікування соціуму, є прихильниками дотримання законів, прийнятих у суспільстві і загальноприйнятих правил поведінки. Представники партикуляристської культури цінують, насамперед, взаємини між людьми (у родині, у своєму соціальному колі спілкування, на роботі).

2. *Досягнення / походження*: культури, орієнтовані на соціальне походження і культури, орієнтовані на відзнаки. Що насамперед цінується в людині оточуючими: результати, що вона досягла в своєму житті або представником яких соціальних шарів вона є, тобто її соціальне походження?

У тому випадку, якщо в суспільстві панує культура досягнень, статус члена соціуму визначається особистими успіхами, результатами діяльності і успішністю виконання своїх функцій. Якщо у соціумі переважає культура походження, статус людини визначається її приналежністю до тієї чи іншої соціальної групи людей за родинною чи професійною ознакою.

3. *Індивідуалізм / колективізм*: культури колективізму і культури індивідуалізму.

Характеристики параметру «індивідуалізм»:

- прагнення насамперед досягнень особистого добробуту, добробуту членів своєї сім'ї, а також саморозвитку;
- відчуття унікальної самодостатньої особистості;
- перевага приватних інтересів над суспільними;
- прийняття рішень індивідуально.

Характеристики параметру «колективізм»:

- найголовніше – турбота про ближнього, що покращує життя оточуючих і самого індивіда;
- відчуття причетності до групи;
- переважання суспільних інтересів над приватними;
- прийняття рішень колективом, групою людей.

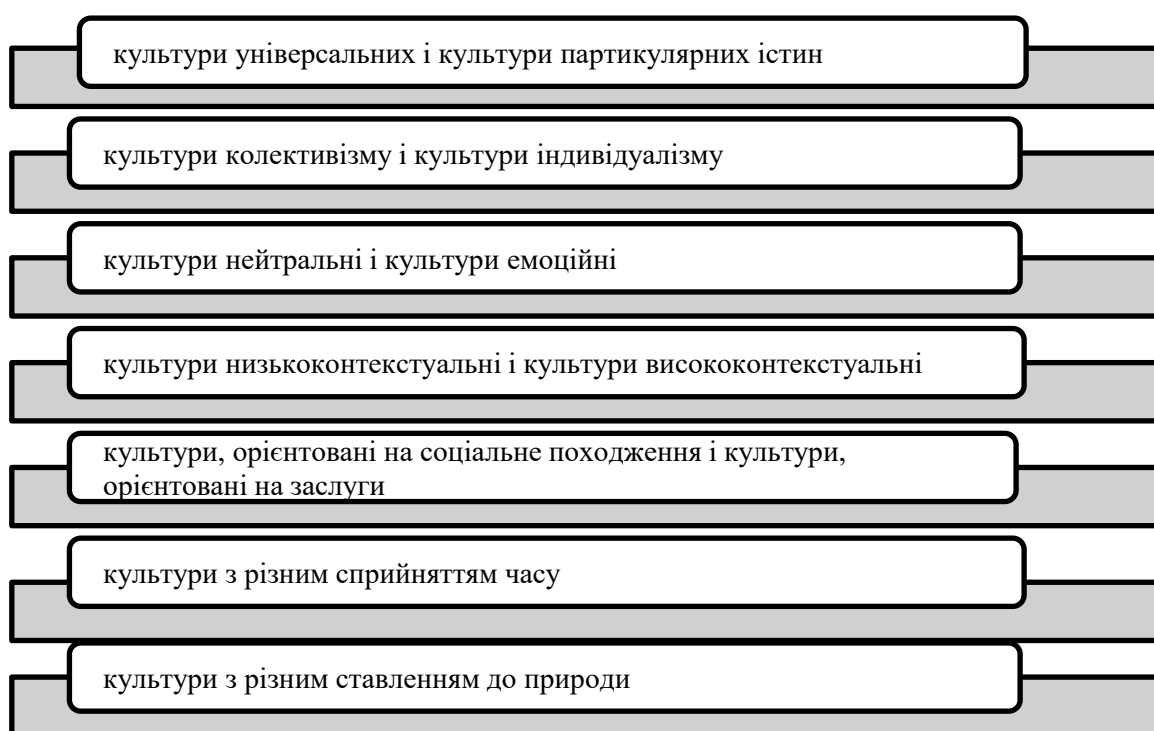


Рисунок 3.1- Культурно-комунікаційні моделі за Ф. Тромпенаарсом

4. *Емоційність / нейтральність*: культури нейтральні і культури емоційні. Представники емоційних культур не схильні стримувати свої емоції при спілкуванні. У нейтральних культурах емоції прийнято контролювати. Представники цих культур переносять труднощі, використовуючи все своє самовладання і не виказують своїх почуттів.

5. *Специфічність / дифузійність*: культури індивідуалізму і культури колективізму. Для представників специфічної культури (індивідуалізму) характерно чітке розмежування громадського та особистого простору. Представники специфічної культури легко вступають у контакти, прагнуть збільшення кола осіб, що входять до їхнього публічного простору. Водночас вони не допускають у приватне життя «чужих», суворо охороняючи свій

простір від сторонніх.

Представникам дифузійної культури (колективізму) властиво поєднання соціального та особистого простору. Представники даного типу культури менш суворо охороняють свій публічний простір, доступ до нього можливий і навіть певною мірою бажаний для сторонніх осіб.

6. *Ставлення до природи*: зовнішній контроль / внутрішній контроль. Ставлення до довкілля можна визначити через призму ступеня контролю (культури зовнішньо- і внутрішньо-керовані). У «зовнішньо-керуваних культурах» існує переконання людей у тому, що є можливість контролю за результатами їхньої діяльності і раціонального управління внутрішніми (зокрема природними) ресурсами. Представники «внутрішньо-керуваних культур» вважають, що хід подій змінити неможливо, і схильні пристосовуватися до змін навколишнього середовища.

7. *Сприйняття часу*: послідовна / синхронна перспектива. При ставленні до часу як до однорідного потоку, який тече від минулого до майбутнього, кожен момент часу неповторний і унікальний. Послідовний підхід до часу диктує правила виконання людьми своїх справ. У кожний момент люди прагнуть робити тільки одну справу, складають деталізовані точні плани дій і слідуєть цим розробленим планом, на ділові зустрічі не прийнято спізнюватися.

У культурах з синхронним підходом до часу панує концепція тимчасових циклів, яка передбачає, що всі події рано чи пізно повторюються, час не є виключно важливим ресурсом, а якщо намічені цілі не досягаються, завжди є шанс того, що можна досягти їх пізніше.

Представники культур з синхронним підходом до часу схильні виконувати кілька справ паралельно. Вважається допустимим спізнюватися на ділові зустрічі, час цих зустрічей часто змінюється залежно від «непередбачених» обставин. Визначальними є особисті і соціальні відносини, а не ті матеріальні та фінансові результати, які людина має намір отримати.

Часова перспектива: орієнтація на минуле (теперішнє) / орієнтація на майбутнє. Представники культур, орієнтованих на минуле (теперішнє), є прихильниками короткострокових проєктів, що приносять швидкий і гарантований дохід. На протилежність їм представники культур, орієнтованих на майбутнє, прагнуть вкладати свій час і кошти в довгострокові проєкти, дбаючи не тільки про своє майбутнє добробут, але і своїх нащадків і суспільства в цілому.

4) Модель культурно- комунікаційної варіативності Едварда Холла

Едвард Твитчел Холл, мол. (1914-2009 рр.) – американський антрополог і дослідник питань кроскультурного менеджменту, автор низки популярних книг з практики спілкування представників різних культур. У 1950-ті рр. працював у Foreign Service Institute (FSI), де навчав кроскультурним комунікаціям державних службовців США, які працювали за кордоном. Вважається, що саме Е. Холл заклав основи наукового напрямку «Кроскультурні комунікації».

У кожної культури є своя логіка і своє уявлення про світ. Те, що значуще

в одній культурі, може бути несуттєвим в іншій. Тому важливо завжди з повагою дивитися на свого партнера - представника іншої культури. Кожна культура містить цілий ряд ключових елементів – культурних категорій, які є визначальними в способах спілкування і поведінки індивідів.

Знання та врахування цих категорій при кроскультурних контактах складають основу концепції «культурної граматики» Е. Холла.

Час і простір. У всіх культурах категорія часу служить важливим показником темпу життя, ритму діяльності. Від того, яка цінність часу в культурі, залежать типи і форми спілкування людей. Так, якщо західна культура чітко визначає час і запізнення в ній розглядається як провина, то в арабських країнах Латинської Америки і в деяких країнах Азії запізнення нікого не здивує. Більш того, для нормального і ефективного спілкування там прийнято витратити якийсь час на довільну бесіду. При цьому не повинно проявлятися жодної поспішності, так як може виникнути культурний конфлікт.

Відомо, що всі людські процеси залежні від часу і регулюються тимчасовим ритмом. Поступово часовий ритм набув і культурне значення, оскільки став регулювати і визначати перебіг і характер багатьох культурних процесів. Ритм життя може зв'язувати людей між собою або ізолювати їх один від одного.

В одних культурах цей ритм дуже повільний, в інших – дуже швидкий. Люди з різними життєвими ритмами насилу розуміють один одного, так як вони живуть асинхронно. Здатність змінювати власний часовий ритм, узгоджувати його з ритмом партнера є найважливішою передумовою для успішної комунікації та спільної роботи.

Люди з більш повільним життєвим ритмом відчувають тиск, якщо вони контактують з тими, хто звик до більш високого темпу. Однак люди з більш швидким ритмом не стають спокійнішими, якщо їм доводиться спілкуватися з представниками культур з більш повільним ритмом життя. Вони відчувають тиск і внутрішньо протистоять йому. Це не призводить до бажаних результатів жодну із сторін.

Практичні дії людини здійснюються в часі. Наслідком цього є планування часу. Без планування часу було б немислимо функціонування сучасного суспільства. Щоб з'ясувати, що є найбільш важливим, потрібно подивитися, що має бути зроблено в першу чергу. Тобто часом регулюються пріоритети і уподобання людей. Важливим показником того, як обходяться з часом в різних культурах, слугує ставлення людей до пунктуальності. У багатьох країнах пунктуальності надається велике значення.

Іншим дуже важливим аспектом є основна часова перспектива, що суттєво розрізняється від культури до культури. Це означає, що деякі культури і країни можуть бути орієнтовані на минуле, сьогодення або майбутнє. Наприклад, Іран, Індія та деякі країни Далекого Сходу орієнтовані на минуле; США орієнтовані в даний час і в недалеке майбутнє.

Щодо сприйняття простору, то у людській комунікації Е. Холл визначив загальні норми наближення до співрозмовника, властиві американській

культури, виокремивши такі відстані (зони) спілкування (рис. 3.2.). Кожна із зазначених зон не тільки відповідає особливим ситуаціям спілкування, а й визначає психологічно релевантні та етично прийнятні відстані для комфортного спілкування між людьми.

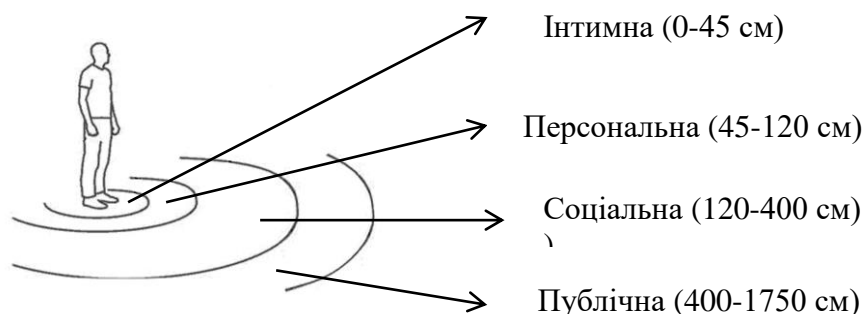


Рисунок 3.2 – Відстань у міжособистісному просторі в американській культурі (за Е. Холлом)

Персональна зона, за американськими вимірюваннями, визначає етично прийнятну відстань між співрозмовниками у звичайній, а не тісній (інтимній) обстановці. Вона значно більша, ніж в українців та японців, які спілкуються на ближчій, ніж 45-120 см, відстані один від одного. Порушення мінімальної межі персональної зони спричинює великий дискомфорт. Інколи студенти-іноземці, які навчаються в американських викладачів, не можуть зрозуміти, чому це американці «відскакують» від них і намагаються бути подалі.

В азійських народах інтимна відстань значно менша (до 25 см), тому в міжетнічному спілкуванні вони можуть часто наблизитися до візаві ближче, ніж це допускає персональний простір. Через це американці вважають, що азіати «фамільярні» і надмірно «тиснуть», азіати ж вважають, що американці «холодні і занадто офіційні».

Знання і дотримання прийнятих у кожній культурі норм соціального простору є обов'язковими, як і всі інші коди невербаліки в умовах кроскультурного спілкування. У деяких африканських племенах іноземця можуть убити, якщо він наблизиться до вождя ближче, ніж це дозволено. Так само їм може не сподобатися простягнута для привітання рука, відверто прямий погляд, запах парфумів.

Монохронні і поліхронні культури. За способом використання часу культури прийнято розділяти на два протилежні види: в одних культурах час розподіляється так, що в один і той же відрізок часу можливий лише один вид діяльності, тому йде одне за іншим, як ланки одного ланцюга. Культури, у яких домінує такий вид розподілу часу, називаються монохронними, так як в них за один період часу виконується тільки одна справа.

В інших культурах час розподіляється так, що в один і той же відрізок часу можливе не один, а одразу декілька видів діяльності. Такі культури

називаються поліхронними, оскільки відразу кілька справ виконуються одночасно.

У монохронних культурах час розуміється як лінійна система, на зразок довгої прямої вулиці, якою люди рухаються вперед або залишаються в минулому. У них можна економити, втрачати, надолужувати, прискорювати. Поліхронний час є повною протилежністю монохронному. У культурах цього типу велику роль відіграють міжособистісні, людські відносини, а спілкування з людиною важливіше, ніж прийнятий план діяльності на довгострокову або короткострокову перспективу, навіть, якщо він стимулює щодо кар'єрного зростання.

Культури, у яких люди дотримуються жорсткого графіка і поняття пунктуальності, антрополог Едвард Холл вніс у 1960-х рр. у категорію монохронних. Протилежні їм культури, де бізнесмени цілком можуть проговорити за чашкою кави з вподобаною їм людиною довше, ніж належить, або приймати під час однієї ділової зустрічі інших колег з візитами, Холл відніс до поліхронних. Представники поліхронних культур дотримуються вільного графіка і можуть виконувати кілька справ одночасно.

Розподіл бізнес-культур за сприйняттям часу вказано на рис. 3.3.

Виключно монохронні бізнес-культури	<ul style="list-style-type: none">• Північна Європа, Німеччина, Північна Америка, Японія
Помірно монохронні бізнес-культури	<ul style="list-style-type: none">• Україна, Нова Зеландія, Австралія, Південна Європа, більшість країн Східної та Центральної Європи, Гонконг, Сінгапур, Тайвань, Китай, Південна Корея;
Поліхронні бізнес-культури	<ul style="list-style-type: none">• Арабський світ, Африка, Латинська Америка, Південна і Південно-Східна Азія

Рисунок 3.3 - Розподіл бізнес-культур за сприйняттям часу

Характерно, що ділові культури зазнають з часом зміни. Так, Японія ще в 60-ті роки ХХ сторіччя вважалася поліхронною культурою, але зараз – спізнитися на зустріч з японським бізнесменом вважається зухвалим і непристойним. Сінгапур також з категорії поліхронних культур перейшов в помірно монохронні країни, що намагаються витримувати узгоджений графік спілкування.

Слід зазначити, що і всередині однієї держави можливо поділ регіонів на поліхронні і монохронні. Типовим прикладом є Бразилія: у Ріо-де-Жанейро люди цінують спілкування, не обмежене часовими рамками, а у Сан-Пауло прагнуть точності. Аналогічним прикладом є Італія.

Якщо партнери з країни, що відноситься до поліхронних, запросили вас

на ділову вечерю до восьмої години вечора, варто дізнатися – чи не почнеться цей вечір тільки в десять. Індонезійці називають час «гумовим» і з радістю підтримують співпрацю, без заздальгідь складеного графіка зустрічей.

Як би там не було, обидва способи ведення бізнесу функціонують (і цілком успішно) на сьогоднішній день. Головне – визначитися, який з них приведе вас до успіху в окремо взятій країні. Якщо ваш партнер належить до поліхронної ділової культури, не призначайте жорстких строків проведення переговорів. У цих культурах більше цінують привітний настрій у відносинах, ніж холодну пунктуальність.

Як правило, жоден контакт між людьми, що належать до різних часових системам, не обходиться без стресу. При цьому дуже складно уникнути негативних емоцій, якщо доводиться підлаштовуватися під іншу часову систему.

Культури «високого» і «низького» контексту. Культурні відмінності можна аналізувати за багатьма параметрами, але для ефективного міжнародного спілкування найбільш важливі ступінь складності характеру культури та чинник її різноманітності. Під першим мається на увазі той спільний історичний досвід, який успадкували і поділяють всі члени суспільства і який дозволяє однозначно розуміти певні ситуації і обставини («читати контекст»).

Схематично розподіл культур на континуумі контекстуальності можна зобразити наступним чином за схемою Е. Холла (рис. 3.4.).



Рисунок 3.4 - Розподіл культур на континуумі контекстуальності

До висококонтекстуальних культур Е. Холл відніс такі, у яких велика частина інформації міститься у фізичному контексті повідомлення або укладена в особистості мовця (його образі). Для представників висококонтекстуальної культури важливу роль відіграє слово та інтерактивна взаємодія зі співрозмовником. Навпаки, у низькоконтекстуальних культурах основна частина інформації міститься у вербальному повідомленні, та незначна – у

фізичному контексті або у самому співрозмовникові. Тому для представників культури високого контексту важлива сама ситуація спілкування, процес, у якому головну роль відіграють невербальні компоненти.

Прикладом висококонтекстуального повідомлення може послужити репліка в бесіді між двома близькими людьми: «Як ти можеш так про це говорити?». Низькоконтекстуальне повідомлення – це хороша інструкція про те, як знайти предмет, який ви ніколи не бачили в місці, де ви ніколи не були. Виходячи з того, що культури можуть характеризуватися тенденціями до більш високого чи низького контексту, цей параметр можна використовувати для порівняння вищенаведених повідомлень.

У стандартному висловлюванні в рамках культури з низьким контекстом інформація, яка потрібна для правильної інтерпретації повідомлення, надається у максимально вербалізованому вигляді. Висловлювання ж у культурах з високим контекстом не можуть бути зрозумілі лише на основі власне мовних знаків, що містяться в них. Тому представники низькоконтекстуальних культур часто описують висококонтекстуальну бесіду як гру недомовок.

5) Модель культурно-комунікаційної варіативності Клайда Клакхона і Фреда Стродбека

У 1961 році американські антропологи К. Клакхон (С. Kluckhohn) і Ф. Стродбек (F. Strodtbeck) висунули теорію, яка доповнила вже відомі до того часу параметри зміни культур Е. Холла. Їхня теорія відома як система ціннісних орієнтацій. Під ціннісними орієнтаціями в контексті їхнього дослідження треба розуміти «складні, певним чином згруповані принципи, що надають стрункість і спрямованість різноманітним мотивам людського мислення і діяльності в ході вирішення загальних людських проблем».

Клакхон і Стродбек були першими антропологами, які спробували використовувати математичні методи в своїх дослідженнях. Обробивши зібрану інформацію, вони сформулювали три вихідних тези, від яких і відштовхувалися далі:

- існує обмежене число загальнолюдських проблем, рішенням яких змушені займатися люди всіх часів і народів;
- кількість рішень тієї або іншої проблеми обмежено невеликим числом варіантів;
- будь-яке суспільство вибирає той чи інший варіант рішення і тим самим визначає свою систему цінностей, попри всі наявні потенційно можливі рішення.

Основні відмінності культур, з точки зору цих авторів, можна встановити за п'ятьма основним орієнтирам, яких прагне дотримуватися особа:

1. *Human nature orientation* (сутність природи людини). Клакхон і Стродбек вважали, що полярними точками будуть люди, які злі по натурі і яким не можна довіряти і люди, які в цілому дуже хороші. Посередині – люди, і хороші, і погані одночасно.

У різних національних культурах існують різні уявлення про природу людини як носія добра і зла. У ряді країн людину вважають джерелом пороку і

застосовують сувору систему правил, жорсткий контроль поведінки людей і санкції за порушення установлених суспільних норм. Прикладом може служити сучасний Сінгапур, де безпека і громадський порядок підтримуються суворими заходами покарання.

У країнах, де вважають, що люди за своєю природою доброчесні, стосунки ґрунтуються на довірі, повазі, взаєморозумінні. У суспільстві, де переважає точка зору, що в людях уживається добро і зло, виробляються заходи, спрямовані на зміну людей і їхньої поведінки на краще. Прикладом такого підходу є більшість розвинених країн Європи і Америки.

2. *Man-nature orientation* (відносини між людиною і довкіллям). З одного боку, існує припущення, що життя управляється надприродними силами (Богом, долею, природою), з іншого – що людина контролює природу. Відповідно до третьої точки зору, людина повинна намагатися жити в гармонії з природою.

У різних національних культурах існує різне ставлення до природи. Це може бути панування над природою, гармонія або підпорядкування їй. У ряді країн люди, протиставляючи себе природі і відчуваючи перевагу над нею, намагаються підкорити собі навколишнє середовище, підкорити природу. Такий підхід притаманний більшості розвинених країн і часто завдає непоправної шкоди довкіллю.

Інші народи, особливо в Азії, живуть у гармонії з навколишнім середовищем, відчуваючи себе частиною природи. У деяких країнах, що переважно відносяться до третього світу, домінує підлегле ставлення до природи, і люди не вживають жодних заходів, щоб впоратися з загрожуючими катастрофами. Ставлення людини до природи формує певний спосіб мислення, світогляд, знаходить відображення у стереотипах поведінки, оцінках подій, що відбуваються.

3. *Time orientation* (відносини між людиною і часом). Представники різних культур по-різному ставляться до часу, мають різну часову орієнтацію: на минуле, сьогодення або майбутнє.

У багатьох країнах люди схильні вважати час обмеженим ресурсом, наприклад, у США та Німеччині. Представники східних культур, зокрема таких країн, як Китай, Індія, Японія, вважають час необмеженим, нескінченним і невичерпним. Країни, орієнтовані на минуле, шукають вирішення проблем у накопиченому раніше досвіді. Суспільство, орієнтоване на сьогодення, цікавить негайний результат здійснюваних дій і прийнятих рішень. Країни, орієнтовані на майбутнє, намагаються оцінити наслідки ухвалених сьогодні рішень у довгостроковій перспективі.

Різне ставлення до часу у різних національних культурах формує різні норми ділової етики, пов'язані з тривалістю і формою ведення переговорів, можливістю запізнень, ритуалами та іншими атрибутами міжнародної діяльності менеджерів. Крім того, ставлення до часу проявляється в організації у різній поведінці представників різних культур, у таких характеристиках працівників, як пунктуальність, вміння розподіляти час, дотримання розкладу

та дотримання термінів.

4. *Activity orientation* (людська діяльність). Є люди, які вважають, що «бути», «жити» вже досить. Інші всі сили направляють на внутрішній розвиток. А є такі, які займають позицію активного суб'єкта, які вірять у роботу за винагороду.

Існують країни, де яскраво виражена потреба людей займатися активною діяльністю, цілеспрямованість, прагматичний підхід, бажання досягти результатів. Прикладом такої орієнтації суспільства на активну діяльність є США.

Інші країни орієнтовані на життя як таке, у всіх його проявах. Люди відрізняються емоційністю, невимушеністю, відкритим проявом почуттів. У ряді країн визначальним є дотримання балансу між особистим життям і професійною діяльністю. Це прагнення знаходить відображення у помірності, обмеженні, контролі з боку суспільства. Прикладом такого підходу є Швеція.

Система ціннісних орієнтацій, запропонована Клакхоном і Стродтбеком, успішно використовується для розробки конкретних рекомендацій з управління компаніями з урахуванням особливостей різних країн.

5. *Relation orientation* (відносини всередині колективу/відносини між людьми). Людей можна розділити на лідерів і на тих, хто слідує за ними. Деякі віддають перевагу колективним рішенням, інші – виступають за індивідуалізм і рівні права.

У ряді країн, наприклад, США, Великобританії, Німеччині, заохочується індивідуалізм як одна з рис національної культури. Вважається, що він забезпечує незалежність особистості, самостійність, відповідальність за свої вчинки.

У Східних країнах важливим вважається колективізм, співпраця, орієнтація на групові цінності. При цьому, відносини можуть будуватися на основі групової взаємодії і групової відповідальності, як, наприклад, у Японії. При колективізмі можливі також випадки, коли особливе значення надається ієрархії та структурі влади, що характерно для України.

Відмінності у людських відносинах «індивідуалізм-колективізм» проявляються в організації у поведінці співробітників, критерії відбору персоналу, лідерстві, співвідношенні формального і неформального, методах розробки та прийняття управлінських рішень.

На кожне з поставлених питань-орієнтацій за Клакхоном і Стродтбеком, можна дати відповідь, що потрапляє в одну з трьох категорій: добре, погано чи нейтрально. Категорії не потрібно сприймати у буквальному значенні, у даному випадку уявне оцінками «добре» і «погано» всього лише покликане виражати ставлення людей тієї чи іншої культури до того чи іншого явища.

3.3. Етика бізнесу у системі кроскультурного менеджменту

В сучасному розумінні етика (грецьке «*ethika*», від «*ethos*» – звичай, норів, характер) це:

1 Галузь знання, наукова дисципліна, що вивчає мораль, моральність, їх виникнення, динаміку і зміни.

2 Сукупність моральних правил в тій чи іншій сфері поведінки людини або організації.

3 Система моральних принципів, яка зобов'язує відрізнити правильну поведінку від неправильної.

Етика бізнесу – це ділова етика, що базується на чесності, відкритості, вірності даному слову, здатності ефективно функціонувати на ринку відповідно до чинного законодавства, встановлених правил і традицій [6].

Етика ділового спілкування – це сукупність моральних норм, правил і уявлень, що регулюють поведінку і ставлення людей в процесі їх виробничої діяльності.

Внутрішній конфлікт між піднесеним ідеалом і практичним розрахунком, моральним зобов'язанням і безпосереднім бажанням існує завжди і у всіх сферах життя. Але особливо напружено він проявляється в етиці ділового спілкування, тому що саме в цьому виді спілкування основний предмет конфлікту є зовнішнім для індивідів.

Етика ділового спілкування визначається економічним ладом суспільства, структурою його соціальної організації і пануючим типом суспільної свідомості.

Етичні норми ділового спілкування і поведінки повинні описувати загальну систему і правила етики, яких, на думку організації, повинні дотримуватися її працівники. Ці норми розробляються з метою поліпшити ділове спілкування на різних рівнях і в різних сферах діяльності організації.

Етичні норми ділової поведінки сприяють встановленню нормальної моральної атмосфери у колективі підприємства. На їх основі розробляються етичні рекомендації при прийнятті управлінських рішень, а також поточних ділових рішень кожним конкретним представником персоналу компанії на усіх рівнях ділової комунікації.

Інструментом ефективних комунікацій є ділове спілкування, яке варто налагодити як із співробітниками, так і з партнерами підприємства чи організації. Адже завдяки ефективному діловому спілкуванню в рамках комунікаційних процесів можна мінімізувати негативні екзогенні впливи.

Ділове спілкування – це насамперед комунікація, тобто обмін інформацією, потрібною для учасників розмови.

В межах кроскультурного менеджменту етику бізнесу логічним буде поділити на наступні складові:

1. Етикет проведення ділових зустрічей

Будь-які ділові зустрічі, переговори носять оригінальний характер: кожен раз інший предмет для обговорення, нові умови і учасники.

Всі ділові зустрічі вимагають попередньої організації, дотримання умов, прийнятих в діловому світі, у взаєминах учасників ділового спілкування, дотримання умов бізнес етикету. Ключові вимоги бізнес етики при проведенні ділових зустрічей:

- пунктуальність
- обов'язковість
- витримка
- терпіння.

Незалежно від виду та мети ділової зустрічі, всі вони починаються однаково. Це називають протокол перших секунд.

Протокол перших секунд включає наступне:

- 1) Привітання
- 2) Представлення
- 3) Звернення
- 4) Рукоштовування.

2. Правила привітання

Спілкуватися один з одним ми починаємо зі звичного привітання «Доброго дня!». Якщо ви особисто не знайомі з якимось співробітником, достатньо привітної посмішки на вашому обличчі. А от вітатися зі своїми колегами обов'язково.

Раніше існувало суворе правило: чоловік повинен був першим привітатися з жінкою, молода людина – зі старшою, підопічний – з начальником. Зараз усе стало простіше: хто кого першим побачив, той і вітається. Керівник, заходячи до офісу, має вітатися першим. Якщо керівник заходить до підлеглого у робочий момент, не треба вимагати, щоб він перервав роботу і встав з-за столу. Більше того, якщо керівник – жінка, вона може притримати двері, коли у співробітника-чоловіка у руках купа папок з документами. Входячи у робочий кабінет, не стукайте у двері. Це лише відволікає зайнятих справами співробітників. Якщо у начальника немає секретаря, співробітники входять у його кабінет, не стукаючи.

3. Проведення ділових переговорів

Одним з основних принципів ділового етикету по праву вважається вміння вести переговори і доводити їх до бажаного результату. Щоб зустріч пройшла на високому рівні, перед її початком складіть точний план і поставте чіткі цілі, а також виберіть час і місце, яке влаштує обидві сторони.

На початковому етапі переговорів ваше завдання полягає в тому, щоб створити довірчу атмосферу спілкування і повністю заволодіти увагою співрозмовника.

Важливо не робити зауважень, не ходити по кімнаті. Прагнучі змінити хід переговорів, не слід вдаватися до хитрощів. Це вважається шантажем і безтактністю.

В ході розмови відзначайте для себе етапи проходження переговорів і завершіть їх відразу після досягнення наміченої мети. Важливо зафіксувати і проаналізувати підсумки ділової зустрічі.

Після закінчення переговорів керівники переговорів повинні скласти запис бесіди, де зафіксовані назви фірми, місце, дата і час, учасники, тема, виступи, результат переговорів.

4. Прийом делегацій

Протокольний прийом делегацій – це окремий аспект етикету в діловій сфері, що включає рекомендації з приводу зустрічі, розміщення учасників, а також їх знайомства з представниками приймаючої сторони. Інформація про те, як вести себе в ході ділової зустрічі або банкету, як вручати ділові сувеніри та квіти, як провести презентацію компанії та продукту, докладно описана в книгах з ділового протоколу та етикету. Якщо ви плануєте зустріч з іноземною делегацією, крім загальноприйнятих ділових правил, візьміть на озброєння знання про особливості національного етикету. Призначаючи час проведення ділової зустрічі, візьміть до уваги їх передбачувану тривалість. Найбільш зручним традиційно вважається ранок - 10.00 або 11.00. Захід, який почався до обіду, має завершитись не пізніше, 17.00-18.00. Психологи і фізіологи стверджують, що підйом психічної і фізіологічної активності людини припадає на вівторок, середу і четвер, і не випадково саме в ці дні рекомендується проводити важливі зустрічі.

5. Місце зустрічі

Візьміть до уваги, що ресторани і сауни - це далеко не кращий вибір для проведення ділових зустрічей. Серйозні люди для відповідальних заходів вибирають офісну обстановку. Ресторан чудово підійде для того, щоб відзначити вдалий результат переговорів або провести неформальну бесіду і з'ясувати взаємні інтереси, не більше того. Ділові зустрічі можна проводити як у вашому офісі, так і у бізнес-партнерів - у кожного варіанту є свої переваги і недоліки. На власній території ви будете почувати себе більш вільно і спокійно - це немов грати на рідному стадіоні в спорті. Разом з тим, в цьому випадку вам доведеться подбати про організацію заходу. Що стосується чужої території, то тут ви ризикуєте випробувати психологічний дискомфорт.

Якщо компанії є постійними партнерами і регулярно проводять ділові зустрічі, то можна використовувати принцип черговості: сьогодні - ми до вас, а завтра - ви до нас.

В окремих випадках переговори бажано проводити на нейтральній території. Зокрема, це доцільно, коли:

- відносини між партнерами дуже натягнуті, і жоден з них не хоче поступатися іншому в таку перевагу, як рідне поле;
- запланована зустріч є суворо конфіденційною, а в офісах обох партнерів не передбачено будь-які технічні засоби захисту інформації;
- необхідно забезпечити максимальну рівність сторін на переговорах.

6. Склад делегації

Що стосується учасників переговорів з кожного боку, то важливо, щоб їх посадовий рівень і кількість були приблизно однаковими. Очолює делегацію співробітник, відповідальний за дотримання затвердженого порядку і приймає остаточне рішення по суті переговорів. У більшості випадків функції глави делегації виконує директор компанії, проте так буває не завжди. Наприклад, якщо керівник займає свій пост не так давно і ще недостатньо володіє ситуацією або один із співробітників фірми проводить переговори краще і ефективніше, то очолювати делегацію може людина, що не займає керівну

посаду. У такій ситуації генеральному директору компанії слід врахувати, що всі повноваження на час зустрічі і відповідальність за її результати лягають на главу делегації.

7. Документи та роздаткові матеріали

Проекти всіх рішень і угод повинні бути підготовлені до старту переговорів, а в назвах цих документів повинно бути присутнім слово «проект». Важлива інформація повинна бути доступна в потрібний момент, тому слід завчасно підготувати інформаційні матеріали, які можуть бути корисні під час переговорів. Не допускайте, щоб учасники наради чекали, поки секретар додзвониться людині, що володіє необхідною інформацією, або знайде її в стосі паперів. Друковані матеріали повинні бути підготовлені в однаковій для всіх учасників комплектації і в достатній кількості. Перед початком зустрічі упевніться, що всі учасники вашої групи мають достатню кількість візитних карток.

8. Вимоги бізнес етикету при прийомі відвідувачів:

Візит офіційний – господар кабінету, сидячи за робочим столом, відповідає на вітання відвідувача і запрошує його сісти перед своїм столом.

Час візиту, характер спілкування і його підсумки визначає господар кабінету.

Візит неофіційний – зустрічаючи гостя, господар, виходить з-за столу і запрошує його в зону колегіальної роботи, а сам сідає навпроти нього.

Час зустрічі залежить від взаємної попередньої домовленості.

Візит дружній (партнерський) – господар кабінету зустрічає відвідувача, стоячи в центрі приміщення, а після обміну привітаннями запрошує його сісти в крісло за журнальним столиком. Спілкування характеризується повною відкритістю, готовністю до взаємовигідних рішень.

9. Подарунки і сувеніри

Сувеніри для партнерів – важлива частина етикету. Їх необхідно заготовити на випадок прийому у керівництва фірми. Незайвим буде забезпечити сувеніри символікою фірми.

Якщо ви бажаєте піднести учасникам переговорів пам'ятні подарунки, то візьміть до уваги, що вони не повинні бути дорогими або громіздкими.

Подарунки не можуть бути однаковими. Вони повинні відповідати рангу співробітника. Якщо ви вручите президенту фірми такий же подарунок, як і віце-президенту, це буде розцінено як образ. Для генерального директора компанії-партнера приготуйте відмінний від інших подарунків, бажано - більш цінний.

Щоб не поставити протилежну сторону переговорів в незручне становище через неможливість проявити відповідну ввічливість, завчасно попередьте партнерів про приготовані презенти (зробити це можна через протокольні відділи або групи).

Добре вручати сувеніри перед завершенням переговорів, в кінці зустрічі. За етикетом при першій зустрічі подарунки дарують господарі. Потрібно обов'язково піднести діловому партнерові, що прибув, знак уваги в повагу

того, що приймаюча сторона розраховує на тривалі контакти.

При наступних зустрічах обмін подарунками стає обов'язковим.

Важливо вміти не тільки дарувати, але і приймати подарунок. Всі подарунки, незалежно від їх матеріальної цінності, слід приймати з однаковою увагою.

10. Неформальні ділові контакти

Поряд з офіційними особливу роль відіграють неформальні контакти. Ділова зустріч може бути продовжена у неформальній обстановці.

До неформальних ділових зустрічей відноситься ділова вечеря, обід або сніданок, похід до боулінгу або іншого розважального закладу, формат якого передбачає можливість продовження бесіди. Похід по культурним або розважальним закладам разом з партнерами по переговорах після завершення робочих дискусій - нормальна частина співробітництва.

Запрошує і несе всі витрати той, хто є господарем або виступає ініціатором переговорів. Відсутність запрошення означає відсутність інтересу до продовження контактів. У неофіційній обстановці, в ресторанах і барах тривають ті ж дискусії, що і за столом переговорів, тільки більш відверто і розкуто.

11. Етикет у взаєминах з клієнтами бізнесу

"Знаєте, чому я пішов з цього банку"? – сказав керівник однієї з київських фірм. - "Тому що там до мене ставилися як до такого, на якому можна заробити. А я хочу, щоб на мене дивилися як на ділового партнера, з яким треба працювати". Це тому, що в цьому банку не завжди дотримувалися норм спілкування.

Основний принцип у взаєминах з клієнтами – повага до прав людини. Це, в першу чергу, означає:

1 Однакова ввічливість та уважність до будь-якого клієнта, готовність брати участь у вирішенні його справ. Від цього залежить імідж установи. Думка клієнта або партнера по бізнесу про окремого працівника може стати думкою про фірму взагалі.

2 Будь-які зустрічі мають починатися вчасно.

3 На всі телефонні дзвінки і листи клієнтів треба обов'язково і своєчасно давати відповідь.

4 Прийняті ділові рішення повинні виконуватися у встановлений термін.

12. Етикет у взаєминах з іноземцями

Те, що в одній країні вважається хорошими манерами, в іншій може розглядатися як ексцентричні. Перед людиною у суспільстві іноземців, постає дилема як поводитися - як звик або так, як це робить іноземець? Після першого знайомства слід шукати модель поведінки, яка б підходила для обох сторін.

Якщо з партнером по бізнесу з іншої країни доведеться працювати довго, необхідно детально ознайомитися з культурою цієї країни, прийнятим там етикетом.

Якщо ви господар і у вас в гостях перебуває іноземець, треба створити йому умови, при яких він відчував би себе зручно.

Якщо ви перебуваєте в іншій країні, то слід вирішити для себе, якою мірою ви повинні стати «місцевим».

13. Особливості ділового етикету в окремих країнах

Німеччина

Німецький національний характер має свої сильні сторони, які широко відомі у всьому світі:

- працьовитість,
- пунктуальність,
- раціональність,
- організованість,
- серйозність,
- стриманість,
- офіційність,
- послідовність,
- точність,
- продуманість до дрібниць
- уникнення необгрунтованого ризику.

Що стосується знайомства і особистого уявлення по-німецьки, то вони в повній мірі відповідають загальноприйнятим у всьому світі стандартам, обмежуючись рукоштовками і обміном візитівками.

Розпочинаючи співпрацю з німцями, будьте готові жорстко виконувати прийняті на себе зобов'язання (в іншому випадку вас чекають високі штрафи).

Найімовірніше, від вас зажадають надати гарантії на поставлений товар і заставу на випадок поставок неякісної партії.

У свій будинок ділових партнерів запрошують досить рідко, проте вам можуть запропонувати провести ділову зустріч в ресторані. В даному випадку ти, хто запрошують і гості часто оплачують рахунки окремо. Келихи прийнято піднімати тільки після того, як прозвучали вітальні слова від господаря зустрічі.

Англія

Англійський характер проявляється головним чином у:

- стриманості,
- небагатослівності,
- прагненні до справедливості,
- дотриманні традицій,
- прагненні бездоганно дотримуватися всіх встановлених норм і законів,
- формальності дуже важливі.

У ході співпраці англійці роблять ставку на чесність партнера, вони не потерплять хитроці і закулісних ігор, не допускається обговорення особистого життя кого-небудь з ділових партнерів.

Не отримавши дозволу від конкретної людини, не поспішайте звертатися до нього по імені. Намагайтеся використовувати офіційні звернення - Містер, Місіс, Міс. Вивчіть звання і титули Королівства, проте не нагороджуйте титулами себе.

Відповідно до норм ділового етикету, під час представлення першим називають ім'я клієнта, оскільки саме його прийнято вважати більш важливою особою. Майте на увазі, що англійці приймають рішення повільно, проте їх обіцянкам можна довіряти. Спілкуючись з представниками даної нації, не бійтеся пауз у розмовах - англійці не сприймають балакучості. У Великобританії з закінченням робочого часу всі розмови про справи закінчуються, тому що тут робота і відпочинок чітко розділені.

Франція

Початок ділових переговорів у Франції припадає, як правило, на 11.00. Досить часто справи обговорюють за їжею, тому діловий обід може розтягнутися на півтори-дві години, а ділову вечерю - на весь вечір. В ході трапези не прийнято пити міцні напої, зазвичай перевагу віддають вину. Піднімаючи келих, вимовляють «За ваше здоров'я». Дивувати присутніх хитромудрими тостами, як і залишати їжу на тарілці, в цій країні не прийнято. Як правило, витрати в ресторані бере на себе запрошуюча сторона. Візьміть до уваги, що, запрошуючи на вечерю, діловий партнер надає вам велику честь.

Французи не відрізняються пунктуальністю, тому в ресторан слід прибути на п'ятнадцять хвилин пізніше призначеного часу. Можна простежити географічну і адміністративну залежність пунктуальності представників цієї нації: чим південніше регіон, тим менше пунктуальні його мешканці; чим вища посада запрошеного, тим пізніше він може з'явитися на зустріч.

Вітаючи француза, не забувайте про рукоштовання. Рукоштовання для представників цієї національності має безліч відтінків: від холодного, недбалого, поблажливого до дружнього та гарячого. Якщо вас запросили на вечерю, подбайте про невеликий презент: квіти, цукерки, пляшка шампанського.

Під час ділових зустрічей французи традиційно довго обговорюють новини культури і мистецтва, переходячи до теми переговорів поступово і лише після того, як подали каву. Обговорення особистого життя тут цілком прийнятно.

У питаннях бізнесу французи проявляють обережність і не виносять тиску з боку. Витончено відстоюючи свої інтереси, вони дотримуються жорсткої тактики ведення переговорів і вважають за краще не торгуватися. Представники цієї нації віртуозно застосовують різноманітні стратегії і тактики ведення переговорів. Контракти з ними не містять різночитань і відрізняються граничною коректністю і точністю формулювань.

Французи у більшості своїй є патріотами, тому у ході зустрічей з ними рекомендується використовувати французький в якості офіційної мови.

Сполучені Штати Америки

У діловому середовищі американців характеризують наступне:

- незалежність,
- наполегливість,
- самостійність,
- жорсткий стиль ведення переговорів,

- захист своїх інтересів головне,
- нав'язування правил гри,
- усміхненість як демонстрація доброзичливості.

Залежно від терміновості, вони можуть проводити ділові зустрічі під час сніданку, обіду або вечері. Вирушаючи на ділову зустріч, візьміть з собою красиво підписану листівку, адже більш істотний подарунок американці можуть розцінити як хабар.

Японія

Традиційною формою вітання в Японії вважається уклін, причому, чим він нижчий, тим більшу повагу вам хочуть продемонструвати. В останні роки все більшу популярність при спілкуванні із зарубіжними колегами набуває рукостискання. Разом з тим, не варто забувати про те, що в японській культурі безпосередній контакт не настільки популярний, тому теплі обійми і поплескування по плечу в цій країні вважаються недоречними. У діловому середовищі при знайомстві з новими людьми прийнято обмінюватися візитними картками.

Звертаємо увагу, що в Японії на одне ім'я один одного називають тільки родичі і найближчі друзі. Японці відрізняються пунктуальністю і прагненням до «групової солідарності», корпоративності, придушення індивідуалістичних поривів - ці якості виховуються в них з дитинства. У ході переговорів представники даної національності всіляко уникають зіткнення інтересів. Відсутність очевидного відмови з їхнього боку нерідко стає причиною казусів. Японці можуть відхилити пропозиції партнерів у ввічливій формі, не промовляючи слово «ні». При цьому іноземна делегація вважає, що до підписання угоди залишилися лише деякі формальності.

Японці схильні персоналізувати ділові відносини, тобто вибудовувати їх на особистій основі. Вони всіляко прагнуть встановити персональний контакт з партнерами і таким чином заручитися згодою на подальшу співпрацю.

Японцям подобається розважати гостей і вони роблять це на досить високому рівні. Часто перед початком переговорів вони влаштовують цілу розважальну програму з екскурсіями, походами в ресторани і т. п. Подарунку, який в Японії прийнято приймати обома руками, відводиться досить важлива роль. Варто відзначити, що часто упаковці подарунка надають більш важливе значення, ніж її вмісту.

Вміння говорити, як і вміння слухати, – важливі складові процесу ділового спілкування. Ділове спілкування – це процес взаєморозуміння. Важлива складова такого процесу – наявність зворотного зв'язку. Тому, вступаючи у спілкування і намагаючись досягти взаєморозуміння, необхідно передбачити характер зворотного зв'язку. Наступною умовою спілкування може бути правило: кожна відповідь повинна бути підтверджена. Інша справа, якщо один з партнерів залишився незадоволеним цією відповіддю. З ним можна погоджуватися або не погоджуватися, його можна навіть не зрозуміти зрештою, але його відповіддю не можна нехтувати. Відповіді партнера треба “дати належний прийом”, підтвердивши це словом або справою. Відсутність такого

підтвердження розриває ланцюг розмови, яка зав'язалася. По суті, в цьому й виявляється добра воля та бажання вести розмову. Нарешті, в цьому проявляються увага й повага до партнера. А це все – необхідні складові кроскультурного ділового спілкування.

Питання для самоперевірки

1. Що зумовило актуалізацію феномена кроскультурної комунікації?
2. Які сутнісні ознаки, функції і мета кроскультурної комунікації?
3. Як співвідносяться невербальна комунікація і мовне спілкування? Що з них важливіше?
4. Якими параметрами можна охарактеризувати будь-яку культуру?
5. Дайте характеристику своєї національної культури з точки зору кожного параметра.
6. Що мається на увазі під монохронними і поліхронними культурами?
7. Чим відрізняються класифікації культур щодо їхнього ставлення до часу Е. Холу і Р. Льюїса?
8. Окресліть основні положення теорії високо- і низько-контекстуальних культур Е. Хола. Охарактеризуйте свою національну культуру за даними параметрами.
9. Які основні параметри порівняння культур застосував у своїй теорії Р. Хофштеде? Визначте місце України в його класифікації.
10. Дайте своє «авторське» визначення поняттям «етика ділового спілкування» та «етика бізнесу».
11. Охарактеризуйте етикет у взаєминах з іноземцями.

Список рекомендованої літератури

1. Куриляк В.Є. Міжкультурний менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: Астон, 2004. 239 с.
2. Близнюк Т. П. Крос-культурні особливості менеджменту сучасної мультинаціональної організації: монографія. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2017. 296 с.
3. Методичні вказівки до проведення практичних занять з дисципліни «Кроскультурний менеджмент та етика бізнесу» для студентів другого «магістерського» рівня освіти спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа» всіх форм навчання: денної, заочної та дистанційної / Укладач: Сичова О.Є. Харків. НТУ ХПІ, 2023. 13 с.
4. Текст лекцій з курсу «Кроскультурний менеджмент та етика бізнесу» для студентів другого («магістерського») рівня освіти спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа» всіх форм навчання: денної, заочної та дистанційної / Укладачі: Сичова О. Є., Якименко-Терещенко Н. В. Харків. НТУ ХПІ, 2024. 121 с.
5. Радченко С.Г. Етика бізнесу : навч. посіб., 2-ге вид., переробл. і допов. / С.Г. Радченко. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. 396 с.

6. Палеха Ю. І. Етика ділових відносин: навч. посіб. / Ю.І. Палеха. Київ: Кондор, 2009. 356 с.
7. Стадник В. В. Крос-культурні аспекти формування «організації різноманітності» у діяльності спільних міжнаціональних підприємств. *Scientific letters of academic society of Michal Baludansky*. 2016. № 6. С. 140–144.
8. Корженко В. В., Писаренко Ж. А. Вплив національної культури на формування моделі управління: методика крос-культурного менеджменту.. *Актуальні проблеми державного управління*. 2009. № 1. С. 16–26.
9. Муха Р. А. Бізнес-культура, сутність та основні характеристики. *Ефективна економіка*. 2018. № 8. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/8_2018/33.pdf.
10. Патряк О. С. Крос-культурні комунікації у процесі ведення бізнесу. *Інформація та соціум: тези доп. VI Міжнар.наук.-практ. конф. Донецький національний університет імені Василя Стуса*, 2021. С. 10-12.
11. Алдошина М. В., Брусільцева Г. М. Крос-культурні комунікації в галузі туризму в умовах глобалізації. *Бізнес Інформ*. 2014. № 3. С. 197–202.
12. Атаманчук З. А. Вплив крос-культурних комунікацій у міжнародному туризмі на дифузію інновацій між країнами. *Економіка і організація управління*. 2022. № 1 (45). С. 59–66.
13. Кац Ю.В. Міжнародний етикет та крос-культурна комунікація : конспект лекцій. Суми: СумДУ, 2019. 392 с.
14. Годорова Н. Ю. Кроскультурний менеджмент: навч. посіб. Донецьк: ДВНЗ "ДонНТУ", 2008. 330 с.

Розділ 4.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ГОТЕЛІВ І РЕСТОРАНІВ

Ключові поняття та терміни	- <i>маркетингова діяльність</i>
	- <i>управління</i>
	- <i>стратегії</i>
	- <i>підприємства готельно-ресторанного сектору</i>
	- <i>наукові підходи</i>

4.1. Поняття стратегічного маркетингу в готельно-ресторанному секторі

Стратегічний маркетинг займає ключову позицію у структурі управління маркетингом та підприємством. Він є визначальним елементом стратегічного планування, визначаючи довгострокові цілі та завдання маркетингу, аналізуючи конкурентне середовище та розробляючи стратегії для досягнення конкурентної переваги. Інтегрований з загальною стратегією підприємства, стратегічний маркетинг спрямовує маркетингові стратегії на досягнення стратегічних цілей та сприяє успішному функціонуванню підприємства на ринку.

Крім того, стратегічний маркетинг визначає, які ресурси необхідно виділити для досягнення маркетингових цілей підприємства, і розробляє стратегії для розвитку та позиціонування продуктів і послуг на ринку. Він також враховує важливість взаємодії зі споживачами, аналізує ринок та конкурентів, і визначає стратегії впровадження та контролю за результативністю маркетингових ініціатив.

Загалом, стратегічний маркетинг забезпечує не лише орієнтацію на довгострокові цілі підприємства, а й сприяє інтеграції маркетингу з загальною стратегією управління, ефективному використанню ресурсів, розвитку продуктів і послуг, залученню та утриманню клієнтів, а також контролю за результативністю маркетингових заходів.

Основні категорії стратегічного маркетингу в готельно-ресторанному секторі включають ряд ключових аспектів, що визначаються специфікою цієї галузі. Перш за все, це позиціонування та брендуння, яке допомагає підприємствам виділятися серед конкурентів і привертати увагу цільової аудиторії. Крім того, важливо розробляти стратегії ціноутворення, які враховують специфіку ринку та поживність ринкових сегментів.

Також важливим аспектом є постійний розвиток продуктів та послуг, щоб задовольнити змінні потреби та вимоги клієнтів. Для цього необхідно впроваджувати нові сервіси та адаптуватися до сучасних тенденцій. Крім того,

ефективні стратегії маркетингових комунікацій допомагають привертати увагу до бренду через рекламу, PR-активності та соціальні медіа.

Не менш важливо проводити аналіз конкурентів та ринку для ідентифікації можливостей та загроз і розробки стратегій відповідно до змін на ринку. Узагальнюючи, стратегічний маркетинг у готельно-ресторанному секторі визначається цільовим позиціонуванням та брендуванням, ефективним ціноутворенням, постійним розвитком продуктів та послуг, стратегіями маркетингових комунікацій, а також систематичним аналізом конкурентів та ринку.

Взаємозв'язок стратегічного маркетингу з іншими дисциплінами важливий для розуміння його ролі та впливу на успішну діяльність підприємства. Ось деякі *ключові аспекти* цього взаємозв'язку:

- *Стратегічне управління*: Стратегічний маркетинг і стратегічне управління є взаємопов'язаними поняттями. Стратегічне управління визначає загальні цілі та стратегії розвитку підприємства, в той час як стратегічний маркетинг концентрується на досягненні цих цілей через маркетингові зусилля.

- *Фінанси*: Стратегічний маркетинг вимагає адекватного фінансового забезпечення для впровадження стратегій та програм. Фінансовий менеджмент допомагає оцінити вартість маркетингових заходів і забезпечити необхідні ресурси для їх реалізації.

- *Операційний менеджмент*: Ефективне впровадження маркетингових стратегій потребує злагодженості з операційними процесами підприємства. Операційний менеджмент забезпечує виробничі та сервісні процеси, які відповідають потребам ринку та підтримують маркетингові зусилля.

- *Людські ресурси*: Успішне впровадження стратегій маркетингу потребує компетентного персоналу, який розуміє цілі та завдання підприємства. Управління людськими ресурсами сприяє набуттю та розвитку необхідних компетенцій у маркетинговій команді.

- *Інформаційні технології*: Сучасні інформаційні технології дозволяють збирати, аналізувати та використовувати дані для управління стратегічним маркетингом. IT-системи допомагають в реалізації програм та моніторингу результатів маркетингових заходів.

- *Стратегічне планування*: Стратегічне маркетингове планування є важливою складовою стратегічного планування підприємства. Воно враховує фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, а також визначає стратегічні напрямки розвитку маркетингу.

Сутність стратегічного маркетингу полягає в тому, що він є напрямком маркетингу, що зосереджений на розробці та впровадженні стратегій, спрямованих на досягнення довгострокових цілей підприємства. Він визначає, як підприємство планує використовувати свої ресурси та конкурувати на ринку з метою забезпечення стабільного та успішного функціонування в майбутньому.

Цілі стратегічного маркетингу включають досягнення стійкої конкурентної переваги, збільшення ринкової частки, розширення клієнтської

бази, підвищення прибутковості, покращення стосунків зі споживачами та створення високого рівня усвідомленості бренду.

Завдання стратегічного маркетингу включають аналіз ринку та конкурентів, розробку унікальної позиціонування на ринку, визначення цільової аудиторії, розробку маркетингових стратегій та тактик, визначення оптимального співвідношення маркетингових зусиль та ресурсів, а також оцінку та контроль результатів.

Складові стратегічного маркетингу включають:

- оцінку ринкових тенденцій, потреб та попиту споживачів, аналіз конкурентів та їх стратегій;
- розробку унікальної позиціонування на ринку та створення відповідного образу бренду;
- визначення цільової аудиторії та розподіл її на сегменти з подальшою адаптацією маркетингових стратегій для кожного сегменту;
- визначення стратегічних напрямків розвитку та розробка конкретних тактичних заходів для їх реалізації.

Функції стратегічного маркетингу:

- 1) аналіз ринку та конкурентів;
- 2) формулювання стратегій;
- 3) планування та реалізація програм;
- 4) контроль та оцінка.

Інструменти стратегічного маркетингу:

1 **SWOT-аналіз**: дозволяє оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози на ринку.

2 **Аналіз П'яти сил Портера**: дозволяє оцінити конкурентну ситуацію на ринку, визначивши силу конкуренції, потенційних постачальників та покупців, загрозу від нових учасників та заміщення.

3 **Матриця Boston Consulting Group (BCG)**: допомагає класифікувати продукти або бізнес-одиниці за рівнем ринкової частки та темпами росту, щоб визначити їх стратегічну важливість.

4 **Аналіз життєвого циклу продукту (ЖЦП)**: дозволяє оцінити етапи життєвого циклу продукту та розробити відповідні стратегії маркетингу для кожного етапу.

5 **Маркетингові моделі і симуляції**: дає можливість підприємствам прогнозувати результати різних маркетингових стратегій та визначити найбільш оптимальні шляхи дій.

Ці функції та інструменти сприяють розвитку та впровадженню ефективних стратегій маркетингу, що допомагають підприємствам досягати їх стратегічних цілей та стабільної позиції на ринку.

Організація ринкової діяльності в готельно-ресторанному секторі базується на ряді ключових концепцій, які еволюціонували протягом історії розвитку цієї галузі. Ось кілька основних концепцій та їхні особливості:

Сервісна концепція: ця концепція базується на ідеї, що готелі та ресторани повинні надавати високоякісний сервіс своїм клієнтам, спрямовуючи

всі зусилля на задоволення їхніх потреб та очікувань.

Маркетингова концепція: зосереджена на вивченні та розумінні потреб та побажань клієнтів з метою надання товарів і послуг, які їм потрібні, та створення ефективних маркетингових стратегій для привертання та утримання клієнтів.

Орієнтована на продукт концепція: заснована на розробці та пропозиції якісних та інноваційних продуктів та послуг, що задовольняють потреби клієнтів.

Щодо історичного генезису концепцій ринкової діяльності, варто зазначити, що у готельно-ресторанній сфері вони розвивалися відповідно до змін у споживчих уподобаннях, технологіях та соціально-економічних умовах. Наприклад, у минулому більший акцент був зроблений на самій якості обслуговування, тоді як у сучасному світі, з впровадженням інтернету та соціальних мереж, увага також спрямовується на цифровий маркетинг та онлайн-продажі.

Проблеми реалізації цих концепцій в сучасному економічному середовищі можуть включати високий рівень конкуренції у сфері готельно-ресторанного бізнесу, зміни у споживчих уподобаннях та очікуваннях, а також виклики, пов'язані з технологічними та соціальними змінами. Тому підприємства цього сектору повинні постійно адаптуватися до нових умов, вдосконалювати свої стратегії та процеси, щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку.

4.2. Наукові підходи до стратегічного маркетингу в готельно-ресторанному секторі

Розкриття питання «Наукові підходи до стратегічного маркетингу в готельно-ресторанному секторі» може включати розгляд різних теорій, концепцій та досліджень, що допомагають розуміти та застосовувати стратегічний маркетинг у готельно-ресторанній галузі. Ось кілька ключових наукових підходів до стратегічного маркетингу у цьому секторі: ринково-орієнтований підхід, стратегічне позиціонування, стратегії розвитку продукту та бренду, а також аналіз життєвого циклу продукту.

Так *ринково-орієнтований підхід* підкреслює необхідність адаптації стратегії до потреб клієнтів. *Стратегічне позиціонування* визначає унікальну позицію підприємства на ринку. *Стратегії розвитку продукту та бренду* спрямовані на створення продуктів та брендів, що відповідають потребам клієнтів. *Аналіз життєвого циклу продукту* допомагає визначити етапи розвитку продукту та відповідні стратегії маркетингу для кожного етапу. Використання цих наукових підходів допомагає підприємствам в готельно-ресторанній галузі розробляти та впроваджувати ефективні стратегії маркетингу, що сприяють їхньому успіху на ринку.

До наукових підходів стосовно стратегічного маркетингу в готельно-ресторанному секторі, з урахуванням особливостей функціонування готелів і

ресторанів як підприємств, доцільно віднести: структурний, системний, функціональний, нормативний, комплексний, інтеграційний, динамічний, оптимізаційний, директивний, ситуаційний.

Структурний підхід до стратегічного маркетингу в готельно-ресторанному секторі орієнтується на організацію маркетингової діяльності підприємств з урахуванням їхньої внутрішньої структури та функціональних взаємозв'язків. Це включає аналіз внутрішніх ресурсів та компетенцій, формування маркетингової структури, внутрішні комунікації та співпрацю, створення інтегрованих стратегій та внутрішній аналіз результатів. Такий підхід допомагає підприємствам створювати системні та ефективні стратегії маркетингу, враховуючи їхню внутрішню організаційну спроможність та особливості бізнесу.

Ось кілька прикладів структурного підходу до стратегічного маркетингу в готельно-ресторанному секторі:

1) **створення внутрішньої маркетингової команди**: готельно-ресторанні підприємства можуть створити спеціалізовану маркетингову команду або відділ, який відповідатиме за розробку та впровадження стратегій маркетингу. Ця команда буде відповідати за планування, виконання та контроль маркетингових ініціатив. Наведемо загальний приклад того, як це може відбуватися. Уявімо, що готель або ресторан в Україні, бажаючи посилити свою маркетингову діяльність, вирішив створити внутрішню маркетингову команду. Наприклад, керівництво підприємства може найняти спеціалістів з маркетингу, які будуть відповідати за різні аспекти маркетингової стратегії:

- *менеджер інтернет-маркетингу*: ця особа буде відповідати за розвиток і реалізацію інтернет-маркетингових стратегій, таких як веб-сайт, соціальні медіа, електронна пошта тощо;

- *менеджер бренду і реклами*: він буде відповідати за розробку та впровадження брендovих стратегій та рекламних кампаній;

- *менеджер відносин з громадськістю (PR)*: ця особа буде відповідати за взаємодію з медіа та створення позитивного зображення підприємства в очах громадськості;

- *аналітик*: він буде відслідковувати та аналізувати ефективність маркетингових заходів, проводити дослідження ринку та аналіз конкурентів;

- *координатор маркетингових заходів*: ця особа буде відповідати за координацію всіх маркетингових заходів та комунікацію між різними відділами.

2) **впровадження внутрішньої комунікаційної системи**: структурний підхід може передбачати створення ефективної системи внутрішньої комунікації між різними відділами та рівнями управління, щоб забезпечити спільне розуміння та підтримку маркетингових стратегій. Припустимо, що готель або ресторан в Україні вирішив покращити свою внутрішню комунікаційну систему для забезпечення ефективного обміну інформацією та співпраці між різними відділами та співробітниками:

- *електронна пошта та внутрішній портал*: готель або ресторан може

мати внутрішній веб-портал або електронну систему, де співробітники можуть отримувати оновлення, сповіщення та іншу інформацію від управління та інших відділів;

- *інформаційні збори та зустрічі*: регулярні збори та зустрічі можуть бути проведені для обговорення питань, вирішення проблем та обміну ідеями між різними відділами та керівництвом;

- *групи спільного спілкування*: використання спеціальних програм для спільного спілкування, таких як Slack або Microsoft Teams, дозволяє співробітникам швидко обмінюватися інформацією, створювати чати для різних проектів та відділів;

- *внутрішні новини та бюлетені*: регулярне видання внутрішніх новин та бюлетенів може бути використане для інформування співробітників про важливі події, досягнення та зміни в підприємстві.

- *електронна пошта та месенджери*: крім цього, електронна пошта та месенджери, такі як Viber чи WhatsApp, можуть використовуватися для швидкого обміну інформацією між співробітниками.

3) **формування маркетингових підрозділів за сегментами ринку**: підприємства можуть організувати свою маркетингову діяльність за сегментами ринку, наприклад, створити окремі команди для роботи з корпоративними клієнтами, туристичними агентствами або групами.

4) **впровадження системи внутрішнього контролю результатів**: структурний підхід може передбачати створення системи внутрішнього контролю, що дозволить регулярно оцінювати ефективність маркетингових заходів та адаптувати стратегії відповідно до результатів.

5) **участь топ-менеджменту в маркетингових рішеннях**: залучення топ-менеджменту у процес розробки та прийняття маркетингових рішень є ще одним аспектом структурного підходу. Це допомагає забезпечити відповідність маркетингових стратегій загальним стратегічним цілям підприємства. Одним із конкретних прикладів участі топ-менеджменту готельного підприємства в маркетингових рішеннях є легендарний ланцюг готелів Marriott International. Marriott відомий своєю стратегією активного включення топ-менеджменту в маркетингові рішення. Це стає очевидним у їхніх маркетингових ініціативах, таких як розробка нових брендів, запуск рекламних кампаній та впровадження інноваційних програм для клієнтів. Наприклад, генеральний директор Marriott International Білл Марріотт активно брав участь у розробці стратегій розвитку бренду, виходячи з його багаторічного досвіду та візії майбутнього. Він також брав участь у публічних заходах та інтерв'ю, де ділився своїм баченням маркетингових тенденцій та стратегій компанії.

Системний науковий підхід до стратегічного маркетингу в готельно-ресторанному секторі базується на застосуванні системних принципів та методів аналізу для розробки та реалізації маркетингових стратегій. Основні аспекти такого підходу включають системний аналіз, системне планування, системний контроль та оцінку, управління системними зв'язками та системну інноваційну діяльність. Цей підхід дозволяє готельно-ресторанним

підприємствам системно підходити до розробки та реалізації маркетингових стратегій, що враховують всі аспекти їхньої діяльності та середовища, в якому вони функціонують.

Застосування системного наукового підходу до стратегічного маркетингу в готельно-ресторанному секторі може бути проілюстроване наступними етапами:

- *системний аналіз ринку*: готель може проводити системний аналіз ринку, включаючи вивчення попиту на різні види послуг, аналіз конкурентів, оцінку сезонності та інші фактори. На основі цього аналізу можуть бути визначені найбільш перспективні сегменти ринку для спрямування маркетингових зусиль;

- *розробка комплексної маркетингової стратегії*: готель може використовувати системний підхід для розробки комплексної маркетингової стратегії, яка включає в себе різні маркетингові інструменти та канали комунікації. Наприклад, це може включати в себе не лише рекламні кампанії, але й програми лояльності, взаємодію з місцевими громадами та інші заходи;

- *впровадження системи внутрішнього контролю результатів*: готель може встановити систему внутрішнього контролю, що дозволить регулярно оцінювати ефективність маркетингових заходів та адаптувати стратегії відповідно до результатів. Наприклад, вимірювання показників ефективності рекламних кампаній та аналіз їх впливу на бронювання.

- *управління системними зв'язками*: готель може активно керувати взаємозв'язками між різними функціональними відділами та підрозділами для забезпечення координації маркетингових зусиль. Наприклад, взаємодія між відділом продажів та маркетингу для розробки спільних промо-акцій або програм лояльності.

Великі готельні ланцюги або ресторани мережі, такі як Hilton, Marriott, або McDonald's, можуть включати в свою стратегію маркетингу системні аспекти для керування брендом, координації маркетингових зусиль у різних регіонах та відділах, та впровадження інноваційних стратегій. Однак, детальні відомості про їхні підходи до маркетингу обмежені.

Функціональний науковий підхід до стратегічного маркетингу в готельно-ресторанному секторі полягає у спеціалізації та використанні конкретних функцій маркетингу для досягнення стратегічних цілей підприємства. Основні аспекти такого підходу включають функціональний аналіз, функціональне планування, функціональне управління ресурсами, функціональне вимірювання та контроль, і функціональне інноваційне управління. Цей підхід дозволяє готельно-ресторанним підприємствам систематично та цілеспрямовано використовувати різні функції маркетингу для досягнення своїх стратегічних цілей і забезпечення успішного функціонування на ринку.

Цікавим аспектом є *функціональне вимірювання та контроль* – мається на увазі використання ключових показників ефективності (KPIs) для оцінки результатів кожної функції маркетингу та їх відповідності стратегічним цілям.

Нижче наведено приклади ключових показників ефективності (KPIs) для оцінки результатів кожної функції маркетингу та їх відповідності стратегічним цілям в готельно-ресторанному секторі:

- **продажі**: обсяг продажів за період, прибутковість продажів, середній чек гостя, кількість повторних покупок, відсоток втрачених клієнтів.

- **реклама та просування**: кількість переглядів/кліків на рекламні матеріали, конверсійний відсоток рекламних кампаній, ROI рекламних витрат, рівень усвідомлення бренду, зростання кількості підписників/фолловерів у соціальних мережах.

- **обслуговування клієнтів**: середній час очікування на обслуговування, рівень задоволеності клієнтів, відсоток повторних візитів клієнтів, кількість скарг та їх обробка, Net Promoter Score (NPS).

- **дистрибуція та обслуговування**: рівень заповненості готельних номерів (Occupancy Rate), відсоток бронювань через онлайн канали, час обслуговування в ресторані, відсоток задоволених клієнтів з доставки їжі (для ресторанів з доставкою).

- **програми лояльності**: кількість нових учасників програми, частота використання карток лояльності, рівень збереження лояльних клієнтів, середній обсяг покупок лояльних клієнтів, кількість додаткових послуг, придбаних лояльними клієнтами.

Ці KPIs можуть бути корисними для оцінки ефективності різних маркетингових стратегій та їх відповідності стратегічним цілям готельно-ресторанного бізнесу.

Нормативний науковий підхід до стратегічного маркетингу в готельно-ресторанному секторі передбачає використання стандартів, правил та рекомендацій, розроблених науковими дослідниками, для реалізації маркетингових стратегій у готельному та ресторанному бізнесі. Цей підхід може включати в себе використання кращих практик, стандартизацію процесів, адаптацію до вимог ринку, забезпечення якості та оптимізацію ресурсів згідно наукових рекомендацій. В межах цього підходу використовуються бест-практики та стандартизація процесів.

Комплексний науковий підхід до стратегічного маркетингу в готельно-ресторанному секторі передбачає інтеграцію різних наукових теорій, методів та підходів для розробки та впровадження стратегій маркетингу, які охоплюють всі аспекти діяльності підприємства. Ось кілька способів, якими цей підхід може бути застосований: аналіз галузі, вивчення клієнтів, управління брендом, впровадження інновацій та аналіз ефективності. Цей підхід допомагає готелям та ресторанам ретельно аналізувати та інтегрувати різні аспекти їхньої діяльності, щоб розробляти та впроваджувати стратегії маркетингу, які ефективно відповідають потребам ринку і сприяють досягненню стратегічних цілей.

Інтеграційний науковий підхід до стратегічного маркетингу поєднує різні наукові теорії, методи та підходи для створення комплексної та цілісної стратегії маркетингу. Цей підхід включає системний аналіз галузі, вивчення

клієнтів, управління брендом, впровадження інновацій та аналіз ефективності. Він також передбачає злагодженість маркетингових комунікацій, створення інтегрованих маркетингових кампаній, крос-функціональну співпрацю (вимагає співпраці між різними відділами та підрозділами підприємства, наприклад, маркетинг, продажі, обслуговування клієнтів), та систематичний моніторинг та аналіз даних.

4.3. Структура системи стратегічного маркетингу в готельно-ресторанному секторі

Структура системи стратегічного маркетингу в готельно-ресторанному секторі включає аналіз мікро- та макросередовища, ринку та конкурентів, визначення стратегічних цілей, сегментацію та позиціонування, розробку маркетингових стратегій, моніторинг та контроль, інтеграцію з іншими функціональними областями підприємства.

Кожне підприємство розташоване на певній території і здійснює свою діяльність на різних ринках, а отже, повинне дотримуватись і призвичаюватись до умов, які вже продиктовані оточуючим середовищем. Маркетингове середовище підприємства – це сукупність факторів, які впливають на його спроможність розвивати і підтримувати взаємовідносини з цільовим ринком.

Серед чинників мікросередовища:

1) внутрішні чинники (залежать від підприємства), наприклад: стратегія, кадри, фінанси тощо;

2) сили найближчого оточення (мають безпосереднє відношення до підприємства і його можливостей із задоволення потреб споживачів найбільш ефективним способом), найвпливовішими є:

- постачальники;
- посередники;
- клієнтура;
- конкуренти;
- контактні аудиторії.

Вплив кожних із них потрібно розглядати докладно.

Постачальники – це підприємства, організації, що здійснюють поставки сировини, матеріалів, комплектуючих для подальшого їх використання у виробництві.

Посередники – підприємства, організації, що здійснюють посередницькі операції з поставок для виробництва або реалізації продукції і послугами яких користуються з метою економії часу і мінімізації витрат. Існують чотири типи клієнтів:

Ринок споживачів – це окремі суб'єкти та домогосподарства, які придбають товари для особистого використання.

Ринок виробників – організації, які придбають товари для подальшого використання їх у виробництві.

Ринок державних установ – державні організації, які придбають товари

для подальшого їх використання у сфері комунальних послуг або передачі тим, хто має в них потребу.

Ринок проміжних продавців – організації, що придбають товари для подальшого перепродажу з метою отримання прибутку.

Конкурент (від лат. *concurrens* – той, хто біжить поряд) – особа, організація, що намагається досягти однакової мети. Конкуренція – боротьба між приватними товаровиробниками за вигідніші умови виробництва і збуту товару. Існують різні види конкурентів:

1) **безпосередні** – ті, що виробляють та/або реалізують аналогічну продукцію чи послугу;

2) **заміщуючі** – ті, що пропонують товар (роботу, послугу), який задовольняє аналогічні потреби споживачів, але дещо іншим способом (наприклад, онлайн доставка їжі);

3) **потенційні** – ті, що зможуть задовольнити аналогічні потреби споживачів. Часто їх складно виявити, адже їх поява пов'язана з розвитком і появою нових технологій.

Контактні аудиторії – це будь-яка група, що проявляє реальний чи потенційний інтерес до підприємства або впливає на його здатність досягти поставлених цілей. Існують такі різновиди контактних аудиторій:

а) **фінансові кола** – впливають на здатність підприємства забезпечити себе капіталом (наприклад, це банки, що надають кредити споживачам, та банк, у якому розміщений розрахунковий рахунок підприємства);

б) **ЗМІ** – це ті засоби масової інформації, які розповсюджують інформацію про діяльність підприємства або сприяють цьому;

в) **державні установи** – опосередковано впливають на діяльність підприємства (підприємство враховує події, що відбуваються в державній сфері, стежить за політичними подіями);

г) **місцеві контактні аудиторії** – жителі, що сприяють розповсюдженню інформації про діяльність підприємства;

д) **широкий загал** – підприємство співпрацює зі всіма споживачами, реагує і розглядає претензії, враховує побажання і відгуки;

е) **внутрішні контактні аудиторії** – це керівництво, робітники, обслуговуючий персонал підприємства.

Отже, складові мікросередовища підприємства прямо або опосередковано впливають на стратегію розвитку його цільового ринку і його власну стратегію.

На діяльність підприємства впливають також і фактори макросередовища.

Розглянемо їх докладніше.

Природний фактор. Для природного середовища характерні:

- наявність чи дефіцит певних видів сировини;
- кліматичні особливості та ін.

Екологічний фактор. Для екологічної ситуації можуть бути характерними такі аспекти:

- величина забруднення навколишнього середовища (води, ґрунту,

атмосфери тощо);

- посилення втручання держави у процес раціонального використання і відновлення природних ресурсів тощо.

Одним з прикладів впливу екологічного фактору на діяльність підприємств готельно-ресторанного сектору є розвиток тренду на стале споживання та екологічні ініціативи. Так споживачі все більше звертають увагу на екологічні питання, такі як використання стійких та екологічно чистих продуктів. Готелі та ресторани можуть відчувати цей тиск, оскільки клієнти можуть вимагати екологічно чисте харчування та житло. Це може призвести до необхідності зміни меню на більш екологічно орієнтовані продукти та удосконалення процесів утилізації відходів. Урядові та неприбуткові організації все більше ставлять підприємства готельно-ресторанного сектору перед вимогою дотримуватися екологічних стандартів. Наприклад, вимоги до зменшення викидів CO₂, використання відновлювальних джерел енергії та обмеження використання одноразових пластикових товарів. Підприємства мають адаптуватися до цих вимог, що може вимагати інвестицій у нові технології та процеси.

Науково-технічний фактор. Характерним є прискорення НТП, підвищення уваги до введення удосконалень в існуючі товари і посилення державного контролю за якістю, безпечністю товарів. Негативним традиційно залишається залишкове асигнування державою НДДКР.

Політичний фактор. Для політичної сфери характерне:

- законодавче регулювання підприємницької діяльності;
- підвищення вимог з боку державних установ щодо виконання законів;
- збільшення кількості об'єднань із захисту інтересів суспільства.

Наприклад, Уряд може встановити нові податки на послуги готелів та ресторанів або змінити ставки податків, що може значно вплинути на фінансовий стан підприємств цього сектору. Підвищення податків може збільшити витрати підприємств і знизити їхню прибутковість. З іншого боку, врегулювання урядом може вплинути на стандарти безпеки, які підприємства повинні дотримуватися, або на умови видачі ліцензій та дозволів. Крім того, політичні рішення щодо міграційної політики, торговельних угод або відносин з іншими країнами можуть також впливати на туристичний пітчорок, що може вплинути на кількість туристів, які відвідують готелі та ресторани.

Економічний фактор залежать від рівня розвитку економіки країни, особливостей розвитку регіону (наприклад, створення ВЕЗ, що надає певні переваги у оподаткуванні та ін.). Подорожчання енергії, девальвація національної валюти, інфляція і багато інших факторів потрібно враховувати.

Демографічний фактор. Демографічне середовище викликає найбільший інтерес, адже ринки характеризуються саме особливостями споживацьких переваг, що залежать від національних, релігійних, культурних та інших особливостей покупців. Впродовж 2022-2023 р.р. в Україні спостерігається суттєвий спад народжуваності (завдяки повномаштабної війни України з росією), цей процес підсилюється темпами старіння населення; актуальними

залишаються показники еміграції (легальної та нелегальної), які перевищують імміграцію. Існування певного рівня безробіття дає змогу здійснювати набори некваліфікованої робочої сили, хоча взагалі освітній рівень українців високий (у порівнянні, наприклад, з європейцями).

Будь-яка організація, як уже зазначалося, знаходиться і функціонує в середовищі. Кожна дія усіх без винятку підприємств можлива тільки в тому випадку, якщо середовище допускає її здійснення.

Можемо стверджувати, що внутрішнє середовище організації є джерелом життєвої сили фірми. Воно містить у собі той потенціал, що дає можливість організації функціонувати, а, отже, існувати і виживати у певному проміжку часу. Але внутрішнє середовище може також бути і джерелом проблем і навіть загибелі організації в тому випадку, якщо вона не забезпечує необхідного її функціонування.

Мікросередовище готельних закладів охоплює внутрішнє середовище, що безпосередньо впливає на їх функціонування та конкурентоспроможність. Це включає такі елементи, як сам готель та його обладнання, персонал, послуги, ціноутворення, маркетингові стратегії, системи управління та контролю якості. Крім того, мікросередовище також враховує взаємодію готелю з клієнтами, постачальниками та іншими зацікавленими сторонами, такими як місцеві громади та урядові органи. Усі ці чинники визначають ефективність готельного бізнесу і впливають на його успішність на ринку.

Мікросередовище ресторанних закладів включає в себе широкий спектр факторів, що впливають на їхню діяльність та конкурентоспроможність на ринку. Основні фактори маркетингового мікросередовища ресторанів включають:

1. *Місцезнаходження*: Розташування ресторану грає важливу роль у привабливості для клієнтів. Це може бути центральна локація у місті, біля туристичних атракцій або в житлових районах.

2. *Конкуренти*: Кількість та характер конкурентів у місцевому ресторанному секторі впливають на стратегії маркетингу. Ресторани повинні аналізувати конкурентів та розробляти унікальні пропозиції для збереження своєї конкурентоспроможності.

3. *Цінова стратегія*: Цінова політика ресторану, включаючи ціни на страви та напої, може визначати його привабливість для різних клієнтів.

4. *Меню та кухня*: Вміст і якість страв, а також унікальність кухні можуть бути ключовими факторами, що впливають на привабливість ресторану.

5. *Обслуговування та персонал*: Якість обслуговування, досвід персоналу та загальна атмосфера можуть суттєво впливати на задоволення клієнтів та повторний візит.

6. *Маркетингові зусилля*: Рекламні кампанії, акції та інші маркетингові стратегії допомагають залучати нових клієнтів та зберігати існуючих.

7. *Соціокультурні тенденції*: Зміни у споживчих звичках, уподобаннях та культурних тенденціях також впливають на попит на ресторанный послуги та необхідність адаптації маркетингових стратегій.

Зовнішнє середовище є джерелом, що забезпечує організацію ресурсами, необхідними для підтримки її внутрішнього потенціалу на належному рівні.

Організація знаходиться в стані постійного обміну із зовнішнім середовищем, забезпечуючи тим самим собі можливість виживання.

Процес аналізу маркетингового середовища здійснюється у такій послідовності:

- огляд основних факторів середовища, з'ясування чинників, які впливають на розвиток фірми та визначення напрямів їх безпосереднього впливу;
- оцінка стану середовища та виявлення небажаних факторів, які можуть виникнути;
- вивчення специфічних факторів середовища в аспекті кожного маркетингового сектора, в якому діє фірма;
- аналіз стратегічних позицій фірми;
- аналіз маркетингових можливостей та загроз;
- визначення необхідної для фірми стратегічної позиції, рекомендації щодо формування стратегії.

Дамо коротку характеристику етапів аналізу маркетингового середовища.

1. Існують два підходи до визначення потенційних релевантних змін:

- перший – від зовнішніх до внутрішніх змін;
- другий – від внутрішніх до зовнішніх змін.

Під першим підходом розуміється пріоритетна оцінка факторів макромаркетингового середовища та їх впливу на діяльність підприємства, а також виявлення змін у мікромаркетинговому середовищі. Наприклад, процес включає ідентифікацію десяти ключових змін у макромаркетинговому середовищі та подальший аналіз їх впливу (потенційні можливості та загрози) на ринкові позиції конкурентів та маркетингову стратегію підприємства. Головна перевага цього підходу полягає у тому, що він дозволяє виявити зовнішні зміни, які можуть залишитися непоміченими за іншого підходу.

У другому підході, який зазвичай використовується, переважно проводиться аналіз внутрішнього середовища підприємства, зокрема, параметрів «товари/послуги – ринки підприємства», які враховуються при дослідженні змін у макросередовищі.

Процес виявлення можливих змін включає встановлення регулярності в реєстрації цих змін (табл. 4.1).

Існують три різновиди регулярності збирання інформації про потенційні зміни:

1. Випадково (нерегулярно): інформація збирається без встановленої системи чи періодичності.
2. Регулярно (зі встановленою періодичністю): інформація збирається за визначеним графіком.
3. Постійно (із розробленою системою збирання та оброблення інформації): процес постійного моніторингу та аналізу змін у середовищі.

Недостатній або непостійний моніторинг маркетингового середовища

може призвести до кризової ситуації, коли потрібно приймати негайні рішення без врахування перспективного розвитку. Регулярний моніторинг змін є більш систематизованим, але він відображає лише періодичні спроби аналізу середовища. Він спрямований на майбутні перспективи лише у випадку, якщо враховується майбутній вплив середовища на оперативні цілі та рішення.

Таблиця 4.1 – Періодичність реєстрації потенційних змін маркетингового середовища

Періодичність	Предмет реєстрації	Причина реєстрації	Термін, на який приймається рішення
Випадково	Специфічні події	У випадку кризи	Негайно
Регулярно (періодично)	Вибіркові події	При прийнятті рішення з орієнтацією на визначену мету	Найближчим часом
Постійно (система збирання і оброблення інформації)	Основний спектр факторів середовища	Спланований процес	Довгостроково

Система постійного збору інформації відрізняється тим, що має орієнтацію на довгострокові цілі та рішення. Її перевага полягає в тому, що вона дає можливість виявити і попередити негативні наслідки дії зовнішніх факторів ще до моменту їх реалізації.

2. Після виявлення потенційних значущих змін важливо визначити їх вплив, характер, обсяг та тенденції. Це вимагає аналізу інформаційних джерел, статистичних даних та проведення необхідних маркетингових досліджень.

3. Прогнозування можливого впливу та наслідків змін маркетингового середовища охоплює аналіз ретроспектив та прогнозування майбутнього становища за поточним розвитком подій. Прогнозування здійснюється шляхом екстраполяції, моделювання та інтуїції з використанням методу Делфі, перехресної матриці, розроблення сценаріїв.

Метод Дельфі. У вітчизняній літературі відомий як метод експертних оцінок. За понад сорокалітню історію свого існування він набув значного розвитку, різноманітних інтерпретацій та широкого практичного застосування. Але, незважаючи на свій довгий вік та численні модифікації, його головна ідея залишалася незмінною. Вона полягає в необхідності отримання висновку групи експертів щодо поведінки в майбутньому однієї або кількох, пов'язаних між собою, характеристик системи, яка цікавить. Отримані результати аналізуються, комбінуються, узагальнюються та використовуються для побудови можливих сценаріїв поведінки досліджуваної системи. З цією метою на першому етапі розробляються так звані опитувальні форми. Вони використовуються для збору оптимальних оцінок значень досліджуваних характеристик, запропонованих експертами.

Практичне застосування методу Делфі зводиться до виконання таких

завдань:

1. Підбір групи експертів відповідно до характеру та теми проблеми, що досліджується.

2. Формулювання мети, яку передбачається досягти в результаті розв'язання проблеми.

3. Розроблення опитувальної форми для сформованої групи експертів.

4. Опитування експертів згідно з розробленою формою.

5. Статистичне опрацювання даних опитування з метою синтезу нових результатів.

6. Аналіз кожним експертом отриманих результатів і надання йому можливості врахувати відповіді та висновок усієї групи.

7. На випадок, якщо деякі експерти коригують свої відповіді, після пункту 6 виконується повторне опрацювання даних опитування згідно з пунктом 5.

8. Пункти 5–7 виконуються до того часу, поки експерти не припинять коригувати свої відповіді. Отриманий після цього результат вважається консенсусним. В окремих випадках після багатократного виконання пунктів 5–7 у відповідях експертів не досягається стабільності. Це свідчить про відсутність розв'язку сформульованої проблеми або на не зовсім вдалий підбір експертів, що потребує повернутися до пункту 1 та повторити процес.

9. Консensusне рішення експерти аналізують додатково для його інтерпретації та розроблення сценаріїв розвитку системи, що досліджується.

Методи екстраполяції ґрунтуються на припущенні про сталість або відносну стабільність існуючих тенденцій розвитку. Іншими словами, економічне передбачення базується на подібності та послідовності глобальних умов функціонування підприємств у минулому, сьогодні та майбутньому. Це обмежується тим, що чим довший період прогнозування, тим більше ймовірна змінність тенденцій розвитку під впливом різних факторів. Дані методи ефективні у тому випадку, коли необхідно дослідити природу зміни.

Метод сценаріїв. Сценарій – це картина майбутнього, що охоплює події та умови, за допомогою яких окреслюється ситуація. Як правило, розробляється кілька сценаріїв, до яких формулюються відповідні стратегії. Використання цього методу вимагає визначення кількості проєктованих сценаріїв, хто їх розроблятиме, які напрями слід вважати пріоритетами скільки часу виділяти на їх розроблення.

П. Шварц, один із найвідоміших фахівців з розроблення сценаріїв розвитку окремих підприємств і державних установ, визначав сценарії з одного боку як «інструмент упорядкування власного розуміння про альтернативи розвитку зовнішнього середовища, в якому треба буде приймати рішення щодо розвитку підприємства, а з іншого – визначення організаційних заходів, які б допомогли нам перетворити наші очікування (мрії) в наше реальне майбутнє».

Отже, треба розрізняти дві сторони в характеристиці сценаріїв:

- визначення та оцінка головних параметрів розвитку;
- ствердження, що люди своїми рішеннями можуть впливати на

майбутній розвиток.

Як показує світовий досвід, більшість інформації для прийняття стратегічних рішень отримують із сценаріїв.

У процесі підготовки сценарію треба враховувати такі фактори, проходячи через певні етапи [4]:

1. Створення уявлення про систему включає аналіз її цілей, оточення, використовувані ресурси, прийняті та приймаються рішення, а також всі ключові елементи системи, які взаємодіють та залежать один від одного. Таке уявлення дозволяє ідентифікувати систему та її основні складові у різних аспектах, таких як час, простір (включаючи географічне розташування) та інтереси зацікавлених сторін, таких як акціонери та менеджери в акціонерних товариствах. Важливо також встановити закони, закономірності, правила та обмеження, що впливають на функціонування системи, яка є об'єктом досліджень.

2. Чітке визначення «вихідної точки», з якої розпочинається розробка сценарію. На цьому етапі проводиться оцінка та вибір початкового пункту для системи, для якої буде розроблятися сценарій.

3. Розвиток основних зв'язків і критеріїв системи. Основні зв'язки і критерії, такі як оцінка соціальних, політичних, юридичних, економічних та технологічних процесів і факторів, що їх формують, включаються до сценаріїв.

4. Визначення цілей розроблення кожного сценарію і можливостей його використання конкретними замовниками у певних умовах.

5. Вибір типу сценарію, включаючи «відправні точки» та методологію розроблення.

6. Необхідно здійснювати збір представницьких вибірок інформації, щоб встановити стратегічні проблеми, що потребують вирішення.

7. Чітке визначення механізмів, якими може здійснюватися зміна в системі. Це може включати причинно-наслідкові зв'язки подій і прийняття рішень у системі для впровадження стратегічних змін. Головним підходом для підприємства може бути механізм балансування вимог зовнішнього середовища та можливостей підприємства, пошук шляхів і напрямків балансування, визначення факторів, що впливають на зміни в системі, та механізмів їхнього впливу при виборі шляху змін, можливі реакції системи на порушення балансу і заходи для запобігання таким ситуаціям.

8. Розроблення сценарію чи сценаріїв. Розглянемо деякі з методів розроблення сценаріїв.

Метод посилянь ґрунтується на системі передумов, на основі яких робляться висновки щодо можливостей розвитку підприємства чи організації. Ці передумови можуть включати поточні тенденції, що можуть впливати на майбутнє. Цей підхід часто називають «наявним», оскільки він не враховує можливих негативних подій, таких як нові винаходи, терористичні акти, природні катастрофи, страйки тощо. У порівнянні з цим, «екстремальні» посилення включають всі можливі екстраординарні події та явища. Недоліком цього підходу є те, що спроба зменшити вплив негативних подій може

призвести до додаткових витрат, оскільки це може відобразитися на стратегічних планах і програмах.

Метод системних діаграм. Розроблений Р. Акоффом у 1974 році, цей метод пропонує шляхи визначення та формулювання стратегій для організацій. За допомогою цього підходу використовуються системні діаграми, що дозволяють описати стратегії координації та сценарії розвитку кожної з підсистем, що впливають на структуру та зміст стратегій. Наприклад, для підприємств харчової промисловості аналізується поточний стан сільськогосподарських організацій, постачальників обладнання для переробної промисловості, системи оптової та роздрібною торгівлі сільськогосподарською продукцією, а також можливості на світових ринках.

Метод критичних полів заснований на вивченні структури прийняття рішень у системі. Розробка сценаріїв включає ідентифікацію ключових точок прийняття рішень, які допомагають у перебудові системи. Критичними полями можуть бути, наприклад, щорічні збори акціонерів, засідання ради директорів, вибори, референдуми, національні збори та інші події, які дають можливість обрати або змінити курс дій. Сценарії передбачають, наприклад, дії кожного акціонера, очікувані результати цих дій та вплив цих результатів на майбутню політику і систему в цілому.

Метод «заголовків газет» використовується для розробки сценаріїв, при якому розробник записує один або кілька гіпотетичних заголовків для майбутніх подій. Наприклад: «Гонконг, SNK-банк оголосив, що він зайняв 60 % ринку в усіх фінансових операціях між Заходом і КНР. Це надзвичайне зростання, тому що стратегічним планом, розробленим за 10 років до цього, було передбачено...»; або: «Детройт, «Detroit Marriott at the Renaissance Center» оголосив про закриття готелю та шукає захисту, посилаючись на відповідну статтю чинного Закону про банкрутство через безпрецедентні збитки. Стратегічний аналіз показує, що така ситуація склалася на основі...». Після цього розробник сценарію визначає причини подій, які призвели до такої ситуації, та пропонує можливі рішення для зміни ситуації, викладеної у заголовку.

Метод «логіки можливого розвитку» використовується як додаток до інших методів. За його допомогою розробник сценарію генерує різні альтернативи, опираючись на загальні фактори розвитку. Перехресна матриця використовується для встановлення взаємозв'язків між змінами та їх ступенем важливості. Зміни розташовуються по обидва боки матриці, щоб усі фактори починали з однакових вихідних позицій. Події відображаються в хронологічній послідовності, і кожна комірка (крім діагональних) досліджується з метою визначення, наскільки фактор, що передбачається, впливає на ймовірність виникнення іншого фактора, зміцнює або послаблює вплив іншого фактора, або прискорює або затримує появу іншої події.

На практиці, сценарії використовуються для формування стратегій, розроблення стратегічних планів і програм. Якість сценаріїв оцінюється за такими критеріями:

1. Сценарій повинен бути інформативним, демонструючи вплив внутрішніх конфліктів процесів чи явищ на формування прогресивних (або негативних) тенденцій у системі, а також зміни характеристик цієї системи та її результатів внаслідок зовнішніх та внутрішніх факторів. Ці тенденції надають інформацію щодо необхідності змін у структурі та механізмах діяльності системи з метою використання нових можливостей та пом'якшення загроз. Цей підхід отримав назву діалектичного через твердження про неможливість розвитку без суперечностей і ускладнень.

2. Сценарій повинен бути достовірним і обґрунтованим на достовірних припущеннях та інформації, а не на особистих побажаннях розробника.

Методи моделювання, такі як логічні, математичні та інформаційні, використовуються для розробки цих сценаріїв з метою побудови моделей об'єктів реальної дійсності та вироблення оптимальних управлінських рішень.

В продовженні розгляду структури системи стратегічного маркетингу в готельно-ресторанному секторі зупинимось на функціоналі його підсистем (цільові, забезпечувальні, обслуговуючі).

У готельно-ресторанному секторі *цільові підсистеми* стратегічного маркетингу можуть бути спрямовані на досягнення різних цілей та покращення різних аспектів бізнесу. Ось деякі з них:

- залучення клієнтів, розробка стратегій для приваблення нових клієнтів через маркетингові кампанії, рекламу, відгуки клієнтів та програми лояльності;

- збереження клієнтів, впровадження стратегій, спрямованих на збереження і задоволення поточних клієнтів, таких як програми відновлення, персоналізовані послуги та нагороди за лояльність;

- підвищення сервісу, розробка стратегій для покращення якості обслуговування та вдосконалення клієнтського досвіду, що може включати навчання персоналу, впровадження нових технологій та систем управління;

- розвиток бренду, побудова та підтримка сильного бренду для готелів та ресторанів через рекламні кампанії, участь у заходах спонсорства, публічні виступи та позитивний репутаційний менеджмент.

Забезпечувальні підсистеми стратегічного маркетингу в готельно-ресторанному секторі включають управління ресурсами, інформаційні технології, управління якістю, управління взаємодією з клієнтами, маркетингові дослідження і аналіз, а також стратегічне планування і контроль. Вони сприяють ефективному використанню людських, фінансових і технічних ресурсів, впровадженню інформаційних технологій для аналізу ринкових даних, контролю за якістю обслуговування, взаємодії з клієнтами через програми лояльності та інші заходи, проведенню маркетингових досліджень для розробки стратегій, а також розробці стратегічних планів і контролю за їх виконанням.

Важливим моментом є визначення загроз і можливостей зовнішнього середовища, яке полягає у вивченні та аналізі факторів, які можуть впливати на діяльність організації, але перебувають поза її контролем. Це можуть бути

економічні, політичні, соціокультурні, технологічні та інші чинники. Загрози – це потенційні негативні впливи, які можуть завдати шкоди організації, тоді як можливості – це фактори, які можуть стати джерелом переваги або розвитку. Визначення цих факторів дозволяє організації адаптуватися до змін у своєму середовищі та використовувати можливості для досягнення своїх цілей.

Значущість рівнів середовища варіює в залежності від типу підприємства, оскільки кожне підприємство має свої унікальні характеристики та особливості. Наприклад, для готельно-ресторанного підприємства значущість середовища може бути такою:

1. Економічне середовище: Для готельно-ресторанного бізнесу економічне середовище визначається рівнем доходів населення, змінами в рівні споживчого попиту, інфляцією та процентними ставками. Підприємство може бути чутливим до економічних спадів, оскільки зменшення покупчої спроможності може призвести до зниження попиту на послуги готелю та ресторану.

2. Соціокультурне середовище: У цьому випадку значущість полягає в здатності підприємства адаптуватися до змін у смаках, уподобаннях та поведінці клієнтів. Тенденції у харчуванні, мобільності та виборі місць відпочинку можуть впливати на стратегії розвитку готельно-ресторанного бізнесу.

3. Політичне та правове середовище: Зміни в законодавстві, податкові реформи, стандарти безпеки та регулювання можуть мати значний вплив на діяльність готельно-ресторанного підприємства. Підприємство повинно бути чутливим до таких змін і вчасно адаптуватися до них.

Чутливість підприємства до факторів середовища залежить від його гнучкості, ресурсів та здатності адаптуватися до змін. Готельно-ресторанні підприємства, які мають гнучкі бізнес-моделі, швидко реагують на зміни в середовищі та використовують їх як можливості для розвитку. Водночас, підприємства з обмеженими ресурсами або недостатньою гнучкістю можуть виявитися більш чутливими до зовнішніх факторів і потенційно більш вразливими до ризиків.

Позитивні моменти та загрози для підприємства можуть бути визначені за допомогою *SWOT-аналізу*, який включає в себе аналіз внутрішніх сильних і слабких сторін (Strengths, Weaknesses) та зовнішніх можливостей і загроз (Opportunities, Threats).

1. Позитивні моменти (можливості):

- розширення ринків збуту: відкриття нових ресторанів або готелів у вигідних локаціях;
- збільшення попиту на продукцію або послуги: наприклад, збільшення туристичного потоку у регіоні, де розташоване підприємство;
- впровадження нових технологій: використання онлайн-бронювання, розвиток мобільних додатків для замовлення їжі або номерів;
- партнерство з місцевими постачальниками: співпраця з місцевими фермерами або виробниками продуктів для ресторану.

2. Загрози:

- конкуренція: з'явлення нових конкурентів на ринку;
- зміни в законодавстві: впровадження нових податків або обмежень, які можуть вплинути на бізнес;
- економічні кризи: зменшення покупчої спроможності клієнтів у зв'язку з економічними труднощами;
- зміни у смаках і уподобаннях споживачів: зміна попиту на певні страви або типи помешкань.

SWOT-аналіз допомагає виявити переваги та недоліки внутрішньої діяльності підприємства, а також оцінити зовнішні фактори, які можуть вплинути на його успіх.

4.4. Стратегічні ресурси готелів і ресторанів

Ресурсна концепція готельно-ресторанного сектору визначається різноманітними ресурсами, які необхідні для функціонування і успішної діяльності підприємств цієї галузі. Ці ресурси можна поділити на кількісні та якісні характеристики [2]:

1. Кількісні характеристики ресурсів:

- фінансові ресурси: це грошові кошти, які використовуються для забезпечення оплати персоналу, закупівлі інвентарю, реклами та маркетингу, обслуговування кредитів тощо;
- людські ресурси: це кількість та якість персоналу, включаючи кухарів, офіціантів, адміністраторів, менеджерів тощо;
- фізичні ресурси: це будівлі, меблі, кухонне обладнання, посуд, постільна білизна, ресторани та інші матеріальні активи, які використовуються в готелях та ресторанах;
- технологічні ресурси: це інноваційні технології, програмне забезпечення для управління готелями та ресторанами, системи автоматизації процесів, електронні системи бронювання тощо.

2. Якісні характеристики ресурсів:

- репутація та бренд: це статус та впізнаваність готелю або ресторану на ринку, якість обслуговування, рейтинги, відгуки клієнтів та рекомендації;
- інноваційність: здатність підприємства впроваджувати нові ідеї, концепції, технології та методи у свою діяльність для покращення якості послуг та задоволення потреб клієнтів;
- кваліфікація персоналу: рівень навченості, досвід та професійні навички працівників, які впливають на якість обслуговування та задоволення клієнтів;
- менеджмент та стратегія: ефективність управління, розробка стратегій розвитку, здатність адаптуватися до змін на ринку та в середовищі загалом.

Стратегічні ресурси підприємств готельно-ресторанного сектору взаємодіють між собою для досягнення стратегічних цілей та успіху на ринку. Основні стратегічні ресурси в цьому секторі, як було зазначено вище,

включають фінансові, людські, фізичні, технологічні, репутаційні та інші ресурси.

Наприклад, фінансові ресурси можуть бути використані для найму та навчання висококваліфікованого персоналу, покращення інфраструктури та обладнання готелю або ресторану, реклами та маркетингових заходів для залучення клієнтів. Це може підвищити якість обслуговування та репутацію підприємства.

Людські ресурси також важливі для успішної діяльності готелів та ресторанів. Висока кваліфікація та мотивація персоналу може позитивно впливати на задоволення клієнтів, що, у свою чергу, сприяє збільшенню популярності та доходів підприємства.

Фізичні ресурси, такі як інтер'єр готелю чи дизайн ресторану, можуть створювати неповторну атмосферу та приваблювати клієнтів. Інноваційні технології, такі як системи бронювання онлайн або мобільні додатки для замовлення страв, можуть полегшити процес обслуговування та зробити його більш зручним для клієнтів.

Репутація та бренд також впливають на успіх підприємства в цьому секторі. Позитивна репутація може залучати нових клієнтів і збільшувати лояльність існуючих. Таким чином, всі ці стратегічні ресурси взаємодіють між собою, щоб створювати конкурентну перевагу та забезпечувати успіх підприємства в готельно-ресторанному секторі.

Для визначення стратегічної позиції підприємства на ринку необхідно провести комплексний аналіз за допомогою наступних методів: SWOT-аналіз, портфельний аналіз, аналіз внутрішніх процесів, фінансовий аналіз, аналіз клієнтів і ринків.

Основні характеристики SWOT-аналізу розглянуто у попередньому підрозділі, зупинимось на інших.

Так, *портфельний аналіз* використовується для оцінювання різних напрямків або бізнес-одиниць підприємства. Матриця BCG (Boston Consulting Group) та матриця Генрі (GE) є двома відомими інструментами для портфельного аналізу.

Аналіз внутрішніх процесів полягає в оцінці ефективності внутрішніх процесів підприємства і може відбуватися через методи, такі як Lean Six Sigma або Business Process Reengineering (BPR). Ці методи дозволяють виявити слабкі місця у виробничих або адміністративних процесах та розробити стратегії для їх поліпшення.

Фінансовий аналіз дає можливість оцінити фінансові показники, такі як показники рентабельності, ліквідності, фінансового стану та ефективності управління активами, може допомогти виявити сильні та слабкі сторони фінансової діяльності підприємства.

При аналізі клієнтів і ринків досліджуються вимоги та побажання клієнтів, а також аналіз конкурентного середовища, це може допомогти виявити сильні та слабкі сторони продуктів або послуг компанії порівняно з конкурентами.

4.5. Маркетингова стратегічна сегментація

STP-маркетинг – це стратегічний підхід, що базується на сегментації, виборі цільового сегмента та позиціонуванні продукту на ринку. Ось кілька ключових аспектів виникнення, сутності і змісту STP-маркетингу [3]:

- *виникнення*: STP-маркетинг виник від потреби ефективного способу взаємодії з різними групами споживачів. Споживачі мають різні потреби, і рекламні кампанії або стратегії продажу, які однаково спрямовані на всіх, можуть бути неефективними. STP-маркетинг дозволяє підприємствам більш точно спрямовувати свої зусилля на найбільш перспективні сегменти ринку.

- *сутність*: STP в STP-маркетингу відображає три основні кроки:

1) сегментація ринку: Розбиття ринку на окремі групи споживачів зі схожими характеристиками і потребами;

2) цільове споживання: Вибір одного або декількох цільових сегментів, які підприємство планує задовольняти;

3) позиціонування: Розроблення іміджу або позиціонування продукту або бренду таким чином, щоб він відповідав потребам і очікуванням обраного цільового сегмента.

- *зміст*: STP-маркетинг передбачає використання різноманітних методів для кожного з цих трьох кроків.

STP-маркетинг дозволяє підприємствам ефективно спрямовувати свої ресурси і зусилля на найбільш обіцяючі ринкові можливості, забезпечуючи успішність їхніх маркетингових стратегій.

Фактори та критерії сегментації ринку включають в себе демографічні, географічні, психографічні, поведінкові та соціально-економічні характеристики. Демографічні фактори враховують такі аспекти, як вік, стать, сімейний стан, освіта та доходи. Географічні критерії орієнтуються на регіон, місто, країну або розмір населеного пункту. Психографічні характеристики охоплюють стиль життя, інтереси, цінності та особистість. Поведінкові показники включають вірогідність вибору бренду, лояльність та частоту покупок. Соціально-економічні умови оцінюють рівень розвитку економіки та культурні особливості. З урахуванням цих факторів підприємства можуть ефективно проводити сегментацію ринку та адаптувати свої маркетингові стратегії для кращого задоволення потреб різних споживачів.

Принципи ефективної сегментації полягають у визначенні чітких та відмежованих сегментів ринку, які відповідають наступним критеріям:

1. *Доступність*: Сегменти повинні бути доступні для аналізу та маркетингових дій. Інформація про них має бути легко доступною та добре структурованою.

2. *Вимірюваність*: Сегменти повинні бути вимірюваними за конкретними параметрами, що дозволяє здійснювати оцінку їх потенціалу та результативності маркетингових заходів.

3. *Рентабельність*: Сегменти повинні бути достатньо рентабельними, щоб варто було інвестувати у розвиток та просування продуктів чи послуг для

них.

4. *Диференціація*: Сегменти мають бути відмінними один від одного та відрізнятися за конкретними характеристиками, що дозволяє точно визначити специфічні потреби кожного сегменту.

5. *Зростаючий потенціал*: Сегменти повинні мати потенціал для зростання та розвитку в майбутньому, щоб вони залишалися привабливими для підприємства на тривалій термін.

6. *Консистентність*: Сегменти повинні бути стійкими та мають залишатися відносно стабільними у часі, щоб маркетингові стратегії могли бути спрямовані на них тривалій період.

Стратегії маркетингу в готельно-ресторанному секторі можуть бути різноманітними залежно від цільових ринкових сегментів та стратегічних цілей підприємства. Основні стратегії, які можуть використовуватися в цьому секторі, включають:

- *недиференційований маркетинг (масовий ринок)*: Ця стратегія передбачає запуск одного продукту чи послуги для всього ринку без його поділу на сегменти. У готельно-ресторанному секторі це може означати надання загальних послуг або створення стандартизованих рішень для всіх клієнтів без розрізнення їхніх потреб чи вподобань.

- *диференційований маркетинг*: Ця стратегія передбачає розробку окремих маркетингових програм для різних ринкових сегментів. У готельно-ресторанному секторі це може означати створення різних брендів або концепцій для різних клієнтських сегментів, наприклад, розробку ресторанів для сімейного відпочинку та ресторанів преміум-класу для бізнес-клієнтів.

- *концентрований маркетинг*: Ця стратегія передбачає спрямування уваги на один або кілька вузьких сегментів ринку з високою потенційною прибутковістю. У готельно-ресторанному секторі це може означати спеціалізацію на конкретний вид готелю або ресторану, наприклад, ексклюзивні готелі для мандрівників або ресторани з національною кухнею.

4.6. Маркетингові конкурентні стратегії

Маркетингові конкурентні стратегії виділяють за різними ознаками. Американський маркетинголог Артур Літл, наприклад, виділяє маркетингові конкурентні стратегії залежно від конкурентних позицій фірми та її можливостей щодо поліпшення цих позицій [4].

А. Літл називає п'ять основних різновидів конкурентних позицій фірми на ринку: лідируюча, сильна, сприятлива, задовільна та слабка позиція.

Лідируюча (домінуюча) позиція – означає сильні конкурентні позиції фірми, її великі можливості щодо вибору стратегічних напрямів розвитку та спроможність впливати на ринкову діяльність інших фірм.

Сильна позиція дає змогу фірмі здійснювати незалежну ринкову діяльність, не ставлячи під загрозу довгострокові перспективи. Вона означає спроможність фірми формувати незалежну маркетингову стратегію без

погіршення своїх ринкових позицій, але передбачає врахування конкурентних дій фірми-лідера.

Сприятлива позиція означає, що фірма має певну конкурентну перевагу, яку використовує у своїй стратегічній діяльності. Найчастіше таку позицію займають фірми, які використовують стратегію ринкової ніші. Сприятлива позиція передбачає, що фірма займає ринкові позиції вищі від середнього рівня і має можливості для їх поліпшення.

Задовільна позиція передбачає, що фірма має сприятливі можливості для продовження діяльності на певному ринку збуту, але її можливості щодо підтримання і поліпшення своїх ринкових позицій перебувають на рівні нижчому від середнього, і тому фірма-лідер за бажання може зруйнувати її позиції.

Незадовільна позиція означає незадовільний конкурентний стан фірми та відсутність можливостей щодо його поліпшення. Незадовільна позиція характеризує слабкий ринковий стан фірми, наявність конкурентної вразливості і відсутність у фірми можливостей щодо поліпшення існуючого становища.

М. Портер класифікує конкурентні стратегії фірми за ознакою конкурентної переваги, яка дає змогу фірмі досягти успіху в конкурентній боротьбі. За М. Портером, основні різновиди конкурентних стратегій фірми такі:

- 1) стратегія цінового лідерства;
- 2) стратегія диференціації;
- 3) стратегія концентрації.

Підхід Ф. Котлера до розподілення маркетингових конкурентних стратегій фірми передбачає розгляд фірми з точки зору її конкурентних позицій та маркетингових спрямувань. Маркетингові конкурентні стратегії відтворюють взаємозв'язки, дії і протидії конкурентних на ринку фірм.

Згідно з таким підходом Ф. Котлер виділяє чотири різновиди маркетингових конкурентних стратегій:

- 1) маркетингові стратегії ринкового лідера;
- 2) маркетингові стратегії челенджера;
- 3) маркетингові стратегії послідовника;
- 4) маркетингові стратегії нішера.

Ринкові лідери – це ті фірми, які володіють найбільшою ринковою часткою на певному ринку збуту.

Челенджери – це фірми, які займають другі або треті ринкові позиції, швидко розвиваються і ставлять за мету підвищення своєї ринкової частки.

Послідовники – це успішно діючі на ринку фірми, маркетинговим спрямуванням яких є не завоювання ринкової першості (на відміну від челенджерів), а підтримання й охорона своєї ринкової частки.

Нішери – це фірми, які обслуговують невеликі сегменти ринку, який залишився поза увагою великих підприємств (використовують стратегію ринкової ніші).

Якщо місткість певного ринку збуту прийняти за 100 %, питома вага

лідерів, челенджерів, послідовників та нішерів розподілиться таким чином:

- ринкові лідери займають 40 % ринку;
- челенджери – 30 %;
- послідовники – 20 %;
- нішери – 10 %.

4.7. Сутність та класифікація маркетингових стратегій

В залежності від наявних ресурсів та показників діяльності підприємств готельно-ресторанного сектору ефективними у певний проміжок часу можуть бути різні маркетингові стратегії (зростання, скорочення, стабільності).

Маркетингові **стратегії зростання** спрямовані на збільшення обсягів продажів, ринкової частки та прибутку підприємства. Розглянемо *стратегії інтенсивного росту за видами*. Залежно від загальноекономічного стану суб'єктів господарювання в теорії стратегічного маркетингу виділяють стратегії виживання, стабілізації і росту.

Стратегія виживання – це захисна стратегія, яка застосовується у разі повного розладу господарської діяльності підприємства, кризовому стані, близькому до банкрутства. Метою стратегії є перехід до стратегії стабілізації, а далі до стратегії росту. Стратегія виживання має короткострокову спрямованість. Реалізація стратегії потребує, з одного боку, швидких, скоординованих дій, з іншого – обачності і реалістичності в прийнятті рішень. Саме тому в умовах реалізації стратегії виживання відбувається чітка централізація управління, яка передбачає формування таких програм:

- реструктуризація управління;
- фінансова реструктуризація;
- реструктуризація маркетингу;
- кадрова реструктуризація.

Стратегія стабілізації є перехідною ланкою від стратегії виживання до стратегії росту та спрямована на досягнення певного підвищення обсягів продажу після занепаду. Сьогодні актуальними є антикризові заходи, і залежно від глибини кризи, підприємство може використовувати такі стратегічні альтернативи:

- короткострокова економія ресурсів з метою стрімкого зростання у найближчій перспективі;
- зростання після тривалого спаду без ймовірності швидкого поживлення;
- стабілізація, передбачає реалізацію довгострокових програм для досягнення збалансованого стану підприємства на ринку.

Ринкові стратегії росту та їх вибір традиційно здійснюються за допомогою застосування так званої матриці «товар-ринок». Матриця І. Ансоффа «товар-ринок» (оприлюднена з 1957р.) – широко відомий, багаторазово перевірений інструмент аналізу, який підтвердив свою ефективність при виборі маркетингових стратегій розвитку. Суть матриці

полягає у виборі однієї з чотирьох базових стратегій росту для досягнення цілей стратегічного зростання підприємства на ринку залежно від ступеня новизни продукції, що випускається, та її ринку збуту.

Комплекс просування продукції на ринку залежить від її специфіки та особливостей. Як актуальний приклад розглянемо просування в ресторанному сегменті екологічної продукції. Для підприємств, які виробляють екологічну продукцію, недоцільне застосування стратегій стабілізації та виживання. Найбільший інтерес для них становлять стратегії росту, оскільки саме зростання, тобто розширення масштабів діяльності фірми, дозволяє збільшувати прибуток, обсяги продажів.

Застосування стратегій інтенсивного росту передбачає зростання обсягу продажу, ринкової частки та прибутку шляхом інтенсифікації наявних ресурсів підприємства. Розглянемо їх (табл. 4.2).

Таблиця 4.2 – Порівняльний аналіз та характеристика стратегій інтенсивного росту за видами [4]

Стратегія	Цілі	Шляхи реалізації	Необхідні ресурси для реалізації	Область ризику	Необхідні види витрат на реалізацію стратегії
Стратегія глибокого проникнення на ринок	Збільшення обсягів збуту на наявних ринках; залучення нових покупців на існуючих ринках збуту	Підсилення комплексу просування продукції; зниження виробничих витрат; подвійне позиціонування; ребрендинг	Виробничі, маркетингові, фінансові	Область мінімального ризику	Значні витрати на просування
Стратегія розвитку ринку	Залучення нових споживачів до наявних товарів; просування існуючих товарів на нові географічні ринки збуту	Виявлення нових сфер використання товарів; репозиціонування товарів; розвиток нової збутової мережі	Виробничі, маркетингові	Область критичного ризику	Високі витрати на збут та проведення маркетингових досліджень
Стратегія розвитку товару	Зміна існуючих позицій на наявних ринках; просування нових (удосконалених) товарів на наявних ринках існуючим споживачам	Розширення асортименту; підвищення якості товарів; розроблення нових товарів; удосконалення товару	Виробничі, інноваційні	Область підвищеного ризику	Високі витрати на НДДКР

Стратегія глибокого проникнення на ринок – спрямована на розширення збуту існуючого товару існуючим покупцям на наявному ринку. Її особливість: товар не змінюється, і пошук принципово нових покупців не здійснюється. Ефективними заходами в рамках цієї стратегії можуть бути: впровадження системи сервісного обслуговування для постійних покупців; застосування рекламних прийомів (рекомендація вживати «ЕКО-йогурт» протягом 14 днів щомісяця); застосування різноманітних засобів стимулювання збуту.

Стратегія розвитку ринку – передбачає збут існуючого товару новим покупцям на нових ринках. Її особливість: товар залишається незмінним, але змінюється цільова група, цільовий сегмент. Наприклад, експорт товарів в інші регіони або за межі країни.

Стратегія розвитку товару – означає впровадження нового або модифікованого товару існуючим споживачам на наявних сегментах ринку. Її характерна особливість: запропонувати кращий товар існуючим покупцям. Наприклад, моделі мобільних телефонів вдосконалюються кожні кілька місяців. Отже, інструменти реалізації стратегій інтенсивного росту можна використовувати для досягнення екологічних цілей підприємства одночасно з економічними при просуванні екологічно орієнтованої продукції на ринок (наприклад, за допомогою маркетингових комунікацій).

Стратегії інтегративного росту за видами. Застосування стратегій інтегративного росту передбачає зростання обсягу продажу, ринкової частки та прибутку шляхом об'єднання з іншими суб'єктами ринкової інфраструктури підприємства (посередниками, постачальниками, конкурентами). Розглянемо більш докладно стратегії інтегративного росту (табл. 4.3).

Таблиця 4.3 – Порівняльний аналіз та характеристика стратегій інтегративного росту за видами [4]

Стратегія	Цілі	Шляхи реалізації	Необхідні ресурси для реалізації	Область ризику	Необхідні види витрат на реалізацію стратегії
1	2	3	4	5	6
Стратегія прямої інтеграції	Налагодження більш ефективної роботи збутової мережі	Створення власних каналів збуту; стимулювання збуту торгових посередників	Маркетингові, фінансові	Область мінімального ризику	Високі витрати на збут
Стратегія зворотної інтеграції	Створення безперебійної системи постачання матеріально-технічних ресурсів	Укладання довгострокових угод з постачальниками; своєчасна оплата продукції	Фінансові	Область мінімального ризику	Витрати на своєчасну оплату матеріально-технічних ресурсів

Кінець таблиці 4.3

1	2	3	4	5	6
Стратегія вертикальної інтеграції	Єдність інтересів постачальників, виробників та посередників	Вертикальні маркетингові збутові системи; кластери	Маркетингові, фінансові	Область підвищеного ризику	Високі витрати на маркетинг, транзакційні витрати
Стратегія горизонтальної інтеграції	Розширення масштабів діяльності	Об'єднання юридично незалежних підприємств; придбання одним підприємством іншого	Фінансові	Область підвищеного ризику	Високі фінансові витрати

Стратегія прямої інтеграції – означає об'єднання зусиль виробника і торгового посередника. Прикладом прямої інтеграції є наявність у складі підприємства власної збутової мережі, фірмових магазинів або власних оптових баз.

Стратегія зворотної інтеграції – означає об'єднання зусиль виробника з постачальником ресурсів. Наприклад, укладання довгострокових угод з постачальниками.

Стратегія вертикальної інтеграції – означає об'єднання зусиль виробника з постачальником ресурсів та посередником, наприклад, франчайзингові системи.

Стратегія горизонтальної інтеграції – означає об'єднання зусиль виробника з конкурентом. Прикладом горизонтальної інтеграції є об'єднання підприємств або придбання у власність частини іншого підприємства.

Отже, стратегії інтегративного росту можуть сприяти досягненню сталого розвитку за рахунок об'єднання підприємств та організацій у спільному вирішенні екологічних проблем у рамках господарської діяльності.

Стратегії диверсифікації за видами. Застосування стратегій диверсифікації передбачає переорієнтацію діяльності підприємства на нові перспективні ринки і виробництво принципово нових товарів чи послуг для нових споживачів. Розглянемо стратегії диверсифікації (табл. 4.4).

Стратегія концентричної диверсифікації – передбачає виробництво нових товарів, які за технологічними особливостями пов'язані з існуючими товарами. Один із прикладів використання стратегії концентричної диверсифікації для готельно-ресторанного бізнесу може бути розширення готельного ланцюжка компанії на ринок послуг кейтерингу. Наприклад, готельна компанія може вирішити диверсифікувати свою діяльність, розширивши спектр послуг і почавши надавати послуги кейтерингу для різноманітних подій, таких як корпоративні зустрічі, весілля, конференції та інші заходи. Це дозволить готельній компанії розширити свою аудиторію та залучити нових клієнтів, які можуть зацікавитися їхніми послугами кейтерингу,

а також забезпечить додатковий потік доходів. Крім того, ця стратегія дозволить готельній компанії максимально використовувати наявні ресурси та експертизу у готельному бізнесі для розвитку нового напрямку діяльності.

Таблиця 4.4 – Порівняльний аналіз та характеристика стратегій диверсифікації за видами [4]

Стратегія	Цілі	Шляхи реалізації	Необхідні ресурси для реалізації	Область ризику	Необхідні види витрат на реалізацію стратегії
Стратегія концентричної диверсифікації	Оптимізація виробництва в межах одного підприємства	Виготовлення супутніх компонентів, комплектуючих та товарів власними силами внутрішньо фірмові поставки	Виробничі	Область підвищеного ризику	Витрати на виробництво
Стратегія горизонтальної диверсифікації	Максимальне задоволення потреб існуючих споживачів	Аналіз попиту; виробництво принципово нових товарів	Виробничі потужності, маркетингові	Область мінімального ризику	Витрати на виробництво та на маркетинг
Стратегія конгломеративної диверсифікації	Перерозподіл грошових потоків; диверсифікація ризиків	Виробництво діаметрально протилежних товарів	Виробничі потужності, фінансові	Область критичного ризику	Високі витрати на переорієнтацію виробництва

Стратегія горизонтальної диверсифікації передбачає виробництво нових товарів, які технологічно не пов'язані з існуючими товарами, але орієнтовані на задоволення потреб існуючих споживачів. Наприклад, готельна компанія може вирішити розширити свою присутність на ринку харчування, відкривши ресторани або кафе у різних місцях. Це дозволить компанії привернути нових клієнтів, які шукають не лише місце для проживання, але й для приємного харчування. Такий крок може сприяти розвитку бренду компанії та збільшенню обсягів продажу. При цьому, готельна компанія може використовувати свій досвід у готельному бізнесі для ефективного управління новими ресторанами або кафе, забезпечивши їм високий рівень обслуговування та якість, яку очікували б клієнти.

Стратегія конгломеративної диверсифікації передбачає виробництво нових товарів, що не пов'язані технологічно з існуючими товарами та орієнтовані на нові ринки збуту та нових споживачів. Наприклад, готельна компанія може вирішити інвестувати у будівництво або придбання туристичних атракцій, парків розваг або туристичних агентств. Це дозволить

компанії розширити свою сферу діяльності та привернути нові джерела доходів. Такий крок може бути особливо ефективним, якщо готельна компанія вже має велику клієнтську базу та добре розвинуту інфраструктуру для обслуговування туристів.

Вибір стратегії росту залежить від багатьох чинників, насамперед від виробничих ресурсів підприємства, фінансових можливостей, конкурентоспроможності товару та умов зовнішнього середовища.

Ресурси підприємства, які необхідні для реалізації стратегій росту, можна поділити на 4 групи: виробничі ресурси (виробничі резерви, кадри і т.ін.), фінансові ресурси (наявність обігових коштів, фінансова стабільність і т.ін.), маркетингові (наявність професійних маркетологів, обсяги бюджету маркетингу і т.ін.) та ринкові (зовнішні можливості).

Аналіз необхідних ресурсів за запропонованими групами може бути покладений в основу чотирикомпонентного показника, на основі якого можна здійснити вибір стратегії росту, що відповідає наявним ресурсам підприємства.

Використовують також **вертикальну** та **горизонтальну стратегії зростання**. Вертикальна і горизонтальна стратегії зростання – це дві різні концепції, які використовуються підприємствами для розвитку і розширення своєї діяльності. Давайте розглянемо кожну з них:

1. *Вертикальна стратегія зростання* – передбачає збільшення контролю підприємства над своїм постачальним ланцюгом або дистрибуційним каналом. Вона може бути двох видів: зростання назад (*backwards integration*) і зростання вперед (*forward integration*). Зростання назад означає, що підприємство здійснює контроль над своїми постачальниками або постачальниками своїх постачальників. Зростання вперед передбачає розширення контролю над каналами збуту або дистрибуції продукції.

2. *Горизонтальна стратегія зростання* – передбачає розширення бізнесу підприємства шляхом придбання або злиття з іншими компаніями у тому ж або подібному секторі. Головна мета горизонтальної стратегії – збільшення ринкової частки або розширення географічного охоплення. Ця стратегія може бути вигідною для підприємства, яке прагне стати більш конкурентоспроможним або розширити свою експертність у конкретній галузі.

Отже, вертикальна стратегія зростання спрямована на контроль над постачальним ланцюгом або дистрибуційними каналами, тоді як горизонтальна стратегія зростання полягає в розширенні бізнесу через злиття або придбання інших компаній.

Стратегія стабільності може мати кілька варіантів, включаючи паузу, обережний розвиток і стала прибутковість (без змін).

Пауза – ця стратегія передбачає тимчасову зупинку на шляху досягнення нових цілей або розвитку бізнесу. Пауза може бути викликана різними факторами, такими як зміни на ринку, внутрішні труднощі або несприятливі економічні умови. Підприємство приймає рішення призупинити нові ініціативи та зосередитися на оптимізації поточних процесів та ресурсів.

Обережний розвиток – ця стратегія означає поступовий розвиток бізнесу

з великою обережністю і обмеженими ризиками. Підприємство може уникати агресивного росту або новаторських ініціатив, щоб зменшити ризики фінансових втрат або неуспіху. Головна мета - забезпечити стабільність і надійність діяльності компанії, зберігаючи існуючі позиції і підтримуючи рівень прибутку.

Стала прибутковість (без змін) – ця стратегія передбачає збереження поточного рівня прибутковості без наміру збільшувати чи зменшувати його. Підприємство зосереджується на підтримці існуючого бізнесу, уникненні ризиків і максимізації ефективності використання ресурсів. Ця стратегія може бути вибрана, коли компанія задовольняється поточними досягненнями і не бажає змінювати своє становище на ринку.

Стратегії скорочення включають кілька варіантів (відсікання зайвого, переорієнтація, банкрутство, ліквідація), які організація може вжити в умовах кризової ситуації або несприятливого розвитку подій.

Відсікання зайвого – ця стратегія полягає відокремленні або припиненні діяльності підприємств, підрозділів або продуктів, які вважаються неприбутковими або неефективними. Організація зосереджується на оптимізації своїх операцій та ресурсів, припиняючи або пристосовуючи непродуктивні аспекти діяльності.

Переорієнтація – ця стратегія передбачає зміну стратегічного напрямку або спрямування бізнесу в новому напрямку. Організація шукає нові ринки, продукти або послуги, які можуть бути більш прибутковими або конкурентоспроможними, ніж поточні.

Банкрутство – ця стратегія полягає в тому, що підприємство оголошує про свою неспроможність оплатити борги та припиняє свою діяльність. Організація може намагатися реструктуризувати свої борги або використовувати інші заходи для виходу з фінансових труднощів.

Ліквідація – ця стратегія означає повне припинення діяльності підприємства та розподіл його активів серед кредиторів та акціонерів. Організація просто закриває свої двері і продає все, що залишилося, щоб погасити борги та забезпечити компенсацію для своїх інвесторів.

4.8. Маркетингові стратегії диференціації та позиціонування

Стратегія диференціації – один із різновидів конкурентної стратегії підприємства, сутністю якої є створення підприємством такої ринкової пропозиції, яка б відрізнялась від пропозиції конкурентів. Пошук сфери позитивних відмінностей ринкової діяльності підприємства від її конкурентів М.Портер пропонує починати з аналізу ланцюжка цінностей, який включає:

- ринкову інфраструктуру підприємства, тобто його взаємозв'язки з фінансовими колами, державними органами, громадськістю;
- кадровий потенціал підприємства, його систему управління людськими ресурсами;
- стан технології підприємства: впровадження науково-технічних

досягнень;

- стан матеріально-технічного забезпечення підприємства: наявність матеріально-технічних ресурсів, їх доступність, контакти з постачальниками;
- внутрішня логістика: транспорт, складське господарство підприємства;
- виробничий процес: його організація, планування, ефективність;
- зовнішня логістика: транспортні послуги, управління товарними запасами, оброблення інформації;
- маркетинг і продаж;
- сервісне обслуговування споживачів.

Ф. Котлер до основних напрямів конкурентної диференціації відносить чотири категорії: товар, сервіс, персонал, імідж.

Передбачає пошук відмінностей товару підприємства від конкурентних товарів за такими показниками: функціональні характеристики, показники якості, форма товару, довговічність, надійність, ремонтоспроможність, стиль, дизайн товару. В управлінні якістю товару можливі три стратегічні альтернативи:

1. *Стратегія постійного поступового підвищення якості товару чи послуги*: означає системний підхід до управління якістю і розглядає вдосконалення якості як безперервний процес. За умови відповідності якості товару чи послуги вимогам споживачів така стратегія забезпечує фірмі стійкі ринкові позиції та підвищення прибутковості. Цієї стратегії дотримуються всі відомі фірми з високим іміджем.

2. *Стратегія підтримання якості*: означає, що після досягнення фірмою певного рівня якості цей рівень підтримується доти, доки це не стає загрозою для її ринкового становища або не виникає деяка можливість вдосконалення якості. Таким чином, дана стратегія, на відміну від попередньої, характеризується безсистемністю.

3. *Стратегія зниження якості*: застосування пов'язане із необхідністю зниження витрат та собівартості продукції. Застосовуючи цю стратегію, фірма сподівається, що споживачі не скоро помітять відмінності в якості. Спершу воно так і є, але дуже скоро фірма втрачає і імідж, і споживачів.

Сервісна диференціація. Сервісна диференціація здійснюється за такими напрямками: доставка до місця споживання: установка, монтаж товару, навчання споживача роботі з товаром; безплатні консультативні послуги, ремонт. Диференціація персоналу. Персонал підприємства стане фактором диференціації, якщо йому притаманні такі риси: компетентність, професіоналізм, ввічливість, чесність, відповідальність, комунікабельність. Іміджеві диференціація.

Диференціація у сфері іміджу реалізується через такі засоби:

- символіка – створення фірмових ідентифікаційних символів товарного знаку, товарної марки, слогану, кольору тощо;
- засоби масової інформації – оригінальне подання інформації про фірму та її товари по радіо, телебаченню, в пресі, підкреслюючи певні

відмінності фірми від конкурентів;

- атмосфера – відмінність створюється через приміщення, в якому розташований готель чи ресторан, його архітектурний дизайн, інтер'єр;
- події як засіб диференціації відзначають фірму від інших через її спонсорську діяльність.

Позиціонування – це визначення місця товару підприємства на ринку серед товарів – аналогів. Суть стратегії позиціонування полягає у поданні товару споживачам через визначення його позиції на ринку у порівнянні з конкурентними товарами.

Відмінність стратегій диференціації і позиціонування полягає в тому, що стратегія позиціонування реалізує виявлені особливості через сприйняття споживачів.

Стратегія диференціації є основою для розроблення стратегії позиціонування. Існують такі стратегії позиціонування:

- позиціонування за показниками якості;
- позиціонування за співвідношенням «ціна – якість»;
- позиціонування на основі порівняння товару фірми з товарами конкурентів. Ця стратегія реалізується в порівняльній рекламі.
- позиціонування за сферою застосування.
- позиціонування за відмінними особливостями споживача, якому пропонується товар чи послуга.
- позиціонування за різновидом товару чи послуги, який пропонується у продаж.
- позиціонування за низькою ціною.
- позиціонування за сервісним обслуговуванням.
- позиціонування за позитивними особливостями технології.
- позиціонування за іміджем.

За кількістю ознак, на яких заснована стратегія позиціонування, розрізняють стратегію позиціонування: за однією ознакою – привертає увагу споживача до однієї, домінуючої ознаки, за двома ознаками – застосовується тоді, коли існує велика конкуренція за домінуючою ознакою, за трьома ознаками.

Дослідження свідчать, що якщо позиціонування здійснюється більше, ніж за трьома ознаками, то воно є неефективним, оскільки не відкладається у свідомості споживача.

Найпоширеніші помилки під час застосування стратегії позиціонування:

Надмірне позиціонування – означає, що поза увагою споживача залишилися деякі важливі якості товару або сегменти ринку. Це призводить до звуження уявлення споживачів про товари фірми. Наприклад, якщо фірма позиціонує престижний імідж, вона має усвідомлювати, що товарний асортимент за низькими цінами залишається поза увагою споживача.

Недостатнє позиціонування виникає у тому разі, коли споживач не виділяє нічого особливого в товарі фірми серед товарів конкурентів, тобто фірма не виконала основне завдання позиціонування – не визначила місце свого

товару серед аналогів. Така ситуація може скластися в результаті впровадження стратегії позиціонування більше, ніж за трьома ознаками. Змішане позиціонування виникає у разі частих змін стратегії позиціонування, внаслідок чого у споживача складається конфузний імідж товару.

Сумнівне позиціонування виникає у разі невмілого поєднання елементів маркетингового комплексу під час позиціонування. Наприклад, найвища якість за найнижчими цінами. Наслідком сумнівного позиціонування є недовіра споживача до фірми, яка може призвести до створення її негативного іміджу.

4.9. Стратегії розвитку маркетингового комплексу та управління ринковою діяльністю підприємств

Суть маркетингового управління портфелем бізнесу фірми полягає у визначенні реального ринкового становища стратегічних господарських підрозділів та стратегічних напрямів їх подальшого розвитку.

Розглянемо інструментарій маркетингового аналізу портфеля бізнесу підприємства. У *Стратегічній моделі М. Портера* стратегічні господарські підрозділи готелю чи ресторану розташовуються у трьох позиціях залежно від співвідношення їх ринкової частки та рентабельності.

Матриця Бостонської консультативної групи (матриця росту). В основі матриці лежить твердження: «із збільшенням ринкової частки зменшуються питомі витрати виробництва і зростає прибуток у результаті економії на масштабах виробництва».

Етапи побудови матриці Бостонської консультативної групи. На основі стратегічного аналізу визначаємо діапазон зміни розміру ринків збуту підприємства і відкладаємо його на вертикальній лінії матриці (табл. 4.5).

Таблиця 4.5 – Матриця БКГ

Темпи росту ринку збуту	Відносна ринкова частка	
	Висока	Низька
Високі	<p>«Зірки» Ринкові лідери Перспективний ринок збуту Приносять прибутки Потребують значних інвестицій Стратегічні альтернативи: підтримання конкурентних переваг</p>	<p>«Знаки питання» Перспективний ринок збуту Невеликі прибутки Незначна ринкова частка Потребують значних інвестицій. Стратегічні альтернативи: інтенсифікації зусиль, (розвитку); збір урожаю; елімінація</p>
Низькі	<p>«Дійні корови» Високі прибутки Невеликі потреби в інвестуванні Ринок збуту зменшується Стратегічні альтернативи: підтримання конкурентних переваг, збір урожаю</p>	<p>«Собаки» Неперспективний ринок збуту Низькі прибутки Низька конкурентоспроможність Слабкі ринкові позиції Стратегічні альтернативи: елімінація; збір урожаю; інтенсифікації зусиль, (розвитку)</p>

На горизонтальній лінії матриці відкладаємо діапазон зміни відносної ринкової частки стратегічних господарських підрозділів підприємства (в напрямку від найбільшого до найменшого).

Поле матриці, яке ми отримали, необхідно розділити на чотири квадранти. Горизонтальна лінія розділу для матриці проходить через середнє для підприємства в цілому значення зміни росту ринку. Вертикальна лінія розподілу поля матриці проходить через те значення відносної ринкової частки, за якого починає діяти ефект дослідної кривої. Якщо, наприклад, вертикальна лінія розподілу проходить через значення 1,5, то це означає, що переваги, пов'язані з економією витрат, починають виявлятися тоді, коли ринкова частка підприємства перевищує ринкову частку найбільшого конкурента в 1,5 рази. Існує й інший підхід до проведення вертикальної лінії розподілу поля матриці: вона проходить через значення відносної ринкової частки, яке дорівнює одиниці.

Кожний стратегічний господарський підрозділ розміщуємо на полі матриці відповідно до значення його відносної ринкової частки та темпу росту його ринку збуту. Позицію кожного СГП у матриці показуємо у вигляді кола, діаметр якого відповідає питомій вазі обсягу продажу певного СГП у загальному обсязі продажу підприємства.

Згідно з положенням у матриці виділяють чотири основні види стратегічних господарських підрозділів підприємства:

1. «Знаки питання» («важкі діти», «дикі кішки»), – це ті СГП, які діють на швидкозростаючому ринку збуту, але не мають на ньому конкурентних переваг (їх ринкова частка невелика). Маркетингові стратегії щодо «знаків питання»: інтенсифікація зусиль, стратегія «збору урожаю», елімінація.

2. «Зірки» – це ті СГП підприємства, які є ринковими лідерами. Вони приносять підприємству певний прибуток, але потребують ще більших капіталовкладень. Основна маркетингова стратегія щодо зірок – стратегія підтримання конкурентних переваг.

3. «Дійні корови» – такі СГП підприємства, товари яких досягли фази зрілості і приносять великі прибутки за незначних потреб у фінансуванні (оскільки ринок звужується, а не зростає). Маркетингові стратегічні альтернативи щодо «дійних корів»: підтримання конкурентних переваг, стратегія «збору урожаю».

4. «Собаки» («кульгаві качки») – такі СГП підприємства, товари яких перебувають на стадії спаду і не мають конкурентних переваг (їхня ринкова частка невелика). Маркетингові стратегічні альтернативи щодо «собак»: стратегія «збору урожаю», елімінації, стратегія інтенсифікації зусиль (дуже рідко, якщо ринок має перспективу росту).

Згідно з матрицею Бостонської консультативної групи, виділяють чотири основні різновиди маркетингових стратегій: стратегія інтенсифікації зусиль (розвитку), стратегія підтримання конкурентних переваг, стратегія «збору урожаю», стратегія елімінації.

Стратегія інтенсифікації зусиль (розвитку) – це вкладання коштів у

маркетингову діяльність з метою підвищення ринкової частки СГП.

Стратегія підтримання конкурентних переваг – це вкладання коштів у маркетингову діяльність з метою збереження ринкової частки СГП. Стратегія «збору урожаю» – це зменшення маркетингових зусиль.

Стратегія елімінації – це виключення СГП зі складу портфеля бізнесу.

Значення і переваги матриці Бостонської консультативної групи:

1. Матриця дає змогу порівняти конкурентні позиції СГП у складі портфеля бізнесу підприємства;

2. Матриця дає змогу раціонально розподіляти ті фінансові ресурси, які має підприємство (первинне призначення цієї матриці полягало у визначенні потреб і напрямів фінансування диверсифікованих підприємств);

3. Матриця дає можливість визначення стратегій подальшого розвитку СГП підприємства;

4. Їй властива певна простота використання: визначення ринкової частки і темпів росту ринку не потребують надто великих зусиль.

Недоліки матриці Бостонської консультативної групи:

- матриця враховує лише два фактори – ринкову частку і темп росту ринку, інші важливі фактори. Які можуть впливати на стратегічний стан і розвиток підприємства (якість товарів, витрати на маркетинг, інтенсивність інвестицій тощо). Залишаються поза увагою;

- матриця пропонує кілька стратегічних альтернатив щодо кожного СГП, і неправильний вибір стратегії може призвести до негативних наслідків.

Матриця «Мак Кінсі – Джeneral Електрик» (матриця привабливості ринку). Основою матриці є два фактори:

1. Привабливість ринку (місткість ринку, темпи зростання ринку, рентабельність, рівень конкуренції, розмір необхідних інвестицій, ризик ринку, наявність і доступність матеріально-технічних ресурсів, державне регулювання ринку).

2. Конкурентоспроможність стратегічного господарського підрозділу (якість товару, абсолютна ринкова частка, відносна ринкова частка, привабливість асортименту, ефективність каналів збуту, ефективність рекламної діяльності, рівень цін, фінансові ресурси, виробничі можливості).

Етапи побудови матриці:

1) Формуються показники за факторами «привабливість ринку і конкурентоспроможність СГП. Для кожного показника в межах кожного з двох факторів визначають коефіцієнти вагомості (вага фактора приймається за 1 або 100 %, коефіцієнт вагомості кожного показника (рівень впливу даного показника на розмір фактора) може змінюватися від 0,01 до 0,99 або від 1 до 99 %).

2) Для кожного показника в межах кожного з двох факторів визначається ранг (характеризує стан показника на рівні підприємства і встановлюється виходячи із діапазону від 1 до 5 або від 1 до 10).

3) За кожним показником визначається загальна оцінка шляхом множення коефіцієнта вагомості цього показника на його ранг.

4) Загальні оцінки підсумовуються в межах кожного фактора, і таким чином отримують загальну оцінку за фактором.

5) Будуємо поле матриці:

- на горизонтальній лінії відкладаємо фактор конкурентоспроможності в межах від 5 до 1 або від 10 до 1;

- на вертикальній лінії відкладаємо фактор привабливості ринку в межах від 1 до 5 або до 10.

6) Поле матриці розділяємо на 9 квадратів. Лінії розподілення проходять відповідно через значення 2,33 і 3,67 (у разі зміни рангу від 1 до 5).

7) Положення кожного стратегічного господарського підрозділу в матриці визначаємо, відкладаючи його узагальнюючу оцінку за факторами конкурентоспроможності і привабливості ринку.

8) Положення кожного СГП показуємо на полі матриці у вигляді кола, діаметр якого відповідає розміру ринка. Заштрихованим сегментом вказуємо ринкову частку нашого підприємства.

9) Для кожного СГП формується маркетингова стратегія.

Переваги матриці «Мак Кінсі – Дженерал Електрик»:

- порівняно з матрицею БКГ являє собою більш детальний метод стратегічного аналізу;

- підрозділів підприємства;

- пропонує стратегічні альтернативи розвитку СГП підприємства;

- вказує напрями пріоритетного інвестування портфеля бізнесу підприємства.

Недоліки матриці Мак Кінсі:

- визначення факторів конкурентоспроможності СГП і привабливості ринку потребує збору й аналізу великої кількості показників;

- побудова моделі залежить від значення коефіцієнта вагомості і рангу, які визначаються методом експертних оцінок, тому можлива різна оцінка СГП з позицій різних спеціалістів (вплив суб'єктивного фактора);

- іноді важко визначити стратегію для тих СГП, які перебувають всередині моделі.

Узагальнемо інформацію, яка наведена у даному розділі. Стратегічне управління маркетинговою діяльністю є надзвичайно важливим для готельно-ресторанного сектору з кількох причин: У сфері готельно-ресторанного бізнесу конкуренція завжди висока. Ефективне стратегічне управління маркетингом допомагає виокремити підприємство серед конкурентів, визначити його унікальні конкурентні переваги і розробити маркетингові стратегії для привертання клієнтів. Готелі та ресторани залежать від задоволення своїх клієнтів.

Стратегічне управління маркетингом допомагає глибоко розуміти потреби, уподобання та очікування клієнтів, щоб розробити продукти та послуги, які відповідають їхнім потребам. Завдяки стратегічному управлінню маркетингом готелі та ресторани можуть визначити свою унікальну позицію на ринку, яка відображає їхні цінності та переваги у порівнянні з конкурентами.

Це допомагає створити бренд, який привертає клієнтів.

Стратегічне управління маркетингом сприяє розвитку та впровадженню інновацій у готельно-ресторанному секторі. Це може включати нові види послуг, вдосконалення процесів обслуговування, впровадження нових технологій та інше. Маркетингові стратегії повинні бути вирішальною частиною загальної стратегії розвитку підприємства. Стратегічне управління маркетингом допомагає визначити довгострокові цілі та шляхи досягнення їх, а також прогнозувати зміни на ринку та адаптуватися до них.

Питання для самоперевірки

1. Назвіть цілі, завдання та складові стратегічного маркетингу між фундаментальними і прикладними дослідженнями.
2. Визначте інструменти стратегічного маркетингу.
3. Охарактеризуйте особливості структурного підходу до стратегічного маркетингу в готельно-ресторанному секторі.
4. Назвіть ключові показники ефективності для оцінки результатів кожної функції маркетингу та їх відповідності стратегічним цілям в готельно-ресторанному секторі.
5. Визначте складові маркетингового середовища підприємства.
6. Які етапи аналізу маркетингового середовища підприємства?
7. Розкрийте сутність SWOT-аналізу.
8. Визначте склад стратегічних ресурсів підприємств готельно-ресторанного сектору.
9. Охарактеризуйте стратегії маркетингу в готельно-ресторанному секторі.
10. Визначте різновиди маркетингових конкурентних стратегій.
11. Охарактеризуйте особливості Матриці Бостонської консультативної групи (матриця росту).
12. Охарактеризуйте особливості Матриці «Мак Кінсі – Дженерал Електрик».

Список рекомендованої літератури

1. Балабанова, Стратегічний маркетинг: підручник / за ред. Л. В. Балабанова. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 631 с.
2. Гінда М.І. Тенденції розвитку ресторанного господарства. Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції "Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи". Львів : МАУП, 2016. Ч. 1. С. 301–306.
3. Довгань Л.Є. Стратегічне управління: навч. посіб. / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. 2-ге вид. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
4. Колонтаєвський О.П. Управління розвитком готельного і ресторанного бізнесу: конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського)

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, 2022. 146 с.

5. Крикавський Є.В. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. / за ред. Є. В. Крикавський. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2012. 255 с.

6. Мальська М.П. Готельний бізнес: теорія та практика / Мальська М.П., Пандяк І.Г. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 472 с.

7. Самодай В. П. Організація ресторанної справи : навч. посіб. / В. П. Самодай, А. І. Кравченко. Суми: Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2015. 424 с.

8. Страшинська Л.В. Маркетинг готельного і ресторанного господарства / Л.В. Страшинська.– Київ : НУХТ, 2011. 89 с.

9. Літвиненко М.В., Галушка Д.В, Літвиненко О.О.Формування стратегії компанії, ґрунтуючись на потреби споживача. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). 2020. № 4. С. 32-36.

10. Fedorenko I., Raiko D., Kitchenko O., Kobieliiev V., Litvynenko M., Romanchik T. (2022). Management of the interaction of the enterprise with partners and consumers: models, methods and information interaction Logistics systems: technological and economic aspects of efficiency: collective monograph. – Kharkiv: PC Technology center, 2022. – P.135–169.

11. Мендела І.Я. Маркетинг готельно-ресторанного господарства: навч.-метод. посіб. Івано-Франківськ: Територія друку, 2022. 56 с.

12. Цвілій С. М. Маркетинг в готельно-ресторанному господарстві : навч. посіб. / С.М. Цвілій, Т.С. Кукліна, В.М. Зайцева Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. 260 с.

Розділ 5.

РЕСТОРАННА СПРАВА. ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА

Ключові поняття та терміни	- наукова праця
	- наука
	- галузь науки
	- академічний текст
	- науковий текст

Ресторанна справа – це галузь господарювання, що пов'язана з організацією та управлінням ресторанами, кав'ярень, барів та інших закладів громадського харчування. Ресторанне господарство є невід'ємною складовою галузі туризму та гостинності, яка забезпечує якісне обслуговування та задоволення потреб гостей.

Однією з головних мотивацій вивчення ресторанної справи є те, що ця галузь є дуже перспективною та забезпечує багато можливостей для кар'єрного зростання. Ресторанний бізнес є важливою складовою галузі туризму та гостинності, яка постійно розвивається та зростає. Тому, фахівці, які мають глибокі знання та навички в ресторанній справі, завжди будуть в попиті на ринку праці.

Крім того, вивчення ресторанної справи допоможе розуміти основні принципи організації та управління бізнесом, що може бути корисним не тільки для праці у ресторанному бізнесі, але й для будь-якої іншої галузі. Наприклад, навички управління персоналом, контролю якості продуктів та послуг, планування бюджету та маркетингу можуть бути корисними у будь-якому бізнесі.

Крім того, вивчення ресторанної справи може допомогти розуміти та оцінювати якість харчування, що є важливим для здорового способу життя. Знання про технології приготування їжі, способи збереження та обробки продуктів можуть допомогти вибирати здорове та водночас смачне харчування.

Отже, вивчення ресторанної справи є необхідним для тих, хто бажає працювати у цій галузі та розвиватися в ній, а також для тих, хто бажає отримати корисні знання та навички, що можуть бути використані у будь-якій галузі.

Рівень вимог до сервісу в гостей ресторанів постійно зростає. Разом з цим покращуються стандарти обслуговування. Тож, розглянемо всі аспекти та нюанси побудови неперевершеного сервісу: орієнтованість на гостя, стандарти та операційні процедури та їх поетапне впровадження, правила вирішення конфліктних ситуацій з гостями та робота зі скаргами, особливості обслуговування VIP-гостей, основи персонально-індивідуального сервісу, методи підвищення лояльності гостей та ефективність співробітників.

Ресторанне господарство – це вид економічної діяльності суб'єктів господарської діяльності з надання послуг для задоволення потреб споживачів у харчуванні з організацією дозвілля або без нього. Суб'єкти господарювання провадять діяльність у ресторанному господарстві через підприємства (заклади) ресторанного господарства.

Заклад ресторанного господарства – це організаційно-структурна одиниця у сфері ресторанного господарства, яка провадить виробничо-торговельну діяльність: виробляє, доготовляє, продає та організовує споживання продукції власного виробництва й закуплених товарів, а також надає послуги з організації дозвілля споживачів.

Підприємство ресторанного господарства – це заклад (сукупність закладів), який є самостійним суб'єктом господарювання, має права юридичної особи і здійснює свою діяльність з метою одержання прибутку. Головне завдання ресторанного господарства – надання платних послуг населенню у формі організованого харчування.

Підприємство ресторанного господарства – це організація, яка займається наданням послуг щодо приготування та подачі їжі та напоїв для споживачів. Це може бути ресторан, каварня, бар, кейтерингова компанія або будь-який інший заклад, де готують та подають їжу.

Характеристика підприємства ресторанного господарства включає такі основні аспекти:

1. **Меню:** Підприємство ресторанного господарства має розроблене та різноманітне меню, яке включає страви, напої та інші продукти, що пропонуються гостям. Меню може бути а-ля карт або складатися з фіксованих наборів страв.

2. **Обслуговування:** Важливим аспектом діяльності підприємства ресторанного господарства є якість обслуговування. Професіоналізм персоналу, швидкість обслуговування, уважність до гостей - все це впливає на задоволення гостей та їх повернення.

3. **Кухня:** Велике значення має кухня підприємства ресторанного господарства. Якість приготування страв, використання свіжих продуктів, креативність шеф-кухаря - все це визначає смак та унікальність закладу.

4. **Гігієна та безпека:** Підприємство ресторанного господарства повинно дотримуватися високих стандартів гігієни та безпеки харчових продуктів. Це включає в себе правильне зберігання продуктів, дотримання санітарних норм у кухні, чистоту закладу та дотримання правил безпеки праці.

5. **Маркетинг та реклама:** Для привертання нових клієнтів та підтримки існуючих необхідно проводити ефективну маркетингову стратегію та рекламні кампанії. Це може бути реклама у соцмережах, на радіо, у газетах, організація акцій та знижок.

Однією з визначальних засад діяльності підприємства ресторанного господарства є задоволення відвідувачів. Головна мета будь-якого закладу – це забезпечити гостям якісну їжу, приємну атмосферу та високий рівень сервісу а також досягнення високих результатів за найменших витрат матеріальних і

трудових ресурсів. Задоволення гостей призводить до їх повернення, позитивних відгуків та рекомендацій друзям і родичам. Також важливою засадою є ефективне управління витратами, контроль над якістю продуктів, планування меню та робота з персоналом.

Успішне підприємство ресторанного господарства потребує постійного вдосконалення, аналізу ринку та конкурентоспроможності, а також вивчення потреб і побажань гостей. Таким чином, враховуючи всі ці аспекти, побудова успішного підприємства ресторанного господарства стає можливою і привабливою для гостей.

5.1. Історія ресторанної справи: походження та розвиток

Історія ресторанної справи має довгу та цікаву історію, яка починається з давніх часів. Починається розвиток сфери гостинності із закладів під назвою таверни. З розвитком торгівлі після I тис. до н.е. з'явилися такі підприємства як постоялі двори. Найбільше їх було в Римській імперії. Часто їх розташовували вздовж доріг у містах, поселеннях, на відстані близько 40 км один від одного. Основною мотивацією та рушійною силою створення перших закладів індустрії гостинності були подорожі на історичному, релігійному та військовому ґрунті. Для цього споруджували наметові містечка, павільйони, різноманітні будівлі для мандрівників, і звісно, в цих будівлях відводилося місце для їхнього харчування та обслуговування. Також відомо, що на відпочинок каравани у II-I тис. до н.е. зупинялися в караван сараях, відстань між якими зазвичай становила 30-40 км., що відповідало денному переходу каравану. Караван-сараї вже тоді слугували також і закладами розміщення з додатковими послугами: лазні, пункти обміну грошей та для торгівлі. Разом із розвитком торгівлі прокладалися нові маршрути, які передбачали тривалі подорожі, що зумовило появу заїжджих дворів, перший, з яких датується приблизно 1500 р. до н. е. на острові Крит.

У XII – XIII ст. постоялі або гостинні двори з'являються на території Русі. Такі заклади були призначені для всіх категорій населення. У містах та інших поселеннях здавна можна було зустріти корчму, в яку відвідувачі приходили не тільки для харчування та випивки – там засідали суди, а також можна було почути найактуальніші новини в населеному пункті. Вже тоді робота корчмарів, як і зараз офіціанта вважалася непристойною, тому її традиційно виконували люди неукраїнського походження: євреї, вірмени, греки тощо. Вже тоді «сфера гостинності» мала значні прибутки, відповідно і податки сплачувалися високі. На Галичині доволі популярним закладом індустрії гостинності були кнайпи, в якому пропонували перш за все напої.

До XVI ст. відносять відкриття принципово нових закладів, які називали кав'ярнями або каварнями. Цьому сприяло поширення таких напоїв як чай та кава. Відомо про першу каварню в Дамаску 1530 року, а пізніше – в Каїрі, в Європі – в Стамбулі у 1554 році. Перша ж каварня в християнській Європі з'явилася 1632 року в італійському Ліворно, наступна – у Венеції. У 1644 році

була заснована перша кав'ярня у голландській Гаазі, 1650 – в англійському Оксфорді. 1652 року відкрився заклад Паскуа Розі в Лондоні. 1670 року з'явилася перша кав'ярня в Північній Америці, у Бостоні. В 1673 році кав'ярня з'явилася – в німецькому Бремені, в 1676 — в українському Кам'янці-Подільському, за іншими даними у 1672 р., 1678 – у Гамбурзі. Згідно з легендою, засновником першої (або ж однієї з перших каварень на території України) віденської кав'ярні був українець Юрій-Франц Кульчицький, який брав участь в обороні Відня. Зазначається, що як винагороду за порятунок міста він отримав усі полишені турками запаси кави. Каву на Галичині було прийнято пити з молоком та цукром, з «філіжанок», а подавали її в «імбрику» (кавнику). Обидва слова турецького походження – від «фільджан» та «ебрек» відповідно. В таких закладах зазвичай збиралися люди, які мали однакові суспільно-політичні, економічні погляди чи ті, які мали схоже професійне спрямування.

У другій половині XVII ст. козацька християнська республіка була на острові Чортотлик, звідки виднівся «Грецький дім» – заклад розміщення для посланців та купців.

Перші ресторани з'явилися в XVIII столітті у Франції, де вони слугували місцем для вишуканого харчування та розваг для багатих людей.

У середині XIX століття ресторани стали популярними по всьому світу, особливо в Європі та США. З тих пір ресторани поступово розвивалися, змінюючись та адаптуючись до потреб споживачів.

Вже у 1906 році у Львові було 25 кав'ярень, у 1911 році – 46.

Відомо, що постійними завсідниками корчми були незаможні мандрівники, а також представники місцевого населення, які здійснювали короткі подорожі, переважно з робочими візитами. Іноземці користувалися послугами таких засобів розміщення дуже рідко. Негативною особливістю таких закладів був обмежений асортимент меню. Нічліг міг надаватися безкоштовно. Є свідчення, що стосовно обслуговуючого персоналу корчми діяли певні обмеження. Так, починаючи з 1744 р. на заході України діяла заборона утримувати жіночу прислугу, оскільки корчма часто перетворювалася на місце надання інтимних послуг. Яскравим зразком такого засобу розміщення як корчма, став заклад, що знаходився на початку Зміївського шосе поблизу Харкова. Будівля збереглася до 1970-х рр. (знаходилася на розі проспекту Гагаріна та вул. Кірова). За своїми зовнішніми ознаками будівлю корчми нагадує будинок Харківського міського голови Е. Урюпіна, що зберігся до нашого часу (вул. Римарська, 4). В деяких регіонах України такий заклад, як корчма, відомий також як шинок і саме під такою назвою в XVII–XVIII ст. фігурував у різних джерелах, зокрема статистичних. Власниками шинку або корчми могли бути представники різних верств населення – священнослужителі, козацька старшина, різночинці, іноземці, козаки, бо це було доволі прибутково. В Харкові у другій половині XVIII ст. серед власників шинків трапляються і доволі відомі прізвища – Квіток, Шидловських. Українська художня література XIX ст. сформувала в суспільній уяві однозначно негативний образ шинка, що і донині ототожнюється передусім із

сільською крамницею, в якій відбувалась реалізація алкогольних напоїв. На відміну від росії, де трактир перетворився на справжнє суспільне явище, в якому росіяни нерідко «лікували» душу, українські трактири яскравого враження не справляли, фактично надаючи лише послуги харчування. Незначною була і їх кількість. Наприклад у Харкові в першій чверті ХІХ ст. діяло лише шість трактирів. Помітно низькою залишалася на українських теренах і кількість готелів. Перші з них з'явилися в першій третині ХІХ ст. Однак значного поширення будівництво готельних закладів не набуло. Зокрема, в Харкові наприкінці 1820-х рр. діяв лише один готель. В Одесі було відкрито готель «Петербурзький». Зовсім мало було готелів європейського рівня. Так, в Києві на початку 1860-х рр. на Хрещатику функціонував лише один готельний заклад, що вирізнявся високим рівнем комфорту – «Європейський».

У ХХ столітті ресторани стали місцем для проведення бізнес-зустрічей та переговорів, а також для проведення святкувань та вечірок. З'явилися нові види ресторанів, такі як швидке харчування та ресторани з екзотичною кухнею.

Сьогодні ресторани є невід'ємною частиною галузі туризму та гостинності. Вони пропонують різноманітні страви та напої з усього світу, від класичних до екзотичних, а також надають послуги відпочинку, розміщення та розваг.

У сучасному світі ресторани стали більш доступними та різноманітними, що дозволяє задовольняти потреби різних гостей.

Також з'явилися нові тенденції:

- здорове харчування, що пропагує використання свіжих та натуральних продуктів;
- формування нових напрямків сучасної кулінарії (фьюжн і молекулярна кулінарія);
- поглиблення спеціалізації ресторанів (виокремлення в окремі кулінарні, культурно-етнічні напрямки кухонь).

Усе це свідчить про те, що ресторанна справа постійно розвивається та змінюється, і є дуже важливою складовою галузі туризму та гостинності.

Культурний туризм та гостинність

Культурний туризм здатен привернути увагу широкої аудиторії до потреб суспільства в міжкультурному діалозі, соціальній справедливості та відповідальному споживанні.

Важливими чинниками та водночас особливостями формування та функціонування культурного туризму, що характеризують його потенціал та актуальний рівень розвитку, є:

- а) зовнішні: політико-правові, економічні, демографічні, природно-географічні та соціокультурні;
- б) туристичний продукт, інфраструктура ринку туризму, стан ринку праці туризму.

Ефективність культурного туризму залежить від оптимального використання цих особливостей території для створення оптимальних за якістю

туристичних продуктів. Основним, але не єдиним, елементом продукту культурного туризму, як послуги та як основного фасилітатора туристичних вражень, є атракція (об'єкти і території, що викликають археологічний інтерес, ресторації, заклади гостинності, історичні будівлі та пам'ятки, ярмарки, виставки, мистецькі та музичні фестивалі тощо). Атракція стає продуктом культурного туризму лише в разі сполучення її внутрішньої цінності з доданою вартістю розвитку туризму. Унікальною його здатністю є перетворення ресурсу на продукт, який можна описати як простір і місце, які задовольняють культурні потреби та бажання туристів шляхом одержання ними нових знань і досвіду. Високу якість продукту культурного туризму забезпечує лише саме синергія туризму і культури.

Викликом для культурного туризму України стали соціально-політична ситуація в країні, тривала збройна агресія та окупація окремих територій країни Російською Федерацією, наслідки світової пандемії коронавірусу, нові проблеми щодо співвідношення попиту та пропозиції на ринку туристичних послуг, слабка мобільність структурних змін у секторі туризму, неготовність персоналу підприємств, в тому числі сфери гостинності швидко й ефективно реагувати на зміни. Зокрема, культурний туризм мусить швидко адаптуватися до соціального дистанціювання, модифікації об'єктів, а також стрімкої цифровізації, спричинених пандемією коронавірусу та збройною агресією Російської Федерації. Утім, пандемія це також можливість переосмислити та переглянути туристичний досвід, пов'язаний із культурною спадщиною, щоб переформувати та зробити його більш інклюзивним і стійким. Суб'єктам туристичної діяльності варто не просто переорієнтувати стратегії культурного туризму на внутрішніх туристів, поновлюючи їхній зв'язок з їх власною культурою та спадщиною, створювати нові враження, які підживлюватимуть туристичні пропозиції для відновлення взаємодії з місцевою громадою. Необхідно запровадити комплексний підхід до культурного туризму: розвивавати туристичний досвід на основі поєднання культурної спадщини, гастрономії та інших форм регіонального культурного самовираження. Такий підхід залучатиме місцевих митців і мешканців та фахівців сфери культури, сфери гостинності, гастрономії, до формування туристичної політики та практики.

5.2. Сучасні види ресторанів та їх характеристики

Фаст-фуд - Швидке обслуговування

Ресторани швидкого харчування підкреслюють швидкість обслуговування. Операції варіюються від дрібних вуличних торговців з продовольчими візками до багатомільярдних корпорацій, таких як Mc Donald's і Burger King. Якщо є столик для сидіння, замовлення відбувається не зі столу, а з передньої стійки. Закусочні, як правило, потім переносять власну їжу з прилавка до столу за своїм вибором, а потім утилізують будь-які відходи зі своїх лотків. Послуга проїзду та вивозу, як правило, також доступна. Точна

назва ресторанів швидкого харчування в ресторанній індустрії – «QSRs» (Quick Service Restaurant and Delivery) або ресторани швидкого обслуговування.

Швидкий випадковий ресторан

Ресторани «Fast casual» – це переважно мережеві ресторани, такі як Chipotles Mexican Grill та Panera Bread. У ресторані готується більше їжі, ніж у мережах швидкого харчування. Ресторани швидкого приготування зазвичай не пропонують повного обслуговування столу, але можуть запропонувати одноразовий посуд та столові прибори. Якість їжі та ціни, як правило, вище, ніж у звичайному ресторані швидкого харчування, але можуть бути нижчими, ніж повсякденні обіди.

Fast casual – це щось середнє між фаст-фудом і рестораном середнього цінового сегменту. У такому закладі гість може смачно поїсти й випити в приємних, ненав'язливих умовах за невеликі кошти. У фаст-кежуал-закладі гість отримує страви, наближені за якістю до хороших ресторанів, за невеликі кошти, а сервіс тут трохи ліпший, ніж у фаст-фуді. Деякі ресторатори називають *Fast casual* -ресторани фастфудом для тих, хто любить здорову їжу. В них немає офіціантів, здебільшого працюють тільки басбої, а замовлення приймають біля стійки. Завдяки заощадженню на сервісі гість отримує якісніші страви.

Повсякденний обідній ресторан

Ресторан casual dining – це ресторан, в якому подають страви та напої за помірною ціною в невимушеній атмосфері. За винятком ресторанів у стилі «шведський стіл», повсякденні ресторани, як правило, надають сервірування столу. Приклади мережі включають TGI Friday's та Applebee у США та Harvester у Великобританії, в Україні також є багато прикладів, наприклад: Ресторан Marevo Craft&Organic у Львові та «ДУБЛЕР» в Києві.

Заклад повсякденного формату включає сегмент ринку між закладами швидкого харчування та ресторанами вишуканої кухні. Повсякденні ресторани часто мають повний бар з окремим персоналом бару, більшим пивним меню та обмеженим винним меню. Вони часто, але не обов'язково, є частиною більш широкого ланцюга, особливо в Сполучених Штатах.

Тематичні ресторани

Тематичні ресторани присвячуються певній темі: Дикий Захід, футбол, рок-н-ролл, тощо. За звичай, вони пропонують обмежений вибір страв. Також є тематично-концептуальні ресторани. Характерними ознаками такого закладу є взаємозалежність між усіма елементами, починаючи з назви ресторану і завершуючи атмосферою, що підсилює значення всіх його характеристик.

Етнічні (або Національні) ресторани

Етнічні ресторани тісно пов'язані з культурами або способами харчування, з яких вони походять. Вони можуть бути: українськими, італійськими, польськими, мексиканськими, французькими, німецькими, тайськими та японськими, китайськими або індійськими ресторани, які представляють гостю одну або декілька національностей чи певних етнічних груп окремої країни.

Вишукані ресторани

Вишукані ресторани - це ресторани з повним спектром послуг зі спеціальними стравами в меню або декількома їх видами. Декор таких ресторанів виконаний з більш якісних матеріалів, з покликанням на бажану ресторатором «атмосферу». Персонал такого закладу ресторанного господарства, як правило, має більш високий рівень кваліфікації і часто носять формений одяг, який є більш офіційним. Ресторани вишуканої кухні, як правило, невеликі підприємства і, як правило, працюють в одному місці або мають лише декілька столиків та небагато місць. Порції страв візуально привабливі. У таких ресторанах є певні правила прийому їжі, яких відвідувачі повинні дотримуватися, включаючи дрес-код.

Пивний бар або бістро

Пивний ресторан у США перетворився від оригінальної французької ідеї до типу ресторану, де подають ситні страви за помірною ціною – французькі «комфортні продукти» – у невибагливій обстановці. Бістро в США зазвичай мають більш вишуканий декор, менше столів, більш тонкі продукти та більш високі ціни. Останніми роками такі заклади з'явилися і набули широкої популярності і в Україні.

Буфет

Ресторани зі шведським столом пропонують відвідувачам вибір страв за фіксованою ціною. Обслуговування їжі відбувається на тацях навколо барів, з яких гості з тарілками обслуговують себе самостійно, тобто самі вирішують, що покласти на тарілку. Вибір може бути скромним або дуже широким, в залежності від рівня та зірковості ресторану чи готелю, при якому працює ресторан. Страви на буфеті можуть бути розділені на такі категорії, як салат або холодні закуски, суп, гарячі закуски, гарячі основні страви, холодні страви, десерти та фрукти, декілька видів напоїв (соки, вода, узвар, компот). Часто асортимент кухні може бути еkleктичним, тоді як інші ресторани орієнтуються на певний тип, наприклад, домашня кухня, китайська, українська індійська або шведська. Роль персоналу офіціанта в цьому випадку відводиться до поповнення та укомплектування лінії буфету чистим посудом, приборами, своєчасною заміною роздаткових приборів, замовлення і поповнення напоїв, страв, випічки тарілок, а також збір використаного посуду та приборів.

Ресторани з Дрес-кодом

1) Повсякденний

Блакитні джинси і футболка найкраще описують «повсякденну уніформу». З популярністю «глядацьких видів спорту» наприкінці ХХ століття багато спортивних спорядження вплинули на повсякденний одяг. Одяг, що носить для ручної праці, також потрапляє в повсякденний одяг, хоча точного визначення того, що прийнятно, а що ні, насправді не існує.

2) Офіційний:

1) Black Tie (Cravate noire – фр.): «чорна краватка». Одяг для офіційних вечірніх заходів: відвідування театру, весілля тощо. Чоловік повинен бути у смокінгу. Жінка – у коктейльному чи довгому вечірньому платті. Наявність

хутра не є обов'язковою. Біжутерія допустима – у розумних межах.

2) *Formal*: «формальний вечірній захід». Як правило, те саме, що і в попередньому випадку. Але в деяких ситуаціях мається на увазі допустимість більш творчого підходу до вбрання. Список заходів той же, що і за Black Tie. Чоловікові на таку зустріч краще одягнутись у смокінг. Але припустимо й урочистий костюм темного кольору. Обов'язковою є краватка. Жінкам слід одягатися в коктейльну або довгу сукню. Також підійде вечірній комплект із окремих предметів.

Ресторани з дрес-кодом – це заклади, які встановлюють певні вимоги до одягу своїх відвідувачів. Це може бути обов'язкове використання піджака та краватки для чоловіків або елегантне вечірнє вбрання для жінок. Такі ресторани створюють особливу атмосферу та високий рівень сервісу, який привертає гостей з вищими вимогами. Одним з основних правил роботи ресторанів з дрес-кодом є дотримання встановлених норм одягу. Власники закладів можуть заздалегідь повідомляти про необхідність дотримання певного стилю або виду одягу на веб-сайті, у соціальних мережах або при бронюванні столика. Це дозволяє гостям заздалегідь підготуватися та уникнути непорозумінь при входженні до зали закладу. Іншим важливим аспектом є заборона на вхід у ресторан у спортивному або пляжному одязі. Це стосується футболок, шортів, кросівок та інших предметів одягу, які не відповідають елегантному стилю закладу. Також можуть бути встановлені обмеження на використання джинсів, футболок з написами або спортивного одягу. Додатковими правилами можуть бути обмеження на використання мобільних телефонів у ресторані, заборона на вживання алкоголю у певних зонах. Також можуть бути встановлені часові рамки для прийому гостей або обмеження на кількість часу, яку можна провести за столиком. Ресторани з дрес-кодом часто пропонують вищий рівень обслуговування та кулінарних шедеврів. Вони створюють атмосферу розкоші та елегантності, яка приваблює гостей, яким подобається почуття розкоші та статусу. Такі заклади можуть бути популярними серед бізнесменів, дипломатів, знаменитостей та інших осіб, які цінують елегантний стиль та вишукану кухню.

У певних випадках ресторани з дрес-кодом можуть мати спеціальні зали для проведення приватних заходів або банкетів, де вимоги до одягу можуть бути ще більш суворими. Також можуть проводитися тематичні вечори або спеціальні події, на які гостей закликають дотримуватися певного стилю або образу, але це не є обов'язковим.

Ресторани з дрес-кодом - це заклади, які створюють особливу атмосферу та вимагають дотримання певних правил у виборі одягу, поведінки та норм етикету. Вони пропонують вищий рівень сервісу та елегантності, що привертає гостей з вищими вимогами. Такий формат ресторанного бізнесу може бути успішним і привабливим для людей, яким подобається почуття розкоші та елегантності.

Описані види закладів харчування є дуже умовними, оскільки один і той самий заклад може одночасно бути і кав'ярнею і рестораном, бістро і піцерією, буфетом та пивним баром і т.д.

5.3. Характеристика методів та форм обслуговування гостей в закладах ресторанного господарства

Методи обслуговування гостей в закладах ресторанного господарства є важливим елементом успішної діяльності будь-якого закладу. Вони визначають якість обслуговування, задоволення гостей, а також впливають на репутацію та прибутковість закладу.

Залежно від форми обслуговування підприємства харчування поділяють:

- підприємства самообслуговування;
- з частковим обслуговуванням офіціантами;
- з повним обслуговуванням офіціантами;
- з обслуговуванням буфетниками.

1. Самообслуговування

Самообслуговування – це метод обслуговування, при якому гості самостійно обирають їжу та напої з виставленого асортименту, оформлюють замовлення та оплачують їх без участі персоналу. Цей метод часто використовується в кав'ярнях, фаст-фудах або буфетах. Він дозволяє зменшити витрати на персонал та прискорити обслуговування. Гості самостійно вибирають страви та напої, що сприяє збереженню часу і зручності.

2. Сервіс «а ля карт»

Сервіс "а ля карт" – це форма обслуговування, при якій гості можуть обирати страви з меню за окрему ціну. Персонал ресторану при цьому приймає замовлення, подає страви та напої, надає консультації щодо вибору страв. Цей метод дозволяє гостям вибрати самостійно, а також стимулює продаж більш дорогих страв. Гостям надається можливість обирати з різноманітного меню та насолоджуватися індивідуальним підходом до обслуговування. Може бути як з частковим так і з повним обслуговуванням офіціантами.

3. Індивідуальне повне обслуговування

Формальне обслуговування – це високий рівень сервісу, що характеризується використанням елегантного посуду, високоякісних матеріалів, професіоналізмом персоналу та уважним ставленням до кожного гостя. Цей метод часто використовується у ресторанах класу «преміум» або для проведення банкетів та урочистих заходів. Гостям надається розкішне обслуговування, що підкреслює елегантність та статус закладу.

4. Фаст-фуд

Фаст-фуд – це метод обслуговування, при якому гостям пропонують швидкі страви та напої за доступними цінами. Цей метод популярний серед людей, які шукають швидкий та смачний перекус, а також у молодіжних закладах або на фестивалях. Гостям надається можливість швидко насолодитися стравами без зайвих витрат часу.

5. Формат "шведського столу"

Формат «шведського столу» – це метод обслуговування, при якому гостям пропонують широкий асортимент страв та напоїв за фіксовану ціну. Гості можуть самостійно вибрати страви та скласти свої обіди. Цей метод

часто використовується у готелях, курортних комплексах або на святкових заходах. Гостям надається можливість спробувати різноманітні страви та насолодитися багатством вибору.

6. Обслуговування за системою «бенкет»

Обслуговування за системою «банкет» – це форма обслуговування, при якій гостям пропонують фіксований набір страв за фіксовану ціну. Цей метод часто використовується для проведення бенкетів, корпоративних заходів або святкувань. Гостям надається можливість насолоджуватися спеціально підготовленим меню для особливих подій.

7. Обслуговування «на виніс»

Обслуговування «на виніс» – це метод, при якому гості можуть замовити страви та напої для доставки або самовивозу. Цей метод дозволяє розширити аудиторію закладу, залучити нових відвідувачів та збільшити прибуток. Гостям надається можливість насолоджуватися стравами закладу удома або на роботі.

Кожен із наведених методів обслуговування має свої особливості, переваги та недоліки. Важливо пам'ятати, що правильний вибір методу обслуговування залежить від типу закладу, його специфіки, цільової аудиторії та стратегії розвитку. Якщо обслуговування гостей буде належного рівня і враховуватиме їх потреби та очікування, це сприятиме успішності та популярності закладу.

5.4. Стандарти обслуговування

Стандарти обслуговування – це сукупність правил та принципів, які регламентують відносини організації та гостя, впорядковують взаємодію працівників на різних рівнях.

Розробка стандартів обслуговування – це важливий етап розвитку організації. Стандарти відображають рівень її зрілості та допомагають уникати типових помилок, які приводять до втрати гостей.

Основна ціль – забезпечити організації стратегічну конкурентну перевагу. Наявність стандартів гарантує гостю, що незалежно від того, з ким саме із працівників готелю чи ресторану він спілкується, він отримає обслуговування «фірмової» якості, яке характерне саме цьому бренду.

Цілеспрямоване впровадження стандартів обслуговування допомагає відповідати очікуванням своїх відвідувачів та дає ряд переваг для гостя, організації та персоналу.

Впровадження стандартів забезпечує багато переваг для всіх сторін процесу надання послуги.

Вигода для гостя: отримує послуги єдиної якості у всіх точках мережі (усі точки мережі мають спільні відмінні особливості («впізнаваний», «передбачуваний» сервіс)); має відчуття власної значущості; легше вибирає «свій» ресторан; підвищення задоволеності від контакту з організацією.

Користь для працівників:

- робочі процедури стають максимально зрозумілими (прописується не

тільки що робити, але й як). Це в першу чергу актуально для лінійного персоналу, в роботі якого можна виділити велику кількість однотипних/стандартних дій чи ситуацій;

- стандарти описують найлегший та найбезпечніший спосіб виконання обов'язків;

- мінімізується можливість стресу на робочому місці. Новий працівник не залежить від працівника з досвідом, а це означає, що немає ймовірності дідівщини, певної залежності немає;

- чітко розпридільений рівень повноважень;

- для керівника виключається шантаж зі сторони досвідчених працівників, наприклад: «Якщо Ви мене не відпустите у відпустку в цей період (не підвищите зарплату, не дасте премію), то я звільнюся»);

- забезпечується безпека. Виконуючи стандарти, працівник може убезпечити себе від шахраїв та хитрих гостей. Наприклад, в стандартах для офіціантів прописується, що вони не мають права прибирати столик, поки гості не повернулися з вбиральні, тераси чи гардеробу, вулиці (можна в присутності менеджера, управителя рестораном). Стандарт направлений на те, щоб потім гість не мав можливості звинуватити офіціанта в крадіжці коштів, особистих речей, які нібито були на столі;

- регламентується поведінка в конфліктних ситуаціях, є підказки, як вести себе в проблемних ситуаціях чи з проблемними гостями.

- працівники стають взаємозамінними;

- спрощується та прискорюється процес навчання та адаптації на новому місці роботи;

- створюються підстави для прозорості та об'єктивної оцінки роботи працівників керівником;

- підвищується мотивація працівників за рахунок розуміння ними критеріїв оцінки роботи та роботи колег.

Користь для організації:

- покращується впізнаваність бренду за рахунок однаковості порядку надання послуг та якості обслуговування гостей;

- оптимізуються робочі процеси та процедури (виключаються зайві чи помилкові дії зі сторони персоналу);

- збільшується прибуток за рахунок зростання кількості задоволених гостей, підвищується їхня лояльність;

- збільшується прибуток за рахунок економії засобів та часу. Наприклад, правильна технологія прибирання залу, столика, грамотна організація роботи офіціантів на шведській лінії дозволить зменшити чисельність працівників на одну штатну одиницю;

- скорочуються терміни та витрати на навчання нового персоналу;

- забезпечується єдина якість обслуговування по всій організації чи мережі, що сприяє впізнаваності бренду;

- чітко регламентується схема взаємодії між відділами, що мінімізовує конфлікти;

- стандарти відображають кращий досвід обслуговування персоналу, який завжди залишиться в організації та не зникне зі звільненням працівника;
- стандарти полегшують контроль роботи.

Чого не можна зробити за допомогою стандартів:

- перевиховати працівників з точки зору їх відношення до гостей (тому завжди потрібно відбирати «правильних» або «своїх» людей);
- замінити функцію контролю зі сторони керівника (наявність стандартів не забезпечить їх автоматичного виконання, тому функція контролю зі сторони керівника дуже важлива. Варто зауважити, що стандарти, все-таки значно полегшують процедуру контролю).

Наявність стандартів обслуговування та операційних процедур не регламентовано законодавством. Не дивлячись на це, такі стандарти є важливою частиною корпоративної культури та інструментом формування лояльності гостя.

Документ, який служить не тільки орієнтиром при складанні стандарту обслуговування, але й при реалізації системи менеджменту та якості в цілому називається ISO 9001, який покликаний забезпечити відповідність продукту (послуги) вимогам якості на всіх стадіях від проектування до обслуговування. Критерії якості, описані в цьому документі можна застосовувати до будь-яких компаній.

Стандарти обслуговування гостей в ресторанах, залежно від країни, політичного та економічного союзу країн можна поділити за ієрархією та територіальністю. Нижче розглянемо міжнародні та українські стандарти.

Міжнародні стандарти розробляються такими організаціями, як IH&RA, UNWTO, ICCA та іншими. В них викладено прописні істини для обслуговування гостей. Наприклад: працівникам готелів заборонено сперечатися з гостем та доводити свою правоту; замість цього необхідно уважно та доброзичливо вислуховувати скарги та побажання гостя, передавати негайно старшому менеджеру або одразу на них реагувати.

IH&RA (International Hotel & Restaurant Association) – міжнародна торгова організація, яка представляє інтереси готельєрів та рестораторів. Головний офіс цієї організації знаходиться в Лозанні (Швейцарія). Члени – національні асоціації готелів та ресторанів по всьому світу (близько ста), а також міжнародні та національні мережі готелів і ресторанів (представляють близько 50 торгових марок та брендів).

World Tourism Organization UNWTO – всесвітня туристична організація, заснована ООН та відповідальна за стійкий до загальнодоступний туризм.

ICCA (International Congress and Convention Association) - Міжнародна асоціація конгресів та конференцій, заснована в 1963 році групою турагентів для обміну інформацією про міжнародні конгреси та конференції.

AMC Institute: Instumum AMC – це міжнародна некомерційна торгова асоціація, до складу якої входять компанії, які надають послуги з управління асоціаціями та професійні послуги волонтерським організаціям і комерційним компаніям.

American Hotel & Lodging Association (AH&LA) представляє інтереси індустрії розміщення житла в США на національному рівні у федеральних законодавчих та нормативних справах; національні ЗМІ; освітня спільнота; дослідницькі групи; і широка громадськість.

Association of Destination Management Executives International (ADME International). Місія ADME International полягає в тому, щоб підвищити професіоналізм і ефективність управління туристичними напрямками через освіту, просування етичних практик і доступність інформації для індустрії зустрічей, конференцій і туризму для широкої громадськості.

Corporate Event Marketing Association (CEMA). Місія CEMA полягає в сприянні професійному спілкуванню та обміну знаннями; забезпечити продумане керівництво та навчання; відстоювати цінність подієвого маркетингу та інтегрувати його з іншими маркетинговими дисциплінами; і керувати галузевими стандартами. CEMA пропонує професійне спілкування, обмін знаннями, інтелектуальне лідерство та освіту для професіоналів вищого рівня з маркетингу заходів.

Destination Marketing Association International (DMAI) представляє понад 1500 професійних членів із понад 600 маркетингових організацій у 30 країнах. Асоціація працює над підвищенням професіоналізму, ефективності та іміджу CVB та туристичних рад.

Event Service Professionals Association (ESPA) є міжнародною організацією для професіоналів конвенцій, яка займається забезпеченням орієнтованої на потреби безперервної освіти; підвищення професійних цінностей і стандартів; а також просування та просування якісних послуг для клієнтів, щоб заохотити зростання та визнання професії конференц-сервісу.

ESCA – це професійна організація фірм, що займається наданням матеріалів і послуг для виставок, конгресів, виставок і торгових зустрічей.

Federacion De Entidades Organizadoras De Congresos Y Afines De America Latina (COCAL) – це неурядова некомерційна організація латиноамериканських професійних організаторів конгресів (PCO), які спеціалізуються на конгресах і заходах, що представляють 13 різних країн, будучи найбільш представницькою організацією MICE у латиноамериканському регіоні.

Financial and Insurance Conference Planners (FICP) надає високоякісну інформацію, освіту та мережевий форум для розширення можливостей ділового та професійного розвитку для організаторів фінансових і страхових зустрічей. Він забезпечує побудову інтимних стосунків та освітні форуми, які створюють глибше розуміння потреб сектору фінансових послуг і страхування, щоб члени та партнери гостинності могли підвищити свій успіх і цінність у своїх компаніях і галузі.

Healthcare Convention & Exhibitors Association (HCEA) – це професійна асоціація, що об'єднує понад 700 організацій, об'єднаних спільним бажанням підвищити ефективність конгресів і виставок у галузі охорони здоров'я як освітнього та маркетингового засобу. Він пропагує цінність експонатів як невід'ємної частини зустрічей з охорони здоров'я.

Hospitality Sales & Marketing Association International (HSMAI) – це міжнародна індивідуальна членська організація, яка складається з понад 7000 членів, які представляють професіоналів з продажу та маркетингу подорожей, які прагнуть покращити індустрію подорожей та гостинності через навчання та можливості спілкування.

International Association of Conference Centres (IACC). IACC – це некомерційна організація, яка має на меті покращити розуміння та поінформованість про конференц-центри як про особливі та унікальні в індустрії гостинності.

International Association of Exhibitions & Events (IAEE). Організована в 1928 році як Національна асоціація менеджерів виставок для представлення інтересів менеджерів виставок і виставок, Міжнародна асоціація виставок і заходів сьогодні є провідною асоціацією світової виставкової індустрії.

International Association of Professional Congress Organisers (IAPCO) представляє професійних організаторів і менеджерів міжнародних і національних конгресів, з'їздів і спеціальних заходів.

International Association of Speakers Bureaus (IASB) Бюро членів IASB дотримуються кодексу професійної поведінки та прийнятої практики. Наявність прямого контакту з членом бюро гарантує, що професіонали зустрічі зможуть знайти потрібного спікера чи тренера для свого заходу.

International Association of Venue Managers (IAVM) представляє менеджерів об'єктів, які наглядають за деякими з найбільш вражаючих і відомих об'єктів у світі, включаючи арени, конференц-центри, стадіони, іподроми, амфітеатри, ковзанки, місця виконавського мистецтва та багато інших.

International Congress and Convention Association (ICCA). ICCA надає всесвітню мережу експертів у всіх аспектах проведення та організації конгресів і конгресів.

International Special Events Society (ISES) навчає, розвиває та просуває індустрію спеціальних подій та її мережу професіоналів. ISES культивує високі стандарти ділової практики через свої «Принципи поведінки та етики» та заохочує співпрацю між членами та іншими фахівцями зі спеціальних подій.

Meeting Professionals International (MPI) – це найбільша асоціація професіоналів із проведення зустрічей, яка налічує понад 20 000 членів у 68 відділеннях і клубах по всьому світу. MPI дає змогу зустрічатися з професіоналами, щоб підвищити свою стратегічну цінність через освіту, чітко визначені шляхи кар'єри та можливості для зростання бізнесу.

National Association for Catering and Events (NACE) є найстарішою та найбільшою професійною асоціацією підприємств громадського харчування в усіх галузях та їхніх афілійованих постачальників. NACE обслуговує готелі, заклади громадського харчування поза приміщеннями, військові клуби та заклади громадського харчування, надаючи високоякісні освітні та мережеві можливості, а також взаємодію з афілійованими постачальниками.

National Coalition of Black Meeting Planners (NCBMP) – це некомерційна

організація, яка займається навчанням афроамериканських організаторів зустрічей. Метою NCBMP є навчання своїх членів, щоб вони могли максимізувати віддачу від інвестицій для своїх відповідних організацій; внести позитивні зміни в індустрію гостинності; і стати голосом в індустрії гостинності з питань, які стосуються афроамериканської спільноти.

Professional Convention Management Association (PCMA). Місія PCMA полягає в тому, щоб служити спільноті асоціацій, підвищуючи ефективність зустрічей, конгресів і виставок через освіту членів і галузі, а також сприяти цінності індустрії зустрічей для широкої громадськості.

Protocol & Diplomacy International – Protocol Officers Association (PDI-POA). Місія Protocol and Diplomacy International “Protocol Officers Association (PDI-POA) полягає в тому, щоб забезпечити найвищий рівень колективного досвіду, навчання, інформації та консультацій щодо правил протоколу, прийнятих на міжнародному та національному рівнях.

Religious Conference Management Association (RCMA) є професійною некомерційною міжконфесійною організацією тих, хто планує та керує зборами, конференціями, з'їздами чи зборами релігійних організацій. RCMA прагне підвищити професіоналізм своїх членів і покращити досвід відвідувачів релігійних зібрань у всьому світі.

Society for Incentive Travel Excellence (SITE) – це всесвітня організація бізнес-професіоналів, яка займається підвищенням визнання та використання стимулів як мотивації та винагороди в програмах, спрямованих на досягнення визначених цілей.

Southern African Association of the Conference Industry (SAACI). Південноафриканська асоціація індустрії конференцій (SAACI) присвячена підтримці та вдосконаленню стандартів ефективності та професіоналізму індустрії конференцій та заходів у Південній Африці.

U.S. Travel Association (U.S. Travel). Туристична асоціація США є національною некомерційною організацією, що представляє всі компоненти туристичної індустрії з оборотом 770 мільярдів доларів. Місія U.S. Travel полягає в сприянні та полегшенні подорожей до Сполучених Штатів і всередині них.

Українські стандарти. Основні нормативно-правові акти та інші документи, що визначають порядок надання готельно-ресторанних послуг:

1. Закон України «Про туризм» (від 15.09.95 р. № 324/95–ВР (зі змінами та доповненнями).

2. Правила користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг (Наказ Державної туристичної адміністрації України від 16 березня 2004 року № 19).

3. Порядок встановлення категорій готелям та іншим об'єктам, що призначаються для надання послуг з тимчасового розміщення (проживання) (Постанова Кабінету Міністрів України від 29 липня 2009 року № 803).

4. Правила обов'язкової сертифікації послуг з тимчасового розміщення (проживання) та Правила обов'язкової сертифікації послуг

харчування (наказ Державного комітету України по стандартизації, метрології та сертифікації від 27.01.1999 року №37).

5. ДСТУ 4268:2003 «Послуги туристичні. Засоби розміщення. Загальні вимоги».

6. ДСТУ 4269:2003 «Послуги туристичні. Класифікація готелів».

7. ДСТУ 4527:2006 «Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення».

8. ДСТУ ISO 22000:2007 «Системи керування безпечністю харчових продуктів. Вимоги до будь-яких організацій харчового ланцюга»

9. Закон України «Про якість та безпеку харчових продуктів і продовольчої сировини».

10. ДСТУ 3862-99 «Ресторанне господарство. Терміни та визначення».

11. ДБН В.2.2-25:2009 «Підприємства харчування (заклади ресторанного господарства)».

12. ДСТУ 4281:2004 «Заклади ресторанного господарства класифікація».

Основи функціонування суб'єктів господарювання визначені Господарським кодексом України, відповідно до якого готелі, як і будь-які інші суб'єкти підприємництва, покликані функціонувати на ринку на засадах самостійності, самоокупності та самофінансування. Іншими словами, готельно-ресторанні підприємства можуть вільно обирати напрями й обсяги роботи, ділових партнерів, розпоряджатися результатами своєї діяльності, зобов'язані повністю покривати власні витрати за рахунок одержаних коштів, забезпечувати беззбиткову роботу на ринку і розширене відтворення усіх ресурсів, досягнення необхідного рівня рентабельності.

Звісно є більш детальні внутрішні стандарти закладів ресторанного господарства.

Це покрокові інструкції та регламенти для кожного працівника. Вони регулюють як обов'язки працівника (алгоритм їх виконання), так і правила взаємодії його з іншими працівниками (в тому числі з інших відділів та служб).

Стандарти забезпечать:

- підвищення ефективності роботи працівників;
- зниження плинності кадрів;
- оптимізацію витрат;
- орієнтацію на продажі;
- стабільність якості;
- збільшення прибутку.

Стандарти мають бути:

- конкретними;
- вимірювальними;
- реалістичними;
- варіативними;
- актуальними.

Показники ефективності стандартів (можна виміряти через 3-6 місяців):

- зростання кількості продаж та середнього чеку;
- збільшення кількості задоволених та лояльних гостей;
- зменшення кількості скарг та конфліктів.

Основні види і типи документів, які регулюють роботу персоналу наведено у табл. 5.1.

Таблиця 5.1 – Основні види і типи документів, які регулюють роботу персоналу

№	Документ та його тип	Ціль документу	Для кого	Ким сформульований та затверджений
1	Місія та цінності ресторану	Визначає ключові базові цінності та сенс існування ресторану в суспільстві (можливо його соціальну місію)	Для всіх працівників ресторану	Власники, топ-менеджери
2	Стандарт корпоративної поведінки	Описує очікування організації від поведінки персоналу та його стосунки з різноманітними аспектами взаємодії в ресторані (з гостями, керівництвом, колегами)	Для всіх працівників ресторану	Власники, топ-менеджери
3	Правила внутрішнього трудового розпорядку	Регулюють дисциплінарні питання та процедури, загальні для всієї команди закладу	Для всіх працівників ресторану	Керівником ресторану. Зміст документу регулюється трудовим законодавством
4	Посадові інструкції	Описують, що входить в обов'язки працівників, їх повноваження та відповідальність	Для кожної посади в закладі	Керівником ресторану
5	Стандарти роботи персоналу	Описують, що та як повинні робити працівники для якісного виконання своїх посадових обов'язків	Загальні для всіх працівників, індивідуальні для кожної окремої посади	Керівниками закладу, керівниками підрозділів

Ресторанна галузь є однією з найбільш конкурентних у галузі обслуговування. Щоб вирізнитися серед інших закладів, ресторани повинні ретельно працювати над розробкою, впровадженням та постійним вдосконаленням стандартів обслуговування.

Першим кроком у цьому процесі є розробка стандартів обслуговування. Це включає в себе визначення процедур та правил, яких повинні дотримуватися

всі працівники ресторану під час роботи з гостями. Стандарти можуть охоплювати такі аспекти, як привітання гостей, прийом замовлень, сервірування столику столовим приладдям, подача страв та напоїв, обслуговування за столиками та багато іншого.

Після розробки стандартів, необхідно впровадити їх у практику. Це може вимагати навчання персоналу, проведення тренінгів та контролю за дотриманням стандартів. Крім того, важливо стежити за реакцією гостей на обслуговування і вносити необхідні корективи для покращення якості сервісу.

Постійне вдосконалення стандартів обслуговування також є ключовим аспектом успішної ресторанної діяльності. Це може включати аналіз відгуків гостей, проведення опитувань задоволеності, співпрацю з професіоналами галузі для отримання порад та рекомендацій, а також постійне навчання персоналу.

Завдяки ретельному плануванню, впровадженню та вдосконаленню стандартів обслуговування, ресторани можуть покращити свою репутацію, залучити більше відвідувачів та забезпечити їм незабутнє гастрономічне та гостинне враження.

5.5. Стилi ресторанного обслуговування

Існує багато стилів ресторанного обслуговування. У більшості випадків тип обслуговування (або їх поєднання), запропонований у закладі, залежить від його формату та концепції, кожен відповідає конкретним потребам та пов'язаний із певними обставинами.

«Американський стиль» є найпоширенішим стилем обслуговування. Його часто застосовують, коли потрібно забезпечити великий обсяг обслуговування та порівняно швидкий оборот. Також він характерний для банкетів, оскільки потрібно обслужити одразу велику кількість гостей, а кількість обслуговуючого персоналу обмежена. Безпосередньо процедура залежить від рівня та характеру заходу.

При даному типі обслуговування та приготування страв порційне розкладання їх на тарілки виконується на кухні. Офіціант вносить у зал тарілки та ставить їх перед кожним гостем. Таким чином, до переваг американського стилю обслуговування можна віднести неофіційність, порівняно з попередніми стилями, невибагливість до офіціантів щодо їх особливого досвіду, не потрібно багато місця для організації роботи. Останнє особливо актуальне для рестораторів, оскільки дозволяє більш ефективно використовувати площу залів для гостей.

Обслуговування «за стійкою видачі». Мета обслуговування полягає в тому, щоб забезпечити, з одного боку, наочність пропонованих страв, з іншого – швидке обслуговування гостей, до мінімуму скорочуючи розмови та кількість рухів. Для того, щоб прискорити та спростити прийняття рішень про вибір страв, у зоні видачі організовується вітрина з пропонованими позиціями меню.

Яскравим прикладом застосування цього способу є вітрина з

кондитерськими виробами та десертами в кав'ярні-кондитерській.

«Буфет» або «Шведський стіл». Так само як і в ресторанах, альтернативною формою вищевказаним стилям обслуговування, призначеним для гостей, які їдять за столиками, є «буфет», або «шведський стіл», коли гість самостійно підходить до привабливо оформленого столу та вибирає запропоновані страви.

Для демократичних закладів «буфет» найчастіше пропонується для особливих випадків, таких, як вечірки, банкети, спеціальні заходи тощо, а також, наприклад, при організації салат-барів, особливо вдень для бізнес-ланчів.

Обслуговування «на виніс» або «на доставку». Протягом останніх років стає популярним обслуговування «на виніс», «на доставку». Замовники цієї послуги – фінансово забезпечені люди, які багато працюють і зайняті з ранку до вечора, не мають можливості готувати вдома, але не проти замовити смачну, корисну та поживну їжу із закладу ресторанного господарства.

Поворот у бік цього стилю обслуговування також пояснюється і швидким розвитком інтернету, за допомогою якого можна швидко вибрати потрібні страви в меню та оформити замовлення і навіть безконтактно оплатити його.

Створення корпоративної Бази Знань

Будь-яка організація на певному етапі розвитку зіштовхується з необхідністю створення бази знань, яка має представляти собою інформаційну систему управління знаннями.

До корпоративної бази знань входить:

- стандарти обслуговування (базові та за посадами), алгоритми виконання робіт;
- шаблони документів;
- відеоуроки;
- записи виконаних робіт як приклади еталонної якості: (успішні телефонні розмови; продажі по телефону; відпрацювання працівником заперечень гостя; діалог працівника з гостем, в якому він з'ясував його очікування та потреби).

5.6. Основи гостинності

Гостинність є одним з ключових аспектів успішної ресторанної діяльності. Вона полягає в тому, щоб кожен гість почував себе потрібним, комфортно та задоволеним під час візиту до закладу. Основи гостинності в ресторані включають в себе ряд важливих аспектів, які допомагають створити приємну та дружню атмосферу для гостей.

Першим і найважливішим аспектом гостинності є привітання гостей. При вході до ресторану кожного гостя ресторану повинен вітати усміхнений працівник та запропонувати допомогу з розміщенням за столиком. Важливо, щоб привітання було щирим та дружнім, щоб гості відчували себе важливими та потрібними.

Другим аспектом є обслуговування за столиками. Персонал ресторану повинен бути уважним до потреб гостей, швидко реагувати на їх запити та завжди бути готовими надати необхідну допомогу. Важливо також враховувати індивідуальні побажання гостей, такі як алергії на їжу чи дієтологічні обмеження.

Третій аспект – якість обслуговування. Ресторан повинен забезпечити високий рівень сервісу, починаючи від якості страв та напоїв до швидкості обслуговування та уваги до деталей. Важливо, щоб гості залишалися задоволеними якістю обслуговування, харчування та дозвіллям в закладі.

Четвертий аспект – чистота та порядок. Ресторан повинен бути чистим та охайним, щоб гості почувалися комфортно та безпечно. Персонал повинен регулярно прибирати столи, вбиральні, лобі, підлогу та інші поверхні, а також дотримуватися правил санітарії.

Загалом, основи гостинності в ресторані полягають у створенні приємної та комфортної атмосфери для гостей, яка залишить у них позитивне враження. Важливо дотримуватися цих основних принципів гостинності, щоб забезпечити успішну роботу ресторану та задоволення гостей.

Маємо жити і працювати в закладах за тим одвічним принципом, яким здавна жили та вели справи українці у всі часи, починаючи від Русі, а саме: *«Все найкраще гостям»*. Часто «найкраще» означало «те, що маємо». Зараз поодинокі заклади ресторанного господарства все-таки послугуються таким принципом, деякі його змінили та інтерпретують трохи по-іншому: «найкраще дітям», що теж є особливою рисою української гостинності.

Основні принципи якісного обслуговування.

1) Ефективне обслуговування. Коли гості відчують, що офіціанти працюють швидко та легко, виникає відчуття невимушеності. Неорганізованість, метушливість, або навпаки, повільність дратують гостей. Якщо елементарні технічні питання обслуговування постійно зіштовхуються з різного роду перешкодами, це свідчить про неправильну и неефективну організацію бізнес-процесів у закладі.

2) Якісний сервіс сприймається з першого погляду, тобто створює сприятливе перше враження. Слід завжди пам'ятати, що є лише один шанс справити гарне враження.

3) Привітність та ввічливість. Дружній прийом переконує гостя в тому, що він зможе відпочити та отримати від їжі задоволення. А тепле прощання викликає в гостя відчуття вдячності та спонукує прийти знову.

4) офіціант в ресторані – це та людина, яка задає тон. Яке враження він справить на гостя, з таким настроєм він і піде. Саме від офіціанта, в багато чому залежить, чи стане для гостя відвідування ресторану просто способом задоволення фізіологічних потреб чи приємним ритуалом, який захочеться повторити ще раз. Офіціант якраз виступає в ролі гостинного господаря, (господині).

5) Ідеальне знання меню та додаткових послуг закладу передбачає здатність надати гостю справді допомогу у виборі страв та напоїв.

б) Своєчасне обслуговування. Гості не повинні довго чекати офіціанта для того, щоб зробити замовлення, після того як вони уважно ознайомилися зі стравосписом, так само як і після подачі кожної наступної страви. З іншої сторони, це означає певне передбачення потреб гостей, тобто, страва, напій чи послуга пропонуються швидше ніж гість усвідомить, що це йому потрібно. Наприклад, столове приладдя повинно бути розкладене заздалегідь, до того як воно знадобиться гостю: ніщо так не дратує гостей, як відсутність виделки чи ложки, коли перед ними вже стоїть десерт.

7) Прояв гнучкості в обслуговуванні. Наприклад, гості можуть попросити змінити послідовність подачі страв. Головне – задовольнити зручність та комфорт гостям.

8) Стабільність якості послуг. Існує багато причин, через які гості приходять в ресторан вперше. Але є тільки одна причина, яка змотивує їх повернутись: якщо заклад сподобався – його кухня, атмосфера, обслуговування. Достатньо однієї єдиної помилки і гості можуть розчаруватися в закладі, а погані відгуки зроблять решту.

Запорукою довгострокового успіху є стабільний рівень послуг, що надаються гостю щодня, щотижня, місяць за місяцем.

Перевершення очікування гостей передбачає не просто надання того ж рівня обслуговування при кожному наступному відвідуванні закладу, але й пошук можливостей і способів, щоб досягти найкращого результату. Гість ніколи не забуде невеликі знаки уваги до себе.

Гостеорієнтованість

Можна виділити *два способи гостеорієнтованості*:

- здатність організації отримувати додатковий дохід за рахунок кращого розуміння своїх гостей;
- оцінка гостем видимої частини бізнесу (що його захоплює, які має смаки та вподобання).

Щоб досягнути першого, потрібно свою увагу зосередити на тому як, як дізнатися слабкі сторони гостя та на основі цього продати йому якомога більше. В цьому випадку бізнесмен думає, перш за все, про свою вигоду.

В другому випадку власника в першу чергу хвилює гість. Потрібно пам'ятати – коли підприємець думає про свого споживача, відповідає на його запити, він в будь-якому випадку буде винагороджений.

Гостеорієнтованість – це здатність організації та працівників вчасно визначати бажання та потреби гостей, щоб задовольняти їх своєю продукцією чи послугою з максимальною вигодою.

Гостеорієнтованість створює потік лояльних гостей, збільшує продажі та допомагає обійти конкурентів.

Гостеорієнтований підхід – це той самий вислів «Гість завжди правий». Тобто, якщо гість хоче не просто отримати послугу, але отримати її з максимальним для себе комфортом. Гості повертаються туди, де їх обслуговували як королів, як президентів.

Отже, ***гостеорієнтованість*** – це пріоритет інтересам гостей над усіма

іншими пріоритетами.

Гостеорієнтована організація – це бізнес-завдання, яке розраховує на довгострокову перспективу і приносить дохід за рахунок постійних гостей. Співробітники такої організації повинні виявляти потреби гостей та надавати відповідні послуги.

Гостеорієнтований сервіс повинен відповідати ряду критеріїв, до яких відносять:

1. Тривалі стосунки з гостями, взаємодія з лояльними гостями.
2. Великий вибір персональних пропозицій та послуг під кожний сегмент або групу гостей, а також високий рівень сервісу, що в першу чергу визначається за ступенем чуйності співробітників та менеджерів.
3. Систематичне вивчення переваг гостей. Маркетингові стратегії у такій компанії вибудовуються насамперед на основі інтересів гостей. Для цього використовується простий алгоритм: визначте, що хочуть ваші гості найбільше, і надайте їм це.
4. Наявність налагодженого зворотного зв'язку. Складно щось усвідомлено покращувати, коли немає відгуку гостей про якість продукту чи обслуги. До того ж, гостям подобається, коли на їхні запитання швидко відповідають. Про поганий зв'язок із зовнішнім світом може говорити факт відсутності скарг, тому що завжди є незадоволені чимось гості, які просто не змогли донести до вас своєї думки.
5. Створення позитивного образу приємних співрозмовників. Такий, начебто, простий шлях підвищити лояльність гостей. Однак важливо в словах не розходитися зі справами. Гостеорієнтованість – це не про обіцянки, а про гарантії, що ви справді зможете виконати обіцяне.
6. Ввічливість та увага до проблеми гостя. базис спілкування з людьми. Гостеорієнтованість починається з того, що співробітник уважно вислуховує побажання та зауваження гостя, не перебиваючи його, і пропонує оптимальне рішення.
7. Постійний аналіз діяльності організації. Саме він дозволить виявити ефективні дії та відмовитися від малопродуктивних заходів;
8. Наявність корпоративної культури та відповідальне дотримання її норм. Відносини в колективі повинні бути на висоті, а зарплати співробітників відповідати витраченим зусиллям та ринковій оплаті праці. Неможливо досягти максимальної віддачі від працівників, виплачуючи їм мізерну зарплату;
9. Готовність до запозичення хороших ідей конкурентів.

Гостеорієнтованість співробітника

Показником гостеорієнтованості співробітника є те, що він виконує стандарти, розроблені організацією, для ефективного спілкування з гостем. Співробітник також повинен розуміти, що пріоритетом для нього є запити гостя, які інколи можуть стояти вище корпоративних інтересів.

Тут проходить дуже тонка грань, і лише досвідчений працівник її витримує. Співробітник повинен докласти всіх зусиль, щоб допомогти гостю вирішити його питання. Але і при відмові, і при прагненні допомогти гостеві,

звичайно, дуже важливий емоційний інтелект співробітника.

Гостеорієнтованість співробітників сьогодні цінується дуже високо. Такий персонал краще надає послуги.

Гостеорієнтованість – це навик, який не передається в спадок, а напрацьовується з досвідом.

Принципи гостеорієнтованості.

1. Добросовісність у роботі. Це є ключовим фактором. Якщо організація, співробітники виконують свої обіцянки і роблять це з комфортом для гостей, то ті обов'язково відзначають таку організацію і звертатимуться до її послуг знову і знову.

2. Розуміння побажань гостя. Гостеорієнтованість – це не просто догодження гостям, а постійний аналіз якості послуг та роботи сервісу.

3. Розуміння та прийняття думки гостя. Необхідно навчитися слухати і не говорити гостю «ні». Щира увага до проблеми, бажання бути корисним у її вирішенні – підкуповують.

4. Увага до деталей. У спілкуванні потрібно намагатися помічати дрібниці, які можуть спричинити роздратування у гостя. Буває так, що, на перший погляд, гостеорієнтованість на висоті, але частина гостей чомусь все ж таки йдуть. Причина - ті самі прикрі дрібниці. Ці помилки необхідно виявляти та усувати.

5. Вміння перевершувати очікування. Якщо ви зможете приємно здивувати гостя, то у 100% випадків отримаєте постійного гостя. Дайте більше, ніж розраховує гість, і це підвищить його лояльність до бренду.

Як зміряти гостеорієнтованість?

У маркетингу є закон: якщо якийсь показник не можна виміряти, то на нього важко вплинути.

Як виміряти рівень орієнтованості організації та співробітників на гостя? Чітких метрик, формул немає. Але кожна організація прописує стандарти роботи з гостями з огляду на викладені вище принципи.

Наприклад, можна відстежувати такі показники:

- співробітник або менеджер повинні привітатись з гостем не пізніше 20-30 секунд після того, як той зайшов у лобі готелю чи ресторан;
- при телефонному дзвінку відповідь співробітника має бути протягом трьох дзвінків;
- якщо гість скаржиться у письмовій формі, то організація має відповісти на лист протягом 48 годин. І пам'ятайте: важливо виконувати свої обіцянки;
- співробітник повинен привітатись, посміхнутися, представитися;
- співробітник повинен виявляти щире увагу до проблеми гостя, вміння вислухати.

Це лише кілька прикладів стандартів, які прописуються в організації. Якщо опрацювати такий список повністю, то можна отримати чек-лист і вже усвідомлено займатися контролем показників.

Перевіряти роботу співробітників потрібно за допомогою чек-листів,

опитування гостей, особистих спостережень, а також опції «таємних гостей». Щоб отримати повну картину – комбінувати способи.

Сьогодні при зростаючій конкуренції у всіх галузях бізнесу лояльності гостей важливо приділяти більше уваги. Інакше у конкурентній боротьбі ви програєте. Тільки якісний сервіс забезпечить приплив нових гостей та допоможе зберегти наявних.

5.7 Комунікаційна робота з командою

Задоволеність роботою – це приємний емоційний стан, який виникає, коли людина бачить, що робота задовольняє її цілі та потреби. Задоволеність роботою визначають:

- нормативні вимоги до роботи;
- особисті ресурси та компетенція;
- фактори стресу;
- соціальний клімат;
- можливості кар'єри (кар'єрного зростання);
- оплата праці;
- особистість.

Після періоду спрацьовування та пробних робіт/завдань регулярна комунікація з персоналом (наприклад, щоденний зворотній зв'язок; або регулярна оцінка працівника, скажімо раз на рік, чи раз на шість місяців; або оцінка потенціалу з метою робити припущення про можливості розвитку кар'єри) приносить користь. Комунікація служить для поліпшення продуктивності та управління поведінкою. До неї можна відбирати бажані або необхідні заходи щодо підвищення кваліфікації та планувати їх проведення. Але й такі теми, як підвищення на посаду старшого бармена, старшого офіціанта або менеджера ресторану (а також подальший розвиток, переведення на іншу посаду чи звільнення), також необхідно обговорювати у відповідній для цього обстановці. Іншими темами комунікації з персоналом може бути визначення розміру заробітної плати або перегляд умов роботи. Якщо люди вже довго працюють в організації, то підвищення кваліфікації буде для них приємним бонусом, оскільки вони втомились від щоденної рутинної роботи. Під час комунікації з персоналом також можна ідентифікувати прояви втоми, прояснити та усунути їх.

Розвиток персоналу – це систематичне планування заходів, орієнтованих на людей (персонал) та спрямованих на реалізацію організаційних цілей та розвиток кар'єри працівників. Підвищення кваліфікації для підвищення навичок комунікації з гостями та командою, психології спілкування з гостями, інклюзивність в сфері гостинності, комунікація з військовими в готельно-ресторанному бізнесі для працівників готелів і барів – це саме такі актуальні заходи із розвитку персоналу. Тут можна ідеально узгодити цілі людини (потреби, очікування тощо) та організації (покращення продуктивності, залученості). Заходами щодо розвитку персоналу в психології та комунікації з

гостем в готелях та барах, ресторанах можуть бути: тренінг вирішення проблем, семінар на тему лідерства, тренінг впевненості в собі або тренінг подолання стресу та соціальної компетентності.

Мережева комунікація в закладах ресторанного господарства

Міжособистісна комунікація в закладах гостинності потребує, щоб багато інших окремих одиниць та рівні комунікації були між собою узгоджені.

Щоб забезпечити безперервний процес, кожен підрозділ в мережі закладів або в закладі повинен спиратися на інші підрозділи. Навіть невелике порушення комунікації між окремими учасниками цього процесу може спричинити великі проблеми.

На запитання: чи здатен підрозділ вирішувати поставлені йому задачі? З одного боку, це залежить від складності завдань; а з іншого боку, важливу роль відіграють людські ресурси працівників, такі як, наприклад, знання, здібності, вміння, навички, інструменти і т.д.

Групові та індивідуальні результати.

Коли груповий результат менший, ніж сума індивідуальних досягнень, це означає, що тут присутній ефект соціальних лінощів. Такий ефект може виникнути тоді, коли індивідуальне досягнення не помітно в команді і від цього в працівника знижується продуктивність, навантаження та мотивація. В результаті може зменшитись продуктивність та розфокусованість усіх членів команди. Таке може статися тоді, коли немає достатнього узгодження дій, їх послідовності, наявна розсіяність та неухважність працівників. Тут допоможе впровадження стандартів.

Дуже часто керівники, власники закладів гостинності можуть спостерігати таке явище як «проїхатись зайцем». Це всім широко відомий приклад, коли працівник витягує якусь вигоду з команди (фінансову, моральну, фізичну), а сам не вносить нічого. Є й такі люди серед наших гостей. Їх можна назвати «поглиначами цукерок». Це всім відомі гості, які завжди все хочуть отримати чи то по бартеру, чи безкоштовно, чи шукають якісь недоліки в стравах, для того, щоб перед ними вибачились та запропонували знижку або й узагалі видалили страву/напій з їх рахунку. Коли в команді є такі, які хочуть «проїхатись зайцем», то відповідно виникнуть і «простаки» - їх філософія полягатиме в тому, що вони побачили і не хочуть щоб на їх фізичних зусиллях отримували зиск інші учасники команди. В цьому випадку дуже часто відбувається зниження продуктивності працівників. Завдання керівників полягає в тому, щоб чітко, зрозуміло, прозоро та рівномірно розподілити завдання та мати можливість контролювати їх виконання, порівнювати продуктивність працівників.

Деякі ресторатори запроваджують в своїх закладах індивідуальне обслуговування (коли конкретний офіціант відповідає за певний столик). Конкурентність може допомогти тримати працівників в тонусі, але може і призвести до гіршого групового результату.

Отже, керівники можуть запровадити модель робочої поведінки, яка буде заснована на співробітництві команди, яка ділить успіх (чайові, премію,

бонуси) та невдачу, і разом з цим працюють. Співробітництво є більш продуктивним, за умови, що правильно підібрана команда колективу. Проте, модель індивідуального обслуговування дозволяє керівникам запитати про конкретні результати роботи, помилки в роботі, похвалити за високі результати.

Компетентний бармен, офіціант – це не гарантія успіху, якщо він не застосовує свої здібності, або якщо їх «блокують» керівники!

5.8. Обслуговування в закладах гостинності

Щоб змінити обслуговування, необхідно трансформувати мислення – сформувані розуміння, навіть якщо потрібно працювати по-іншому. Важливо розуміти, що навчання основних принципів обслуговування – дуже довгий процес, часто неперервний, який відбувається в декілька етапів:

- навчання;
- відпрацювання навичок (практика);
- формування відношення.

Навчання

На цьому етапі працівник за відносно короткий час отримує теоретичні знання. Він вивчає стандарти та правила обслуговування, правила зовнішнього вигляду, меню, технології прибирання столика, процедура прийому замовлення, етапи його виконання, основні процеси на виробництві та між підрозділами/службами та багато іншого.

Відпрацювання навичок

Все, що вивчили теоретично потрібно закріпити на практиці, щоб знання стали навичками. Щоб це зробити необхідно:

- засервірувати стіл відповідно то стандарту;
- прийняти замовлення в гостя правильно.

Найскладнішим буде перетворення навичок в звички багаторазовим способом повторення певних дій. Тут потрібна залученість працівників, щоб вони розуміли, для чого їм це потрібно. Тут дуже важливо здійснювати постійний контроль за виконанням поставлених завдань та оцінювати їх.

Формування відношення

Формування відношення – це останній етап, який є найбільш складним у впровадженні нового сервісу. Усвідомлення працівником, чому, для чого він повинен виконувати стандарти обслуговування допоможе йому робити це шире, навіть тоді, коли поруч немає керівника, який обов'язково контролює.

Усвідомлений сервіс або усвідомлена гостинність починається з нас! – це і є визначальним правилом. Надзвичайний сервіс має починатися не десь там, а тут і зараз – з нас самих, з мене та з моїх вчинків. Це і буде прикладом для інших працівників – якщо хочеш, щоб працівники виконували стандарти – виконуйте самі їх в першу чергу!

Основними принципами обслуговування в ресторані є:

- професіоналізм – вміння виконувати свої обов'язки на високому рівні, знання меню, уміння працювати швидко та ефективно;

- ввічливість: повага до гостей, уважне ставлення, готовність допомогти та відповісти на будь-які запитання;
- уважність до деталей: спостережливість, вміння передбачити потреби гостей, готовність виконати їхні побажання.

Роль бармена та офіціанта в ресторанному бізнесі

Бармен: здійснює приготування напоїв, роботу з барним обладнанням, обслуговування клієнтів за баром.

Обов'язки бармена та вимоги до його роботи включають у себе два основних стимули: забезпечення рентабельності бару і задоволення гостей. Бармен відповідає за організацію розміщення пляшок і аксесуарів, контроль за зовнішнім виглядом та чистотою обладнання. Проте, область діяльності бармена значно варіюється від одного закладу до іншого і залежить від рівня довіри, який йому надає його керівник. Незалежно від цього, бармен повинен мати глибокі знання про правила сервірування напоїв та ефективного використання барних аксесуарів та інструментів.

Особисті якості бармена включають:

- унікальний стиль обслуговування;
- добре розвинений периферичний зір;
- можливість одночасно готувати напої та спілкуватися з гостями;
- ввічливість, тактовність, почуття гумору, відкритість.

Бармен – це фахівець, який працює за барною стійкою, дотримуючись правил та атмосфери закладу. Він виконує ряд професійних обов'язків, таких як привітання гостей, надання інформації та консультацій.

Офіціант: здійснює прийом замовлень, сервірування столиків, рекомендації по вибору страв та напоїв, обслуговування гостей.

Офіціант – це працівник обслуговуючого персоналу, який працює в ресторані, каварні, барі або готелі та відповідає за обслуговування гостей.

Офіціант повинен мати високий рівень комунікабельності та вміння працювати в колективі, повинен бути уважним до потреб гостей, швидко реагувати на їхні запити та побажання, а також забезпечувати комфортне та приємне обслуговування.

Офіціант також відповідає за підтримання чистоти та порядку у зоні обслуговування, ведення обліку замовлень та розрахунків з гостями. Крім того, в деяких закладах офіціант може брати участь у підготовці страв, контролювати запаси та дотримуватися стандартів безпеки та санітарних норм.

Офіціант – це ключовий фахівець у гостинному бізнесі, який в значній мірі впливає на задоволення гостей та репутацію закладу.

Якість обслуговування в ресторані є одним з ключових чинників, що впливають на задоволення гостей та успішність закладу. Вона залежить від кількох факторів, які варто враховувати для покращення роботи персоналу та задоволення потреб гостей.

1. Професіоналізм персоналу

Офіціанти та інші працівники ресторану повинні мати високий рівень навичок комунікації, знати меню закладу, бути уважними та дружніми до

гостей. Тренінги та навчання персоналу можуть допомогти покращити їхні професійні навички та підвищити якість обслуговування.

2. Ефективне управління

Керівництво повинно створити чіткі процедури та стандарти обслуговування, контролювати роботу персоналу та забезпечити їхню підтримку та мотивацію.

3. Система зворотного зв'язку

Важливо мати систему збору та аналізу відгуків гостей про обслуговування. Це дозволить вчасно виявляти проблеми та недоліки, шукати шляхи їх вирішення та покращення обслуговування.

4. Постійне вдосконалення

Якість обслуговування в ресторані є постійним процесом, який потребує постійного вдосконалення. Важливо слідкувати за трендами у сфері гостинного сервісу, впроваджувати нові ідеї та практики, що допоможуть покращити якість обслуговування та забезпечити задоволення гостей.

Якість обслуговування в ресторані залежить від професіоналізму персоналу, ефективного керування, системи зворотного зв'язку та постійного вдосконалення. Правильний підхід до цих аспектів може значно покращити обслуговування та забезпечити успішну роботу закладу.

5. Персоналізоване обслуговування

Офіціанти повинні бути уважними до індивідуальних потреб та побажань кожного відвідувача, запам'ятовувати їх уподобання та надавати відповідні рекомендації.

6. Чистота та охайність

Приміщення повинно бути чистим, а столи та посуд – бездоганними. Працівники повинні дотримуватися правил санітарії та гігієни, щоб забезпечити комфорт та безпеку гостей.

7. Час обслуговування

Швидкість обслуговування також грає важливу роль у якості сервісу. Гості очікують, що їх замовлення будуть виконані оперативно та без зайвих затримок. Ресторан повинен мати оптимальний баланс між швидкістю обслуговування та якістю приготування страв.

8. Створення приємної атмосфери

Музика, освітлення, декорації – все це має сприяти релаксації та задоволенню гостей під час візиту в ресторан.

9. Забезпечення безпеки

Ресторан повинен дотримуватися всіх стандартів безпеки та забезпечити захист як фізичний, так і інформаційний для своїх відвідувачів.

Отже, якість обслуговування в ресторані залежить від персоналізованого підходу, чистоти та охайності, швидкості обслуговування, створення приємної атмосфери та забезпечення безпеки. Враховуючи ці аспекти, ресторан може покращити якість свого сервісу та забезпечити задоволення клієнтів.

Кваліфікація працівників ресторану грає важливу роль у забезпеченні високої якості обслуговування. Існують різні види кваліфікації, які можуть бути

важливими для ресторанного бізнесу:

- *професійна кваліфікація*: знання та навички, необхідні для виконання конкретної посади в ресторані, наприклад, офіціант, кухар, бармен тощо (тут можна застосовувати державну систему кваліфікацій в сфері професійно-технічної, вищої освіти);

- *комунікативна кваліфікація*: вміння ефективно спілкуватися з гостями, розуміти їхні потреби та вміти вирішувати конфліктні ситуації;

- *лідерська кваліфікація*: вміння керувати командою, мотивувати співробітників та приймати стратегічні рішення для покращення роботи ресторану.

Для визначення кваліфікації працівників ресторану можна використовувати такі методи:

- *оцінка знань та навичок*: проведення тестувань або інших формальних методик для оцінки рівня знань та навичок працівників;

- *спостереження за роботою*: спостереження за способом виконання обов'язків працівниками, щоб оцінити їхню ефективність та професійну підготовку;

- *отримання зворотного зв'язку від гостей*: збирання відгуків та рекомендацій від гостей про якість обслуговування, щоб оцінити роботу працівників.

Щоб покращити кваліфікацію працівників ресторану, можна використовувати такі практики:

- тренування та навчання: організація тренувань та семінарів для покращення знань та навичок працівників;

- менторство: надання можливостей для молодших спеціалістів отримати досвід та поради від більш досвідчених колег;

- стажування: організація стажувань у кращих ресторанах або встановлення партнерських зв'язків з іншими закладами для обміну досвідом.

Загалом, покращення кваліфікації працівників ресторану сприятиме покращенню якості обслуговування та задоволенню гостями.

Якість продукції в ресторанах є одним із ключових аспектів успішної діяльності закладу. Гості очікують високої якості страв, свіжості і смаку, тому важливо забезпечити відповідні стандарти якості у всіх аспектах підготовки та подачі їжі.

1. *Сировинні матеріали*. Починаючи з сировинних матеріалів, ресторан повинен вибрати тільки найкращі продукти. Це означає співпрацю з надійними постачальниками, які гарантують якість продукції. Контроль якості сировинних матеріалів перед прийняттям на склад допомагає уникнути проблем з якістю страв. Застосовуємо правила НАССР.

2. *Приготування страв*. Кухарі повинні дотримуватися рецептур та стандартів приготування, щоб забезпечити однакову якість страв для кожного гостя у всіх робочих змінах. Важливо враховувати правильну температуру, час готування та порціонування страв для збереження їх смакових та візуальних характеристик.

3. *Подача страв.* Обслуговуючий персонал має велике значення у забезпеченні якості продукції. Вони повинні бути уважними до деталей, правильно подавати страви, дотримуватися етикету та взаємодіяти з гостями ввічливо та професійно.

4. *Зворотний зв'язок.* Важливо мати систему отримання зворотного зв'язку від гостей щодо якості продукції. Це допомагає виявити проблеми та вдосконалити процеси приготування страв, вибору нових постачальників, використання нових рецептур та підходів в приготування тих чи інших страв для покращення якості обслуговування.

5. *Навчання та підтримка персоналу.* Постійне навчання та підтримка персоналу є ключовими для забезпечення високої якості продукції. Забезпечення виконання основних положень законів та підзаконних актів, постанов уряду про безпеку харчових продуктів, зокрема, впровадження системи НАССР. Тренування нових працівників, оновлення навичок і знань старших співробітників допомагають покращити якість обслуговування та задоволення гостей.

Загальний підхід до якості продукції в ресторанах полягає в постійному контролі, покращенні процесів та навчанні персоналу. Це допомагає забезпечити найвищий рівень задоволення гостей і позитивну репутацію закладу.

Правила та принципи роботи з VIP-гостями

Обслуговування VIP-гостя – це командна робота, де кожен працівник виконує певне завдання (зустрічі, прийому, комунікації, уваги до деталей).

Така команда ділиться на рівні:

- на верхньому рівні – директори, генеральні менеджери;
- на рівні виконавців – професійний склад співробітників з постійним моніторингом з боку керівника та відповідного керівника організації.

Якщо говорити про комплексну роботу з VIP-гостями, необхідно розуміти, що продукт, який пропонує організація, не закінчується надання конкретної послуги. *Складові частини будь-якого продукту* – це:

- процес залучення гостей;
- обробка запитів;
- озвучення пропозицій;
- ведення переговорів;
- сервіс і т.д.

Щоб усі ланки в цьому ланцюжку працювали надійно, велике значення мають досвід та кваліфікація людей, які взаємодіють з гостем, особливо з VIP-персонами.

Базовий принцип роботи з VIP-гостем – створення з ним партнерських/дружніх відносин.

Величезне значення в роботі з VIP-гостем мають підготовка та планування. Саме вони на 80 % забезпечують успішне обслуговування вже в момент візиту VIP-гостей.

Основні етапи цієї стадії:

1. Збір усієї можливої інформації про гостя. Персональний менеджер повинен завести спеціальну папку для зберігання цих відомостей і постійно поповнювати її даними про гостя, його переваги, події його життя. Все це можна вести у CRM;

2. Складання плану маркетингових заходів для кожного сегмента та планування бюджету на отримання і найголовніше - утримання елітних гостей; Але крім того, що має розвиватися маркетинг компанії, має розвиватися і персонал. Для цього необхідно, щоб працівники:

- постійно проходили навчання та тестування;
- регулярно оцінювалися таємними гостями, щоб бути у постійному тонусі.

Кожен ресторан пишається своїми VIP-гостями та часто вихваляється ними.

Індивідуальний підхід – обов'язкова складова роботи з VIP-гостями. У жорстких ринкових умовах ресторації зосереджені не лише на тому, як залучити VIP-гостей, а й на тому, як їх утримати та перевести до групи постійних.

Тому менеджер з роботи з VIP-гостями має:

- бути уважним;
- вміти гнучко реагувати на прохання та запити гостей;
- бути впевненим у собі;
- ідеально володіти навичками сервісного обслуговування.

Менеджер з роботи з VIP-гостями повинен мати високий загальний рівень розвитку, тому що тільки це дозволить йому спілкуватися із гостем на рівних на різні теми, в тому числі: моду, тренди в кулінарії, спортивні змагання, історичні події, виноробство, сироваріння, мистецтво, літературу, визначні пам'ятки міста, де знаходиться ресторан, зніме психологічні бар'єри.

Щоб справляти гарне враження та успішно працювати з VIP-гостями необхідно:

- володіти практичними навичками та стилями обслуговування;
- знати правила побудови взаємодії та комфортного спілкування, до яких входять природна привітність, настрій на посмішку та компліменти на адресу співрозмовника, керування власними емоціями.

Wow-ефект - це дія, яка викликає враження, емоцію подиву або захоплення у гостей, які перебувають у ресторані. Це може бути спричинено незвичайними стравами, їх подачею, оригінальним дизайном інтер'єру, вражаючим обслуговуванням або будь-якими несподіваними елементами, які роблять візит у заклад незабутнім.

Wow-ефект в ресторані потрібен для:

1. *Привертання уваги.* Wow-ефект допомагає привернути увагу гостей і зробити заклад видатним серед конкурентів. Яскраві та незвичайні елементи можуть стати причиною для відвідувачів обрати саме ваш ресторан знову наступного разу.

2. *Збільшення лояльності.* Незабутні враження, які викликають wow-

ефекти, допомагають зберегти лояльність гостей. Вони будуть прагнути повертатися до вашого закладу знову і знову.

3. *Створення позитивного іміджу.* Wow-ефект допомагає позитивно просувати ресторан у соціальних мережах та серед відгуків гостей. Якщо гості отримують незабутні враження, вони будуть ділитися ними з іншими, що сприяє популярності закладу.

4. *Залучення нових відвідувачів.* Wow-ефект може бути ключовим фактором у залученні нових гостей. Вражаючий дизайн, оригінальна концепція або унікальні страви можуть стати причиною для того, щоб люди вирішили спробувати ваш заклад.

5. *Стимулювання творчості та інновацій.* Прагнення створити wow-ефект спонукає рестораторів до пошуку нових ідей, творчих підходів та інновацій. Це сприяє розвитку закладу та покращенню якості обслуговування.

Створені ресторанами, барами, кав'ярнями враження повинні відповідати бренду компанії та її стратегічним цілям, а також об'єднатися з іншими засобами маркетингової комунікації.

Дуже важливо створювати ціннісні враження, які б розважали, захоплювали та руйнували стереотипи.

Привітання як Wow-ефект в сфері гостинності.

Людей вітають з нагоди святкових подій у їхньому особистому, родинному житті, з релігійними, національними і державними святами, соціально-політичними подіями, історичними датами тощо. Привітання є виявом уваги до людини, воно засвідчує приязне ставлення до неї; це один із найпоширеніших засобів підтримування добрих взаємин між людьми, комунікації загалом. Якщо Ви хочете, щоб про Вас пам'ятали інші, Ви самі не повинні забувати інших та їх важливі дати. Привітання зазвичай супроводжуються побажаннями адресатові, а передусім бажають здоров'я. Тому синонімом слова привітання є слово поздоровлення.

Якщо заклад хоче, щоб гість запам'ятав його – обов'язково знайде спосіб привітати гостя зі святом – з Днем Народження, з Днем Ангела, з Днем весілля та іншими важливими святами, які гості вирішили відсвяткувати в ресторані. Привітайте таких гостей спільно з командою, шматком торта та піснею Happy Birthday. І відсьогодні цей гість Ваш назавжди.

Wow-ефект в ресторані - це не лише спосіб привернути увагу гостей, але й ефективний інструмент для залучення нових відвідувачів, збереження лояльності та створення позитивного іміджу закладу. Важливо постійно працювати над тим, щоб дивувати та радувати гостей незабутніми враженнями.

Конфліктні ситуації та скарги

Важливо розуміти, що будь-який, навіть дуже зразковий ресторан, що працює у сфері обслуговування, так чи інакше стикається зі скаргами незадоволених гостей і конфліктними ситуаціями. Питання про професійне і прийнятне вирішення конфліктних ситуацій з гостем особливо гостро виникає тоді, коли є жорстка конкуренція, а отже, в гостей є часто порівняльна характеристика, і відповідно з'являється вибір.

Коли йдеться про конкурентоспроможність ресторану, бару, кав'ярні, особлива увага приділяється питанням, спрямованим на професійну поведінку працівників, на вмiле запобiгання та вирiшення конфлiктiв, а також на комунiкативних навички команди.

Надавати комусь послуги це дуже складна робота, оскiльки у працівників та гостей рiзні характери, манери спiлкування, прагнення та бажання, а найголовніше - очiкування. Навiть настрої працівника може зiпсувати якість послуги, що надається. Тому важливо знати причини конфлiктiв, вмiло їх нейтралiзувати ще тiльки, коли ми бачимо, що вони починають зароджуватись та професійно з ними працювати.

Конфлікт (лат. *conflictus*) – протирiччя, зiткнення. Під конфлiктом розуміють вiдсутність згоди мiж двома чи бiльше сторонами, особами чи групами.

Умовно всi конфлiкти, що виникають у сферi гостинності, залежно вiд сторiн, що беруть у них участь, можна роздiлити на чотири основних типи.

1. Внутрiшньо-особистiснi конфлiкти

Конфлiкти виражаються у негативних переживаннях особистостi, породжених її суперечливими прагненнями. За своєю природою це психологiчна проблема людини, яка сприймається i емоційно переживається, потребує дозволу i викликає внутрiшнiй роботу, спрямовану на подолання конкретної проблеми. Може мати i деструктивний, i конструктивний характер, тобто мати як позитивнi, i негативнi наслiдки особистостi.

Причинами внутрiшньо-особистiсного конфлiкту можуть бути суперечностi потреб, суперечностi мiж внутрiшньою потребою та соціальною нормою, труднощi вибору мiж рiзними варіантами поведiнки.

2. Мiжособистiснi конфлiкти

Мiжособистiснi конфлiкти (наприклад, мiж гостем i співробітником або співробітником i співробітником) - це боротьба двох людей на основi зiткнення протилежно спрямованих мотивiв. Велике значення у мiжособистiсному конфлiкті мають особистi якостi людей, їх психiчні, соціально-психологiчні та моральнi характеристики, їх мiжособистiсна сумiсність чи не сумiсність. Причини таких конфлiктiв можуть бути рiзноманiтними.

У ресторанному бiзнесі цей тип конфлiкту, найпоширенiший. Як правило, вiн проявляється у розбiжностi очiкування якостi послуги та її виконання.

3. Конфлiкти мiж особистiстю та групою

Цi конфлiкти (наприклад, мiж гостем i співробітниками) виникають у тому випадку, коли одна з осiб займає позицію, яка вiдрiзняється вiд позиції групи осiб.

4. Мiжгруповi конфлiкти

В таких конфлiктах (наприклад, мiж групами працівників та/або мiж групами гостей), групами, якi борються мiж собою виступають малi, середнi, мiкрогрупи. В основi боротьби лежить зiткнення абсолютно протилежних мотивiв: інтересiв, цiнностей, цiлей, свiтоглядових, полiтичних, економiчних, релігійних.

Правило вирішення конфліктів «Last»

Те, що конфлікт треба вирішувати, а не ховатися, це зрозуміло. Як правильно вирішити конфлікт? Одразу потрібно застосовувати техніку вирішення конфліктів/правило LAST.

Абревіатура розшифровується так:

- *Listen* – вислухайте;
- *Apologize* – вибачтеся;
- *Solve* – вирішіть проблему;
- *Thanks* – подякуйте.

Listen – вислухайте гостя. Дайте йому якомога більше виговоритися і таких гостей заборонено перебивати – просто уважно слухайте. Опишіть озвучену ним скаргу, так як Ви її зрозуміли, щоб впевнитись, чи все правильно зрозуміли. Дуже часто, навіть того не усвідомлюючи, гість хоче допомогти закладу, вказавши на проблему. Ви повинні бути вдячні таким відвідувачам, тому що саме вони допомагають поліпшити якість і сервіс. Це означає, що гостеві Ви не байдужі.

Apologize – щиро вибачтеся. Вибачення повністю може вирішити конфліктну ситуацію. Те, як ви це скажете, з яким поглядом, тембром голосу може на другому ж етапі вичерпати конфлікт. Можна сказати так: «Мені дуже шкода, що так сталося. Така ситуація сталася вперше. Я від імені всього нашого закладу приношу вибачення і обіцяю, що такого більше не повториться». Якщо обіцяти не можете, не говоріть брехні. Пообіцяйте докласти всіх зусиль, щоб такого більше не сталося. І зробіть це одразу і негайно!

Solve – вирішіть проблему. Якщо вибачень виявилось недостатньо, а їх дуже часто все-таки мало - вам доведеться шукати вирішення проблеми.

1. Спочатку запропонуйте своє рішення, яке ви підготували, коли йшли до столу, дізнавшись від офіціанта про ситуацію, що склалася. Якщо гість не задоволений запропонованим варіантом, запитайте у нього, як він бачить вихід з ситуації, що склалася.

2. Якщо рішення відвідувача вас влаштовує, погоджуйтеся.

3. Якщо не влаштовує, запропонуйте третій варіант. Не завжди у вас вийде вирішити конфлікт. Вам варто змиритися з тим, ви не всесильні. Бувають безвихідні ситуації. Ваше завдання - докласти максимум зусиль для позитивного результату.

Thanks – подякуйте гостю за зворотній зв'язок, та те, що не був байдужим до Вашого ресторану. За те, що він привернув вашу увагу до проблеми. Якщо ви будете знати про проблему/ситуацію, значить, зможете зробити так, щоб вона не повторилася в майбутньому. Вирішення таких ситуацій допоможе врахувати усі особливості роботи в сфері гостинності та знизити ймовірність виникнення таких ситуацій.

Питання для самоперевірки

1. Коли та де виникли перші заклади гостинності?
2. Перелічіть сучасні види ресторанів та дайте їм характеристику.
3. У чому полягають відмінності між міжнародними та українськими стандартами обслуговування?
4. Опишіть основні види і типи документів, які регулюють роботу персоналу.
5. Які є два способи гостеорієнтованості?
6. Визначте етапи впровадження усвідомленої гостинності.
7. Визначте кваліфікацію працівників.
8. Що таке wow-ефект та для чого він потрібен?
9. Назвіть типи конфліктів в сфері гостинності.
10. Опишіть правило вирішення конфліктів «Last».

Список рекомендованої літератури:

1. Мальська М.П., Гаталяк О.М., Ганич Н.М. Ресторанна справа: технологія та організація обслуговування туристів (теорія та практика): підручник. Київ: «Центр учбової літератури», 2023. 304 с.
2. Круль Г.Я. Основи готельної справ : навч. посіб.- Київ: Центр учбової літератури, 2021. 368 с.
3. Шевелюк М.М. Культурний туризм Львівщини: тенденції та перспективи розвитку: автореф.дис. ... доктор філософії з культурології. Київ, 2023. 263 с.
4. Радевич-Винницький Я. Етикет і культура спілкування. Львів: В-во «СПОЛОМ», 2001. 223 с.
5. Паска М.З. Організація ресторанного господарства: навч. посіб. Львів: ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2022. 212 с.

Розділ 6.

ІННОВАЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙНИЙ ІНЖИНІРИНГ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

Ключові поняття та терміни	<ul style="list-style-type: none">- <i>інновації</i>- <i>інноваційний інжиніринг</i>- <i>готельно-ресторанний бізнес</i>- <i>організаційні форми</i>- <i>маркетинг інновацій</i>- <i>державне регулювання та підтримка</i>- <i>інформаційне забезпечення</i>
-----------------------------------	--

6.1 Сутність, завдання, функції інновацій та інноваційного інжинірингу в готельно-ресторанному бізнесі

Уперше термін «інновація» був ужитий на початку ХХ ст. основоположником теорії інновацій і інноваційного розвитку Йозефом Шумпетером, який розглядав інновації і інноваційну діяльність як рушійні сили економічного розвитку. **Інновація (нововведення)**, за Й. Шумпетером, – це втілення в життя нової комбінації ресурсів (продуктивних сил), що здатна задовольняти нові потреби.

Після Й. Шумпетера було зроблено багато спроб удосконалити поняття «інновація». Проте, незважаючи на значну кількість різних визначень цього поняття, усі їх можна об'єднати у **дві групи**:

1) **інновація як процес** розроблення, виготовлення і просування новації на ринку;

2) **інновація як результат** діяльності з розроблення, виготовлення і просування новації на ринку.

Найбільшого поширення набув другий підхід.

Згідно Закону України «Про інноваційну діяльність» **інновації** – це «новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери». Тобто у Законі України «Про інноваційну діяльність» інновації розглядаються як результат інноваційної діяльності.

Ілляшенко С.М. під **інновацією** розуміє «кінцевий результат діяльності, що спрямована на створення й використання нововведень, втілених у вигляді вдосконалених чи нових товарів (виробів чи послуг), технологій їх виробництва, методів управління на всіх стадіях виробництва і збуту товарів, які сприяють розвитку й підвищенню економічної ефективності виробництва і

споживання або забезпечують соціальний чи інший ефект» [7, с. 11].

Діяльність зі створення (розроблення і виготовлення), упровадження і поширення інновацій називають **інноваційною**.

Інноваціям притаманні **три основні взаємопов'язані властивості: новизна; технічна спроможність і економічна доцільність її виготовлення й збуту; корисність для споживачів**. Тобто, крім новизни, інновація повинна відповідати запитам споживачів і приносити прибуток (забезпечувати корисність) як її розробнику, так і виробнику (в ідеалі - усім суб'єктам інноваційного процесу).

Інновація виконує відтворювальну, інвестиційну та стимулюючу функції. Отримання прибутку від реалізації інновації і використання його в якості джерела фінансових ресурсів становить зміст **відтворювальної функції** інновації. Використання прибутку, отриманого від реалізації інновації, в якості капіталу для подальшого інвестування складає зміст **інвестиційної функції** інновації. Прибуток, отриманий підприємцем від реалізації інновації, виступає стимулом до нових інновацій; спонукає до вивчення попиту, удосконалення організації маркетингової діяльності, застосування більш сучасних прийомів управління фінансами (реінжиніринг, бренд-стратегія, бенчмаркінг та ін.). Отже все це становить зміст **стимулюючої функції** інновації.

Спираючись на Закон України «Про інноваційну діяльність», **об'єктами інноваційної діяльності** в готельно-ресторанному бізнесі можуть бути:

- інноваційні програми і проекти;
- нові знання та інтелектуальні продукти;
- виробниче обладнання та процеси;
- інфраструктура виробництва і підприємництва;
- організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру і якість виробництва і (або) соціальної сфери;
- сировинні ресурси, засоби їх видобування і переробки;
- товарна продукція;
- механізми формування споживчого ринку і збуту товарної продукції.

Суб'єктами інноваційної діяльності в готельно-ресторанному бізнесі можуть бути фізичні і (або) юридичні особи України, фізичні і (або) юридичні особи іноземних держав, особи без громадянства, об'єднання цих осіб, які провадять в Україні інноваційну діяльність і (або) залучають майнові та інтелектуальні цінності, вкладають власні чи запозичені кошти в реалізацію в Україні інноваційних проектів.

Поняття **інжинірингу** виникло у Великій Британії в другій половині ХІХ століття. У той час Британія була найбільш передовою в науковому й технічному напрямках розвитку країною, і тому послуги інженерів були надзвичайно затребувані. Інженери спочатку поодинці, а потім у певних об'єднаннях стали продавати свої послуги для зведення нових мануфактур і заводів, а також для технічної модернізації вже наявних. На той час термін **інжиніринг** означав надання послуг з будівництва, переоснащення та

експлуатації промислових об'єктів та інфраструктури.

Новий поштовх у розвитку інжинірингових послуг дали високі темпи будівництва, що велися в європейських країнах після завершення Другої світової війни. Замовникам була потрібна не тільки допомога в будівництві, але і в експлуатації та навчанні обслуговуючого персоналу. Саме тому спектр інжинірингових послуг істотно розширився й доповнився.

Інжиніринг (англ. *engineering* - винахідливість, знання) – це надання на комерційній основі різних інженерно-консультаційних послуг (виробничого, комерційного, науково-технічного характеру) зі створення нових об'єктів або проектів.

Інноваційний інжиніринг – це комплекс робіт зі створення інноваційного проекту, що включає в себе всі етапи інноваційного циклу: створення, реалізацію, просування і поширення певної інновації [1].

Інноваційний інжиніринг включає в себе два принципово різних підходи: *удосконалення* та *реінжиніринг*. **Удосконалення** – це зміна в чому-небудь у бік поліпшення; результат такої зміни. **Реінжиніринг** – це комплексна процедура, яка передбачає розробку нових бізнес-процесів на підприємстві шляхом радикального перепроектування існуючих процесів, що дає можливість отримання додаткових конкурентних переваг.

Завданням інноваційного інжинірингу є отримання замовниками та інвесторами найкращих результатів за рахунок:

- системного підходу до реалізації проекту;
- багатоваріантності технічних та економічних розробок, їхньої фінансової оцінки з вибором оптимального для замовника варіанта;
- розробки проектів з урахуванням можливості використання прогресивних будівельних і виробничих технологій, обладнання, конструкцій і матеріалів з різних альтернативних джерел, що найкращим чином відповідають конкретним умовам і вимогам замовників;
- використання сучасних методів організації та управління всіма стадіями реалізації проектів.

Функції інноваційного інжинірингу в готельно-ресторанному бізнесі:

- **дослідження** – використання тематичних і загальнонаукових методів, засобів і концепцій, експериментів і логічних інструментів для первинного вивчення проблематики, пошуку нових принципів і процесів;
- **розробка** – застосування результатів дослідження для практичних цілей, творче використання нових знань для створення нових моделей в різних предметних галузях – технологічних процесів, виробничого обладнання і готельно-ресторанних закладів в цілому;
- **проекування** – детальне проектування продукції або виробничої системи, визначення методів і процесів виробництва і функціонування, визначення використовуваних матеріалів, вироблення рішень за формою і структурою продукції або системи, визначення технічних характеристик і функцій, необхідних для вирішення проблеми, забезпечення відповідності вимогам і задоволення потреб і очікувань;

- **вартість і фінансування** – розробка бюджетів і кошторисів за проектом, підготовка і проведення конкурсів, а також створення нових фінансових інструментів і операційних схем;
- **будівництво** – створення матеріальної інфраструктури, необхідної для здійснення запроектованих процесів, що припускає освоєння будівельного майданчика, створення будівельної продукції, тобто пасивних основних фондів, організацію контролю якості і підготовку продукції проекту до експлуатації;
- **організація виробництва (обслуговування)** – визначення плану розміщення виробничих процесів, вибір і придбання необхідного обладнання, визначення матеріалів, сировини, компонентів, необхідних для виробництва (обслуговування), джерел їх постачання, інтеграція усіх виробничих процесів, проведення тестування, пуско-налагоджувальних заходів і інспекцій, підготовка персоналу, організація дослідного виробництва;
- **виробництво (обслуговування)** – контроль за функціонуванням обладнання, процесів у готельно-ресторанних закладах, організація матеріального і енергетичного забезпечення, організація транспорту і комунікацій, визначення процедур виконання технологічних процесів і їх удосконалення, контроль за діяльністю персоналу, розвиток вмій і здібностей персоналу по виконанню технологічних процесів, управління якістю процесів і продукції [8].

6.2. Класифікація інновацій та інноваційного інжинірингу в готельно-ресторанному бізнесі

Існують різні підходи і ознаки класифікації інновацій. Їх критичний аналіз і узагальнення дозволили створити систему класифікації, яка містить класифікаційні ознаки і виділені відповідно до них види інновацій.

1) За предметним змістом інноваційної діяльності:

- *продуктові* – орієнтовані на створення і використання нових чи вдосконалених продуктів у сфері виробництва чи споживання;
- *процесні* – нові чи модифіковані технології; методи, стилі, форми, прийоми управління; організаційні форми тощо;
- *об'єкти інтелектуальної власності* – комерціалізовані раціоналізаторські пропозиції, патенти, ноу-хау, ліцензії, торгові марки, торгові знаки, конструкторська, технологічна та ін. документація, корисні моделі, промислові зразки тощо.

- *ринкові* – проникнення на нові ринки чи створення нових ринків.

2) За сферами діяльності (характером застосування):

- *виробничі* – використовуються у сфері виробництва;
- *економічні* – використовуються у сфері економічних відносин;
- *маркетингові* – використовуються у сфері маркетингової діяльності, у тому числі маркетингові дослідження, товарна, цінова, збутова, комунікаційна політика, управління маркетингом тощо;
- *соціальні* – використовуються у соціальній сфері;

- *екологічні* – використовуються у сфері природокористування і охорони навколишнього середовища;

- *правові* і т.д.

3) За ступенем новизни (глибини змін, що вносяться у сферу їх створення і використання):

- *радикальні*, що базуються на відкриттях, вони, як правило, спричиняють створення нових галузей виробництва і споживання, нових ринків, формування нових відносин у різних сферах людської діяльності тощо;

- *ординарні*, що базуються на винаходах або нових рішеннях і вносять істотні зміни в традиційні галузі діяльності;

- *поліпшувачі*, що базуються на раціоналізаторських пропозиціях і вдосконалюють традиційні продукти, технології, методи управління тощо.

4) За масштабом новизни:

- нові для підприємства чи установи;

- нові для галузі;

- нові для країни;

- світової новизни.

5) За адресатом інновацій:

- для виробника;

- для споживача;

- для суспільних і державних інституцій тощо.

6) За видом одержуваного ефекту:

- такі, що дають науково-технічний ефект;

- такі, що дають економічний ефект;

- такі, що дають соціальний ефект;

- такі, що дають екологічний ефект;

- такі, що дають інтегральний ефект.

Узагальнена схема класифікації інновацій наведена у табл. 6.1.

Деякі літературні джерела містять і інші класифікаційні ознаки інновацій, зокрема, до виділених вище ознак додають: *етапи впровадження* (початкова стадія, середня, заключна); *сфера діяльності* підприємства чи установи (наукова, технічна, технологічна, конструкторська, виробнича, інформаційна, маркетингова тощо); *джерела фінансування* інноваційної діяльності (власні, залучені чи позичкові кошти тощо); *поширеність* (одиничні, дифузійні) і т.д. Проте аналіз цієї та інших класифікацій, свідчить, що їх або можна звести до поданих вище шести класифікаційних ознак, або ж вони деталізують існуючі, або ж мають специфічну галузь застосування.

Загалом же, класифікація інновацій потрібна для визначення місця кожної інновації в інноваційній діяльності суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу, урахування її особливостей з позицій створення, маркетингу, споживання. Це, у свою чергу, потрібно для ефективного управління інноваційною діяльністю та її ресурсним забезпеченням: фінансовим, кадровим, сировинним тощо.

Існують різні класифікації форм інноваційного інжинірингу. Класифікація інноваційного інжинірингу приведена в табл. 6.2.

Таблиця 6.1 - Класифікація інновацій [7]

Класифікаційна ознака	Вид інновації
Предметний зміст інноваційної діяльності	продуктові
	процесні
	об'єкти інтелектуальної власності
	ринкові
Сфера діяльності (характер застосування)	виробничі
	економічні
	маркетингові
	соціальні
	екологічні
	правові і т.д.
Рівень новизни	радикальні (піонерні)
	ординарні
	модифікуючі
Масштаб новизни	нові для підприємства
	нові для галузі
	нові для країни
	світової новизни
Адресат інновацій	виробник
	споживач
	суспільство і т.д.
Вид одержуваного ефекту	науково-технічний ефект
	економічний ефект
	соціальний ефект
	екологічний ефект
	інтегральний ефект

Таблиця 4.2 - Класифікація інноваційного інжинірингу [8]

Інноваційний інжиніринг	Зміст
Консультаційний	проектування, авторський нагляд, планування і підготовка будівництва (планово-попереджувальні ремонти, мережеві графіки), контроль за проведенням будівельно-монтажних робіт (технічний замовник), випробування, експертиза, консультації
Технологічний	Надання інноваційних технологій для будівництва і експлуатації об'єктів, передача ліцензій, виробничого досвіду і т.д.
Будівельний і/або загальний	проектування, постачання новітнього устаткування і його монтаж
Комплексний	проектування, постачання нового устаткування, керівництво будівельно-монтажних робіт і здача об'єкту «під ключ»

Найбільш характерними з відомих у світі є *консультаційний* або *«чистий»* інноваційний інжиніринг (consulting engineering), який пов'язаний з передпроектними дослідженнями, проектуванням об'єктів будівництва і здійсненням авторського нагляду та подальшою реалізацією проектних рішень.

Технологічний інноваційний інжиніринг (process engineering) складається

з надання замовнику нових технологій, що включає передачу нових технологій, патентів, виробничого досвіду і знань, а також навчання персоналу і нагляд за використанням новітніх технологій.

Не набув широкого поширення *будівельний* або *загальний* інноваційний інжиніринг (general engineering), який охоплює не тільки проектування і авторський нагляд, але і постачання устаткування та його монтаж.

Комплексний інжиніринг – сукупність послуг та поставок, необхідних для будівництва підприємства або об'єкта інфраструктури, що включає консультаційний, технологічний та будівельний інжиніринг.

6.3. Інноваційні процеси в готельно-ресторанному бізнесі

Інноваційний процес – це процес перетворення наукового знання в інновацію, який можна представити як сукупність послідовних дій зі створення, впровадження та поширення нових або вдосконалених продуктів, технологій та послуг.

Інноваційний процес включає цілі, структуру, завдання, технологію та людські ресурси організації. Ці внутрішні змінні пов'язані між собою, наприклад, впровадження інформаційних технологій в діяльність готельно-ресторанних закладів спричинить зміни в професійно-кваліфікаційній структурі колективу, в рівні вирішуваних завдань, в системі контролю і навіть у самому характері роботи.

При впровадженні інновацій в готельно-ресторанному бізнесі виникають та вирішуються *три групи протиріч*:

1) між новим та старим;

2) протиріччя, пов'язані з глибиною перетворень (чи відбувається радикальна зміна, тобто має місце *інновація-модернізація*, чи вдосконалюються традиційні методи, форми та принципи роботи, тобто має місце *інновація-трансформація*);

3) протиріччя, пов'язані з розбудовою свідомості працівників, оскільки інновації змінюють їх інтереси та ціннісні орієнтації.

Інновації в готельно-ресторанному бізнесі розвиваються у *п'ять етапів*:

Перший етап – *ініціація нововведення* та прийняття рішення щодо необхідності впровадження новацій певного типу. Причиною ініціації нововведення є зовнішній чи внутрішній тиск: кон'юнктура ринку, замовлення галузі, зміни та процеси всередині самої організації. У нормі стратегія інновацій та аналітична робота щодо її впровадження має проводитися керівником у ранзі директора, його заступників або керівників відділів (напрямів). На практиці часто ініціатива нововведення йде не зверху, а знизу – від новаторів.

Другий етап – *теоретичний*, тобто обґрунтування та опрацювання інновацій на основі економічного аналізу, прогнозування того, як розвиватиметься інноваційний процес та які його негативні й позитивні наслідки (економічні, юридичні та ін.). Цей етап передбачає також

інформаційне забезпечення запланованого нововведення.

Третій етап – організаційно-практичний – це створення нових структур, що сприяють освоєнню нововведення. На цьому етапі важливо знайти прихильників інноваційної ідеї, особливо серед впливових і авторитетних в організації осіб. Крім того, треба передбачити ставлення до новації багатьох інших співробітників серед тих, кого прямо торкнуться ці нововведення. Цей етап інноваційного процесу закінчується переконанням більшості членів організації у необхідності нововведень та створенні сприятливого емоційно-мотиваційного фону.

Четвертий етап – аналітичний – це узагальнення та аналіз отриманої моделі. На цьому етапі треба усвідомити на якому рівні здійснюється інноваційний процес; співвіднести стан підприємства в цілому з тим прогностичним станом, якого передбачалося досягти внаслідок нововведення.

П'ятий етап – використання, воно може бути пробним, а потім і повним. Успіх на цьому етапі залежить від **трьох факторів**:

- від матеріально-технічної бази готельно-ресторанного закладу;
- від кваліфікації виконавців та керівників, їхнього ставлення до інновацій та творчої активності;
- від морально-психологічного клімату в готельно-ресторанному закладі (ступеня конфліктності, ступеня згуртованості співробітників, плинності кадрів, суспільної оцінки їхньої праці та ін.).

Інноваційний процес в готельно-ресторанному бізнесі включає в себе **сім послідовних етапів**:

- 1) ініціація інновації;
- 2) маркетинг інновації;
- 3) виробництво інновації;
- 4) реалізація інновації;
- 5) просування інновації;
- 6) оцінка економічної ефективності інновації;
- 7) дифузія інновації (рис. 6.1).



Рисунок 6.1 – Етапи інноваційного процесу в готельно-ресторанному бізнесі

Початком інноваційного процесу в готельно-ресторанному бізнесі є *ініціація*. **Ініціація** – це діяльність, яка полягає у виборі мети інновації, формулюванні завдання, що виконується інновацією, пошуку ідеї інновації, її техніко-економічному обґрунтуванні та у матеріалізації ідеї. Початком ініціації є **визначення мети** інновації та **завдань**, які вона має вирішити. Потім слідує пошук основної ідеї інновації. Пошук ідеї інновації – дуже трудомісткий процес, що вимагає творчого підходу та проводиться за допомогою спеціально розроблених методик.

Після того, як ідея знайдена, необхідно її обґрунтувати. **Техніко-економічне обґрунтування ідеї** – це підтвердження економічної доцільності, необхідності та технічної можливості матеріалізації знайденої інноваційної ідеї у форму речі, тобто у новий продукт. Результатом техніко-економічного обґрунтування обраної ідеї є її оформлення у вигляді ринкового товару, що означає матеріалізацію ідеї на новий продукт або операцію у вигляді товару, готового до продажу. **Матеріалізація ідеї** означає перетворення ідеї на речі (товар), тобто у майно, новий продукт, на документ майнового права (ліцензію на право використання «ноу-хау», технології) або на документ з технологічної операції.

Після обґрунтування нового продукту (операції) проводяться **маркетингові дослідження** пропонованої інновації, в ході яких вивчається попит на новий продукт чи операцію, визначається кількість або обсяг випуску продукту (якщо вони лімітуються), визначаються споживчі властивості та товарні характеристики, які слід надати інновації як товару, що виходить на ринок.

Важливим елементом процесу є **випуск інновації**, де забезпечуються очікувані якісні та кількісні показники.

Потім проводиться **продаж інновацій**, що включає її появу на ринку у вигляді невеликої партії, її просування та попередню оцінку ефективності.

Просування інновації – це є комплекс заходів, вкладених у реалізацію інновацій (передача інформації, реклама, організація процесу повномасштабного виробництва та постачання продукції ринку).

Результати реалізації інновації та витрати на її просування піддаються статистичній обробці та аналізу, на підставі чого розраховується **економічна ефективність інновації**.

Дифузія (лат. *diffusio* – розповсюдження, розтікання) інновації є поширенням одного разу освоєної інновації в нових регіонах, на нових ринках та в новій фінансово-економічній ситуації.

6.4. Організаційні форми інноваційної діяльності в готельно-ресторанному бізнесі

Згідно Закону України «Про інноваційну діяльність»:

- **інноваційне підприємство** – підприємство (об'єднання підприємств), що розробляє, виробляє і реалізує інноваційні продукти і (або) продукцію чи

послуги, обсяг яких у грошовому вимірі перевищує 70 відсотків його загального обсягу продукції і (або) послуг. До інноваційних підприємств можна віднести: інноваційний центр, технопарк, технополіс, інноваційний бізнес-інкубатор тощо;

- **інноваційна інфраструктура** – сукупність підприємств, організацій, установ, їх об'єднань, асоціацій будь-якої форми власності, що надають послуги із забезпечення інноваційної діяльності (фінансові, консалтингові, маркетингові, інформаційно-комунікативні, юридичні, освітні тощо).

Інноваційна інфраструктура забезпечує *організаційну, правову та економічну підтримку* інноваційної діяльності на різних рівнях і в різних формах.

Складовими інноваційної інфраструктури є фінансово-кредитні установи; зони інтенсивного науково-технічного розвитку (технополіси); технопарки (наукові, промислові, агропарки); інноваційні центри (технологічні, регіональні, галузеві); центри трансферу технологій, інкубатори (інноваційні, технологічні, інноваційного бізнесу); консалтингові (надання консультацій) фірми, компанії та ін.

Процес створення сучасної інноваційної інфраструктури в готельно-ресторанному бізнесі надає поштовх для формування центрів (полісів) зростання підприємницької активності та розміщення наукомістких технологій. На базі таких центрів розбудовується і опорний каркас індустрії гостинності регіону, зокрема шляхом удосконалення відповідної інфраструктури.

Оскільки якість послуг закладів розміщення та ресторанного господарства часто напряму залежить від матеріально-технічної бази місця відпочинку, перспективне формування кластерів як функціональних об'єднань різних суб'єктів господарської діяльності на основі популярних туристичних дестинацій є також одним із шляхів модернізації конкретної регіональної туристичної системи.

Сфера інноваційної діяльності охоплює велику кількість організацій, що включаються в інноваційний процес на різних його стадіях і виконують певні **функції**: *генерування нових ідей, формування концепції новації, її матеріалізація у певному продукті (інновації), розроблення практичних способів її використання, виробництво інновації й виведення її на ринок.*

Організаційні структури інноваційної діяльності – це підприємства (організації), що займаються інноваційною діяльністю, науковими дослідженнями, розробкою та реалізацією інновацій.

Усі **організаційні структури інноваційної діяльності** можна поділити на 3 групи:

1 група – наукові організації, що створюють і реалізують новації;

2 група – ринкові суб'єкти інноваційної діяльності, що доопрацьовують, виробляють та реалізують інновації;

3 група – організаційні структури інтеграції науки та виробництва, що скорочують період від виникнення ідеї до її практичного використання.

Ринкові суб'єкти інноваційної діяльності. Інноваційна діяльність є

основою конкурентоспроможності, тому кожен ринковий суб'єкт зацікавлений у створенні та використанні інновацій. Підприємства, які не здатні самостійно створити інновацію, включаються в інноваційний процес на стадіях її дифузії. **Ринкових суб'єктів інноваційної діяльності** за часом залучення до інноваційного процесу та підходом до вибору інновацій можна розділити на чотири категорії: *експлеренти, патієнти, комутанти і віоленти*.

Експлеренти – це фірми, що спеціалізуються на створенні нових чи радикально змінених старих сегментів ринку. Вони є розробниками нової продукції, для чого створюють у себе потужні дослідницькі відділи та конструкторські бюро. Впроваджуючи принципово нові продукти, вони отримують надприбуток за рахунок їх, великої наукомісткості і внаслідок піонерного виведення їх на ринок.

Віоленти орієнтуються на інновації, що здешевлюють виготовлення продукції, водночас забезпечуючи їй рівень якості, якого вимагає основна маса споживачів. За рахунок низьких цін і середньої якості фірма завжди конкурентоспроможна. Віолентом може стати фірма-експлерент на етапі використання інновацій.

Комутанти використовують інновації, створені іншими (як правило, віолентами), збагачуючи їх індивідуальними характеристиками, пристосовуючись до невеличких за обсягами потреб конкретного клієнта. Вони підвищують споживчу цінність товару не за рахунок надвисокої якості (як патієнти), а завдяки індивідуалізації. Підвищена гнучкість комутантів (за що вони отримали назву «сірих мишей») дає змогу їм утримувати конкурентні позиції. Зазвичай комутанти – це дрібні фірми, які використовують інновації на стадії їх старіння.

Патієнти створюють інновації для потреб вузького сегмента ринку. Вони уникають конкуренції із великими корпораціями, вишуковуючи недоступні для них сфери діяльності, надаючи товару (послугам) унікальних властивостей. Товари (послуги) мають ексклюзивний характер, є високоякісними і дорогими.

Венчурний (ризиковий) бізнес – якісно новий вид підприємницької діяльності, при якому здійснюється фінансування ризикованого підприємства, що працює над впровадженням у виробництво певної новації. Ризиковані (венчурні) фірми не повертають вкладені у них інвестором кошти і не виплачують відсотки на них. Але інвестор отримує права на всі запатентовані і незапатентовані («ноу-хау») інновації та засновницький прибуток від ризикованих підприємств у тому випадку, коли вони добиваються успіху. Більшість фірм венчурного капіталу існує у формі товариств з обмеженою відповідальністю, їхньою метою є отримання від різних фінансових інститутів коштів для створення ризикованих підприємств. У них, як правило, мала кількість працівників. Такі фірми створюються безпосередньо підприємцями, менеджерами, бізнесменами.

Організаційні форми інтеграції науки та готельно-ресторанного бізнесу. Позитивний досвід багатьох країн свідчить про перспективність для широкого й ефективного впровадження новітніх технологій, комерційної

реалізації інновацій, створених унаслідок наукових досліджень і розробок, функціонування *мережі таких інноваційних структур*, як *туристичні кластери, технопарки, технополіси, бізнес-інкубатори, науково-промислові комплекси (консорціуми)*, тощо.

Туристичний кластер (англ. cluster — «гроно», «група», «скупчення») - це концентрація на певній території підприємств індустрії туризму, які взаємодіють між собою з метою створення туристського продукту. Групи підприємств спільно використовують туристські ресурси, інфраструктуру, ринок праці та взаємодоповнюють один одного.

В структурі туристичного кластеру доцільно виділяти **чотири основних сектори**: *сектор виробництва туристичних послуг; сервісний сектор; допоміжний сектор; сектор забезпечення життєдіяльності туристичного кластеру.*

Сектор виробництва туристичних послуг об'єднує підприємства, які безпосередньо створюють туристичний продукт. Сюди відносять: туроператорів і турагентів, установи індустрії гостинності (заклади розміщення, харчування), компанії, які забезпечують перевезення туристів (залізниці, авіакомпанії тощо), заклади з організації дозвілля туристів (музеї, театри і т. д.; заклади розваг; природоохоронні установи - заказники, національні природні парки тощо).

Сервісний сектор включає навчальні заклади туристичного профілю, страхові компанії тощо. Ці підприємства надають освітні, фінансові, страхові послуги іншим компаніям кластеру.

Допоміжний сектор складається з трьох головних елементів: підприємств з виробництва товарів туристичного призначення, сувенірів тощо; поліграфічних та картографічних організацій, телерадіокомпаній; органів державної влади, регіональних установ з туризму.

Сектор забезпечення життєдіяльності туристичного кластеру пов'язує між собою інші сектори, забезпечуючи їх взаємодію та спільну діяльність.

Але варто зазначити, що така структура туристичного кластеру не є сталою, тому що склад учасників може розширюватися. Все частіше встановлюються зв'язки з іншими кластерами економіки (найчастіше з продовольчими, автомобільними, медіа-кластерами).

В Україні на сучасному етапі функціонує низка туристичних кластерів у Хмельницькій, Одеській, Миколаївській, Херсонській, Київській та ін. областях. В цих областях успішно працюють такі туристичні кластери, як Вишгород, Чигирин, Диканька, Краснокутськ, Західна Черкащина з центром в Умані та інші. Розроблена також значна кількість проектів кластероутворення, зокрема «Туристичні кластери 300+», однак після 2014 року подібні процеси поступово згортаються. Оскільки усе більшого значення у процесі функціонування РТС набувають проблеми безпеки, то не дивно, що найбільш перспективними із погляду створення нових туристичних кластерів стають регіони із найвищим рівнем безпеки туризму. До цієї категорії можна віднести

м. Київ та Львівську область.

Сьогодні в Європі налічується більше 2500 кластерів, але сюди входять не лише туристичні об'єднання. Кластерна економіка ефективніша за традиційну галузеву, адже в сьогоднішньому складному світі такий інструмент виявляється більш гнучким та дієвим.

Технопарк – це територіальний відокремлений комплекс, заснований на базі провідного університету, що включає в себе наукові установи, промислові підприємства, інформаційні, сервісні та виставкові комплекси, комфортні житлово-побутові умови.

Мета технопарків – комерціалізація науково-технічної діяльності, забезпечення швидкого просування наукових досягнень у готельно-ресторанний бізнес.

Технопарки вирішують такі **завдання**:

- прискорюють процеси передачі результатів фундаментальних та прикладних наукових досліджень у виробництво;
- забезпечують розвиток інноваційного підприємництва;
- сприяють залученню промислових та банківських ресурсів в інноваційну сферу.

Згідно Закону України «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків» із метою забезпечення ефективної роботи технопарків для них створюється **спеціальний режим інноваційної діяльності**, який запроваджується строком **на 15 років** і діє при виконанні проектів технологічного парку. Державне сприяння інноваційній діяльності технологічних парків здійснюється шляхом державної фінансової підтримки та цільового субсидіювання проектів технологічних парків.

Фірми, що діють у межах технопарку, в основному, є самостійними юридичними особами. Діяльність технопарку фінансується за рахунок коштів відрахувань фірм – складових технопарку, а також за рахунок державних та регіональних субсидій, банківських кредитів, спонсорської допомоги тощо.

Сьогодні в більшості розвинутих країн світу технопарки являють собою основні елементи інфраструктури, що забезпечує функціонування інноваційної моделі національної економіки. Органи державної влади в цих країнах, розуміючи важливу роль технопарків, здійснюють стосовно них особливу економічну політику, яка включає надання податкових та кредитних пільг, цільове фінансування окремих інноваційних розробок, державне замовлення на інноваційну продукцію тощо.

Технополіс – структура, яка за своєю діяльністю подібна до технопарку, але вона знаходиться в межах конкретного невеликого міста (населеного пункту), розвиток якого і забезпечується через технополіс.

Серед **особливостей технополісу** можна виділити такі:

- вони формуються в умовах помірних темпів зростання економіки (завоювання ринку трудомісткої продукції);
- передбачається розвиток «технологій XXI століття» (електроніка, біотехнологія, нові матеріали й ін.);

– головна роль відводиться місцевим органам влади: заохочується діяльність малих і середніх підприємств із високим науковим і виробничим рівнем (більш гнучкі).

Серед *основних умов створення технополісу* можна виділити:

- присутність у регіоні престижного університету або ряду НДІ;
- сприятливі економічні умови.

Бізнес-інкубатор – це організаційні структури, що надають допомогу новим компаніям на етапі їх організації та становлення. Основна *мета бізнес-інкубаторів* – надихати людей на організацію власної справи, створювати умови, що сприяють розвитку нових компаній і підприємництва, підтримувати їх у розробленні новаторських продуктів, надавати їм приміщення, засоби інфраструктури і т. ін. Головний акцент у діяльності бізнес-інкубаторів робиться на стимулюванні розвитку місцевої і регіональної економіки та створенні робочих місць.

Інкубатор проводить також експертизу інноваційних проектів (науково-технічну, економічну, комерційну), веде пошук інвесторів та дає їм певні гарантії, надає можливість скористатися своїм досвідним виробництвом і цим допомагає інноваційним малим підприємствам виживати в межах інкубаторів.

Українська асоціація бізнес-інкубаторів та інноваційних центрів була заснована 15.10.1998 р. Ця Асоціація сприяє практичній реалізації програм розвитку підприємництва шляхом створення та підтримки діяльності бізнес-інкубаторів, технопарків, центрів підтримки підприємництва та інших структур інноваційного типу. В Асоціації нараховується 18 юридичних та 57 фізичних осіб, в тому числі 5 іноземних членів. Це структури сприяння розвитку підприємництва у всіх регіонах України, керівники структур підтримки МСП, успішні підприємці, наукові працівники та зарубіжні консультанти. УАБІЦ має практичний досвід створення та розвитку бізнес-інкубаторів, центрів підтримки підприємництва в Україні, розвинуті міжнародні зв'язки, досвід організації і проведення конференцій та семінарів на міжнародному рівні.

На базі НТУ «ХПІ» працює **Інноваційний бізнес-інкубатор «eō Business Incubator»**. Бажаючі можуть подати заявку-ідею стартапу з ІТ-напрямом, фізики, хімії, матеріалознавства, біотехнологій, фармацевтики, фінансових технологій, інших актуальних інноваційних галузях. Відбір проводиться на конкурсній основі. «eō Business Incubator» — перша в Україні глобальна платформа, яка є частиною міжнародної стартап-екосистеми. Її мета — допомогти учасникам почати, розвинути і розширити свій бізнес на світовому ринку. В основі програми «eō Business Incubator» - інтенсивний чотиримісячний курс навчання, менторами проекту є експерти з США, Європи, Близького Сходу та України. Вони мають реальний досвід роботи в сфері бізнесу та комерціалізації ідей, тому учасники зможуть з ними консультуватися, спілкуватися, слухати лекції. В рамках проекту вчені, розробники, автори ідей зможуть протестувати свою бізнес-концепцію, перетворити її на стартап і презентувати себе та свій продукт венчурним фондам для отримання фінансування.

Міжнародна науково-технічна кооперація в готельно-ресторанному

бізнесі. У сучасних умовах розвитку готельного і ресторанного бізнесу кожному власнику незалежного готелю або ресторану все складніше конкурувати з великими готельними і ресторанными мережами щодо завоювання та втримання своєї частки ринку. Власники готелів і ресторанів стикаються зі зростаючими проблемами управління персоналом, контрактами з постачальниками, а також – із новими викликами конкурентної середовища – особливо стосовно технологічних інновацій, які стають частиною продукту. Задля того, щоб протистояти конкуренції з боку інтегрованих та франчайзингових мереж, незалежні готелі і ресторани об'єднуються в консорціуми

Консорціум – тимчасове об'єднання промислового і банківського капіталу для здійснення спільного великого господарського проекту, учасники якого зберігають свою повну господарську самостійність і підпорядковуються спільно обраному виконавчому органу в тій частині діяльності, що стосується цілей консорціуму. Учасники консорціуму мають вигоди від обміну інноваціями, проведення спільних досліджень, розподілу інноваційного ризику.

Готельний (ресторанний) консорціум – група організацій у сфері готельного (ресторанного) бізнесу, яка оснований на союзі з метою отримання взаємної вигоди для своїх членів. Основна причина організації консорціумів – маркетинг. Консорціум дозволяє готелю або ресторану бути незалежним щодо власності та управління, отримуючи переваги від об'єднання зусиль у сфері маркетингу.

Об'єднуючись у консорціуми, власники незалежних готелів (ресторанів) запрошують досвідчених менеджерів управляти своїми закладами за контрактом. Таким чином, власники, не входячи до складу керівництва крупних готельних або ресторанных мереж, самі за допомогою найманих менеджерів управляють своєю власністю.

Об'єднання незалежних готелів (ресторанів) у консорціум дозволяє їм конкурувати з інтегрованими мережами. Готельний (ресторанний) консорціум виграє від економії на масштабі стосовно маркетингу, придбання обладнання, об'єднання в комп'ютерну систему бронювання. За участь у консорціумі стягується плата, яка становить відсоток з обороту. У Великобританії та Франції консорціуми контролюють більше 60% від загальної кількості готельних номерів, які пропонуються.

Одним із прикладів готельного консорціуму є **The Leading Hotels of the World**. The Leading Hotels of the World, Ltd – це престижна організація сфери готельного бізнесу, яка представляє найкращі готелі та курорти у світі. The Leading Hotels of the World, Ltd було створено в 1928 р. Сьогодні компанія нараховує понад 450 готелів класу «люкс» із більш ніж 84000 кімнатами у 80 країнах світу. Стати членом асоціації може тільки п'ятизірковий готель, який має відповідати певним стандартам щодо приміщення, послуг, кухні, поведінки персоналу – всіх аспектів, які стосуються комфорту клієнтів. Тільки найбільш вишукані готелі у світі приймають до The Leading Hotels of the World, таким чином, забезпечуючи постійне дотримання організацією обраних стандартів

високої якості. В Україні до складу консорціуму The Leading Hotels of the World входить Opera Hotel (Київ).

Спільне підприємство – інститут міжнародного співробітництва з метою розроблення, виробництва або маркетингу продукту, що перетинає національні кордони, заснований на короткострокових ринкових трансакціях і припускає значний і тривалий внесок партнерів у вигляді капіталу, технології або інших активів та розподілом відповідальності в управлінні між фірмами-партнерами.

Спільне підприємство (СП) виникає за умови, коли кілька фірм, що працюють у різних країнах, відчують потребу в кооперуванні з метою підвищення результативності діяльності. Спільні підприємства створюють із різною **метою**: підвищення експортних можливостей; отримання прямих закордонних інвестицій; продажу технологій за допомогою ліцензування та ін. Водночас спільні підприємства можуть вирішувати і **завдання** інтенсифікації інноваційного процесу, прискорення дифузії інновацій.

6.5 Державне регулювання і підтримка інноваційної діяльності та інноваційного інжинірингу в готельно-ресторанному бізнесі

Згідно Закону України «Про інноваційну діяльність» **головною метою державної інноваційної політики** є створення соціально-економічних, організаційних і правових умов для ефективного відтворення, розвитку й використання науково-технічного потенціалу країни, забезпечення впровадження сучасних екологічно чистих, безпечних, енерго- та ресурсозберігаючих технологій, виробництва та реалізації нових видів конкурентоздатної продукції.

Основними **принципами державної інноваційної політики** є:

- орієнтація на інноваційний шлях розвитку економіки України;
- визначення державних пріоритетів інноваційного розвитку;
- формування нормативно-правової бази у сфері інноваційної діяльності;
- створення умов для збереження, розвитку і використання вітчизняного науково-технічного та інноваційного потенціалу;
- забезпечення взаємодії науки, освіти, виробництва, фінансово-кредитної сфери у розвитку інноваційної діяльності;
- ефективне використання ринкових механізмів для сприяння інноваційній діяльності, підтримка підприємництва у науково-виробничій сфері;
- здійснення заходів на підтримку міжнародної науково-технологічної кооперації, трансферу технологій, захисту вітчизняної продукції на внутрішньому ринку та її просування на зовнішній ринок;
- фінансова підтримка, здійснення сприятливої кредитної, податкової і митної політики у сфері інноваційної діяльності;
- сприяння розвитку інноваційної інфраструктури;
- інформаційне забезпечення суб'єктів інноваційної діяльності;

– підготовка кадрів у сфері інноваційної діяльності.

Система *методів державного регулювання інноваційної діяльності та інноваційного інжинірингу* в готельно-ресторанному бізнесі України подана на рис. 6.2.



Рисунок 6.2 – Методи державного регулювання інноваційної діяльності та інноваційного інжинірингу в готельно-ресторанному бізнесі

Правові методи чинять регулюючий вплив через правове регламентування конкретних видів діяльності (створення нормативно-правової бази та економічних механізмів для підтримки інноваційної діяльності), законодавче забезпечення прав та інтересів суб'єктів інноваційної діяльності (наприклад, прав на об'єкти інтелектуальної власності), систему державних стандартів і методів прямого адміністрування (ліцензування, патентування, квотування тощо).

За допомогою **організаційно-економічних методів** держава регулює і стимулює розвиток готельно-ресторанного бізнесу, виробництво певних видів товарів/послуг, розвиток науки і техніки, інвестиційну й інноваційну діяльність, що, у свою чергу, надає можливість розвитку підприємницьких структур і окремих суб'єктів господарської діяльності.

Одну з вирішальних ролей у забезпеченні успіху інноваційної діяльності відіграє її інфраструктурне забезпечення, яке забезпечує ефективну взаємодію суб'єктів інноваційного процесу.

Методи прогнозування передбачають проведення планово-

дослідницьких робіт, що передують соціально-економічному інноваційному розвитку. Методи даної групи стимулюють розвиток певних галузей, регіонів, видів діяльності, чим, у свою чергу, стимулюється розроблення інновацій різного рівня й інноваційний шлях розвитку в цілому.

Методи політичного регулювання впливають на інноваційний розвиток шляхом надання різного роду прав і свобод: права займатися підприємницькою діяльністю, права на власність, надання певного правового статусу окремим територіям (вільні економічні зони, офшорні зони, що стимулюють розвиток конкретних регіонів і видів діяльності). Крім того, політичні партії, що борються за владу, формують програми розвитку, у т.ч. інноваційного.

Методи соціального регулювання впливають на розвиток ринку певних видів товарів через суспільні рухи, різні недержавні організації (наприклад, професійні асоціації). Цей вплив може як стимулювати розвиток, так і протидіяти йому.

Серед розглянутих методів провідна роль належить економічним, вплив яких може бути як *прямим*, так і *опосередкованим*. Однак в умовах нашої держави не слід скидати з рахунку й *адміністративні* методи, вплив яких все ще досить помітний.

Відповідно до ч.2 статті 48 **Закону України «Про наукову і науково-технічну діяльність»**, здійснюється бюджетне фінансування наукової і науково-технічної діяльності у розмірі не менше 1,7% валового внутрішнього продукту України.

Бюджетне фінансування наукової та (або) науково-технічної діяльності за рахунок коштів загального фонду державного бюджету спрямовується на забезпечення:

1) основної діяльності державних наукових установ, що фінансуються за рахунок коштів державного бюджету, та наукових досліджень університетів, академій, інститутів;

2) виконання окремих наукових і науково-технічних програм, проектів та надання грантів.

Фінансування основної діяльності державних наукових установ, що фінансуються за рахунок коштів державного бюджету, наукових досліджень закладів вищої освіти здійснюється у межах видатків, передбачених у кошторисах на зазначені цілі.

Фінансування окремих наукових і науково-технічних програм, проектів та надання грантів здійснюється *на договірних засадах*, передбачає проведення конкурсного відбору за результатами наукової і науково-технічної експертизи або процедури закупівлі відповідно до законодавства.

Базове фінансування основної діяльності державних наукових установ, що фінансуються за рахунок коштів державного бюджету, наукових досліджень університетів, академій, інститутів здійснюється для:

1) проведення фундаментальних наукових досліджень;

2) підтримки найважливіших для держави напрямів прикладних наукових досліджень і науково-технічних розробок, зокрема в інтересах національної

безпеки та оборони;

3) розвитку інфраструктури наукової і науково-технічної діяльності;

4) розвитку матеріально-технічної бази для провадження наукової і науково-технічної діяльності;

5) збереження та розвитку наукових об'єктів, що становлять національне надбання;

6) підготовки наукових кадрів;

7) розроблення наукових засад державної політики у відповідних сферах та наукового забезпечення виконання завдань і функцій, покладених на відповідні органи виконавчої влади;

8) забезпечення доступу до науково-технічної інформації та наукової літератури на всіх видах носіїв.

Фінансування окремих наукових і науково-технічних програм, проектів та надання грантів здійснюється на конкурсній основі для:

1) науково-технічних програм і окремих розробок, спрямованих на реалізацію пріоритетних напрямів розвитку науки і техніки;

2) забезпечення проведення прикладних наукових досліджень і науково-технічних (експериментальних) розробок, які виконуються за державним замовленням та в рамках державних цільових наукових та науково-технічних програм;

3) реалізації проектів у межах міжнародного науково-технічного співробітництва;

4) розроблення наукових засад державної політики у відповідних сферах, проведення наукової експертизи проектів нормативно-правових актів, державних програм;

5) розвитку матеріально-технічної бази для провадження наукової і науково-технічної діяльності.

Кошти бюджетних програм сприяння розвитку виробничо-орієнтованих наукових установ спрямовуються на:

1) фінансування виробничо-орієнтованих наукових установ для забезпечення проведення наукових досліджень, здійснення науково-технічних (експериментальних) розробок;

2) розвиток інфраструктури та оновлення матеріально-технічної бази наукової і науково-технічної діяльності;

3) повне або часткове безвідсоткове кредитування інноваційних та інвестиційних проектів виробничо-орієнтованих наукових установ;

4) повну або часткову компенсацію відсотків, сплачених виробничо-орієнтованими науковими установами комерційним банкам та іншим фінансово-кредитним установам за кредитування інноваційних та інвестиційних проектів виробничо-орієнтованих (галузевих) наукових установ.

Порядок використання коштів бюджетних програм сприяння розвитку виробничо-орієнтованих наукових установ для реалізації їх інноваційних та інвестиційних проектів затверджується Кабінетом Міністрів України.

Фінансування шляхом надання грантів здійснюється на конкурсній

основі для:

- 1) виконання наукових досліджень і розробок;
- 2) розвитку матеріально-технічної бази наукових досліджень і розробок високого рівня;
- 3) підтримки організації та проведення наукових конференцій, симпозіумів, наукових турнірів, конкурсів наукової творчості, інших науково-комунікативних заходів та заходів з популяризації науки;
- 4) наукового стажування наукових працівників;
- 5) забезпечення доступу до науково-технічної інформації та наукової літератури на всіх видах носіїв.

Фінансування наукових, науково-технічних робіт (цільових проектів) на конкурсній основі (конкурсне фінансування) здійснюється за результатами конкурсного відбору після проведення наукової та науково-технічної експертизи заявок (запитів), що подаються замовникам потенційними виконавцями таких робіт (проектів), без застосування процедур закупівлі.

Порядок формування тематики наукових досліджень і науково-технічних (експериментальних) розробок, що фінансуються за рахунок коштів державного бюджету, затверджується Кабінетом Міністрів України.

Крім перерахованих, до заходів державного стимулювання і регулювання інноваційної діяльності відносять: *кредити, податкові та амортизаційні пільги; коригування антимонопольного законодавства; зовнішньоекономічні преференції; інформаційно-консультативну підтримку тощо*. До них також належать: промислове охоронне право приватної та інтелектуальної власності, законодавче закріплення інтелектуальної власності та правове регулювання її використання, створення вузівсько-промислових дослідницьких центрів.

Сучасна нормативно-правова база (закони, укази Президента, підзаконні акти у формі постанов Уряду, наказів центральних органів виконавчої влади тощо) стосовно науково-технічної та інноваційної діяльності налічує близько 200 документів. Правові підвалини інноваційної діяльності формують норми *Конституції України, Господарського кодексу, Закони України «Про інноваційну діяльність», «Про наукову і науково-технічну діяльність», «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні», «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків», «Про інвестиційну діяльність», «Про наукову і науково-технічну експертизу», «Про державне регулювання у сфері трансферу технологій» тощо*.

Вихідні правові передумови державної інноваційної політики закладено в **Конституції України**. Стаття 54 гарантує громадянам свободу наукової і технічної, а також інших видів творчості, захист інтелектуальної власності, їхніх авторських прав. У цій самій статті визначено, що держава сприяє розвитку науки, встановленню наукових зв'язків України зі світовим співтовариством.

Главою 34 **Господарського кодексу України** визначаються правові засади регулювання інноваційної діяльності в Україні. Ст. 325 цієї глави інноваційна діяльність розглядається лише у сфері господарювання та визначається як

діяльність учасників господарських відносин, що здійснюється на основі реалізації інвестицій з метою виконання довгострокових науково-технічних програм з тривалими строками окупності витрат і впровадження нових науково-технічних досягнень у виробництво та інші сфери суспільного життя.

Закон України «Про інноваційну діяльність» визначає правові, економічні та організаційні засади державного регулювання інноваційної діяльності в Україні, встановлює форми стимулювання державою інноваційних процесів і спрямований на підтримку розвитку економіки України інноваційним шляхом. Згідно із цим Законом державну підтримку одержують суб'єкти господарювання всіх форм власності, що реалізують в Україні інноваційні проекти, і підприємства всіх форм власності, які мають статус інноваційних;

Закон України «Про науково і науково-технічну діяльність» визначає правові, організаційні та фінансові засади функціонування і розвитку у сфері наукової і науково-технічної діяльності, створює умови для провадження наукової і науково-технічної діяльності, задоволення потреб суспільства і держави у технологічному розвитку шляхом взаємодії освіти, науки, бізнесу та влади;

Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» визначає правові, економічні та організаційні засади формування цілісної системи пріоритетних напрямів інноваційної діяльності та їх реалізації в Україні. Метою закону є забезпечення інноваційної моделі розвитку економіки шляхом концентрації ресурсів держави на пріоритетних напрямках науково-технічного оновлення виробництва, підвищення конкурентоспроможності вітчизняної продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках;

Закон України «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків» визначає економічні та правові засади запровадження та функціонування спеціального режиму інноваційної діяльності в технологічних парках;

Закони України «Про інвестиційну діяльність», «Про наукову і науково-технічну експертизу», «Про державне регулювання у сфері трансферту технологій» регулюють окремі аспекти правового, економічного, організаційного та іншого забезпечення інноваційної діяльності.

6.6. Маркетинг інновацій в готельно-ресторанному бізнесі

Маркетинг інновацій – це процес, який включає планування виробництва інновацій, дослідження ринку, налагодження комунікацій, встановлення цін, організацію просування інновацій, розгортання служб сервісу.

Маркетинг інновацій в готельно-ресторанному бізнесі характеризується такими **елементами**: філософія готельно-ресторанного бізнесу; маркетингові дослідження; інструменти маркетингу; план і бюджет маркетингу.

1) Філософія готельно-ресторанного бізнесу – увага концентрується не на продукції чи виробництві, а на проблемах, потребах і бажаннях існуючих чи потенційних груп споживачів, які ставляться в центр діяльності готельних і ресторанних закладів.

Концепція маркетингової стратегії включає в себе диференціацію цільових груп і продуктів, які могли б мати успіх у споживача, та визначення конкурентної політики.

Маркетинг – це діяльність із вивчення ринку, управління й регулювання виробництва, збуту товарів і послуг на основі інформації про кон'юнктуру ринку.

Кон'юнктура охоплює інформацію про становище товару на ринку і про вплив зовнішніх факторів:

- 1) поведінки споживачів;
- 2) конкуренції;
- 3) цінової політики;
- 4) досягнень, технологічних нововведень;
- 5) дій уряду і законодавчих актів;
- 6) засобів масової інформації;
- 7) стану і прогнозів розвитку економіки;
- 8) рівня інфляції й ін.

2) Концепція маркетингових досліджень охоплює не лише організацію збуту продукції, а, перш за все, вивчення ринку і підготовку прогнозних матеріалів для орієнтації виробництва на випуск тих чи інших товарів та їх збут. В основу маркетингової діяльності покладено завдання визначення достовірності потреб у певній продукції / послугах. Комплексне дослідження ринку являє собою систему важливих маркетингових заходів, проведення яких забезпечує ефективне прийняття управлінських рішень.

Для розробки стратегії проекту й концепції маркетингу дуже важливі детальні маркетингові дослідження, тобто систематизована обробка інформації про ринок і ринкове середовище. **Завдання маркетингових досліджень** – збір, аналіз та інтерпретація цієї інформації, а також створення основи для прийняття рішень стратегічного маркетингового характеру. Дослідження включають аналіз попиту, конкуренції, поведінки покупця і потреб споживача, конкуруючих продуктів та інструментів маркетингу. При цьому враховують взаємозалежність між індивідуальними суб'єктами, їх відношення до ринку в цілому, а також вплив соціальних, екологічних, економічних факторів.

3) Інструменти маркетингу. Успішне використання маркетингових стратегій потребує добре спланованого формування ринку й впливу на нього необхідного комплексу маркетингових заходів.

Засоби маркетингу – це сукупність факторів, об'єднаних поняттям «комплекс маркетингу»:

- - **продукт** – ширина й глибина асортименту, якість, дизайн, упаковка, технічне обслуговування, гарантійне обслуговування, сервіс, можливості повернення, продаж;

- **ціна** – позиціювання ціни, знижки й умови оплати, умови фінансування;
- **просування** – реклама, паблік рілейшн, персональний продаж, стимулювання продажу, політика відносно торгової марки;
- **збут** – канали збуту, щільність мережі збуту, час від оформлення замовлень до поставки, запаси, транспорт.

Використання комплексу маркетингу відносно нового продукту й ринку, а також розробка варіантів їхньої взаємодії дозволяють з'ясувати маркетингові можливості організації і ринкові небезпеки як базову інформацію для вироблення цілей і стратегії поведінки організації на ринку.

При оцінюванні маркетингових можливостей головними ринковими об'єктами виступають **попит, пропозиція і ціна**, взаємозв'язок яких відображає економічний закон попиту та пропозиції, а саме збалансованість за обсягом, структурою й узгодженістю у часі. Проводячи інноваційну політику, маркетинговий менеджер опирається на внутрішні фактори організації:

- 1) виробничо-технологічні особливості;
- 2) ресурсний потенціал;
- 3) характер внутрішньої атмосфери;
- 4) рівень розвитку компонентів менеджменту: прогнозування, планування, інформаційне забезпечення, мотивацію персоналу, процеси централізації і децентралізації, інтеграції і диверсифікованості управління, організаційні структури управління й контролю.

4) План і бюджет маркетингу. Для досягнення цілей маркетингу треба визначити необхідні заходи, кошти і розробити план дій на основі результатів маркетингових досліджень, використовуючи всі наявні інструменти маркетингу. Маркетингові витрати складаються в бюджет маркетингу, який необхідний для оцінки проекту і для контролю над його виконанням після впровадження. Для виконання інноваційного проекту треба визначити види маркетингової діяльності і розробити графік часу, який відображає початковий момент і тривалість інноваційної діяльності, що важливо для проекту.

Ціль планування маркетингової діяльності – визначення необхідних заходів, ресурсів, а також координація й управління маркетингом на передвиробничій стадії і на стадії експлуатації інновації. План маркетингової діяльності – це головна передумова для прогнозування як витрат маркетингу, так і прибутку від інновації.

Забезпечення якості інновацій є важливою складовою частиною системи маркетингу інноваційної продукції / послуг і як функціональна підсистема повинна входити в **комплекс проведення маркетингових досліджень**, який включає: *маркетинг* (пошук і вивчення ринку); *проективання і розробку технічних вимог, розробку продукції; матеріально-технічне забезпечення; розробку і підготовку виробничих процесів; виробництво продукції; контроль, проведення досліджень і обстежень; упаковку і зберігання; реалізацію і розподіл; монтаж і експлуатацію; технічну допомогу й обслуговування; утилізацію після використання.*

Елементи та ідеї маркетингу реалізуються в конкретних функціях системи забезпечення якості.

Під забезпеченням якості продукції/послуг, що випускається підприємством з орієнтацією на концепцію маркетингу, розуміють врахування потреб споживачів, розробку новацій, їх реалізацію, ефективне технічне обслуговування й експлуатацію протягом нормативного терміну служби, що передбачає термін морального зносу виробів.

Метою процесу забезпечення якості продукції є виробництво продукції відповідно до суспільних потреб і замовлень споживачів при тісних зв'язках із ними відділів і служб маркетингу. Саме вони мають всі можливості для виявлення і визначення потреб, сприяння перетворенню їх у конструкторські ідеї, а також участі в розробці нової продукції з необхідним споживачу рівнем якості. Науково-дослідний, конструкторський, технологічний, виробничий підрозділи також пропонують ідеї розробки нових виробів. Однак визначальним, із точки зору комплексного забезпечення якості, є служба маркетингу, яка постійно взаємодіє зі споживачами.

Служба маркетингу пропонує детальний перелік вимог, якими керується підприємство при виготовленні нової продукції / послуг: *експлуатаційні характеристики* (умови навколишнього середовища, реальні режими роботи), *естетичні та ергономічні характеристики* (дизайн, упаковка, умови експлуатації), *схема встановлення і монтажу, стандарти і законодавчі регламенти, забезпечення й перевірка якості*. Службою маркетингу відпрацьовується система зворотного зв'язку із споживачами й контроль одержаної інформації. Дані аналізуються, порівнюються, інтерпретуються і доводяться до відома конкретних служб згідно із установленими процедурами. Своєчасно отримана інформація дозволяє внести необхідні зміни в проект, вона є орієнтиром для прийняття рішень.

Важливим у якості продукції є підтримка зворотного зв'язку з ринком і здійснення авторського контролю над продукцією. З цією метою розробляється система раннього виявлення дефектів, що забезпечує надходження інформації про повернення виробу, особливо на стадії використання, що дозволяє своєчасно внести необхідні корективи підприємством-виробником. Система оберненого зв'язку забезпечує контроль показників якості виробу протягом усього терміну його служби. В межах системи потрібно проводити аналіз рівня задоволення потреб споживача в якості продукції, включаючи безпечність і надійність.

Служба маркетингу особливу увагу звертає на забезпечення якості в період експлуатації, оскільки саме в цих умовах реалізуються проектні характеристики виробу. Значну увагу надають також післяпродажному обслуговуванню продукції і, якщо між замовником і постачальником взаємовідносини завершуються лише підписанням договору про постачання, то це не стимулює останнього до покращення показників якості своїх виробів. Тому договірні зобов'язання про поставку продукції включають чіткий перелік положень, що регулюють взаємовідносини замовника й виробника за

контролем якості продукції, заснованому на взаємній довірі, взаємовигоді.

Система показників якості продукції включає: *призначення, надійність, довговічність, технологічність, економічність, стандартизованість, ергономічність, естетичність, тощо.*

Заклади готельно-ресторанного бізнесу зацікавлені в постійному плануванні нових товарів та послуг, оскільки це дає можливість:

- 1) розширити збут;
- 2) збільшити прибутки;
- 3) зменшити залежність від ходу реалізації;
- 4) ефективніше використовувати існуючу систему товарообігу;
- 5) створити або підтримати імідж інноваційного підприємства.

Розробка нового виробу складається зі стадій: *формування ідей, вибір оригінальної ідеї, розробка задуму та його перевірка, розробка стратегії маркетингу, аналіз можливостей виробництва і збуту продукції, випробування в ринкових умовах, розгортання комерційного випуску нових виробів.*

Період організації, підготовки до випуску нового виробу та його освоєння необхідно оцінювати критерієм оптимальності: це економічний ефект, який досягається підприємством від прискореного процесу підготовки, запуску виробництва й випуску виробів.

Атрибутом інноваційного продукту є цілеспрямованість на більш повне та ефективне задоволення уже існуючої ринкової потреби. Слід розрізняти *винаходи та інновації*. **Винахід** – це новий продукт, а **інновація** – нова вигода. Споживачі потребують не нові продукти, а рішення, які пропонують нові вигоди. Новий товар стає успішною інновацією в тому випадку, якщо він відповідає таким критеріям: важливість, унікальність, стійкість, ліквідність.

Згідно з оцінкою, всі ідеї нових товарів поділяють на *безперспективні, віддаленої перспективи і перспективні*. Перспективні включають в окрему групу і вони є об'єктом додаткових досліджень. Ці дослідження і є початком **другого етапу** маркетингового забезпечення інноваційної діяльності фірми – розроблення концепції нових товарів. **Концепція нового товару** базується на комплексному оцінюванні таких чинників:

- 1) адресність споживацького сегмента, для якого створюється товар / послуга;
- 2) відповідність якісних параметрів товару / послуги вимогам сегмента;
- 3) сумісність майбутнього товару із середовищем його функціонування;
- 4) головні переваги нового товару над можливими товарами конкурентів;
- 5) передбачувані зміни й розвиток системи збуту нового товару;
- 6) імовірні терміни виходу нового товару на ринок;
- 7) можливі негативні наслідки виробництва, збуту та використання товару (економічні, соціальні тощо);
- 8) загальні витрати на розробку, виробництво й збут товару;
- 9) прогнозовані ціни, доходи та прибутки.

Ринкова характеристика:

- 1) кон'юнктура й тенденція ринку за останні п'ять років;

- 2) порівняльна характеристика фірмового та конкурентного товару;
- 3) можлива тривалість життєвого циклу фірмового товару;
- 4) ставлення споживачів до іміджу підприємства й можливість використання його позитивних моментів для успішного запровадження на ринку нового товару;
- 5) вплив сезонних чинників на товар;
- 6) емоційний вплив товару на покупців.

Виробнича характеристика:

- 1) можливість серійного випуску нового товару під час обґрунтування такого висновку;
- 2) можливі труднощі, які можуть виникнути під час організації виробництва нового товару;
- 3) доступність придбання усіх матеріальних ресурсів, необхідних для виробництва нового товару;
- 4) наявність інженерно-технічних працівників і робітників відповідної кваліфікації;
- 5) можливість організувати виробництво конкурентоспроможної продукції за якістю й цінами;
- 6) зовнішній вигляд товару.

Аналіз попиту на інновації в готельно-ресторанному бізнесі проводиться в таких напрямках:

- 1) аналіз потреби у випущеному і (чи) реалізованій інновації чи новому виді діяльності;
- 2) аналіз попиту на інновації і пов'язані з ним послуги та вплив на них різних факторів;
- 3) аналіз впливу попиту на результати діяльності підприємства;
- 4) визначення максимальної можливості збуту й обґрунтування плану збуту з урахуванням вирішення перших трьох завдань, а також виробничих можливостей готельно-ресторанного закладу.

Інноваційна продукція дуже різноманітна **за формами**. Вона може мати натурально-речовинну форму чи не мати її (ноу-хау, патенти, ліцензії). Продукція може розрізнятися **за призначенням** (для цілей виробництва чи кінцевого споживання), **видами продукції** тощо. Внаслідок цього аналіз попиту й створення інформаційної бази для його проведення мають специфіку в кожному конкретному випадку.

Попит відображає обсяг продукції, яку споживач хоче й у змозі придбати за деякою ціною протягом визначеного часу на конкретному ринку. Попит виражає кількість альтернативних можливостей придбання продукції при різних цінах і рівних інших умовах. Його можна представити: табличним, графічним, аналітичним методами. Найважливіша властивість попиту – це обернена залежність між ціною й попитом на неї.

Причини, що викликають чинність закону попиту, особливо актуальні при виробництві та реалізації нової продукції. При зниженні купівельної спроможності чи зростанні ціни на нову продукцію попит може знизитись до

критичної величини.

Підприємство, що виробляє інноваційну продукцію, проводить порівняльний аналіз параметрів раніше виробленої й нової продукції за визначеною схемою. При цьому виявляються:

- 1) наявність у конструктивній розробці нового виробу порівняно зі старим принципово інших підходів;
- 2) певна кількість нових деталей, вузлів у виробі або операцій у технології ;
- 3) додаткова сума витрат на зміну виробу й частка її у витратах на новий виріб.

У результаті порівняльного аналізу нову продукцію можна поділити на **три групи**:

- 1) така, що раніше не існувала;
- 2) така, що вироблялася раніше, але істотно змінена конструктивно;
- 3) така, що має тільки нове оформлення.

Для управління попитом підприємству-виробнику нової продукції необхідно знати фактори, що впливають на величину й характер попиту (детермінанти попиту). Детермінанти впливу попиту на інновації значно відрізняються від факторів попиту на традиційно пропоновану споживачам продукцію.

Усі **фактори попиту на нову продукцію / послуги** можна розділити на **внутрішні**, стосовно діяльності готельно-ресторанного закладу, і **зовнішні**, пов'язані, в основному, з особливостями функціонування зовнішнього середовища.

До **внутрішніх факторів попиту** на нову продукцію / послуги в готельно-ресторанному бізнесі відносяться:

- 1) виробничо-торгова стратегія виробника нової техніки пропонованого взірця (він повинен відповідати стандартам, якщо ні, то ускладнюється процес продажу);
- 2) вплив модних тенденцій (інтер'єр, оздоблювальні матеріали, меблі тощо);
- 3) якість нової продукції;
- 4) забезпечення гарантійного й сервісного обслуговування;
- 5) чим вищі витрати на наукові дослідження й розробки, тим у підсумку швидше поширюється нова продукція;
- 6) високий технічний рівень підприємства-виробника забезпечує швидкий перехід до якісно нового рівня виробництва;
- 7) швидкість освоєння нової продукції / послуг;
- 8) статус готельно-ресторанного закладу на міжнародному ринку: чим він вищий, тим ширша зовнішня інтеграція фірми, на більшу кількість іноземних ринків виходить нова продукція, прискорюється її поширення і збільшується попит;
- 9) ціна на нову продукцію. Знижки до ціни й інші цінові пільги, сприяють просуванню нового товару /послуг на ринки. Крім того, ціна в цьому випадку

може використовуватися як бар'єр для проникнення на ринок нових закладів;

10) вибір найбільш авторитетного покупця, збутова стратегія – «стратегія світила». Перші покупці користуються пільговими умовами придбання товару/послуг;

11) вибір ринкового сегменту – враховує конструктивну специфіку, властиву для конкретного споживача (підприємства), оформлення, рівень цін і в результаті – підвищення попиту;

12) комунікаційні фактори – характеризують відкритість чи закритість фірми в інформаційному відношенні;

13) реклама (високий рівень витрат сприяє формуванню й підвищенню попиту на продукцію і навпаки);

14) рівень професійної підготовки персоналу підприємства-виробника. Чим вищий освітній і професійний рівень кадрів, тим вища якість розробки і готової продукції;

До **зовнішніх факторів попиту** на нову продукцію / послуги в готельно-ресторанному бізнесі відносяться:

1) загальноекономічний стан держави, рівень інфляції;

2) політична ситуація;

3) нормативно-правове забезпечення господарської діяльності;

4) екологічна ситуація в країні/регіоні, урбанізація, захист навколишнього середовища;

5) науково-технічний прогрес;

6) співвідношення вже існуючої та нової продукції на ринку. Оскільки попит на продукцію, яка пропонується на ринку тривалий час, поступово згасає, це згасання викликає попит на її нові види, що призводить до циклічності попиту і стимулює відновлення продукції;

7) підвищення ефективності роботи споживача інновацій, підвищення фондівіддачі, зниження матеріаломісткості й трудомісткості, випередження конкурентів за якістю, часом випуску нової продукції та іншими показниками;

8) дієвість реклами, на яку впливає її вид і форма, місце й час проведення, тривалість рекламної компанії, а також психологічне сприйняття реклами споживачем нововведення;

9) доходи споживачів – фактор, що прямо впливає на характер попиту: чим вони вищі, тим більший попит;

10) наявність на ринку «старих» товарів / послуг аналогічного призначення є чинником, що знижує попит на нову продукцію. Отже, виробник повинен для формування попиту на неї при виході на ринок установити ціну нижчу, ніж ціна товарів-замінників. Інакше – наявність товарів-замінників знижує попит на нові товари.

Класифікація попиту за стадіями життєвого циклу продукції:

1) потенційний попит, що виникає на стадії розроблення й підготовки нової продукції до виходу на ринок;

2) попит, що формується на етапі виходу нової продукції на ринок;

3) попит, що розвивається на етапі утвердження нової продукції на ринку;

4) попит, що сформувався відповідно до стадії зрілості інноваційної продукції.

Таке групування видів попиту характеризує стан ринку нового продукту. У цьому випадку розрізняють:

1) негативний попит характеризує «несприйняття» товару / послуг потенційними споживачами, що намагаються уникнути його купівлі;

2) відсутність попиту – спостерігається у двох випадках: коли споживачі, на яких орієнтоване виробництво певної продукції чи її реалізація, не зацікавлені в ній або не знають про неї;

3) прихований попит – відображає неможливість задоволення споживачів за рахунок наявних на ринку товарів і послуг. Така ситуація виникає у двох випадках: коли підприємство-виробник немає інформації про попит, що виник, або коли воно знає про цей попит, але не поспішає задовольняти його;

4) нерегулярний попит – характеризується виникненням коливань попиту протягом тривалого часу. Це сезонні коливання, характерні для закладів готельно-ресторанного бізнесу, розташованих в курортних зонах тощо;

5) повноцінний попит – означає адекватність інновацій бажанням споживачів, перехід нововведення у стадію зрілості;

6) надмірний попит – виникає, коли розмір попиту перевищує розмір пропозиції. Це дуже сприятлива ситуація для виробників. Вона дає змогу вивести на ринок нові продукти і випередити конкурентів;

7) нераціональний попит – до нього відносять попит на товари, шкідливі для здоров'я. Оскільки велика частина інновацій характеризується неповною інформацією у цій сфері, необхідна значна реклама й інші засоби інформування потенційних покупців.

Отже, процес формування успіху підприємства-інноватора лежить на перетині множини маркетингових, науково-технологічних, виробничих рішень. Об'єктивний аналіз попиту важливий при створенні інновацій, оскільки він вказує на наявність ринкового потенціалу, що визначає можливість прийняття інновації певного типу і спрямованості, які розробляє й пропонує на ринку підприємство.

6.7. Інформаційне забезпечення інноваційної діяльності та інноваційного інжинірингу в готельно-ресторанному бізнесі

Ключовою ланкою в ринковій економіці є інформованість керівного й адміністративно-управлінського апарату, створення інформаційного сервісу для осіб, які приймають рішення, збільшення інтелектуального продукту, виробленого суспільством. *Інформація* є продуктом творчих сил людства. Вміле використання її сприяє науково-технічному прогресу.

Інформаційна сфера діяльності людини є одним із визначальних факторів розвитку економіки, техніки, науки. Інформація такий самий принциповий фактор розвитку, як сировина й енергія. У процесі господарської діяльності закладів готельно-ресторанного бізнесу ресурси перетворюються на продукцію

(послуги). Капітал використовується для закупівлі матеріалів, енергії, будівництва. Матеріали, енергія, праця використовуються в процесі виробництва ресторанної продукції або надання готельних послуг. Ресурси інформації використовуються безперервно для зв'язку й координації кожної фази процесу перетворення. Інформаційні ресурси є продуктом інтелектуальної діяльності найбільш кваліфікованої і творчо активної частини працездатного населення. Достатність, своєчасність й достовірність інформації відіграють особливе значення.

Можна виділити *три основні функції інформаційного забезпечення* інноваційної діяльності та інноваційного інжинірингу в готельно-ресторанному бізнесі, кожна з яких потребує своїх специфічних, притаманних їй обсягів і змісту інформації, відрізняється перевагою різних джерел та напрямів її потоків. *Перша* з них полягає у реалізації зворотного зв'язку між суб'єктами та об'єктами науково-технологічної політики, *друга* – у задоволенні потреб учених та інженерів, тобто забезпеченні процесу наукового пошуку, *третья* – забезпечення інформацією маркетингу інновацій, починаючи від попиту на дослідження і розробки і закінчуючи вивченням ринку нових технологій і товарів.

Інформаційні потоки, необхідні для реалізації кожної з названих функцій, часом частково перекриваються, доповнюючи один одного, проте така їх класифікація дозволяє більш глибоко проаналізувати ситуацію, чіткіше окреслити проблеми, що потребують свого вирішення у цій галузі.

Якщо говорити про *зворотній зв'язок* між суб'єктами та об'єктами науково-технологічної політики, то найбільш поширеним і доступним джерелом необхідних даних є державна статистика. І корінні питання тут: з одного боку достовірність цих даних, а з іншого – оптимальність їх змісту та структури з точки зору можливого аналізу.

Однією з основних складових наукової діяльності є *обізнаність вченого з науковими досягненнями вітчизняної та світової наукової спільноти*. Доступ до національних та світових інформаційних ресурсів традиційно здійснювався за допомогою системи науково-технічних бібліотек, науково-дослідних інститутів, реєстрації та обробки науково-технічної та економічної інформації.

Якісно новим етапом в організації та використанні науково-технічної інформації є перехід до нових комп'ютерних технологій, що вже сьогодні помітно позначився на інформаційному забезпеченні науковців. Змінюється методологія інформаційної діяльності, значно прискорився процес інформаційного обміну, розширюються можливості користувачів інформаційними ресурсами. Найбільш значні перспективи в цьому плані пов'язані з використанням Інтернету, який відкриває широкий доступ до інформаційного простору.

Зростання ролі науки в суспільному житті і, зокрема, у процесі виробництва має певну суспільно-економічну основу. Наука безпосередньо впливає на скорочення часу від появи ідеї до її практичної реалізації.

Виникнення ідеї, донесення її до суспільства залежить від інформаційної діяльності.

Під *інформацією* розуміємо відомості, що передаються усно, письмово або іншим шляхом, у тому числі за допомогою технічних засобів.

Інформація поділяється на наукову, науково-технічну, технічну, економічну, науково-економічну, природничу, статистичну тощо.

Наукова інформація – це результат науково-дослідницької діяльності. Вона здобувається у процесі пізнання навколишнього світу і відображає його закономірності.

Відомості про наукові досягнення, розвиток техніки, створення винаходів, промислових зразків та інших об'єктів творчості, нагромаджені в процесі пізнання і виробничої діяльності, які передаються, використовуються у виробництві, дістали назву *науково-технічної інформації*. *Науково-технічна інформація (НТІ)* є продуктом діяльності людини у сфері науки, техніки й виробництва. Процес розв'язання будь-якої науково-технічної проблеми поставленого завдання, включає в себе цикл *«наука – техніка – виробництво – збут»*. Ефективний розвиток складових цього циклу можливий лише за умови швидкого впровадження наукових досягнень інтелектуальної власності у техніку й технологію, а потім у виробництво винаходів, промислових зразків і ноу-хау. Цю комунікаційну функцію виконує науково-технічна інформація.

Технічна інформація є результатом творчої переробки наукової інформації, продуктом діяльності технологів, конструкторів, що впроваджують досягнення науки у виробництво. До неї належить також передовий виробничий досвід, втіленням якого є праця винахідників і раціоналізаторів. Технічна інформація узагальнює різні правила, методи та норми для виконання конкретних виробничих завдань (інформація, яка міститься у промислових каталогах, технічних інструкціях, правилах експлуатації машин).

Економічну інформацію можна розцінювати як відомості та дані, що відображають структуру суспільства, взаємовідносини та ступінь відповідності між продуктивними силами та виробничими відносинами або специфіку економічного розвитку галузей національної економіки й галузей промисловості. Обсяг економічної інформації зростає у квадратичній залежності від збільшення числа підприємств і кількості виробленої продукції.

Науково-технічна, науково-економічна інформації передбачають тісну спорідненість відомостей наукового та прикладного характеру.

Як свідчить досвід, більшість видів інформації використовується у діяльності людей протягом значного часу. Особливо це стосується інформації наукової, науково-технічної, економічної.

Сучасне управління інноваційним розвитком закладів готельно-ресторанного бізнесу неможливе без динамічного процесу моніторингу науково-технічної та економічної інформації, важливу роль у цьому процесі має використання сучасних інформаційних технологій обробки інформаційних ресурсів.

Інформаційна технологія (ІТ) – це комплекс наукових, технологічних,

інженерних дисциплін, які вивчають методи ефективної організації праці людей, зайнятих обробкою і збереженням інформації; обчислювальної техніки і методів організації її взаємодії з людьми і виробничим устаткуванням, їх практичних додатків, а також пов'язаних з усім цим соціальних, економічних і культурних проблем.

Розвитку безпаперових технологій в готельно-ресторанному бізнесі сприяють такі **компоненти ІТ**:

- електронна пошта, голосова пошта;
- розраховані на багатьох користувачів системи і локальні мережі для вирішення широкого класу задач: розподіленого зберігання інформації, розподілених обчислень і ін.;
- системи управління базами даних: бухгалтерський і складський облік, облік товарообігу, автоматизація бронювання місць і номерів у готелях і ресторанах, продажу квитків тощо, що сприяє прискоренню й спрощенню роботи, підвищує надійність і зменшує кількість помилок;
- експертні системи (штучний інтелект);
- системи підтримки прийняття рішень;
- системи обробки текстів, що є на сьогоднішній день найпоширенішими;
- мультимедіа й обробка зображень. Такі пакети як PhotoShop, CorelDraw і інші не тільки полегшують працю, але і надають йому принципово нові інструменти для роботи. Існують і спеціальні програми обробки звуку й відеоряду;
- мови запитів;
- високопродуктивні робочі станції;
- супутникові системи зв'язку;
- безклавіатурні технології, наприклад, розпізнавання мови;
- система гіпертексту, що використовується в Web, яка надає доступ до документів, пов'язаних з іншими документами, нелінійним чином, тобто не через меню або списки каталогів, а за допомогою посилань на інші документи;
- оптичні запам'ятовувальні пристрої, що дозволяють берегти великі об'єми даних;
- внутрішні АТС;
- настільні видавничі системи;
- глобальні й регіональні мережі;
- програмне забезпечення перекладу з однієї мови на інші;
- волоконно-оптичні технології;
- стільниковий зв'язок.

За допомогою сучасних засобів обчислювальної техніки можна вирішувати ряд **наукових і управлінських задач**:

- 1) моделювання складних систем і процесів;
- 2) механізація і автоматизація отримання експериментальних даних у наукових дослідженнях;
- 3) обробка результатів експериментів, зокрема обробка гігантських

масивів статистичної і поточної інформації;

4) організація документообігу;

5) розповсюдження наукових знань, доступ до локальних і світових інформаційних ресурсів, таких як статті, матеріали конференцій, періодика, результати досліджень, інформація про стан справ у даній області і поточних проектах, що можливе за допомогою глобальних мереж, зокрема, Інтернету;

6) спрощення і підвищення ефективності роботи з різноманітними літературними джерелами (незаперечні переваги електронних бібліотек в порівнянні з традиційними, пошук по ключу в різних аспектах, можливість перетворення потрібних фрагментів інформації у необхідний формат);

7) інформаційно-аналітична підтримка діяльності управлінського персоналу за допомогою систем підтримки прийняття рішень, інформаційних систем для планування, прогнозування, роботи з проектами;

8) комунікації між вченими у всьому світі (електронна пошта, відеоконференції, вебінари, тощо).

Питання для самоперевірки

1 Розкрийте сутність понять «інновація» та «інноваційний інжиніринг». Назвіть суб'єктів та об'єкти інноваційної діяльності в готельно-ресторанному бізнесі.

2 В чому полягають завдання інновацій та інноваційного інжинірингу в готельно-ресторанному бізнесі? Назвіть та охарактеризуйте функції інновацій та інноваційного інжинірингу в готельно-ресторанному бізнесі.

3 За якими ознаками можна класифікувати інновації та інноваційний інжиніринг? Охарактеризуйте види інновацій та інноваційного інжинірингу у готельно-ресторанному бізнесі.

4 Що собою представляє інноваційний процес в готельно-ресторанному бізнесі? Які групи протиріч вирішуються при впровадженні інновацій в готельно-ресторанному бізнесі? З яких основних етапів складається інноваційний процес в готельно-ресторанному бізнесі?

5 Що таке інноваційне підприємство та інноваційна інфраструктура? Назвіть складові інноваційної інфраструктури в готельно-ресторанному бізнесі.

6 Охарактеризуйте ринкових суб'єктів інноваційної діяльності. Які існують організаційні форми інтеграції науки та готельно-ресторанного бізнесу?

7 Яким чином здійснюється міжнародна науково-технічна кооперація в готельно-ресторанному бізнесі?

8 Назвіть мету та охарактеризуйте принципи державного регулювання інноваційної діяльності та інноваційного інжинірингу в готельно-ресторанному бізнесі.

9 Розкрийте сутність методів та інструментів державного регулювання інноваційної діяльності та інноваційного інжинірингу в готельно-ресторанному бізнесі.

10 Якими елементами характеризується маркетинг інновацій в готельно-

ресторанному бізнесі? За якими напрямками здійснюється аналіз попиту на інновації в готельно-ресторанному бізнесі?

Список рекомендованої літератури

1 Бутенко А.О., Жадан Т.А. Технологічні інновації в готельному бізнесі // *Стан та перспективи розвитку міжнародної електронної комерції та готельно-ресторанної справи: тези доповідей Всеукр. студ. наук.-практ. конф.* (Харків, 22.05.2023 р.). Харків: Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, 2023. С. 8–10.

2 Гуторов О.І. Економіка та організація інноваційної діяльності / О.І. Гуторов, М.Ю. Ярута, С.І. Сисоєва. Харків: Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва, 2019. 227 с.

3 Джинджоян В.В. Інноваційні технології в туризмі та гостинності : навч. посіб. / В.В. Джинджоян, Т.В. Тесленко, К.М. Горб. Київ: Видавництво «Каравела», 2022. 340 с.

4 Дуб В. В. Інжиніринг у ресторанному господарстві : навч. посіб. / В. В. Дуб, О. Г. Терешкін, Д. В. Горелков. Харків : ХДУХТ, 2017.

5 Дудар Т. Г., Мельниченко В.В. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. Тернопіль : Економічна думка, 2008. 250 с.

6 Жадан Т.А. Сучасні тенденції та основні проблеми розвитку підприємств готельного господарства в Україні / Т.А. Жадан, Ю.В. Жадан, Є.Б. Соколова. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2022. Вип. 101, Ч.2. С. 234-246.

7 Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент : підручник. Суми : ВТД «Університетська книга», 2010. 334 с.

8 Інноваційна практика інжинірингу: навч. посіб. для студ. спеціальності 133 Галузеве машинобудування, 131 Прикладна механіка, 101 Екологія / КПІ ім. Ігоря Сікорського, уклад.: Д.Е. Сідоров Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 82 с.

9 Кузьмін О.В. Інжиніринг у ресторанному бізнесі : навч. посіб. [О.В. Кузьмін та ін.] Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. 488 с.

10 Лепетень Д.А. Інноваційні напрями розвитку туристичної індустрії в Україні / Д.А. Лепень, Т.А. Жадан // *Інноваційні технології в готельно-ресторанному бізнесі: матеріали ІХ Всеукр. наук.-практ. конф.* (Київ, 16 - 17 травня 2023 р.). Київ : НУХТ, 2023. С. 187-188.

11 Линник О.І., Жадан Т.А. Основні елементи адаптивної системи управління підприємством готельно-ресторанного господарства в умовах нестабільної економіки. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 36. С. 199-203.

12 Шуба І.В. Особливості інжинірингу як виду професійної діяльності при створенні інноваційного продукту / І.В. Шуба, О.І. Чайкова, О.В. Сидоренко, І.А. Тарасенко. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2021. № 1. С. 73-77.

Розділ 7.

МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ ТА ЯКІСТЬ ОБСЛУГОВУВАННЯ У ЗАКЛАДАХ ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Ключові поняття та терміни	- <i>якість продукції, послуг</i> - <i>контроль якості</i> - <i>управління якістю</i> - <i>Загальне управління якістю - TQM</i> - <i>стандартизація та сертифікація.</i> - <i>Міжнародні стандарти серії ISO</i> - <i>Сертифікація систем управління безпечністю харчових продуктів - HACCP</i>
-----------------------------------	---

7.1. Теоретичні засади управління якістю

Декілька визначень з останньої версії міжнародних стандартів з якості ISO серії 9000, які впроваджені в Україні під назвою ДСТУ ISO 9000:2009:

Якість – ступінь, до якого сукупність власних характеристик продукції (послуги) задовольняє відповідні вимоги.

Вимога – сформульована потреба або очікування, загальнозрозуміла або обов'язкова.

Під управлінням розуміється загальна функція організаційних систем, що забезпечує збереження їх структур, підтримання режиму діяльності, реалізує їх програми, досягнення цілі.

Управління якістю (далі УЯ) – скоординована діяльність, яка полягає у спрямуванні та контролюванні організації щодо якості.

Політика у сфері якості – загальні наміри організації з питань якості, офіційно сформульовані її керівництвом.

Планування якості – складова УЯ, зосереджена на встановленні цілей у сфері якості і на визначенні операційних процесів та відповідних ресурсів, необхідних для досягнення цілей. Складовою планування якості може бути програма якості.

Контроль якості – складова УЯ, зосереджена на виконанні вимог щодо якості.

Забезпечення якості – складова УЯ, зосереджена на створенні всіх передумов для того, аби вимоги стосовно якості було виконано.

Якість продукції, послуг посідає центральне місце у розв'язанні проблеми підвищення конкурентоспроможності закладів готельного і ресторанного господарства. Вимоги до якості постійно змінюються, підвищуються з розвитком науково-технічного прогресу, підвищенням рівня

життя та, відповідно, попиту на продукцію, послуги.

Послуга – це безпосередня взаємодія постачальника і споживача і внутрішня діяльність постачальника по задоволенню потреб споживача.

Механізм управління якістю - це сукупність взаємопов'язаних об'єктів та суб'єктів управління, принципів, методів та функцій управління, що використовуються на різних етапах життєвого циклу продукції й рівнях управління якістю.

Об'єкти управління якістю продукції, послуг - це показники якості продукції та послуг, фактори та умови, що визначають їх рівень, а також процеси формування якості продукції та послуг.

Об'єктом управління якістю є виробничий процес, в ході якого при створенні продукції формується її якість, а суб'єктом – система якості як інструмент управління ним.

Суб'єкти управління якістю послуг - це органи управління та окремі особи, що реалізують функції управління якістю відповідно до встановлених принципів та методів.

До **функцій управління якістю** продукції, послуг на підприємстві належать:

- прогнозування та планування якості продукції та послуг;
- оцінка й аналіз якості продукції та послуг;
- контроль якості продукції та послуг;
- стимулювання якості продукції й послуг та відповідальність за неї.

Кожна з функцій являє собою поєднання споріднених або близьких за змістом завдань поліпшення якості продукції; завдання диференціюються за стадіями життєвого циклу продукції та рівнями управління, при цьому конкретизуються та відображаються їх особливості. Функції реалізуються у послідовному здійсненні планування, організації, контролю, регулювання, активізації діяльності та стимулювання.

Під методом управління якістю розуміється сукупність прийомів та правил дії на об'єкти управління, які спрямовані на досягнення заданої якості.

Розрізняють такі **методи управління якістю**:

1) *організаційні (адміністративні)*:

- а) розпорядні (директиви, накази тощо);
- б) регламентуючі (норми, нормативи, положення);
- в) дисциплінарні (відповідальність та заохочування);

2) *соціально-психологічні*:

- а) соціальні (виховання та мотивація);
- б) психологічні (створення психологічного клімату в колективі, психологічна дія позитивними прикладами)

3) *техніко-технологічні*:

- а) технічні методи контролю якості;
- б) методи технологічного регулювання якості продукції, послуг та процесів;

4) *економічні*:

- а) методи економічного стимулювання та матеріальної зацікавленості;

- б) ціноутворення з урахуванням рівня якості;
- в) фінансування діяльності у сфері якості.

Система управління якістю підприємства включає загальну, спеціальну та забезпечувальну підсистеми (рис. 7.1).

ЗАГАЛЬНА ПІДСИСТЕМА	СПЕЦІАЛЬНА ПІДСИСТЕМА	ЗАБЕЗПЕЧУВАЛЬНА ПІДСИСТЕМА
<ul style="list-style-type: none"> • прогнозування та планування якості продукції й послуг • облік, аналіз та оцінка якості продукції та послуг • контроль якості продукції та послуг 	<ul style="list-style-type: none"> • стандартизація • випробування продукції та послуг • профілактика браку • оцінка відповідності та сертифікація 	<ul style="list-style-type: none"> • правове забезпечення • інформаційне забезпечення • матеріально-технічне забезпечення • метрологічне забезпечення • кадрове забезпечення • організаційне забезпечення • технологічне забезпечення • фінансове забезпечення

Рисунок 7.1 – Складові системи управління якістю

Стратегічне управління якістю передбачає формування та реалізацію на підприємстві стратегії якості, під якою розуміють сукупність правил та прийомів досягнення цілей у сфері якості. На рис. 7.2 наведена схема, яка ілюструє контур стратегічного управління якістю підприємства, який показує взаємозв'язок стратегії, політики і цілей у сфері якості підприємства, а також системою управління якістю.

Система управління якістю готельних послуг має включати:

1. Завдання керівництва (політика у сфері якості, організація).
2. Систему документації і планування.
3. Документацію вимог і їх здійсненність.
4. Якість під час розробки (планування, компетентність, документація, перевірка, результат, зміни).
5. Якість під час закупівель, зберігання та переміщення товарно-матеріальних ресурсів (документація, контроль).
6. Якість під час надання послуг (планування, інструкції, кваліфікація, контроль).
7. Перевірка якості (вхідні перевірки, між операційний контроль, остаточний контроль).
8. Коригувальні заходи.
9. Документування якості.
10. Внутрішній контроль за системою підтримки якості в готелі.
11. Навчання персоналу з питань якості послуг.
12. Аналіз якості та сукупності вжитих заходів.

Важливим елементом системи якості є **життєвий цикл продукції (послуги), або «петля якості» («спіраль якості»)** - концептуальна модель

взаємозалежних видів діяльності, що впливають на якість на різних стадіях: від визначення потреб до оцінки їхнього задоволення.

Об'єктами управління якістю продукції є всі елементи, що утворюють петлю якості. Під петлею якості відповідно до міжнародних стандартів ISO розуміють замкнутий у вигляді кільця *життєвий цикл продукції*, що включає 11 основних етапів.

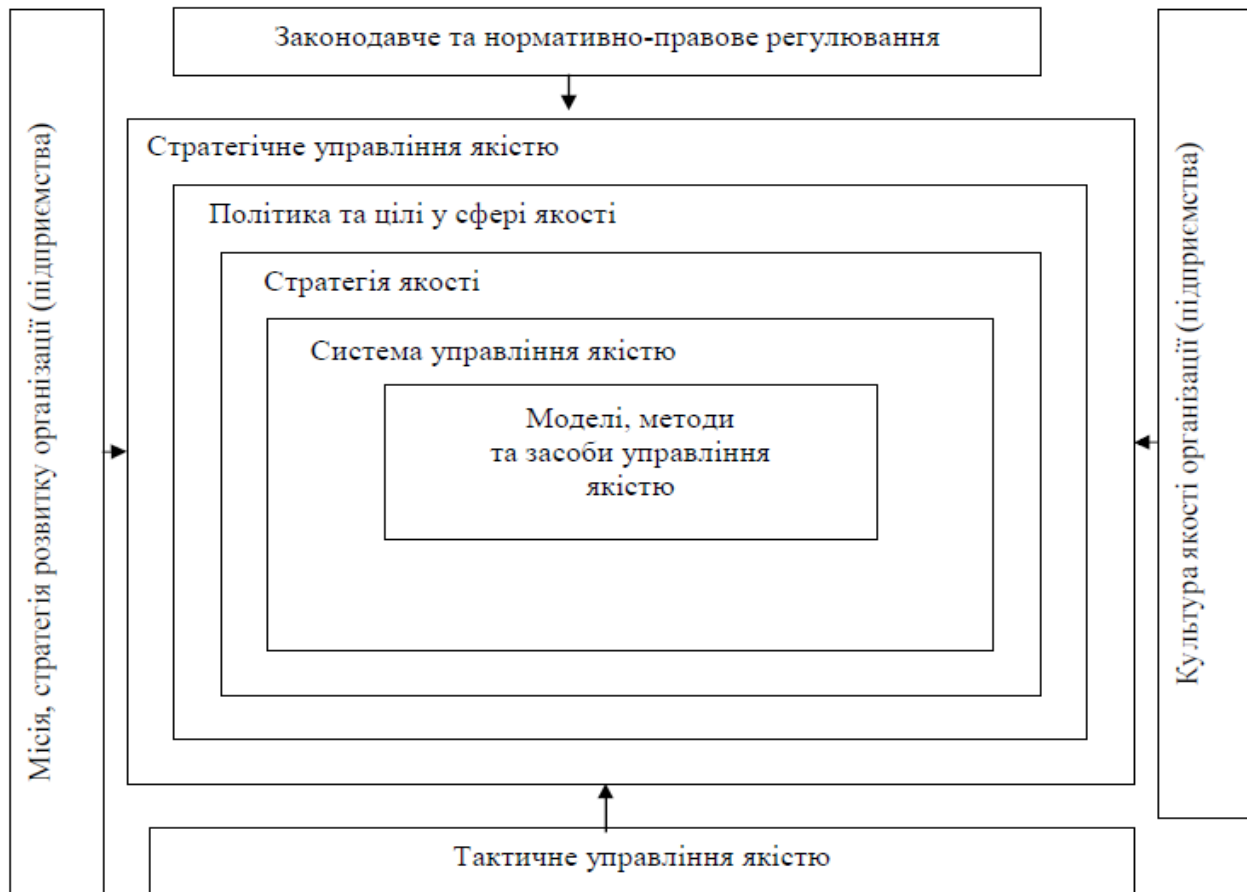


Рисунок 7.2 – Контур стратегічного управління якістю на підприємстві

За допомогою петлі якості здійснюється взаємозв'язок виготовлювача продукції зі споживачем і з усіма об'єктами, що забезпечують рішення завдань управління якістю продукції.

Управління якістю продукції здійснюється циклічно та проходить через певні етапи, іменовані циклом Демінга. Реалізація такого циклу називається оборотом циклу Демінга.

Поняття циклу Демінга не обмежується тільки управлінням якістю продукції, а має відношення й до будь-якої управлінської та побутової діяльності. Послідовність етапів циклу Демінга (рис. 7.3) включає: планування (PLAN); здійснення (DO); контроль (CHECK); управління впливом (ACTION).

Система якості включає 20 елементів, перелік яких починається з елемента «Відповідальність керівництва» і закінчується елементом «Статистичні методи». Найбільш трудомісткою й дорогою частиною системи якості є документація.

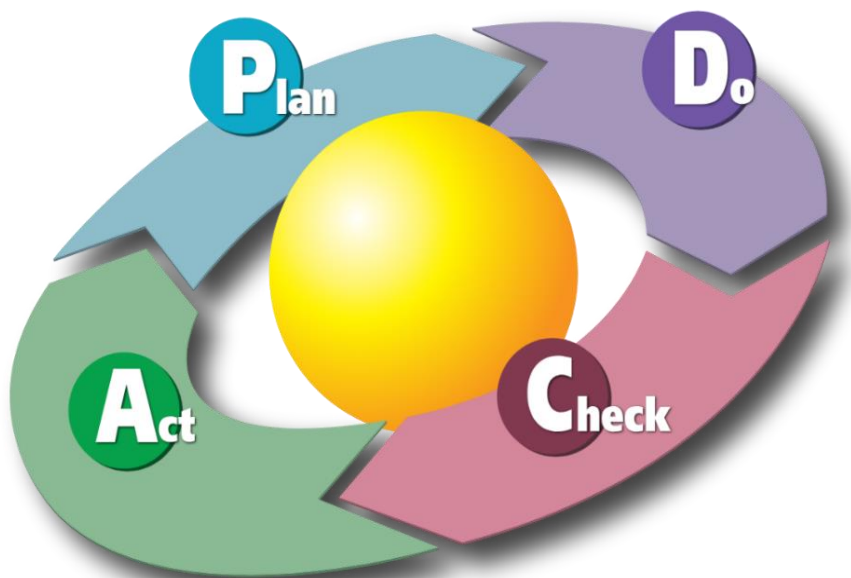


Рисунок 7.3 – Цикл Демінга - планування (PLAN); здійснення (реалізація) (DO); контроль (перевірка) (CHECK); управління впливом (ACT).

Документація в системі якості будується по ієрархічному принципу. Основним є «Посібник з якості», у якому описується система управління якістю, що реалізує політику якості й мети відповідно до норм ISO-9000. Далі йдуть «Документовані процедури», застосовувані в системі, які описують діяльність функціональних частин, що діють при керуванні якістю. І, нарешті, «Робочі інструкції, формуляри, бланки, списки» - детальні робочі документи системи. Типова ієрархічна система документації представлена на рис. 7.4.

Завдання управління якістю не визначається масштабом діяльності підприємства, а залежить від стратегії фірми і наявності політики в області якості. Якщо керівництво підприємства не приділяє увагу питанням якості, то підприємство приречене на поразку в конкурентній боротьбі. Ступінь же розвитку системи якості на фірмі залежить від ресурсів, які керівництво підприємства готове вкласти в цей напрям. Можливо підприємство спочатку витрачає кошти тільки на одержання необхідних сертифікатів якості, однак розвиток підприємства неминуче зв'язано з розвитком системи якості. Інтерес до питань якості з'являється тільки на певному рівні розвитку фірми; більше того - цей інтерес може служити надійним індикатором перспективності підприємства.

Слід зазначити надзвичайно важливий аспект системи управління якістю - вона будується так, щоб поточна діяльність підприємства, що забезпечує досягнення поставлених тактичних і стратегічних цілей, у мінімальному ступені залежала від індивідуальних особливостей виконавця. З погляду управління підприємством, це дозволяє успішно вирішувати кадрові проблеми, забезпечувати спадкоємність і розвиток ділових традицій.



Структура документації системи якості

Рівень А Опис системи управління якістю, що реалізує політику якості та мети відповідно до нормативів ISO -9000

Рівень Б Опис діяльності окремих функціональних систем

Рівень В Детальні робочі документи системи

Рівень Г Результати виконаних робіт

Рисунок 7.4 – Ієрархічна структура документації системи якості

7.2. Сутність та значення концепції TQM

Якість визначає параметр, який проводить межу між перевагою та неповноцінністю товару чи послуги. Якість відіграє важливу роль на ринку бізнесу. Якщо хтось із ринку хоче виділитися, їм потрібно більше зосередитися на якості, ніж на кількості товару.

Принцип менеджменту якості – це всебічне і фундаментальне правило, або переконання, необхідне для керівництва і керування організацією і спрямоване на постійне поліпшення діяльності протягом тривалого періоду часу, за рахунок концентрації уваги на інтересах клієнта при обліку потреб всіх інших зацікавлених сторін.

Основні функції менеджменту якості. Менеджмент організації якості вирішує дві групи завдань: завдання існування; завдання розвитку.

Менеджмент якості може розглядатися на трьох ієрархічних рівнях:

А) на рівні організації, як цілісного об'єкту управління;

Б) на рівні підрозділів організації, як сукупність об'єктів управління, обумовлених структурою організації;

В) на рівні персоналу організації (з урахуванням належності до її підрозділів і без такого урахування), як сукупність об'єктів і суб'єктів управління.

Ключовими елементами менеджменту якості є:

На рівні організації: наміри, напрями, цілі діяльності стосовно якості, офіційно сформульовані та задекларовані вищим керівництвом (вищою адміністрацією) організації;

На рівні підрозділів: завдання, ресурси, критерії оцінки діяльності щодо якості конкретної продукції;

На рівні персоналу: відповідальність, повноваження, відношення виконавців усіх рівнів з питань якості.

Загальне Управління Якістю (Total Quality Management - TQM) – це принципово новий підхід до управління будь-якою організацією націленою на якість, заснований на участі всіх її членів (персоналу усіх підрозділів) і спрямований на досягнення довготривалого успіху, шляхом задоволення вимог споживача і вигоди, як для членів організації так і суспільства в цілому.

«Загальне управління якістю» TQM – це модель управління, яка означає підхід націлений на якість, заснований на участі всіх її членів і спрямований на досягнення довгострокового успіху шляхом задоволення вимог споживача і вигоди для співробітників і суспільства.

TQM – це філософія організації, заснована на прагненні до якості і практики управління, що призводить до загальної якості. TQM дозволяє забезпечити якість продукту і його вартість, які вимагаються ринком. Загальне управління якістю було розпочато в 1954 році в Японії (рис. 7.5).

Ідеологія TQM : ПРОЦЕСУ ПОЛІПШЕННЯ НЕМАЄ МЕЖ!



Рисунок 7.5– Концепція TQM

«Загальне управління якістю (TQM) – це організований структурний інструмент, який фокусується на постійному вдосконаленні якості товару та

послуг за допомогою системи безперервного зворотного зв'язку».

TQM можна охарактеризувати як систему управління організацією, орієнтованою на замовника, яка передбачає постійне вдосконалення процесу. Вона використовує стратегію, дані та ефективне спілкування, щоб інтегрувати якісну дисципліну в роботу працівника та організації».

Базис концепції TQM – нова парадигма заснована на головній ролі споживача (рис. 7.6):

- процеси існують, щоб задовольняти потреби людей і суспільства;
- процеси корисні, якщо вони додають цінність для людей і суспільства;
- бажання і потреби різні в часі і просторі (для різних націй і культур);
- процеси різні в різних культурах і в різних націй;
- потреби і процеси їхнього задоволення можуть бути змодельовані й простежені з використанням статистичного аналізу;
- краща модель процесу задоволення потреб суспільства повинна бути прийнята керівництвом за умови особистої участі кожного члена суспільства.

Етапи розвитку концепції TQM наведено на рис. 7.7.



Рисунок 7.6 – Базис концепції TQM



Рисунок 7.7 – Етапи розвитку концепції TQM

Принципи загального управління якістю TQM наведено на рис. 7.8.



Рисунок 7.8 – Принципи загального управління якістю

Принцип 1. Орієнтація на замовника

“Організації залежать від своїх клієнтів і тому повинні розуміти поточні і потенційні потреби клієнта, виконувати його вимоги і прагнути перевищити його очікування”.

Застосування цього принципу має на увазі наступні дії:

- розуміння повного спектра потреб і чекань клієнта у відношенні продукту, постачання, ціни, і т.і.,
- забезпечення збалансованого підходу до потреб і чекань клієнта й інших зацікавлених сторін (власників, співробітників, постачальників, місцевої громадськості і суспільства в цілому), роз'яснення цих потреб і чекань в організації, оцінка задоволеності клієнта і вживання заходів за результатами,
- керування взаєминами з клієнтами.

Для будь-якого бізнесу, який веде клієнтів, останній дзвінок, будь-яке рішення, яке повинно бути прийнято в конференц-залі або за столом управління, повинно виходити на ринок, а клієнти мають останній дзвінок, оскільки «ідеї можуть бути такими ж великими, як ви можете подумати, але остання зупинка – задоволення клієнтів».

Принцип 2. Лідерство

“Керівники встановлюють єдність цілей і напрямку діяльності організації. Вони створюють і підтримують внутрішнє середовище, у якому персонал може бути цілком залученим у досягнення цілей організації”.

Застосування цього принципу має на увазі наступні дії:

- уміння прогнозувати ситуації і здійснювати керівництво, приймаючи до уваги попередній досвід;
- розуміння і реагування на зміни у зовнішньому оточенні;
- прийняття до уваги потреб усіх зацікавлених сторін, включаючи клієнтів, власників, співробітників, постачальників, місцеву громадськість і суспільство в цілому;

- формування ясного бачення майбутнього організації;
- формування цінностей і етичних рольових моделей, прийнятих на всіх рівнях організації;
- створення атмосфери довіри;
- надання співробітникам необхідних ресурсів і волі дій, що, у той же час, має на увазі відповідальність і підзвітність;
- заохочення співробітників і визнання їхніх внесків у діяльність організації;
- пропагування відкритих і чесних взаємодій;
- навчання співробітників;
- постановка досяжних цілей і задач;
- застосування стратегії організації для досягнення цілей і задач.

Процес – це один з багатьох відгуків клієнтів, що приймаються до уваги, а потім перетворюють продукт цих кроків і подають його замовнику. Отже, загалом, добре сказати, що будь-який процес, який потребував успіху, повинен бути зосередженим.

Принцип 3. Залучення працівників

“Персонал усіх рівнів - сутність діяльності організації, і його повна залученість дозволяє використовувати його можливості на благо організації”.

Застосування цього принципу має на увазі наступні дії з боку персоналу:

- прийняття відповідальності за визначене коло задач і рішення виникаючих при цьому проблем;
- активний пошук можливостей для поліпшень;
- активний пошук можливостей підвищення рівня компетентності, знань і досвіду;
- вільний обмін знаннями і досвідом усередині груп і команд;
- фокусування уваги на створенні вигідних для клієнта умов;
- творчий підхід до досягнення цілей організації і готовність до нововведень;
- прагнення до кращого представлення організації в очах клієнтів, місцевої громадськості і суспільства в цілому;
- одержання задоволення від роботи;
- ентузіазм у роботі і гордість за приналежність до даної організації.

Ваш перший замовник працівник - він бере участь у досягненні єдиної мети усіма своїми взаємними зусиллями, а стовідсоткове залучення працівника може бути досягнуто лише після того, як страх буде видалений з організації. Для досягнення цього навколишнє середовище має бути сприятливим для створення робочої сили, а також необхідне хороше робоче середовище. Якщо ці дві цілі досягнуті в робочій силі, то високоефективна система роботи сприятиме постійному вдосконаленню та підтримці продукту хорошої якості.

Принцип 4. Процесно-орієнтований підхід

“Бажаний результат може бути досягнутий більш ефективно, коли ресурси, що залучаються, і здійснювані заходи керуються як процеси”.

Застосування цього принципу має на увазі наступні дії:

- визначення процесу, спрямованого на досягнення бажаного

результату;

- визначення і вимір вхідних і вихідних даних процесу;
- визначення взаємозв'язку процесу з функціями організації;
- оцінка можливих ризиків, наслідків і впливу процесів на клієнтів, постачальників і інших зацікавлених сторін;
- ясне формулювання відповідальності, повноважень і звітності по керуванню процесом;
- визначення зовнішніх і внутрішніх клієнтів, постачальників і інших зацікавлених сторін;
- при проектуванні процесу особлива увага повинна приділятися крокам процесу, заходам, каналам комунікації, критеріям контролю, потребам у навчанні, устаткуванню, методам збору інформації, матеріалам і іншим ресурсам, що вимагаються для досягнення бажаного результату.

Принцип 5. Стратегічний та системний підхід

“Визнання розуміння і керування системою взаємозалежних процесів для заданої мети підвищує ефективність діяльності організації”.

Застосування цього принципу має на увазі наступні дії:

- формування системи через визначення або розробку процесів, що впливають на досягнення поставленої мети;
- структурування системи для найбільш ефективного досягнення цілей;
- розуміння взаємозалежності процесів у системі;
- безперервне поліпшення системи через вимір і оцінку;
- рішення проблеми ресурсів до початку дій;

Будь-яка система тримається лише через планування, що відбувається на рівні управління, критичною частиною управління є досягнення бачення / місії організації систематичним та організованим підходом.

Принцип 6. Постійне поліпшення

“Безперервне вдосконалення повинне бути постійною метою організації”.

Застосування цього принципу має на увазі наступні дії:

- установка на безперервне поліпшення продукції, процесів і систем для кожного члена організації;
- застосування концепцій базового поліпшення для поступового поліпшення і поліпшення-прориву;
- проведення періодичних оцінок на відповідність установленим критеріям для того, щоб визначити області, що вимагають поліпшення;
- безперервне підвищення ефективності всіх процесів;
- здійснення попереджувальних заходів;
- надання кожному членові організації необхідного навчання по методах і інструментах безперервного поліпшення, таким, як:
 - циклічна модель (PDCA – цикл Демінга): Планування – Виконання – Перевірка – Дія;
 - рішення проблем, реінжиніринг процесів, модернізація процесів,
 - установлення критеріїв виміру і постановка цілей для того, щоб вести і відслідковувати поліпшення.

Основна частина TQM пов'язана з творчим та аналітичним підняттям організації, яка допоможе фірмі стати на випередження в гонці до Epitome.

Два типи поліпшення якості:

- великі поліпшення – Система KEIZEN;
- серія дрібних постійних поліпшень – Система KAIRYO.

KAIRYO – система, що передбачає велике, кардинальне одноразове поліпшення якості з використанням мінімальної кількості персоналу, технологій, але із залученням великої кількості інвестицій;

KAIZEN – система, що передбачає велику кількість дрібних поліпшень із залученням максимальної кількості працівників та їх зусиль, але з мінімальними розмірами інвестицій.

Принцип 7. Прийняття рішень на основі фактів

“Ефективні рішення базуються на аналізі даних і інформації”

Застосування цього принципу має на увазі наступні дії:

- вимір і збір даних і інформації для досягнення поставленої мети;
- забезпечення точності, вірогідності і доступу до даних і інформації;
- аналіз даних і інформації з використанням затверджених методів;
- розуміння важливості використання правильних статистичних технологій;
- прийняття рішень і здійснення дій на збалансованій основі результатів логічного аналізу, досвіду й інтуїції;

Люди, які приймають управлінське рішення, повинні спочатку вивчити дані, щоб вони чітко уявляли, що відбувається в системі, і за допомогою цього вони можуть приймати набагато корисніші рішення.

Принцип 8. Взаємовигідні відносини з постачальниками (спілкування)

“Організація та її постачальники залежать один від одного, тому взаємовигідні відносини сприяють одержанню прибутку двома сторонами”.

Застосування цього принципу має на увазі наступні дії:

- визначення і вибір основних постачальників;
- установа таких відносин з постачальником, при яких існує баланс короткострокових цілей і довгострокових планів для організації і суспільства в цілому ;
- створення ясної і відкритої комунікації;
- ініціювання спільної розробки і поліпшення продукції і процесів;
- спільне формування ясного розуміння потреб клієнта;
- обмін інформацією і планами на майбутнє;
- визнання поліпшень і досягнень постачальника.

Це найголовніше з усіх процесів, соціальних пристосувань тощо. Без спілкування немає можливості встановити належну систему якості в бізнесі, оскільки необхідно спілкуватися, щоб знайти проблему та її вирішити, а також для збільшення рівня якості з часом з часом. Все це допомагає мотивувати працівників до їх індивідуальних цілей.

7.3. Загальні поняття: організація стандартизації та сертифікації в Україні

Загальне поняття сертифікації випливає з етимології слова «сертифікат» (лат. *certum* – правильно + *facere* – робити), тобто зроблено правильно.

Сертифікатом засвідчують наявність будь-якого факту. Такими фактами можуть бути, зокрема, походження, справжність товару тощо. Найчастіше сертифікацією є підтвердження відповідності якогось об'єкта встановленим до нього вимогам.

Підтвердження відповідності може провадити перша сторона (виробник, продавець, виконавець), друга сторона (споживач, замовник), третя сторона (особа чи орган, визнані незалежними від сторін, що беруть участь у розгляді певного питання). Найбільш об'єктивною оцінкою вважають оцінку третьої сторони.

Стандарт - нормативний документ, заснований на консенсусі, прийнятий визнаним органом, що встановлює для загального і неодноразового використання правила, настанови або характеристики щодо діяльності чи її результатів, та спрямований на досягнення оптимального ступеня впорядкованості в певній сфері

Термін «сертифікація» вперше сформулював і визначив Комітет з питань сертифікації Міжнародної організації зі стандартизації (ISO) і включив до Керівництва № 2 ISO (ISO/IEC 2) версії 1982 р. «Загальні терміни та визначення у галузі стандартизації, сертифікації та акредитації».

Згідно з цим документом **сертифікація** – це підтвердження того, що виріб або послуга відповідають певним стандартам або іншим нормативним документам. Це визначення становить основу поняття сертифікації, прийнятого сьогодні в Україні, згідно з яким сертифікація – це процедура підтвердження відповідності, за допомогою якої третя, незалежна від виробника (виконавця) і споживача, сторона дає письмову гарантію, що продукція, процес чи послуга відповідають певним вимогам. Під відповідністю розуміють додержання всіх встановлених вимог до продукції, процесів, послуг. Наявність третьої сторони у підтвердженні відповідності є головною ознакою сертифікації.

Сертифікат відповідності – документ, що його видають згідно з правилами системи сертифікації, який гарантує необхідну впевненість у тому, що належно ідентифікована продукція, процес чи послуга відповідають конкретному стандарту або іншому нормативному документу.

Сертифікація продукції і послуг є елементом державного регулювання діяльності суб'єктів господарської діяльності та створює передумови для успішного розв'язання важливих соціально-економічних проблем і завдань, що сприяє інтеграції окремих держав у світову економіку.

Із 1 січня 2018 року припинила своє існування Державна система сертифікації (УкрСЕПРО) відповідно до декрету Кабінету Міністрів України від 10.05.1993 № 46-93.

Скасування державної системи сертифікації не позбавляє можливості підтвердити якість продукції сертифікатом, навпаки, полегшує виробникам

можливість його отримати. У системі виробники опинилися в рамках вимог ГОСТів, багато з яких втратили свою актуальність, але відступити від них не було можливості. Якщо продукція не вписувалася в ці межі, вона просто не могла потрапити на ринок. Усі сертифікати вносили до єдиного державного реєстру сертифікованої продукції.

Основна відмінність між добровільною та обов'язковою сертифікацією полягає в тому, що виробник або продавець на власний розсуд обирає ті характеристики своєї продукції, які він хоче підтвердити перед споживачем або ринком загалом.

Вже багато років у західних країнах існує практика добровільної сертифікації. Аналогічний підхід до сертифікації почали впроваджувати в Україні ще 2001 року. За аналогією з європейськими країнами в Україні створили Національне агентство з акредитації (НААУ), яке наділяє повноваженнями проводити роботи із сертифікації продукції органи сертифікації (вони можуть бути як державними, так і приватними), які підтвердили свою технічну компетентність і мають у своєму штаті компетентний персонал. Технічну компетентність органу із сертифікації (ОС) підтверджує Атестат акредитації, у якому зазначають продукцію, на яку цей орган може оформити сертифікат відповідно до міжнародних практик проведення робіт із сертифікації. НААУ є членом Міжнародного форуму з акредитації (IAF) та Європейської асоціації з акредитації (EA). Це гарантує, що сертифікат, виданий в Україні, визнаватимуть у всій Європі і ще більш ніж у 100 країнах світу.

Тепер процедури оформлення сертифіката в Україні ідентичні європейським. Для вітчизняних виробників це важливий крок до відкриття європейських і світових ринків.

Із 1 січня 2018 року розпочалася нова сторінка у сфері сертифікації. Тепер не держава, а ринок регулюватиме якість продукції. Замість сертифікації зразка 1993 року стає актуальним сертифікат відповідності, виданий акредитованим органом.

Розвиток міжнародної торгівлі вимагає єдиного підходу до оцінки якості продукції, її характеристик, вимог до маркування, пакування, збереження та транспортування.

Міжнародна організація зі стандартизації (The International Organization for Standardization – ISO) створена за ініціативою ООН на засіданні Комітету ООН з координації стандартів 25 країн у Лондоні в жовтні 1946 р. Метою діяльності є ратифікація стандартів, розроблених спільними зусиллями делегатів від різних країн. Фактично її робота почалася 23 лютого 1947 р. Зараз це впливова всесвітня федерація національних органів зі стандартизації, до складу якої входить 165 держав світу. Кожна з них представлена одним повноважним членом. Органи ISO дислокуються у Женеві (Швейцарія). Офіційні мови – англійська, французька, російська. Цими мовами видаються усі матеріали та документи ISO. Починаючи з 1989 р. щорічно 14 жовтня на честь дня створення ISO відзначається Міжнародний день стандартизації.

Головна мета ISO полягає в розробці міжнародних стандартів і активного сприяння їх добровільного прийняття і використання для досягнення максимально можливого рівня ефективності промисловості і торгівлі в усьому світі.

Організаційна структура ISO. Вищим органом ISO є Генеральна асамблея – загальні збори усіх комітетів-членів, які скликаються один раз на три роки.

До складу організаційної структури ISO входять керівні, технічні, адміністративні та робочі технічні органи (рис. 7.9).

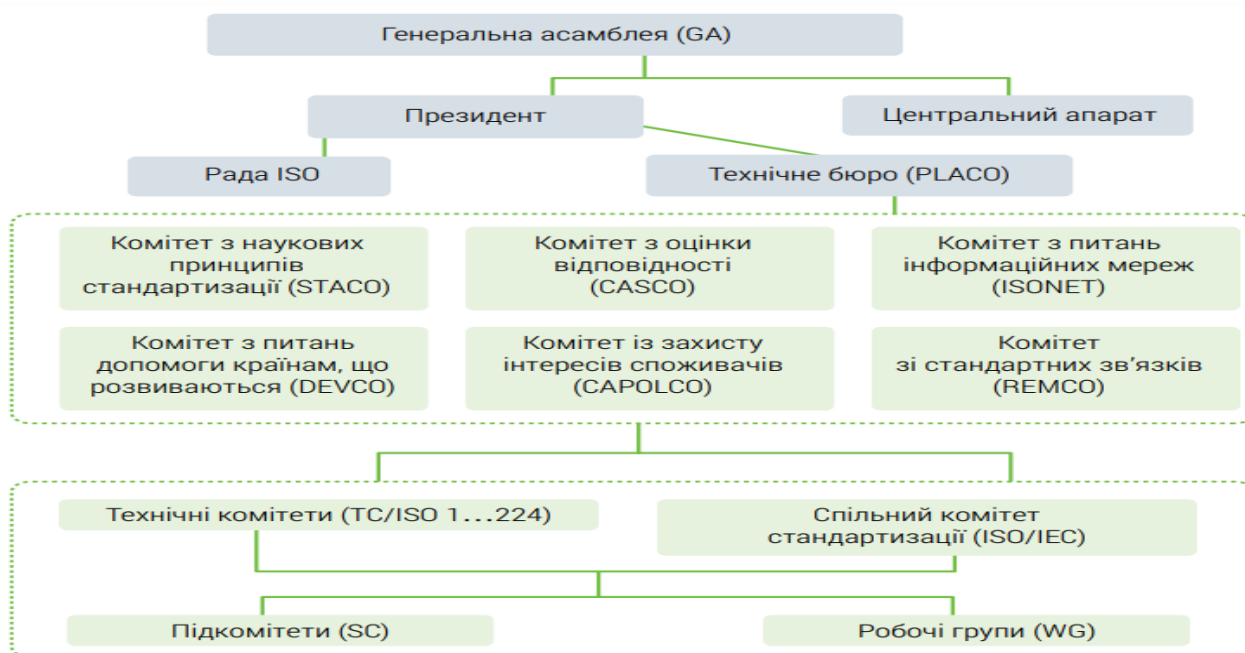


Рисунок 7.9 – Організаційна структура ISO

Кожний комітет-член має право представляти не більше трьох делегатів. Члени-кореспонденти та члени-абоненти беруть участь як спостерігачі.

Автономною організацією в складі ISO є Міжнародна електротехнічна комісія (IEC). ISO й IEC здійснюють тісне співробітництво з питань стандартизації з різними міжнародними та регіональними організаціями, які займаються економічною і науково-технічною діяльністю. Система ISO/IEC є найбільшою з існуючих міжнародних технічних організацій і поширює свою діяльність на всі галузі економіки і науки – від стандартних форм реєстрації до валютних кодів, від будівництва до дорожньо-транспортних засобів. Сумісна діяльність ISO/IEC покликана технічно забезпечити ефективне міжнародне співробітництво між країнами.

Європейський комітет зі стандартизації (CEN), мета та напрями його діяльності. До цілей європейської стандартизації відносяться:

- узгодженість національних стандартів у країнах-учасниках ЄС;
- єдине прийняття країнами-учасниками ЄС міжнародних стандартів;
- розробка єдиних європейських стандартів в областях, де не прийняті міжнародні стандарти.

В Європі функціонують три основні організації зі стандартизації:

CEN – Європейський комітет зі стандартизації.

CENELEC – Європейський комітет зі стандартизації в електротехніці.

ETSI – Європейський інститут по стандартизації у галузі телекомунікацій.

Європейський комітет зі стандартизації (CEN) створено у 1961 р. Членами CEN є національні організації зі стандартизації 18 європейських країн, в т. ч. з 1 квітня 1997 р. й України.

Робочими органами є ТК, які займаються розробкою європейських стандартів. CEN координує роботу з розробки європейських стандартів, займається їх гармонізацією для усунення технічних бар'єрів у торгівлі, які пов'язані з відмінністю у національних стандартах на продукцію, суперечливими правилами щодо її експлуатації, з різними нормами техніки безпеки, охорони здоров'я і природи тощо.

Головним принципом роботи CEN є обов'язкове використання міжнародних стандартів ISO як основи для розробки європейських норм. Велику роботу здійснює CEN стосовно виявлення національних стандартів країн-учасниць та міжнародних стандартів, які можна застосовувати як єдині стандарти без їх переробки на європейський стандарт. Комітет контролює виконання європейських стандартів країнами-учасницями організації.

До складу CEN входить Асоціація з сертифікації (CENCEP), яка об'єднує національні органи зі стандартизації Європейського економічного товариства й Європейської асоціації вільної торгівлі (CAVТ).

7.4. Міжнародні стандарти серії ISO 9000, 10000 та 14000: склад, вибір, застосування стандартів

З метою розробки єдиного підходу до проблем управління якістю Міжнародна організація зі стандартизації розробила та опублікувала стандарти серії 9000 (табл. 7.1), які узагальнили накопичений світовий досвід організації робіт щодо якості шляхом застосування на підприємствах апробованих видів робіт (функцій, елементів) та об'єднання їх в єдину систему якості.

Стандарти ISO серії 9000 були розроблені технічним комітетом ISO/ТК 176 в результаті узагальнення накопиченого національного досвіду різних країн щодо розроблення, впровадження та функціонування систем якості. Вони не стосуються конкретного сектору промисловості чи економіки і являють собою настанови з управління якістю та загальні вимоги щодо забезпечення якості, вибору і побудови елементів систем якості.

Вони містять опис елементів, що їх мають включати системи якості, а не порядок запровадження цих елементів тією чи іншою організацією. Вони не мають на меті спонукати до створення однакових систем якості, оскільки різні організації мають різні потреби. Побудова та шляхи впровадження систем якості повинні обов'язково враховувати конкретні цілі організації, продукцію, яка нею виготовляється, процеси, що при цьому застосовуються, а також конкретні методи праці.

За роки, що пройшли від часу опублікування, вони отримали широке

визнання та розповсюдження, а більш як 50 країн прийняли їх як національні. Після розповсюдження почався процес їх широкого застосування при сертифікації систем якості. Це викликало потребу визначення правил самої процедури сертифікації, а також вимог до експертів, які здійснюють перевірку системи. З цією метою ISO/ТК 176 підготував та опублікував у 1990-95рр. стандарти серії ISO 10000.

Таблиця 7.1 – Сімейство стандартів ISO 9000

СІМЕЙСТВО СТАНДАРТІВ ISO 9000				
Основні стандарти		Підтримуючі стандарти		
Для контрактних ситуацій	Для неконтрактних ситуацій	Аудит системи якості	Метрологічне забезпечення	Словники, стандарти з забезпечення якості, критерії вибору
ISO 9001 (до 2000 року ISO 9001 ISO 9002 ISO 9003)	ISO 9004	ISO 10011/1 ISO 10011/2 ISO 10011/3	ISO 10012/1 ISO 10012/2 ISO 10012/3	ISO 8402 ISO 9000/1
Керівництво (рекомендації)				
По застосуванню ISO 9001 ISO 9002 ISO 9003	По застосуванню ISO 9004/1	Керівництво документів з якості	З проведення тощо	За деякими видами діяльності
ISO 9001/2 ISO 9002/3 ISO 9003/4	ISO 9000/2 ISO 9000/3 ISO 9000/4	ISO 10013 ISO 10016	ISO 10005 ISO 10006 ISO 10007 ISO 10014 ISO 10015	ISO 13485 ISO 13488 EN 40001 EN 40002 та інші

Рисунок 7.1 - Сімейство стандартів ISO 9000

Вибір та застосування стандартів ISO серії 9000 і 10000.

Згідно з ISO 9000-1, стандарти ISO серії 9000 передбачають застосування систем якості у чотирьох ситуаціях:

- отримання вказівок щодо управління якістю;
- контракт між першою та другою сторонами (постачальник – споживач);
- затвердження або реєстрація, що їх проводить друга сторона;
- сертифікація або реєстрація, що їх проводить третя (незалежна) сторона.

Варто відзначити, що стандарти ISO серії 9000– це технологія, яка встановлює вимоги, а не як це зробити.

Для більшості зарубіжних країн ISO серії 9000 – це пройдений етап, нульова відмітка, після якої настає період TQM, тобто більш високий рівень. Таким чином, ISO 9000 – це система, яка розвивається (табл. 7.2).

Стандарти підлягають перегляду кожні п'ять років. Міжнародною організацією зі стандартизації періодично проводиться перегляд стандартів ISO серії 9000 (табл. 7.3).

Таблиця 7.2 – Призначення стандартів серії ISO 9000

Назва стандарту	Призначення стандарту
ISO 9000 "Загальне управління якістю і стандарти по забезпеченню якості"	Наведено основні передумови та критерії вибору будь-якого із чотирьох стандартів: ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003, ISO 9004
ISO 9001 "Системи якості. Модель для забезпечення якості при проектування та/чи розробці, виробництві, монтажу і обслуговуванні"	Використовується, коли постачальник продукції повинен забезпечити відповідність системи певним вимогам на декількох стадіях створення продукції (проектування, виробництво, обслуговування)
ISO 9002 "Системи якості. Модель для забезпечення якості при виробництві і монтажу"	Сприяє попередженню відхилень від заданих у контракті вимог під час виробництва та монтажу продукції: застосовується у випадку, коли довіру замовника до досягнення потрібної якості може бути забезпечено постачальником через підтвердження своїх можливостей у виробництві продукції
ISO 9003 "Системи якості. Модель для забезпечення якості при остаточному контролі і випробуваннях"	Визначає вимоги до системи якості для випадку, коли контракт, укладений між двома сторонами, вимагає доведення спроможності постачальника виявляти неякісну продукцію і стежити за її якістю в процесі контролю та випробувань. Застосовується за умови, що ці можливості постачальника можуть бути переконливо підтвержені
ISO 9004 "Загальне управління якістю і елементи системи якості. Керівні вказівки"	Розглядаються технічні, адміністративні та людські фактори, що впливають на якість продукції на всіх стадіях життєвого циклу. Може використовуватися на всіх стадіях життєвого циклу продукції у будь-якій організації для самостійної розробки та впровадження системи якості

Таблиця 7.3 – Стандарти серії ISO 9000:2000

ISO 9000: Системи управління якістю – основні положення і словник	Стандарт описує основні положення систем управління якістю, які є предметом стандартів серії ISO 9000, і визначає відповідні терміни
ISO 9001: Системи управління якістю – вимоги	Стандарт установлює вимоги до системи управління якістю, якщо організація повинна довести свою здатність систематично надавати продукцію, яка задовольняє вимоги замовника та застосовані регламентні вимоги
ISO 9004: Системи управління якістю – настанови щодо поліпшення діяльності	Стандарт містить настанови, які виходять за межі вимог, наведених в ISO 9001, призначений для того, щоб одночасно врахувати результативність та ефективність системи управління якістю і потенційні можливості поліпшення показників діяльності організацій

Послідовність впровадження стандартів ISO серії 9000 на підприємстві наведено на рис. 7.10.

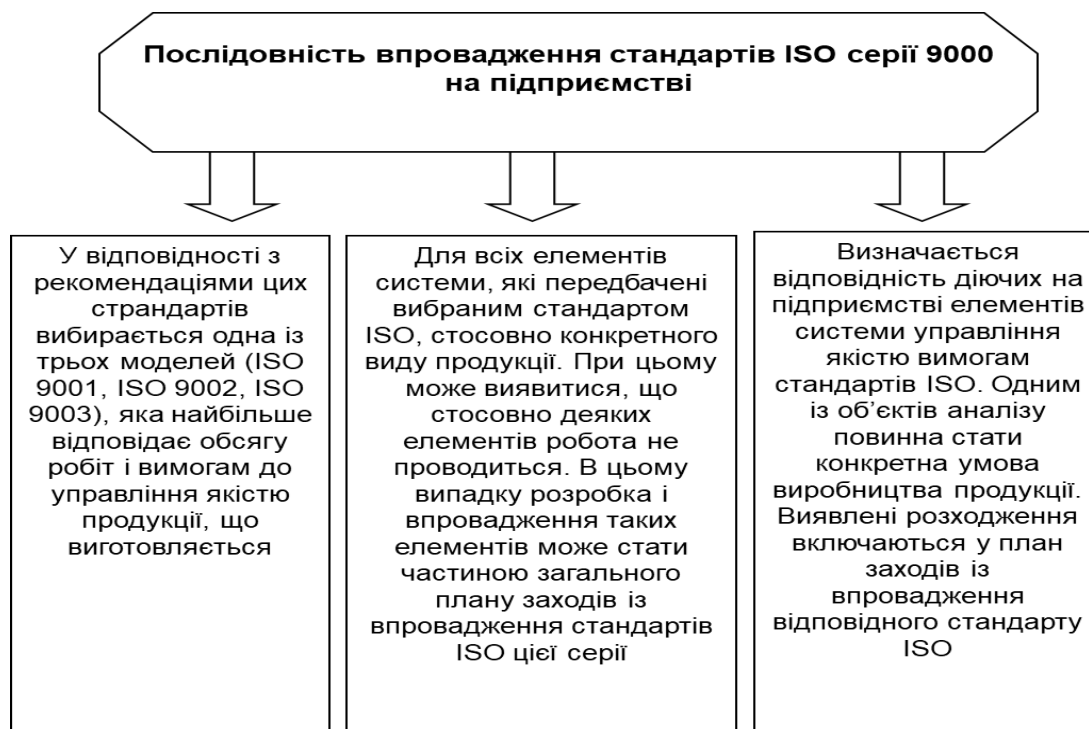


Рисунок 7.10 – Послідовність впровадження стандартів ISO серії 9000

Найбільш повна система забезпечення якості продукції – система стандарту ISO 9001 (рис. 7.11).

Підготовка документально оформлених процедур управління якістю	Ефективне застосування документації та інструкцій системи забезпечення якості	Підготовка планів щодо якості та вказівок для персоналу
Визначення переліку стандартів, що містять вимоги до продукції	Забезпечення відповідності процесів проектування, виробництва, контролю вимогам документації	Встановлення вимог до вимірів, включаючи перспективу їх розвитку
Набуття необхідного контрольно-вимірювального обладнання, технологічного устаткування, підбір кадрів		Модернізація наявних методів контролю

Рисунок 7.11 – Складові елементи системи стандарту ISO 9001

Проблеми навколишнього середовища за своєю природою є міжнародними і можуть бути вирішені тільки на міжнародному рівні, тому всі закони, нормативні документи і стандарти з цього напрямку повинні базуватися на одній і тій же науковій і методичній основі.

З зв'язку з цим ISO в 1993 р. був створений комітет TC 207, відповідальний за підготовку стандартів з управління навколишнім

середовищем, які можуть бути використані в усіх сферах бізнесу. Перші стандарти серії ISO 14000, які встановлюють загальні критерії для оцінки відповідності систем управління навколишнім середовищем (EMS), були опубліковані ISO у вересні 1996 р. Прикладами стандартів серії ISO 14000 є:

ISO 14001:2015 Системи екологічного керування. Вимоги та настанови щодо застосовування.

ISO 14040:2006 Екологічне управління. Оцінювання життєвого циклу. Принципи та структура.

ISO 14015:2001 Екологічне керування. Екологічне оцінювання виробничих об'єктів та організацій.

ISO 14020:2000 Екологічні маркування та декларації. Загальні принципи.

ISO 14021:2016 Екологічні маркування та декларації. Екологічні самодекларації (екологічне маркування типу II).

ISO 14031:2013 Екологічне управління. Оцінювання екологічної дієвості. Настанови.

ISO 14050:2009 Екологічне керування. Словник термінів.

ISO 14044:2006 Екологічне управління. Оцінювання життєвого циклу. Вимоги та настанови.

ISO/TR 14062:2002 Екологічне керування. Враховування екологічних аспектів під час проектування та розроблення продукції.

ISO 14064-1:2006 Парникові гази. Частина 1. Вимоги та настанови щодо кількісного визначення і звітності про викиди та видалення парникових газів на рівні організації.

Системний підхід до екологічного управління може забезпечити найвище керівництво інформацією, яка буде корисною для досягнення довгострокового успіху та набуття можливостей, що сприятимуть сталому розвитку, завдяки:

- збереженню стану довкілля, запобіганню або зменшенню несприятливих впливів на нього;

- зменшенню потенційного несприятливого впливу та умов довкілля на організацію, її працівників та мешканців населених пунктів, де вона розташована;

- сприянню організації у виконанні обов'язкових для дотримання відповідності вимог;

- підвищенню екологічної дієвості;

- контролю (або впливу на них) способів розроблення продукції та послуг організації, їх виготовлення, розподілення, споживання та видалення з урахуванням аспектів передбачуваного життєвого циклу, що сприятиме запобіганню впливу на довкілля від непередбачуваного переходу з однієї стадії життєвого циклу в іншу протягом усього життєвого циклу;

- досягненню фінансових переваг і переваг у функціонуванні, що можуть бути наслідком запровадження екологічно обґрунтованих альтернативних підходів, які зміцнюють позиції організації на ринку;

- обміну екологічною інформацією із зацікавленими сторонами [11].

Стандарти ISO серії 14000 є базовими, тобто вони можуть застосовуватись як у виробництві, так і організаціями, що надають послуги в

масовому та індивідуальному виробництві.

Перевага стандартів ISO серії 14000 полягає в тому, що вони створені для всіх сфер діяльності шляхом подання міжнародної системи або методів визначення захищеності навколишнього середовища, контролю інформації щодо страхування, коректного, зрозумілого для споживача і для повторного використання продуктів, а також інформації для запобігання торгових бар'єрів.

Варто відзначити, що економічні норми та вимоги стають зараз одним з найбільш важливих інструментів взаємовідносин між країнами, загострення боротьби за ринки виробництва і збуту продукції, екологічним бар'єром для обмеження ввезення в країну багатьох видів промислової і сільськогосподарської продукції. А в Україні через низку соціально-економічних причин склалась дуже небезпечна екологічна ситуація.

Саме з метою підготовки українських підприємств до жорстких правил світової торгівлі, розуміючи, що наявність сертифікованої системи управління навколишнім середовищем може стати невід'ємною частиною вимог стратегічних партнерів України для придбання українських товарів. Держстандарт України першим серед країн СНД підготував для безпосереднього впровадження міжнародні стандарти ISO 14001, 14004, 14010, 14011, 14012, які в другому півріччі 1997 року надійшли в спеціалізовані магазини і мають статус добровільних.

Під час розробки стандартів серії 14000, TC/ ISO 207 координує свою діяльність з TC/ ISO 176, оскільки відомо, що стандарти серії 9000 регламентують тільки мінімальні вимоги до систем якості, що діють на підприємствах, і не враховують факт впливу на навколишнє середовище результатів діяльності підприємств. Обидві системи (ISO серії 9000 та ISO 14000) необхідно розробляти на підприємствах таким чином, щоб вони могли легко інтегруватися в систему управління виробництвом. Схожість між системами управління якістю (QMS) і системами управління навколишнім середовищем (EMS) можна охарактеризувати таким чином:

- обидві системи очолюються керівництвом;
- є частиною політики компанії;
- зосереджуються швидше на попередженні, ніж на виявленні і коригуванні;
- спрямовані на розвиток і удосконалення діяльності підприємства;
- прагнуть до підвищення конкурентоспроможності компанії;
- покликані забезпечити повне розуміння власних інтересів підприємства і вимоги зовнішніх споживачів. Тому підприємство, яке вже отримало сертифікат про впровадження ISO серії 9000, має умови для впровадження EMS, запобігаючи таким чином додаткових витрат на створення систем заново.

Одним з головних нововведень стандарту ISO 14001:2015 є запровадження підходу мислення за допомогою життєвого циклу. Стандарт встановлює особливі вимоги до екологічних аспектів на кожному етапі життєвого циклу – розроблення, закупівлі, використання, транспортування, утилізація тощо, а не тільки вимоги, що висувають до виробничих процесів.

Відповідно до вимог стандарту організації повинні враховувати екологічні вимоги при розробленні продукції й закупівлях, визначаючи потенційно можливі наслідки для довкілля, посередників або кінцевих користувачів, а також людей, що беруть участь в утилізації продукції. Проте це не означає, що організація повинна збирати величезні обсяги даних про свою продукцію протягом усього життєвого циклу. Стандарт вимагає розуміння екологічних наслідків від користування продуктом і концентрації на найбільш істотних з них – не тільки для поліпшення навколишнього природного середовища, а й для розвитку бізнесу

До міжнародних стандартів, які знаходять з кожним роком все більше поширення, відносяться стандарти SA серії 8000, розроблені Радою Економічного Пріоритету.

SA8000 (Social Accountability 8000) стандарт оцінки соціальних аспектів систем управління. Основою цього універсального стандарту є кілька конвенцій Міжнародної організації праці, Конвенція ООН з прав дитини та Всесвітня декларація прав людини.

Стандарт SA8000 є міжнародним стандартом, що встановлює соціальну відповідальність і зобов'язання організацій перед персоналом і всім суспільством, що визначає умови впровадження соціальних якостей надання роботи.

SA 8000 складається з чотирьох розділів. Перший розділ визначає цілі та рамки застосування стандарту, другий розділ вказує на необхідність відповідності з місцевими законами, основних положень Всесвітнього Дитячого Фонду та Статуту ООН для отримання організацією сертифікаційного документа; третій розділ встановлює такі поняття стандарту як «менеджмент», «постачальник», «працююча дитина» і «примусовий працівник»; останній розділ роз'яснює основні умови, які повинно дотримуватися підприємство при впровадженні системи управління та отриманні сертифікату.

Переваги стандарту SA 8000:

- поліпшення загального іміджу підприємства;
- збільшення довіри і прихильності клієнтів;
- підтримання стратегії комунікації і висунення на перший план цінностей підприємства шляхом посилення основних цінностей організації;
- удосконалення управління та ефективності віддачі ланцюжка поставок;
- разом з посиленням мотивації працюючих зростання якості та прибутковості продукції / послуг;
- збільшення прихильності працівників до цінностей підприємства.

Безпека продуктів харчування – питання, яке цікавить не тільки споживачів, але і виробників. У світовій практиці **Сертифікація систем управління безпечністю харчових продуктів (HACCP) ISO 22000** є найбільш надійним захисником від різних небезпек, присутніх в харчовій продукції. Ця сертифікація є добровільною і свідчить про надійність продукції, що випускається підприємством або організацією, що, в свою чергу, може гарантувати довіру з боку споживачів і партнерів.

Згідно ст.20 Закону України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» підприємства, які займаються виробництвом або введенням в обіг харчових продуктів, зобов'язані розробити, впровадити і застосовувати чинні процедури, засновані на принципах *системи аналізу небезпечних факторів і контролю у критичних точках* (НАССР).

Законодавством встановлені перехідні періоди для впровадження системи НАССР. Підприємства, що здійснюють діяльність з харчовими продуктами, в складі яких є необроблені інгредієнти тваринного походження повинні ввести систему НАССР.

7.5. Сутність і значення Державної системи стандартизації, уніфікації, агрегування, спеціалізації, взаємозамінність

За визначенням Міжнародної організації зі стандартизації (ISO), *стандартизація* – встановлення та використання правил з метою впорядкування діяльності в певних сферах на користь і за участі всіх зацікавлених сторін, зокрема для досягнення загальної економії за умови дотримання функціональних умов та вимог техніки безпеки (рис. 7.12). Кінцевою метою стандартизації є створення оптимальних умов для життєдіяльності людини.

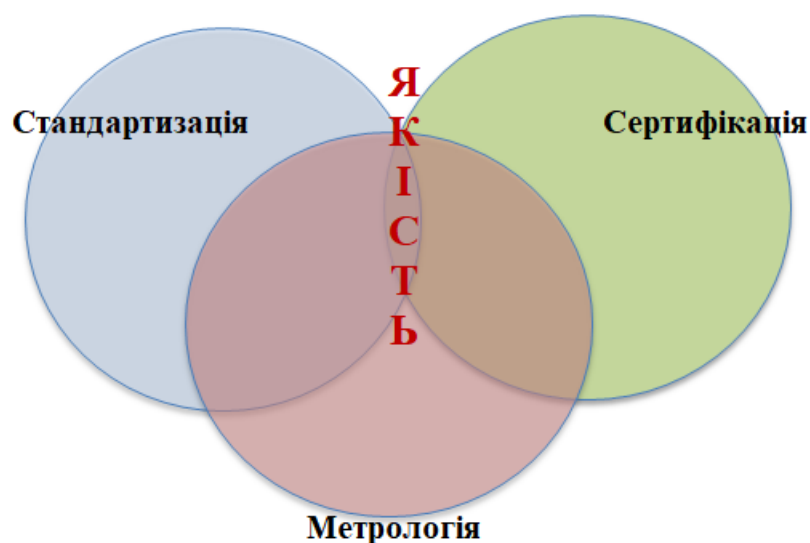


Рисунок 7.12 – Взаємозв'язок понять

Загальною метою стандартизації є захист інтересів споживачів та держави щодо питань якості продукції, процесів, послуг, через забезпечення:

- безпеки продукції, робіт та послуг для навколишнього середовища, життя, здоров'я та майна;
- безпеки господарюючих суб'єктів з урахуванням ризику виникнення природних і техногенних катастроф та інших надзвичайних ситуацій;
- обороноздатність та мобілізаційну готовність країни;

- технічну та інформаційну сумісність, а також взаємозамінність продукції;
- єдність вимірювань;
- якості продукції, робіт та послуг відповідно до рівня науки, техніки та технології;
- економію всіх видів ресурсів.

Основні цілі стандартизації :

- 1) максимальна економія ресурсів на всіх етапах життєвого циклу продукції та в процесі товарообміну;
- 2) захист інтересів споживача через стабільне забезпечення заданого рівня якості на всіх етапах життєвого циклу продукції та послуг;
- 3) безпека праці, охорона здоров'я населення і захист довкілля;
- 4) спілкування і порозуміння між зацікавленими сторонами.

Державна політика у сфері стандартизації базується на таких принципах:

- забезпечення участі фізичних і юридичних осіб в розробленні стандартів та вільного вибору ними видів стандартів при виробництві чи постачанні продукції, якщо інше не передбачено законодавством;
- відкритості та прозорості процедур розроблення і прийняття стандартів з урахуванням інтересів усіх заінтересованих сторін, підвищення конкурентоспроможності продукції вітчизняних виробників;
- доступності стандартів та інформації щодо них для користувачів;
- відповідності стандартів законодавству;
- адаптації до сучасних досягнень науки і техніки з урахуванням стану національної економіки;
- пріоритетності прямого впровадження в Україні міжнародних та регіональних стандартів;
- дотримання міжнародних та європейських правил і процедур стандартизації;
- участі у міжнародній (регіональній) стандартизації;
- прийняття і застосування органами стандартизації на території України Кодексу добросовісної практики з розроблення, прийняття і застосування стандартів відповідно до Угоди СОТ про технічні бар'єри в торгівлі, що є додатком до Маракеської угоди про заснування Світової організації торгівлі 1994 року.

Законодавство у сфері стандартизації:

Закон України «Про стандартизацію»;

Закон України «Про стандарти, технічні регламенти та процедури оцінки відповідності»;

Закон України «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії»;

Декрет КМУ «Про державний нагляд за додержанням стандартів, норм і правил та відповідальність за їх порушення»;

Декрет КМУ «Про стандартизацію і сертифікацію»;

Указ Президента України «Про заходи щодо вдосконалення діяльності у

сфері технічного регулювання та споживчої політики».

Основні терміни зі стандартизації:

Нормативний документ – документ, що встановлює правила, загальні принципи чи характеристики щодо різних видів діяльності або їх результатів.

Стандарт – нормативний документ, розроблений, як правило, на засадах відсутності протиріч з істотних питань з боку більшості зацікавлених сторін і затверджений визнаним органом, в якому встановлені для загального та багаторазового використання правила, вимоги, загальні принципи чи характеристики, що стосуються різних видів діяльності або їх результатів для досягнення оптимального ступеня упорядкування в певній галузі.

Міжнародний стандарт – стандарт, прийнятий міжнародною організацією з стандартизації.

Регіональний стандарт – стандарт, прийнятий регіональною міжнародною організацією з стандартизації.

Міждержавний стандарт – стандарт, прийнятий країнами СНД, що приєдналися до Угоди про проведення погодженої політики в галузі стандартизації, метрології і сертифікації, і який застосовується ними безпосередньо.

Національний стандарт – стандарт, прийнятий національним органом з стандартизації однієї держави.

Функції стандартизації наведено на рис. 7.13.

Об'єктом (предметом) стандартизації, зазвичай, називають продукцію, процес чи послугу, що підлягає стандартизації і для яких розробляють конкретні вимоги, характеристики, параметри, правила тощо. Стандартизація може стосуватися як об'єкта в цілому, так і його окремих складових (характеристик). До об'єктів стандартизації відносяться лише ті, які створюються у результаті людської діяльності. До них належать продукція, процеси та послуги, зокрема матеріали, складники, обладнання, системи, їх сумісність; правила, процедури, функції, методи чи діяльність; персонал, органи, а також вимоги до термінології, позначення, фасування, пакування, маркування, етикетування, що підлягають стандартизації та можуть бути охарактеризовані кількісно і якісно за допомогою понять, визначень, умовних одиниць тощо.

Українське законодавство визначає такі об'єкти стандартизації: 1) матеріали, складники, обладнання, системи, їх сумісність; 2) правила, процедури, функції, методи, діяльність чи її результати, включаючи продукцію, персонал, системи управління; 3) вимоги до термінології, позначення, фасування, пакування, маркування, етикетування тощо.

Для вивчення об'єкта у цілому слід знайти загальні закономірності, які об'єднують у ньому різні властивості.

Уніфікація (от лат. “*unio*” – єдність, “*facere*” – робити) – приведення чого-небудь до єдиної норми чи форми, до одноманітності. В широкому розумінні уніфікація припускає комплекс заходів, які направлені на раціональне скорочення кількості видів, типів машин (виробів) і їх розмірів, а також деталей, які входять до них, однакового функціонального призначення,

на основі якого можна підвищити їх якість і організувати серійне спеціалізоване виробництво.



Рисунок 7.13 – Функції стандартизації

Основою уніфікації є систематизація та класифікація.

Систематизація – це розподілення предметів, продукції, явищ чи понять у певному порядку та послідовності, які утворюють чітку систему, зручну для використання.

Класифікація – це розподілення предметів, продукції, явищ чи понять за групами, розрядами, класами залежно від їх загальних істотних ознак. Мета класифікації полягає в об'єднанні окремих, розрізнених, здавалось би, неоднакових предметів і явищ у споріднені групи. В результаті класифікації безліч об'єктів перетворюється на впорядковану, побудовану за певними правилами систему, що значно полегшує здійснення робіт зі стандартизації.

Основними напрямками уніфікації є:

- розробка типорозмірних рядів виробів, машин, обладнання, приладів, вузлів, деталей;
- розробка типових виробів з метою створення уніфікованих груп однорідної продукції;
- розробка уніфікованих технологічних процесів;
- доцільне обмеження номенклатури виробів та матеріалів для

Існує чотири основних *форми уніфікації*: симпліфікація; типізація; агрегування; взаємозамінність.

Найбільш елементарним видом уніфікації є **симпліфікація** – усунення невиправданої різноманітності однойменних об'єктів шляхом простого скорочення кількості їх різновидів до технічно і економічно необхідної з точки зору задоволення існуючих потреб суспільства.

Типізація – це розробка та встановлення типових конструктивних, технологічних, організаційних та ін. рішень, в яких відібрані та закріплені в нормативному документі загальні для ряду виробів чи процесів технічні характеристики.

Агрегування – метод стандартизації, який заключається в створенні машин, механізмів та ін. виробів шляхом їх компонування (зборки) з обмеженої кількості стандартних чи уніфікованих деталей і вузлів, які володіють геометричною і функціональною взаємозамінністю.

Взаємозамінність полягає у властивості окремо виготовлених деталей, вузлів, агрегатів без доробки забезпечувати комплектування машин, приладів і виконувати запрограмовані функції, не порушуючи при цьому технічних вимог до виробу в цілому. Взаємозамінність досягається за рахунок виготовлення деталей з заданою точністю геометричних, параметричних або схематичних параметрів, що впливають на споживчі властивості

Випереджувальна стандартизація – полягає у встановленні вищих від досягнутих у виробництві вимог до якості виробів, продуктивності праці тощо, які за прогнозами можуть досягти вищого рівня у заплановані терміни. Об'єктами випереджувальної стандартизації можуть бути вироби (вимоги, норми, показники тощо), які виготовляють підприємства на протязі чинності стандартів. У них встановлюють вимоги до якості східчасто зі зростанням її рівня. Ці вимоги мають бути узгодженими з якістю використовуваних матеріалів і комплектувальних виробів, що зумовлює розроблення та перегляд відповідних стандартів для них.

Комплексною стандартизацією називають цілеспрямоване встановлення та використання системи взаємопов'язаних вимог, як до самого об'єкта стандартизації у цілому та його основних складових частин (елементів), так і до всіх параметрів, що визначають його якість. До основних параметрів, що визначають якість виробів відносять досконалість конструктивних схем, методів проектування та розрахунків, якість використовуваних матеріалів, напівфабрикатів, сировини, заготовок, комплектувальних виробів, ступінь уніфікації та стандартизації, рівень технології та якість виробництва, кваліфікації працівників тощо.

Для комплексної стандартизації необхідне забезпечення одночасного розроблення багатьох взаємопов'язаних стандартів і технічних вимог, координування праці багатьох організацій, що розробляють, погоджують і затверджують стандарти. Такі завдання під силу тільки державним організаціям, відомствам тощо, які складають програми та фінансують комплексну стандартизацію.

Упорядкування об'єктів стандартизації – це універсальний метод у галузі стандартизації продукції, процесів і послуг. Упорядкування як управління різноманіттям пов'язано насамперед із скороченням різноманіття.

Результатом робіт з упорядкування є, наприклад, обмежувальні переліки комплектуючих виробів для кінцевої готової продукції; альбоми типових конструкцій виробів; типові форми технічних і управлінських документів.

Упорядкування як універсальний метод складається з окремих методів: систематизації, селекції, симпліфікації, типізації та оптимізації.

Систематизація об'єктів стандартизації полягає в науково-обґрунтованому, послідовному класифікуванні та ранжуванні сукупності конкретних об'єктів стандартизації.

Селекція об'єктів стандартизації – це діяльність, що полягає у відборі таких конкретних об'єктів, які визнаються доцільними для подальшого виробництва і застосування в суспільному виробництві.

Симпліфікація – це діяльність, що полягає у визначенні таких

конкретних об'єктів, які визнаються недоцільними для подальшого виробництва і застосування в суспільному виробництві.

Типізація об'єктів стандартизації – це діяльність зі створення типових (зразкових) об'єктів – конструкцій, технологічних правил, форм документації. На відміну від селекції, відібрані конкретні об'єкти не піддають жодним технічним перетворенням, спрямованим на підвищення їх якості та універсальності.

Оптимізація об'єктів стандартизації полягає у знаходженні оптимальних головних параметрів (параметрів призначення), а також значень усіх інших показників якості та економічності.

7.6 Міжнародні стандарти якості послуг в готельному господарстві

Готельне господарство України в умовах глибоких соціально-економічних трансформацій стає всі більш динамічною і пріоритетною сферою економічної діяльності. Міжнародний досвід свідчить, що розвиток готельного господарства сприяє зростанню надходжень до бюджетів всіх рівнів, створює нові робочі місця, формує сприятливий туристичний імідж країни. Тобто ефект лежить як у економічній, так і у соціальній площині.

Разом з тим сучасні дослідження показують, що на підприємствах готельного господарства спостерігається значна невідповідність зростаючих потреб і запитів споживачів обсягам і якості пропонованих послуг. Це зумовлено застарілою матеріально-технічною базою підприємств, обмеженістю інвестиційної активності, недостатнім рівнем професійної підготовки персоналу, слабкою рекламою тощо. Підвищення якості готельних послуг є ключовим чинником розвитку готельного бізнесу в Україні.

В Законі «Про захист прав споживачів» категорія «послуга» класифікується як:

Послуга – діяльність виконавця з надання (передачі) споживачеві певного визначеного договором матеріального чи нематеріального блага, що здійснюється за індивідуальним замовленням споживача для задоволення його особистих потреб.

Тобто послугу можна розглядати як результат економічної діяльності, яка не створює товару, але продається та купується під час торговельних операцій.

За сферою обслуговування, відповідно до сучасного стану економіки, послуги поділяються на три великі групи:

- послуги виробничо-економічної інфраструктури;
- послуги ринкової інфраструктури;
- послуги соціально-побутової інфраструктури.

Поняття та особливості якості готельних послуг. Якість обслуговування – це комплексна категорія, один з найважливіших показників ефективності функціонування готельних підприємств, об'єкт аналізу, планування і управління.

Готельна послуга (згідно з ДСТУ 4268) – дії виконавця з тимчасового розміщення споживача шляхом надання номера або місця для ночівлі, а також

надання інших послуг, пов'язаних із тимчасовим проживанням у готелі або в аналогічному засобі розміщення.

Примітка. До інших послуг, пов'язаних із тимчасовим проживанням, належать послуги з обслуговування в номері, харчування, збереження майна і багажу, а також інші, що надають споживачу відповідно до категорії готелю згідно ДСТУ 4269.

Засіб розміщення – будь-який об'єкт, в якому виконавець регулярно або час від часу надає споживачеві послугу з тимчасового розміщення.

Готель – засіб розміщення, який має номерний фонд, службу приймання, інші служби, які забезпечують надавання готельних послуг.

Примітка. До готелів та аналогічних засобів розміщення належать колективні засоби розміщення, що містять більш ніж сім номерів – (згідно з ДСТУ 4268).

Готель – підприємство будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, що складається із шести і більше номерів та надає готельні послуги з тимчасового проживання з обов'язковим обслуговуванням. Порядок встановлення категорій готелям визначається Кабінетом Міністрів України (Закон України «Про туризм»).

Готельна послуга – дії (операції) підприємства з розміщення споживача шляхом надання номера (місця) для тимчасового проживання в готелі, а також інша діяльність, пов'язана з розміщенням та тимчасовим проживанням.

Стандартизація у сфері послуг – це спосіб забезпечити захист інтересів споживачів у аспектах безпеки для життя і здоров'я людини та екології.

Переваги проведення сертифікації послуг:

- доповнення до стандартизації, вона допомагає створювати позитивне враження послуг, що експортуються за кордон;
- запобігає появленню іноземних послуг низької якості;
- спрощує вибір послуги споживачем;
- розширює торговельні та рекламні можливості надавача послуг;
- захищає надавача послуг від недобросовісної конкуренції.

Головною складовою всієї системи якісного обслуговування є якість готельних послуг (рис. 7.14 -7.16).



Рисунок 7.14 – Продукт «готель»



Рисунок 7.15 – Критерії якості готельних послуг

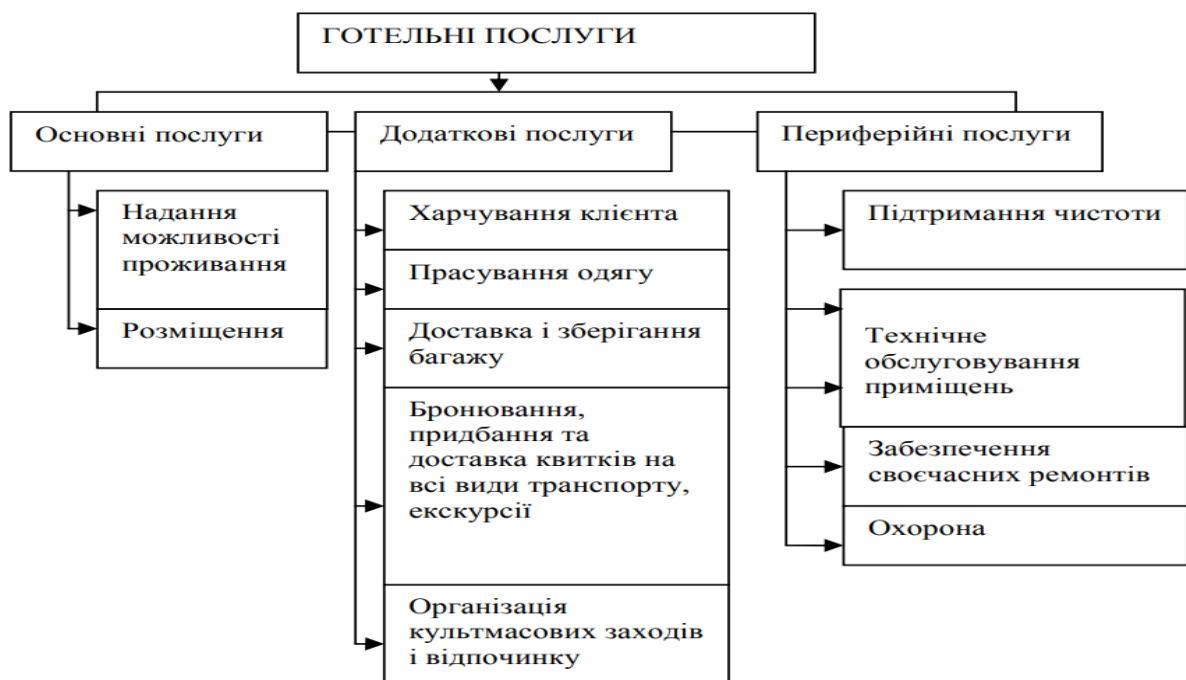


Рисунок 7.16 – Види готельних послуг

Визначення технічної якості готельних послуг здійснюють на основі аналізу показників: стану, складу, структури, ефективності використання матеріально-технічної бази підприємства. Діагностику функціональної якості визначають через системи показників щодо відповідності чисельності, складу, структури, ефективності використання трудових ресурсів, стимулювання працівників базовим показником та оцінювання повноти реалізації компетенцій. Етичну якість – імідж готелю – оцінюють за результатами анкетування споживачів готельних послуг. Рівень якості послуг підприємства розраховують на основі розроблених параметрів, коефіцієнт вагомості яких визначають на основі експертних оцінок. Це дає можливість встановити ранг готельного підприємства за рівнем якості послуг.

Готельні підприємства класифікують за критеріями:

- рівень комфорту;

- місткість номерного фонду;
- функціональне призначення;
- місце розташування;
- тривалість роботи;
- забезпечення харчування;
- тривалість перебування;
- рівень цін.

Діяльність готельних господарств в Україні регулюється нормативними документами:

- Закон України «Про туризм» №324/95-ВР від 15.09.95 (зі змінами, остання редакція від 02.10.12);
- Наказ Держкомітету по житлово-комунальному господарству України та Держкомітету по туризму України «Про затвердження форм документів сурової звітності та первинного обліку у готелях та Порядку використання та заповнення форм документів сурової звітності та первинного обліку у готелях України» від 30.12.97 № 63/53;
- Наказ Держтурадміністрації України №19 від 16.03.2004 зі змінами «Про затвердження Правил користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг»;
- Постанова КМУ №297 від 15.03.06 (зі змінами, остання редакція від 13.09.12) «Про затвердження Порядку надання послуг з тимчасового розміщення (проживання)»;
- Постанова Кабінету Міністрів України від 29 липня 2009 р. № 803 «Про затвердження Порядку встановлення категорій готелям та іншим об'єктам, що призначаються для надання послуг з тимчасового розміщення (проживання)»;
- Наказ Міністерства інфраструктури України від 17 листопада 2022 року № 858 «Положення про Комісію із встановлення категорій готелям та іншим об'єктам, що призначаються для надання послуг з тимчасового розміщення (проживання)»;
- ДСТУ 4268-2003. Послуги туристичні. Засоби розміщення туристів. Загальні вимоги;
- ДСТУ 4269:2003 «Послуги туристичні. Класифікація готелів»;
- ДСТУ 4527:2006 «Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення». За змістом він є модифікованою версією європейського стандарту ISO/P018 18513:2003 «Послуги туристичні. Готелі та інші типи розміщення туристів. Термінологія».

Порядок проведення сертифікації послуг передбачає (згідно ДСТУ 3413-96):

- подання та розгляд заявки на сертифікацію;
- аналіз наданої документації;
- прийняття рішення за заявкою із зазначенням схеми сертифікації;
- обстеження підприємства, яке надає послуги;
- проведення випробувань (перевірок), відбирання, ідентифікація (за необхідності, для закладів ресторанного господарства);

- аналіз одержаних результатів та прийняття рішення про можливість видачі сертифікату відповідності;
- видачу сертифіката відповідності, укладання ліцензійної угоди та занесення сертифікованої послуги до Реєстру Системи;
- технічний нагляд за сертифікованою послугою;
- інформування про результати робіт з сертифікації.

Категорії готелям та іншим об'єктам, що призначаються для надання послуг з тимчасового розміщення (проживання), встановлюються за результатами добровільної сертифікації послуг з тимчасового розміщення (проживання) стосовно безпеки для життя і здоров'я людей, захисту їх майна та охорони довкілля відповідно до договору між органом із сертифікації та власником або уповноваженою ним особою (далі - заявник) і оцінювання відповідності готелів вимогам певної категорії

Комісію із встановлення категорій готелям та іншим об'єктам утворюють при Державному агентстві з розвитку туризму (ДАРТ) з метою присвоєння категорії готелю чи іншому об'єкту, що призначається для надання послуг з тимчасового розміщення (проживання) за результатами розгляду документів та перевірки відомостей, що містяться у документах та пропозиціях, поданих до ДАРТ органами із сертифікації, акредитованими для виконання робіт із сертифікації послуг з тимчасового розміщення (проживання) в установленому законом порядку.

До складу Комісії входять представники ДАРТ, інших заінтересованих центральних органів виконавчої влади та за згодою представники громадських організацій і яка приймає рішення про присвоєння категорії готелю за результатами розгляду документів про результати його оцінювання.

Роботи з оцінювання готелів виконуються відповідно до вимог ДСТУ 4269 "Послуги туристичні. Класифікація готелів". Комісія із встановлення категорій готелям оформлює та видає заявнику свідоцтво про встановлення готелю відповідної категорії за формою, що розробляється ДАРТ та затверджується Мінінфраструктури. Свідоцтво видається на п'ять років.

Процедура отримання категорії закладу тимчасового розміщення наведена на рис. 7.17.



Рисунок 7.17 – Процедура отримання категорії закладу тимчасового розміщення

Перелік документів, необхідних для отримання послуги сертифікації послуг з тимчасового розміщення:

- заява про встановлення відповідної категорії готелю;
- опитувальна анкета;
- звіт про оцінку відповідності до вимог ДСТУ 4269 "Послуги туристичні. Класифікація готелів";
- сертифікати відповідності, договори оренди тощо до послуг, які надаються в готелі;
- фото та відеоматеріали, для визначення відповідності вимогам пунктів ДСТУ 4269.

Встановлення категорій готелям здійснюється відповідно до Порядку встановлення категорій готелям та іншим об'єктам, що призначаються для надання послуг з тимчасового розміщення (проживання) затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 29.07.2009 № 803.

Організація надання послуг регламентується нормативними актами, серед яких:

- Міждержавний стандарт ГОСТ 28681.1-95 «Туристсько-екскурсійне обслуговування. Проектування туристичних послуг»;
- Міждержавний стандарт ГОСТ 28681.2-95 «Туристсько-екскурсійне обслуговування. Туристські послуги. Загальні вимоги»;
- Міждержавний стандарт ГОСТ 28681.2-95 «Туристсько-екскурсійне обслуговування. Вимоги по забезпеченню безпеки туристів і екскурсантів»;
- Державний стандарт України ДСТУ 4268:2003 «Послуги туристичні. Засоби розміщування. Загальні вимоги»;
- Державний стандарт України ДСТУ 4269:2003 «Послуги туристичні. Класифікація готелів. Загальні вимоги»;
- Державний стандарт України ДСТУ 4527:2006 «Засоби розміщування. Терміни та визначення»;
- ДСТУ ISO 9004-2-96 «Управління якістю та елементи системи якості» та ін.

Незважаючи на широкий перелік прийнятих законів, постанов та інструкцій, якість обслуговування в більшості вітчизняних готельних підприємств залишається низькою, а ціни й тарифи на послуги наближені до найвищих. Це пояснюється застарілою матеріально-технічною базою готелів та необхідністю коштів на її поновлення та поповнення.

Недостатнє фінансування насамперед спричинене недосконалістю законодавчої системи України, а саме податковою політикою держави стосовно готельної індустрії. Недостатній професійний рівень як керівництва, так і обслуговуючого персоналу, недосконалість технічного забезпечення підприємств – також вагомі проблеми підвищення якості готельних послуг. Вирішення цієї проблеми ускладнюється недосконалістю системи оцінки та контролю якості обслуговування і механізмом регулювання цін на послуги готелів України. Взаємозв'язок і взаємозалежність якості послуг та рівня цін регулюється державою через систему стандартизації й сертифікації послуг.

Діючі стандарти в сфері вітчизняного туризму наведені в табл. 7.3

свідчать про імплементацію міжнародних стандартів лише у напрямку стандартизації надання послуг відповідно міжнародних вимог, але зовсім не містять складової управління їх якістю.

Таблиця 7.3 – Стандарти в сфері туризму

Номер стандарту	Назва стандарту
Туризм та пов'язані з ним послуги	
ДСТУ ISO 13009:2016 ISO 13009:2015, IDT	Вимоги та рекомендації з експлуатації пляжу.
ДСТУ ISO 13687:2016 ISO 13687:2014, IDT	Яхт-гавані. Мінімальні вимоги.
ДСТУ ISO/TS 13811:2016 ISO/TS 13811:2015, IDT	Інструкція з розроблення екологічних специфікацій щодо розміщення закладів.
ДСТУ ISO 17680:2016 ISO 17680:2015, IDT	Таласотерапія. Вимоги до послуг.
ДСТУ ISO 18065:2016 ISO 18065:2015, IDT	Туристичні послуги, що надають на природоохоронних територіях. Вимоги.
ДСТУ ISO 14785:2016 ISO 14785:2014, IDT	Офіси туристичні інформаційні. Туристична інформація щодо послуг з приймання туристів.
Туристичні послуги	
ДСТУ ISO 13810:2016 ISO 13810:2015, IDT	Промисловий туризм. Надання послуг.
ДСТУ ISO 13810:2016 (ISO 13810:2015, IDT)	Знаки туристичні активного туризму. Класифікація, опис і правила застосування.
ДСТУ EN 15565:2016 EN 15565:2008, IDT	Вимоги до професійної підготовки та кваліфікаційних програм для гідів.
Туризм пригодницький	
ДСТУ ISO 21101:2016 ISO 21101:2014, IDT	Системи менеджменту безпеки. Вимоги.
ДСТУ ISO/TR 21102:2016 ISO/TR 21102:2013, IDT	Лідери. Особиста компетентність.
ДСТУ ISO 21103:2016 ISO 21103:2014, IDT	Інформація для учасників.

Діючі стандарти в сфері гостинності наведені в табл. 7.4, свідчать про наявність стандарту управління якістю та елементи системи якості, що якісно змінює підхід до стандартизації діяльності та надання послуг.

Таблиця 7.4 - Стандарти в сфері гостинності

Номер стандарту	Назва стандарту
ДСТУ 4268:2003	Послуги туристичні. Засоби розміщування. Загальні вимоги
ДСТУ 4269:2003	Послуги туристичні. Класифікація готелів. Загальні вимоги
ДСТУ 4527:2006	Засоби розміщування. Терміни та визначення
ДСТУ ISO 9004-2-96 (не діючий з 2020 р.)	Управління якістю та елементи системи якості
ДСТУ ISO 21401:2020 (ISO 21401:2018, IDT)	Туризм та супутні послуги. Система управління сталим розвитком закладів розміщення. Вимоги
ДСТУ ISO 26000:2019	Настанови щодо соціальної відповідальності

Класифікація готелів та аналогічних засобів розміщення України

Однією з найважливіших національних статистичних класифікацій є Класифікація видів економічної діяльності (КВЕД), розроблена на основі Міжнародної стандартної галузевої класифікації видів економічної діяльності ООН (ISIC) та Міжнародної стандартної галузевої класифікації видів економічної діяльності в Європейському Союзі (NACE).

Відповідно до КВЕД, готелі відносяться до класифікаційного угруповання: тимчасове розміщення.

Вимоги до комфорту готельних установ України відповідають «європейському» стандарту, в основу якого покладено кількісні і якісні показники матеріально-технічної бази, котра уможлиблює надання основних, додаткових та супутніх послуг.

Згідно з ДСТУ 4269:2003 «Класифікація готелів. Послуги туристичні» категорію готелю позначають символом «*» (зірка). Готелі класифікують за п'ятьма категоріями.

Найвищу категорію позначають «*****», а найнижчу – «*».

Категорію готелю зазначають на всіх рекламних матеріалах, на вивісці, на квитанціях та у реєстраційній картці гостя.

Критеріями віднесення готелю до певної категорії є:

- якість обслуговування;
- рівень устаткування;
- структура номерного фонду;
- набір послуг та кваліфікація персоналу.

7.7. Міжнародні стандарти якості послуг в ресторанному господарстві

Сьогодні якісне обслуговування є однією з основних причин, по якій клієнти вибирають той або інакший заклад. Зараз людина може знайти схожі послуги в різних ресторанах і при виборі закладу вирішальним чинником є не страва, не ціна, а якість сервісу.

Стандарт - документ, що встановлює комплекс норм, правил, вимог до об'єкта стандартизації, в якому з метою добровільного багаторазового використання встановлюються характеристики процесів виробництва, експлуатації, зберігання, реалізації, виконання робіт або надання послуг. Стандарти обслуговування - це критерії, необхідна для забезпечення результативності системи менеджменту якості. Під стандартами обслуговування мається на увазі сукупність процедур і щоденних операцій, що виконуються персоналом і сприяючих максимальному задоволенню відвідувачів.

Роботи з визначення типу та класу підприємств ресторанного господарства проводяться у відповідності до ДСТУ 4281:2004 «Заклади ресторанного господарства. Класифікація».

Мета сертифікації послуг ресторанного господарства полягає в наступному:

- повно й достовірно підтвердити відповідність послуги ресторанного

господарства вимогам, які спрямовані на забезпечення безпеки для життя і здоров'я громадян, їх майна, охорони навколишнього природного середовища, що встановлені в нормативних документах для цієї послуги, а також іншим вимогам, які згідно з законодавчими актами повинні підтверджуватися при сертифікації;

- провести ідентифікацію, випробування кулінарної продукції (за необхідності);

- підтвердити тип та клас (для ресторанів, барів) підприємства у відповідності до вимог ДСТУ 4281:2004 «Заклади ресторанного господарства. Класифікація».

Сертифікація послуг ресторанного господарства проводиться на відповідність вимогам, які встановлені в:

- ДСТУ 4281:2004 «Заклади ресторанного господарства. Класифікація»;

- Наказі Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України №219 від 24.07.02 (зі змінами, остання редакція від 07.12.09) «Про затвердження Правил роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства»;

- Постанові КМУ №833 від 15.06.06 «Про затвердження Порядку провадження торговельної діяльності та правил торговельного обслуговування на ринку споживчих товарів»;

- Наказі Мінекономіки України № 210 від 12.10.00 (зі змінами від 25.01.08р) «Порядок розробки та затвердження технологічної документації на фірмові страви, кулінарні та борошняні кондитерські вироби у закладах ресторанного господарства».

Сертифікація послуг ресторанного господарства здійснюється за визначеною схемою (табл. 7.5).

Таблиця 7.5 - Сертифікація послуг ресторанного господарства

Вид робіт	Схема сертифікації	
	Первинна	Вторинна
Обстеження закладу ресторанного господарства	проводиться	не проводиться
Сертифікація системи якості	не проводиться	проводиться органом сертифікації систем якості
Випробування, ідентифікація кулінарної продукції з метою сертифікації	проводиться в порядку визначеному органом сертифікації	проводиться в порядку визначеному органом сертифікації систем якості
Технічний нагляд	проводиться в порядку визначеному органом сертифікації	проводиться в порядку визначеному органом сертифікації систем якості
Документ, який видається після сертифікації	Сертифікат відповідності з терміном дії до двох років	Сертифікат відповідності з терміном дії до п'яти років

Схема сертифікації заявлених послуг ресторанного господарства визначається виконавчою групою ОС за узгодженням із заявником до початку

робіт із сертифікації послуг і залежить від виду надання послуги ресторанного господарства, типу підприємства ресторанного господарства та інших вихідних даних.

При проведенні сертифікації послуг ресторанного господарства в обов'язковому порядку перевіряється:

- наявність нормативних та нормативно-технічних документів на послуги, сировину, напівфабрикати, допоміжні матеріали;
- вимоги до розташування закладу і стану прилеглої території;
- вимоги до технічних можливостей підприємства надавати якісні послуги;
- вимоги до улаштування і змісту приміщень;
- вимоги до обладнання, інвентарю, посуду, тари;
- вимоги до транспортування, прийому і зберігання харчових продуктів (сировини);
- вимоги до обробки сировини і виробництва продукції;
- вимоги до роздачі блюд і відпуску напівфабрикатів і кулінарних виробів;
- наявність документів на харчові продукти, що поступають на підприємство, які засвідчують якість (посвідчення з якості з вказівкою дати виготовлення і кінцевий термін реалізації, сертифікат відповідності на підлягаючу обов'язковій сертифікації продукцію, фітосанітарний сертифікат, ветеринарне свідоцтво, гігієнічний висновок СЕС на імпорту сировину);
- наявність контролю якості продукції, яка поступає на підприємство (м'ясо прийняти з клеймом і ветеринарним свідоцтвом, с/г птаха і яйця з ветеринарним свідоцтвом та довідкою про благополуччя господарства по сальмонельозу, продукцію по рослинництву з якісним посвідченням), реєстрація (журнал вхідного контролю), відповідальна особа (зав. виробництвом, кухар, комірник);
- вимоги до рецептури блюд і кулінарних виробів;
- вимоги до персоналу і їх особистої гігієни.

Не пізніше ніж за три місяці до закінчення строку дії сертифіката заявник подає нову заявку для отримання сертифіката на наступний період.

На більшості підприємств громадського харчування стандарти обслуговування, на жаль, взагалі не прописані. Адже якщо слідувати стандартній схемі створення ресторану, це повинне бути зроблене ще на етапі планування. Тобто після розробки концепції і бізнес-плану повинні бути описані так звані бізнес-процеси, в яких містяться і стандарти обслуговування персоналу. Якщо виконати це заздалегідь, робота набагато спроститься.

1 січня 2019 р. певні підприємства ввели систему управління безпечністю харчових продуктів Hazard Analysis and Critical Control Points (НАССР).

Курс на євроінтеграцію вимагає від України освоєння міжнародних норм і правил. Відповідно до Угоди про асоціацію з ЄС, в Україні повинна бути введена європейська модель контролю безпеки продуктів, побудована за принципом "від поля до столу". Такий принцип передбачає контроль на всіх

етапах виробництва.

Кожен з етапів має бути документально підтверджений: чим оброблялася земля, на якій паслися тварини або росли культури, як цих тварин вирощували, чим годували, як забивали, чим обробляли рослини, як вироблялася продукція і у що упаковувалася. А також – в яких умовах перевозилася в магазин і як зберігалася.

Простіше кажучи, після впровадження НАССР ми повинні отримувати від українських виробників більш якісні та безпечні продукти харчування.

Система аналізу небезпечних чинників і критичних точок контролю (у латинській аббревіатурі — НАССР «Hazard Analysis and Critical Control Points») є науково-обґрунтованою системою, що дозволяє гарантувати виробництво безпечної продукції шляхом ідентифікації і контролю небезпечних чинників. Система НАССР (IS 22000-2005) є єдиною системою забезпечення безпеки харчової продукції, яка довела свою ефективність і прийнята міжнародними організаціями. ISO 22000-2005 відповідає національному стандарту ДСТУ ISO 22000-2007.

Згідно з правилами системи, всі учасники виробництва харчових продуктів, повинні дотримуватися максимальну безпеку виробництва для того, щоб до споживача потрапив якісний продукт.

По суті, в цій системі для виробників немає нічого кардинально нового і страшного. НАССР просто упорядковує купу санітарних і технологічних норм, а також правила виробництва. Правила контролю повинні бути зрозумілі всім - від керівника до рядового працівника.

1 жовтня 2012 року Міністерство аграрної політики затвердило наказ №590 "Вимоги щодо розробки, впровадження та застосування постійно діючих процедур, заснованих на принципах Системи управління безпечністю харчових продуктів (НАССР)".

20 вересня 2016 вступив в силу розділ VII закону "Про основні засади та вимоги до безпеки і якості харчових продуктів". Документом уточняється: у всіх операторів ринку харчових продуктів повинні бути, принаймні, програми-передумови впровадження системи НАССР. Законом встановлено терміни – 3 роки. Але відбувалося це поетапно.

З 20 вересня 2017 р. НАССР став обов'язковим для підприємств, які працюють з необробленими харчовими продуктами, крім малих.

До 20 вересня 2018 р. його повинні були ввести всі інші оператори ринку харчових продуктів, крім малих. А до 20 вересня 2019 р. НАССР повинні впроваджувати навіть представники малого бізнесу.

Малими вважаються ті підприємства, які постачають продукти харчування кінцевого споживача, мають не більше 10 осіб робочого персоналу, розташовані на площі не більше 400 квадратних метрів. А також ті, які не поставляють продукти харчування кінцевого споживача і мають не більше п'яти осіб робочого персоналу.

Впроваджувати НАССР повинні:

- виробники продуктів харчування, алкоголю і упаковки для цієї продукції;

- підприємства, які займаються зберіганням, упаковкою і фасуванням готової продукції;
- виробники чистячих, дезінфікуючих засобів та обладнання;
- виробники кормів, добрив і препаратів для боротьби з бур'янами та шкідниками (пестицидів);
- виробники сировини: від фермерських господарств до агрохолдингів;
- підприємства громадського харчування та торговельні заклади. Сюди входять заклади громадського харчування, кафе, ресторани, столові (компаній, навчальних і медичних закладів);
- транспортні підприємства, які займаються перевезенням продуктів харчування.

Концепція НАССР була розроблена в 60-х роках спільними зусиллями компанії Пілсбурі, Лабораторії збройних сил США і Національного управління з аеронавтики і космонавтики (NASA) під час роботи над Американською Космічною Програмою. Підсумком стала розробка концепції НАССР, представлена компанією Пілсбурі у 1971 році на Першій Американській Національній Конференції з питань безпеки харчових продуктів.

Всесвітня організація охорони здоров'я і Міжнародна комісія з мікробіологічних показників безпеки харчових продуктів схвалили використання системи НАССР.

НАССР – система, що передбачає систематичну ідентифікацію, оцінку і контроль чинників, що впливають на безпечність харчових продуктів. Ґрунтується на розумному застосуванні технічних і наукових принципів до всього ланцюга виробництва харчових продуктів. Уперше система НАССР з'явилася на початку 1990-х років у США. Роботи з впровадження системи НАССР у Європейському Союзі почалися після прийняття в червні 1993 року Директиви про гігієну харчових продуктів.

Мета системи НАССР – ідентифікація небезпечних для споживачів чинників, які можуть виникнути на всьому виробничому ланцюжку. Система НАССР в тій чи іншій мірі є обов'язковою практично в усіх країнах світу. Стаття 20 Закону України «Про безпечність та якість харчових продуктів» № 2809-ІУ від 6 вересня 2005 р. встановлює вимоги до осіб, які займаються виробництвом або введенням в обіг харчових продуктів, застосовувати санітарні заходи та належну практику виробництва, систему НАССР та/або інші системи забезпечення безпечності та якості харчових продуктів під час виробництва та обігу харчових продуктів. В той же час, Закон не містить конкретних вимог до належної практики виробництва та системи НАССР, тому задля виконання норми закону в мінімально необхідному обсязі рекомендується запроваджувати НАССР відповідно до вимог загально визнаного Документу Codex Alimentarius "Рекомендований міжнародний збір правил. Загальні принципи гігієни харчових продуктів. САС/RCP 1-1969 (REV.4-2003)".

НАССР – це інструмент управління, що забезпечує більш структурований підхід до контролю ідентифікованих небезпечних чинників, у порівнянні з традиційними методами, такими як інспектування або контроль якості.

Використання системи НАССР дозволяє перейти від випробування кінцевого продукту до розробки превентивних методів забезпечення безпеки харчової продукції.

У більшості випадків ефективність системи НАССР залежить від групи експертів, які займаються розробкою системи, так званої групи НАССР. У групу, відповідальну за розробку системи НАССР, повинні входити спеціалісти різних галузей, таких, як: мікробіологія, хімія, технологія виробництва, забезпечення якості.

В загальному класичному вигляді основні принципи НАССР містять в собі сім складових (рис. 7.18).

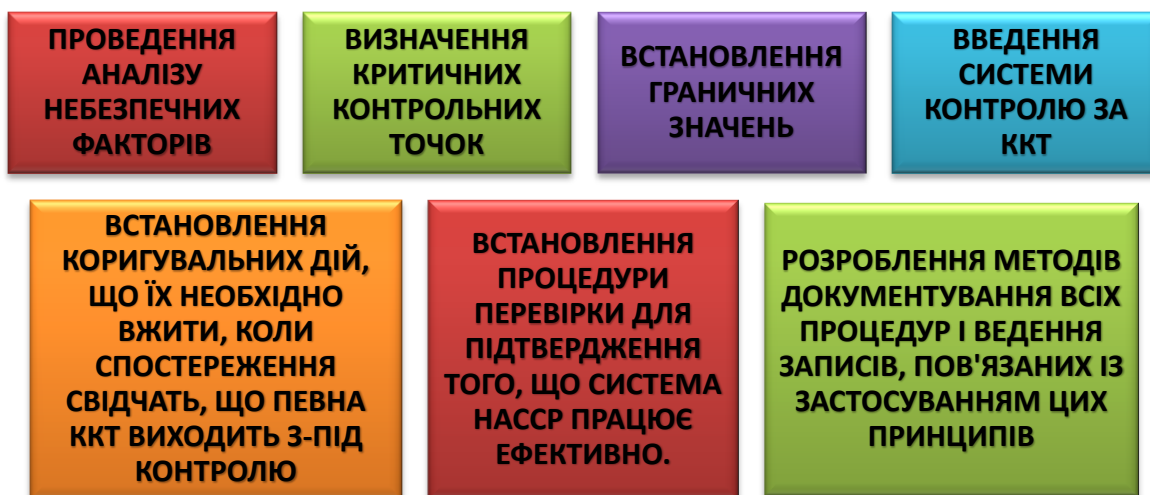


Рисунок 7.18 – Принципи системи аналізу якості НАССР

Для впровадження системи НАССР формуються програми-передумови, які містять в собі дванадцять кроків з яких – п'ять кроків-передумов (рис. 7.19) та сім принципів.



Рисунок 7.19 – 5 кроків-передумов впровадження системи НАССР [2]

При розробці системи НАССР, команда експертів використовує сім основоположних принципів. Такий підхід включає ідентифікацію й аналіз небезпечних чинників, пов'язаних із усіма етапами виробництва харчових продуктів, починаючи з приймання сировини і закінчуючи відвантаженням продукції кінцевому

споживачу. Біологічні, хімічні і фізичні небезпечні чинники розглядаються з огляду їх впливу на безпеку продукту. У результаті аналізу небезпечних чинників визначаються Критичні Точки Контролю (КТК). Потім розробляються критичні межі для кожної КТК, а також процедури моніторингу і ведення записів. Ефективність системи НАССР залежить від процедур перевірки, застосовуваних для підтвердження того, що система працює.

Методи НАССР є частиною системи ISO 22000.

ISO 22000 (ISO 22000-2018. Food safety management systems. Requirements for organizations in the food chain) – міжнародна система контролю та управління безпекою харчової продукції на підставі якої проводиться сертифікація.

Після підписання Угоди про асоціацію України з Європейським Союзом система НАССР стала обов'язковою для запровадження українськими операторами ринку харчових продуктів. Система аналізу ризиків, небезпечних чинників і контролю критичних точок (НАССР) ґрунтується на належній виробничій практиці (GMP) та розроблена для того, щоб харчові продукти вироблялися, перероблялися, упаковувалися та зберігалися в санітарних умовах для запобігання їх контамінації, що буде гарантувати безпечність харчового продукту на всьому харчовому ланцюзі. Слід зазначити, що за кордоном окрім системи НАССР активно впроваджується також система **HARPC** – «**Hazard Analysis and Risk-Based Preventive Controls**». На відміну від системи НАССР, яка має за мету проаналізувати ризики та дати відповіді на питання: «Що ви будете робити, якщо?», система HARPC зосереджується на питанні «Що ви будете робити, коли?». Тобто ця система розроблена для усунення уже існуючих небезпечних чинників у харчовому ланцюзі, а не для їх запобігання.

Контрольні заходи – будь-які дії чи роботи, здатні попередити чи усунути чинники що загрожують небезпечності харчових продуктів або знизити їхній вплив до певного рівня.

Коригувальна дія – будь-яка дія, що підлягає виконанню у тому випадку, коли результати моніторингу в критичній точці контролю вказують на втрату контролю.

Граничне значення – критерій, що відокремлює допустиме значення від недопустимого значення.

Блок-схема – систематизоване подання послідовності етапів або операцій виробництва чи виготовлення конкретного харчового продукту.

Небезпечний чинник – біологічний, хімічний, фізичний чинник або стан харчового продукту з потенційною можливістю шкідливого впливу на здоров'я людини.

Аналіз небезпечних чинників – процес збирання та оцінювання інформації про небезпечні чинники та передумови їхньої появи, з метою вирішення, які з них суттєві для безпечності харчового продукту, а тому підлягають включенню до плану НАССР.

Критична точка контролю – просте методичне та системне застосування відповідної науки та технології у плануванні, контролюванні та документуванні безпечного виробництва харчової продукції.

Контаміант – будь-яка біологічна чи хімічна речовина, сторонній предмет чи інші речовини, що не навмисно додані до продукту, які можуть

ставити під загрозу безпечність або придатність харчового продукту для споживання.

Забруднення – потрапляння або наявність контамінанту в харчовому продукті чи його оточенні.

Дезінфекція – зменшення за допомогою хімічних речовин чи фізичних методів кількості мікроорганізмів у навколишньому середовищі до рівня, що не ставить під загрозу безпечність або придатність продукту.

Харчова гігієна – всі умови і заходи, потрібні для забезпечення безпечності та придатності продукту на всіх етапах виробничого ланцюга.

Моніторинг – проведення запланованої послідовності спостережень чи вимірювань контрольних параметрів для оцінення того, чи знаходиться КТК під контролем.

Переваги впровадження системи НАССР.

НАССР – це потужна система, що може застосовуватися до великого спектру простих і складних операцій. Вона використовується для забезпечення безпеки харчових продуктів протягом усього ланцюжка виробництва і реалізації харчового продукту. Для впровадження системи НАССР виробники повинні досліджувати не тільки їх власний продукт і методи виробництва, але також їм варто застосувати цю систему до постачальників сировини і допоміжних матеріалів, системи дистрибуції і роздрібної торгівлі.

Переваг від використання системи НАССР багато. Нижче наведені найважливіші з них:

- НАССР є систематичним підходом, що охоплює всі аспекти безпеки харчових продуктів, починаючи від вирощування, збору врожаю, закупівлі сировини і закінчуючи використанням кінцевим споживачем;
- використання НАССР перенесе акценти від випробування кінцевого продукту до використання превентивних методів забезпечення безпеки при виробництві і реалізації;
- правильно проведений аналіз небезпечних чинників дозволяє виявити приховані небезпеки і направити відповідні ресурси в критичні точки процесу;
- зменшення втрат, пов'язаних із відкликанням продукції, штрафними санкціями і судовими позовами;
- НАССР може інтегруватися в загальну систему менеджменту якості у відповідності зі стандартами серії ISO 9000;
- міжнародні організації, такі як Комісія Codex Alimentarius, схвалили застосування НАССР як найбільш ефективний засіб попередження захворювань, що викликаються харчовими продуктами;
- застосування НАССР може бути корисним для підтвердження виконання законодавчих і нормативних вимог.
- вимога сьогодення – виробництво не тільки якісних, але і безпечних харчових продуктів. Сприяють виконанню цих вимог запроваджені в організаціях системи управління якістю та безпечністю харчових продуктів.

Вимоги до закладів ресторанного господарства зазначені Національними стандартами. ДСТУ 4281-20004 “Заклади ресторанного господарства. Класифікація”. Вимоги до закладів ресторанного господарства поділяються на

загальні та відмінні для закладів певного типу і класу.

До загальних вимог відносять наступні:

- у закладах ресторанного господарства всіх типів і класів повинні забезпечуватися безпека життя і здоров'я споживачів та збереження їхніх речей, виконання санітарних вимог та технічних норм і правил, чинних ДСТУ, ГОСТів (ГОСТ 12.1.004, ГОСТ 12.1.005, ГОСТ 12.1.010 та ГОСТ 12.1.019.), ТУ, збірників рецептур страв, кулінарних і кондитерських виробів, наказів про порядок розробки та затвердження технологічної документації на фірмові страви, кулінарні та борошняні кондитерські вироби;

- в усіх закладах ресторанного господарства рекомендується передбачати умови для можливості пересування інвалідів на візках;

- заклади ресторанного господарства повинні мати необхідні, відповідно до свого типу, виробничі, торговельні та побутові приміщення, (згідно з СанПиН № 42-123-4117, СанПиН № 42-123-5777, ГОСТ 12.1.004, ГОСТ 12.1.005, ГОСТ 12.1.019 та ГОСТ 17.2.3.02.) а також устаткування для приготування та продажу їжі, що відповідають екологічним та санітарно-гігієнічним нормам, правилам техніки безпеки та протипожежним вимогам;

- склад і площі приміщень закладів повинні відповідати будівельним нормам і санітарно-технічним вимогам до сфери ресторанного господарства приміщень,

- архітектурно-планувальні рішення та матеріально-технічне оснащення приміщень закладів ресторанного господарства мають базуватися на принципах раціональної організації виробничо-торговельних процесів;

- у закладах ресторанного господарства має бути забезпечена відповідно до типу і класу гармонія зовнішнього та внутрішнього оформлення;

- відповідно до типу і класу закладу ресторанного господарства має бути забезпечена наявність достатньої кількості столового посуду, наборів та столової білизни;

- кількість та професійно-кваліфікаційний склад працівників виробництва і обслуговуючого персоналу має забезпечувати виконання вимог згідно з типом і класом закладу ресторанного господарства;

- обслуговуючий персонал закладу ресторанного господарства повинен надавати споживачам вичерпну інформацію про кулінарну продукцію, товари та послуги;

- інформація про тип і клас закладу, режим його роботи повинна бути розміщена на фасаді приміщення.

Відмінні вимоги до закладів ресторанного господарства визначені у таких основних характеристиках:

- місцезнаходження закладу і стану прилеглої території;

- вид, тип та особливості будівлі;

- комфортність, зовнішній і внутрішній дизайн приміщення;

- оснащення закладів устаткуванням, меблями, посудом,, столовими приборами, білизною;

- процес обслуговування;

- асортимент продукції та вимоги до оформлення меню, прейскуранта і

карти вин;

- кваліфікація персоналу;
- номенклатура додаткових послуг.

Серія технічних специфікацій ISO/TS 22002

ISO/TS 22002–1 «Програми попередніх умов забезпечення безпеки харчових продуктів — Частина 1: Виробництво харчових продуктів» встановлює вимоги для створення, виконання та підтримки програм попередніх умов/програм-передумов (PRP), які забезпечують контроль ризиків для безпеки харчових продуктів. Технічна специфікація ISO/TS 22002–1 застосовується для всіх організацій незалежно від їх розміру чи складності, які включені у виробничий етап ланцюга створення харчової продукції та хочуть виконувати PRP відповідно до вимог, встановлених у розділі 7 стандарту ISO 22000 (наприклад, спеціальними вимогами, що відносяться до будівництва та розміщення будівель, розташування приміщень, постачання повітря, води, енергії та інших комунальних послуг, очищення та дезінфекції, догляду за обладнанням тощо).

ISO/TS 22002-2 "Програми попередніх умов для забезпечення безпеки харчових продуктів - Частина 2. Громадське харчування" встановлює базові вимоги та рекомендації щодо розробки, впровадження та документування програм попередніх умов (PRP) для сільського господарства. У дію документ включені всі операції, що стосуються сільського господарства (наприклад, сортування, очищення, упаковка, необробленої продукції, виробництво кормів, транспортування в межах ферми). ISO/TS 22002-3 застосовується для всіх організацій, включаючи приватні фермерські господарства та групи, що беруть участь у ланцюзі постачання та бажають впровадити PRP відповідно до ISO 22000, незалежно від їх розміру чи масштабу. Технічна специфікація може бути застосована при вирощуванні сільськогосподарських культур (наприклад, злаків, фруктів, овочів), розведення сільськогосподарських тварин (наприклад, великої рогатої худоби, свинарства, рибного господарства) та переробки їх продукції (наприклад, молока, яєць).

ISO/TS 22002–3 «Програми попередніх умов для забезпечення безпеки харчових продуктів – Частина 3: Сільське господарство» визначає вимоги та рекомендації щодо розробки, впровадження та документування операційних програм попередніх умов (PRPs) для сільськогосподарських підприємств та фермерських господарств. Наприклад, сортування, очищення, упаковка необроблених продуктів на фермі та виробництво кормів та їх транспортування у господарстві. Дія специфікації поширюється на вирощування сільськогосподарських культур, розведення птиці, худоби та риби, а також їх продуктів (наприклад, молока та яєць).

ISO/TS 22002–4 «Програми попередніх умов безпеки харчових продуктів - Частина 4: Виробництво упаковки для харчових продуктів» заснована на вимогах BS PAS 223:2011 «Програми попередніх умов безпеки харчових продуктів для проектування та виробництва пакувальних матеріалів для харчових продуктів » та EN 15593:2008 «Упаковка – Управління гігієною у виробництві упаковки для харчових продуктів – Вимоги». Документ визначає

вимоги щодо створення, впровадження та підтримання необхідних компонентів програм попередніх умов (PRP) для надання допомоги у боротьбі з загрозами, що виникають при виробництві та використанні упаковки кінцевих та/або проміжних харчових продуктів.

ISO/TS 22002–6 «Програми попередньої безпеки харчових продуктів – Частина 6: Корми та продукти для тварин». Ця технічна специфікація застосовується до всіх організацій, які беруть участь у виробництві та/або постачанні кормів та продуктів для домашніх тварин та хочуть реалізувати PRP. Очікується, що ISO/TS 22002-6 замінить PAS 222, який використовується у схемі FSSC 22000 для сертифікації виробників кормів для тварин.

ISO/TS 22005 Простежуваність у ланцюжку харчових продуктів та кормів - Загальні принципи та основні вимоги до проектування та впровадження систем.

Стандарт визначає вимоги до розробки та реалізації системи простежуваності харчових продуктів та кормів, що необхідно для їхньої чіткої ідентифікації та забезпечення гігієни в рамках усього харчового ланцюга на етапах виробництва, обробки та постачання безпечних для людини харчових продуктів та їх складових.

Контроль якості продукції та послуг один із основних елементів системи управління якістю.

Контроль якості - це одна із основних функцій в процесі управління якістю.

Контроль – це діяльність, яка включає в себе проведення вимірювань, експертизи, випробувань чи оцінки однієї або декількох характеристик об'єкта та порівняння отриманих результатів з установленими вимогами для того, щоб визначити, чи досягнуто відповідності по кожній з цих характеристик.

Значення контролю – це можливість встановити відповідність продукції заданим вимогам чи виявити допущені відхилення та вжити відповідних заходів щодо їх усунення.

Система контролю – це сукупність методів контролю, які застосовуються на всіх етапах виробництва та реалізації продукції та необхідні для ефективного функціонування системи управління якістю на підприємстві.

Види контролю в закладах ресторанного господарства:

Виробничий – на стадії виробництва.

Експлуатаційний – на стадії експлуатації.

Вхідний – контроль продукції постачальникам, яка призначається для виробництва.

Операційний – досліджується продукція чи процес під час виконання чи після закінчення технологічної операції.

Приймальний – приймається рішення про придатність продукції до використання.

Інспекційний – проводиться спеціально уповноваженими особами з метою перевірки ефективності раніше проведеного контролю.

Суцільний – досліджується кожна одиниця продукції партії.

Вибірковий – рішення про якість контрольованої продукції приймається за

результатами однієї (декількох) вибірок чи зразків партії

Летучий – проводиться у певний час.

Безперервний – інформація про контрольовані параметри надходить безперервно.

Періодичний – інформація про контрольовані параметри надходить через установлені проміжки часу

Вимірний – з використанням засобів вимірювання.

Реєстраційний – реєстрація значень контрольованих параметрів продукції чи процесів.

Органолептичний – первинна інформація сприймається органами чуттів.

Візуальний – здійснюється органами зору.

Методи оцінки якості продукції наведено на рис. 7.20.



Рисунок 7.20 – Методи оцінки якості продукції

Контроль якості готової продукції та послуг (рис. 5.33)

Повсякденний контроль якості напівфабрикатів та готової продукції на підприємствах ресторанного господарства зводиться до бракеражу на основі органолептичної (сенсорної) оцінки.

Для дослідження органолептичних показників на підприємствах ресторанного господарства використовується п'ятибальна система з урахуванням коефіцієнтів вагомості кожного показника.

Органолептичний контроль продукції ресторанного господарства (бракераж), порядок здійснення. Повсякденний контроль якості продукції на підприємствах ресторанного господарства здійснює бракеражна комісія.

Бракеражна комісія здійснює перевірку кожної партії готових страв, виробів, напоїв та напівфабрикатів до початку реалізації. Бракераж відбувається у присутності безпосереднього виробника продукції, який є контрольованою ланкою, але не бере участі в оцінці виготовленої ним їжі.

Після перевірки якості готових страв (виробів) бракеражна комісія перевіряє на роздавальні правильність зберігання їжі, наявність необхідних компонентів для оформлення, відпускання страв, температуру відпускання

страв.

Органолептична оцінка здійснюється за п'ятибальною системою. Для отримання об'єктивних результатів органолептичної оцінки якості їжі кожному із показників – зовнішнього вигляду, кольору, запаху, смаку, консистенції – дають відповідні оцінки. На основі оцінок по кожному показнику визначається оцінка страви у балах.

1. П'ять балів отримує страв, яка вироблена повністю у відповідності з рецептурою та технологією виробництва і за органолептичними показниками відповідає продукту високої якості.

2. Для оцінки страви за органолептичними показниками в 4 бали допускаються незначні відхилення від встановлених вимог у залежності від виду страви.

3. Оцінка страви в 3 бали вказує на більш серйозні порушення технології приготування страви, але допускається її реалізація без переробки.

4. Якщо під час органолептичної оцінки страв хоча б один із показників отримує 2 бали, то подальшій оцінці вибір не підлягає, оскільки він бракується та знімається з реалізації.

Кожне підприємство ресторанного господарства повинне мати бракеражний журнал, в якому записують :

- порядкові номери партії страв або номери замовлення;
- найменування страв, які мають зауваження щодо якості;
- час виготовлення та проведення бракеражу страв;
- конкретні зауваження щодо якості страв;
- оцінки страв, виробів у балах;
- прізвища, ім'я, по батькові кухара, що приготував страву.

Записи у бракеражному журналі завіряються підписами членів бракеражної комісії.

Організаційна схема ресторану - це не що інше, як організаційна схема, яка представляє людям загальний огляд бізнесу на високому рівні. Він дає нам інформацію про кожен відділ, який працює в галузі або ресторані, в абстрактній формі. Лідери бізнесу, менеджери, зацікавлені сторони, і рада директорів повинна знати визначення та важливість організаційної схеми ресторану.

Ролі та обов'язки працівників ресторану визначаються його організаційною структурою. У ресторані організаційна структура визначає роль та обов'язки працівників ресторану, допомагаючи узгодити робочі місця з необхідними завданнями для успіху ресторану. Важливо, оскільки кожен ресторан різний, структура може відрізнятися. Наприклад, ресторани з повним набором послуг, де гостей розсаджують, обслуговують і доглядають за столами, матимуть дещо іншу структуру, ніж ресторани швидкого харчування або ресторани швидкого обслуговування, де гості замовляють через касу. Однак така ж загальна структура може бути прийнята до типу та стилю ресторану.

Існує чотири типи організаційних діаграм ресторану.

Ієрархічна організаційна схема Весь персонал, що працює в ресторані, представлений в ієрархічній структурі завдяки своїм зв'язкам. Маленький або великий ресторан може реалізувати ієрархічну організаційну схему ресторану.

У маленьких ресторанах мало співробітників і відділів, тому всю організаційну структуру можна звести до кількох ієрархій. Великі ресторани можуть використовувати ієрархічну організаційну схему, щоб узагальнити свої десятки відділів.

Функціональна організаційна схема Функціональні організаційні схеми ресторану використовуються в тих ресторанах, де кілька відділів працюють, щоб ресторан працював. Якщо у ресторані є окремі відділи, такі як фінанси, HR, кухня тощо, то можна реалізувати функціональну організаційну схему ресторану.

Матрична організаційна схема Матричні організаційні схеми використовуються у тих величезних ресторанах або підприємствах, де відділи працюють міжфункціонально і мають додаткові обов'язки та свою основну відповідальність.

Кругова організаційна схема Кругова організаційна схема ресторану більше схожа на ієрархічну діаграму організаційної структури, в якій дані представлені по колу. Ядро кола включає найвищі посади або відділи, такі як директори або керівники, а після них включаються інші відділи, які утворюють коло.

Організаційні схеми можуть розвиватися разом із бізнесом у міру його зростання. Вони повинні постійно змінюватися, особливо якщо йдеться про ресторани, які тільки починають свою діяльність і мають плани зростання. Бувають випадки, коли успіх ресторану спричиняє зміни в організаційній структурі - зазвичай для збільшення чи зменшення кількості співробітників у ресторані. Не має значення, що саме є вашим сегментом ринку: обслуговування має вирішальне значення для хорошої сфери гостинності.

Питання для самоперевірки

1. Визначте основні поняття та категорії в сфері управління якістю.
2. Охарактеризуйте сутність та складові петлі якості. Визначте етапи циклу Демінга.
3. Охарактеризуйте сутність та значення концепції TQM.
4. Визначте основні принципи концепції TQM.
5. Дайте характеристику основних термінів, визначень і понять у системі сертифікації.
6. Надайте загальну характеристику стандартам серії ISO 9000 та ISO 10000, серії ISO 14000 та ISO 22000.
7. Охарактеризуйте сутність і значення Державної системи стандартизації, уніфікації, агрегування, спеціалізації, взаємозамінність?
8. Дайте характеристику поняттям уніфікація та агрегування, спеціалізація та взаємозамінність.
9. Сформулюйте загальні принципи стандартизації сфери послуг на підприємствах готельного господарства
10. Визначте роль стандартизації у розвитку сфери послуг на підприємствах готельного господарства.

11. Визначте структурні елементи якості послуг ресторанного бізнесу.
12. Визначте принципи системи аналізу якості НАССР та кроки-передумови її впровадження.

Список рекомендованої літератури

1. Клапчук В.М., Білоус Л.Й. Управління якістю продукції і послуг у готельно-ресторанному господарстві: навч.-мет. посіб. Івано-Франківськ : Фоліант, 2013. 190 с.
2. Давидова О. Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві : підручни. Харків : Вид-во Іванченка І.С., 2018. 488 с.
3. Коваленко С.М., Лебединець В.О., Концептуальні основи систем управління якістю. Основоволожні принципи міжнародного стандарту ISO 9000 : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Харків : Золоті сторінки, 2010. 96 с.
4. Стригуль, Л., Александрова В., Жадан, Т. Стандарти серії ISO 9000 в сфері туризму та гостинності України в концепції загального управління якістю TQM. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. 2023. Вип.(1), 40–44.
5. Стригуль Л.С., Александрова В.О., Якименко-Терещенко Н.В. Формування методів ефективного відбору устаткування для закладів туризму та готельно-ресторанного бізнесу. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2023. Вип.2. С. 31-36.
6. Стригуль Л.С., Павленко Л.Р. НАССР – система гарантування безпеки і якості послуг в сфері гостинності України. *XI Всеукраїнська науково-практична конф. студентів та молодих вчених «Проблеми і перспективи розвитку транспорту»*. Секція *Готельний бізнес*. Одеса: Одеський національний морський університет, 2023 С. 149.
7. Топольник В.Г. Управління якістю продукції і послуг ресторанного господарства : навч. посіб. Донецьк : ДонНУЕТ, 2007. 182 с.
8. Управління якістю туристських послуг : підручник / Н. М. Богдан, І. М. Писаревський, С. О. Погасій ; за заг. ред. І. М. Писаревського. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 340 с.
9. Чурсіна Л.А., Домбровська О.П., Резвих Н.І.. Стандартизація продукції та послуг : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : Ліра-К, 2013. 224 с.
10. Кузьміна Т.О. Міжнародна система стандартизації та сертифікації : навч. посіб. для студентів ВНЗ. Вид. 2-ге, випр. і допов. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2014. 342 с.
11. Системи екологічного управління: сучасні тенденції та міжнародні стандарти: посіб. / С.В. Берзіна, І.І. Яреськовська та ін. Київ: Інститут екологічного управління та збалансованого природокористування, 2017. 134 с.

Розділ 8.

СУЧАСНІ DIGITAL-ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ЗАКЛАДІВ ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Ключові поняття та терміни	- <i>бізнес-процес</i>
	- <i>блок-схема</i>
	- <i>нотація</i>
	- <i>системи управління бізнес-процесами (BPMS)</i>
	- <i>digital-трансформація</i>

8.1. Поняття та види бізнес-процесів

Бізнес-процес (business process) – це багаторазово повторюваний послідовний набір дій, що виконується групою зацікавлених сторін для досягнення конкретної організаційної мети.

Будь-який бізнес-процес починається з виникнення попиту споживача і закінчується задоволенням цього попиту. **Споживач бізнес-процесу** – це суб'єкт, який використовує його результати. Споживач може бути зовнішнім або внутрішнім по відношенню до організації. Зовнішнім споживачем є клієнт, якому компанія продає товар або надає послугу. Внутрішній споживач перебуває в самій організації та розв'язує окремі завдання всередині колективу (наприклад, в бізнес-процесі "складання звіту про продажі" виконавець – менеджер з продажів; результат – звіт про продажі; споживач результату бізнес-процесу – вищий за рангом начальник).

Бізнес-процеси повинні бути максимально конкретними, давати послідовні результати, виключати зайві або необов'язкові активності.

Ключові атрибути, які відрізняють бізнес-процеси від інших бізнес-задач і видів діяльності:

- процес є повторюваним;
- процес є гнучким, а не жорстким;
- процес є специфічним і має встановлені початкову та кінцеву точки;
- процес є вимірювальним.

Сам по собі бізнес-процес ніколи не починається. Завжди початком бізнес-процесу є якась подія (наприклад, звернення клієнта з проблемою, скарга, надходження оплати або повернення тощо). Не буває процесів, які ніколи не закінчуються. Закінчення одного процесу означає запуск наступного.

Виділяють такі *види бізнес-процесів*:

- основні (операційні);
- супровідні (допоміжні, забезпечувальні, підтримувальні);
- управлінські;
- процеси розвитку.

Основні (операційні) процеси – це такі процеси, у результаті яких безпосередньо виробляється певний товар або послуга. Ще одне визначення: операційні (основні) процеси – це такі процеси, у результаті яких безпосередньо виникає додана вартість.

Супроводжувальні (допоміжні, забезпечувальні, підтримувальні) процеси – це такі процеси, які підтримують безперебійне виконання операційних (основних) процесів. Вони безпосередньо не створюють додану вартість, але допомагають внутрішнім відділам створити середовище співпраці, в якому основні процеси можуть бути узгоджені для кращої роботи. Приклади супроводжувальних (підтримувальних) процесів: бухгалтерський облік, підбір персоналу, технічна підтримка.

Управлінські процеси – бізнес-процеси, що керують функціонуванням системи (приклади: корпоративне управління, стратегічний менеджмент).

Процеси розвитку пов'язані з удосконаленням продукту, поліпшенням продуктивності (приклади: зміна рецептури, закупівля нового обладнання тощо).

Основні елементи бізнес-процесу:

- вхід (запит споживача бізнес-процесу, початкові умови старту);
- вихід (результат бізнес-процесу);
- задачі (відповідають за опис елементарних частин процесу; конкретної дії, яку необхідно виконати під час процесу);
- події (будь-які події в контексті процесу, які впливають на нього) (наприклад, отримання повідомлення, закінчення терміну виконання завдання тощо);
- переходи і розгалуження (задають послідовність виконання завдань (послідовну, паралельну), зміну напрямку за умови "якщо, то..." та ін.);
- керівник процесу (вказується співробітник, який здійснює загальне керівництво всім бізнес-процесом і несе відповідальність за його результат);
- виконавці (співробітники, задіяні у виконанні бізнес-процесу; зазначається, хто буде виконувати конкретні завдання);
- ресурси, необхідні для виконання бізнес-процесу;
- керуючі впливи (методики, інструкції, правила виконання, вимоги);
- критерії оцінки (індикатори, за допомогою яких вимірюється успіх бізнес-процесу, відстежується завершення різних етапів процесу).

Не існує вичерпного списку бізнес-процесів. Діяльність кожної окремо взятої компанії має свої особливості, що знаходить відображення в структурі та описі бізнес-процесів.

Приклади бізнес-процесів у готелях: бронювання готельних номерів; заселення; господарське обслуговування; підтримання чистоти в приміщеннях; забезпечення харчуванням; управління запасами; маркетингова діяльність; контроль якості обслуговування; робота з претензіями клієнтів; управління персоналом; розробка стратегії; організація обліку та фінансів; організація роботи служби безпеки тощо.

Приклади бізнес-процесів у ресторанах: виробництво продукції; управління столами і бронюванням; обслуговування клієнтів; підтримання

чистоти в приміщеннях; управління запасами; управління персоналом; контроль якості обслуговування; маркетингова діяльність; розробка стратегії; робота з претензіями клієнтів; розробка меню; розробка нових рецептур; організація обліку і фінансів; організація роботи служби безпеки та ін.

Багато бізнес-процесів можуть бути деталізовані з виділенням відповідних підпроцесів. Наприклад, бізнес-процес "Обслуговування клієнта" може містити такі підпроцеси: приймання замовлення; обробка замовлення; організація доставки тощо.

У будь-якому об'єкті готельно-ресторанного бізнесу одночасно відбувається кілька взаємопов'язаних бізнес-процесів.

8.2. Роль digital-технологій в адмініструванні бізнес-процесів

В адмініструванні бізнес-процесів, digital-технології задіяні на різних рівнях процесу діджиталізації.

Вирізняють три рівні процесу діджиталізації (рис. 8.1):

- оцифрування (digitization);
- цифровізація, або діджиталізація (digitalization);
- digital-трансформація (digital transformation).

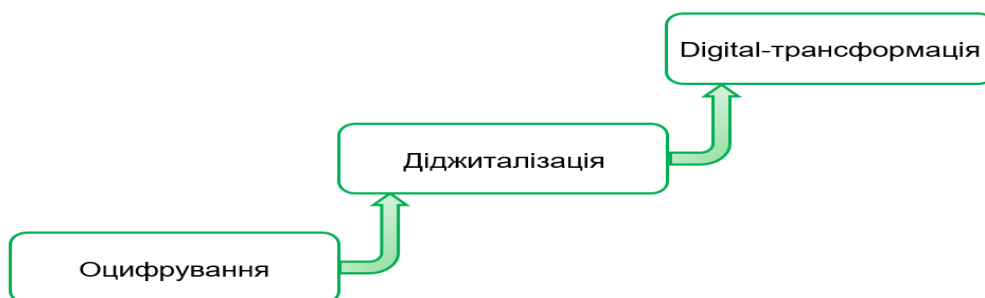


Рисунок 8.1 – Рівні процесу діджиталізації

Оцифрування (digitization) – це перетворення інформації з аналогового формату на цифровий.

Приклад оцифрування – сканування фотографії або перетворення паперового звіту на pdf-файл. Самі дані при цьому не змінюються, вони просто кодуються у цифровий формат. Оцифрування може підвищити ефективність роботи, якщо оцифровані дані використовуються для автоматизації та підвищення доступності інформації. Але саме собою оцифрування не спрямовано на оптимізацію процесів чи даних.

Приклад оцифрування в управлінні бізнес-процесами – *опис наявних бізнес-процесів за допомогою спеціалізованих програмних продуктів*.

Діджиталізація (digitalization) – це підвищення ефективності вже наявних бізнес-процесів унаслідок використання оцифрованих даних і цифрових технологій.

Діджиталізація не може бути, свого роду, "річчю в собі": вона має забезпечувати додану вартість, інакше її впровадження є безглуздом з точки зору економіки. Синонім діджиталізації – цифровізація. Таким чином,

діджиталізація передбачає попереднє оцифрування даних і без нього неможлива. Оцифрування є необхідною, але не достатньою умовою діджиталізації.

Діджиталізація вдосконалює наявні бізнес-процеси (підвищуючи їхню продуктивність і ефективність) за одночасного зниження витрат.

Digital-трансформація (цифрова трансформація, digital transformation) – це виникнення і застосування нових бізнес-моделей, трансформація бізнесу під впливом використання цифрових технологій у процесі діджиталізації [1].

Еволюційний розвиток процесу діджиталізації в готельно-ресторанній сфері відбувається поступово. Рівні застосування digital-технологій у закладах готельно-ресторанного бізнесу відображено на рис. 8.2.

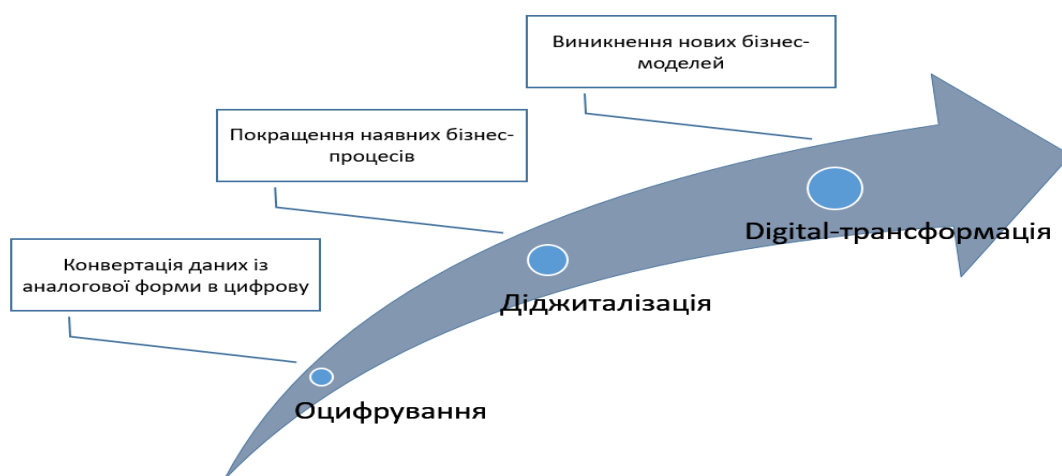


Рисунок 8.2 – Рівні застосування digital-технологій

Таким чином, *оцифрування* передбачає перетворення даних з аналогової форми в цифрову; *діджиталізація* (цифровізація) – поліпшення наявних бізнес-процесів; *цифрова трансформація* – виникнення нових бізнес-моделей. Для цифрової трансформації необхідна стратегічна трансформація бізнесу, а використання цифрових технологій повинно мати не поодинокий, а системний, комплексний характер.

У табл. 8.1 представлено основні digital-технології, що впливають на бізнес-процеси сфери гостинності

Таблиця 8.1 – Основні digital-технології, що впливають на бізнес-процеси сфери гостинності

Назва	Визначення
1	2
Інтернет речей (Internet of Things, IoT)	<i>Інтернет речей (Internet of Things, IoT)</i> – мережа підключених до інтернету фізичних об'єктів ("речей"). Такі фізичні об'єкти ("речі") мають вбудовані технології (датчики та передавальні пристрої), які дають їм змогу взаємодіяти із зовнішнім середовищем (збирати інформацію певного характеру, передавати її іншим пристроям, приймати дані ззовні). Приклади інтернет-речей: "розумний годинник"; "розумний будинок"; "розумне паркування" тощо.

Кінець таблиці 8.1

1	2
Віртуальна реальність (Virtual Reality, VR) та доповнена реальність (Augmented Reality, AR)	<p><i>Віртуальна реальність (Virtual Reality, VR)</i> – створена технічними засобами симуляція тривимірного зображення або середовища, яку людина може сприймати за допомогою її органів чуття. Віртуальна реальність імітує як вплив, так і реакції на вплив. Змодельований віртуальною реальністю досвід може бути дуже схожим на реальний світ, або може кардинально від нього відрізнятись (зокрема й на рівні фізичних законів). Людина, яка використовує обладнання віртуальної реальності, може оглядати штучний світ, віртуально переміщатися в ньому, взаємодіяти з віртуальними функціями або предметами.</p> <p><i>Доповнена реальність (Augmented Reality, AR)</i> – інтерактивний метод візуалізації цифрової інформації в контексті фізичного середовища. Технологія доповненої реальності дає змогу за допомогою відповідного обладнання візуалізувати неіснуючі об'єкти; переглядати 3D-об'єкти на екранах різних девайсів; а також накладати візуалізовані 3D-об'єкти на фізичний простір (поєднувати фізичні та візуалізовані 3D-об'єкти).</p> <p><i>Відмінність VR від AR.</i> Віртуальна реальність конструює новий штучний світ, а доповнена реальність лише вносить окремі штучні елементи у сприйняття реального світу.</p>
Великі дані (Big Data)	<p><i>Великі дані (Big Data)</i> – величезні та різноманітні масиви даних, які мають настільки великий обсяг і таке значне різноманіття, що не можуть бути опрацьовані традиційними системами управління базами даних, однак, водночас, можуть бути ефективно опрацьовані горизонтально масштабованими програмними інструментами.</p>
Штучний інтелект (Artificial Intelligence, AI)	<p>Технологія створення комп'ютерних програм, здатних пристосовуватися до нових ситуацій, навчатися, запам'ятовувати будь-що на основі досвіду, розуміти й застосовувати абстрактні концепції та використовувати свої знання для управління навколишнім середовищем, тобто, іншими словами, здійснювати інтелектуальну діяльність, яку традиційно вважають прерогативою людини. Характерна особливість штучного інтелекту – здатність приймати рішення творчого характеру.</p>
Технологія розподіленого реєстру (Distributed Ledger Technology, DLT) та блокчейн (Blockchain)	<p><i>Технологія розподіленого реєстру (Distributed Ledger Technology, DLT)</i> – технологія запису і зберігання інформації (реєстру) одночасно на декількох мережевих вузлах, при цьому кожен вузол зберігає повну копію реєстру. Ключова особливість розподіленого реєстру – відсутність єдиного центру управління.</p> <p><i>Блокчейн (Blockchain)</i> – один із видів розподіленого реєстру. Ключова функціональна особливість блокчейна – групування й організація всіх даних у ланцюжок блоків із криптографічним захистом. Кожне оновлення інформації створює новий блок такого ланцюжка, при цьому попередні блоки не зникають.</p>
Хмарні технології (Cloud Technologies, CT)	<p><i>Хмарні технології (Cloud Technologies, CT)</i> – модель розподіленого опрацювання даних за допомогою забезпечення віддаленого мережевого доступу користувачів до сукупності конфігурованих обчислювальних ресурсів (мереж передавання даних, пристроїв зберігання даних, серверів, додатків і сервісів).</p>

8.3. Опис бізнес-процесів. Нотація BPMN

Опис бізнес-процесу необхідний для того, щоб представити складну інформацію в простій для сприйняття формі для подальшого вивчення та прийняття рішень.

Опис бізнес-процесів вирішує два завдання:

- формалізація дій;
- дослідження бізнесу.

Формалізація дій дає змогу розробити чітку інструкцію та алгоритм дій за кожним завданням. Це підвищує ефективність роботи співробітників, а нові працівники швидше і простіше адаптуються до своїх обов'язків.

Дослідження бізнесу допомагає знайти найбільш вразливі місця; усунути дубльовані або зайві операції; знайти дії, які затягують роботу в часі.

Способи опису бізнес-процесу:

- текстовий;
- табличний;
- графічний (картування бізнес-процесу).

Текстовий опис бізнес-процесу – це покрокова інструкція з докладним зазначенням регламентів і стандартів виконання всіх дій.

Табличний опис бізнес-процесу – це таблиця, у рядках якої описані підпроцеси, а в стовпчиках – виконавці, входи і виходи.

Графічний опис бізнес-процесу (картування бізнес-процесу) передбачає побудову *блок-схеми*. Таку блок-схему ще називають *картою бізнес-процесу*. Графічне представлення є найбільш наочним, а тому використовується частіше, ніж інші способи опису бізнес-процесу.

Блок-схема – це графічне схематичне представлення процесу або алгоритму, в якому окремі кроки зображуються у вигляді набору стандартизованих символів (блоків).

Картування бізнес-процесу здійснюється відповідно до певного набору принципів і стандартів, тобто відповідно до *нотації*.

Нотація – це сукупність принципів і стандартів опису бізнес-процесу, набір умовних позначень, правила читання моделей та їхніх елементів. Можна сказати, що нотація – це своєрідний конструктор зі стандартизованих позначень елементів процесу, з яких збирають блок-схему. Нотація потрібна для докладного опису логіки виконання бізнес-процесу.

На даний час існує багато різних нотацій для моделювання бізнес-процесів. Найпоширеніші з них: *BPMN*, *IDEF*, *VAD*, *TPC*. Різні нотації відрізняються одна від одної принципами побудови. Але завжди блок-схеми вибудовані логічно та зрозуміло, тому зчитуються інтуїтивно навіть тими, хто вперше їх бачить.

Незалежно від нотації, існує загальна методологія опису бізнес-процесів. На верхньому рівні для опису бізнес-процесу застосовуються потокові діаграми. Потоківі діаграми показують підпроцеси, з яких складається процес, а також показують інформаційні та матеріальні потоки. Потоки є виходами одних підпроцесів і входами для інших. Крім того, на таких діаграмах

показуються відповідальні посадові особи або підрозділи. Завдання таких діаграм – розкласти верхньорівневий процес на простіші підпроцеси.

На нижньому рівні будується блок-схема (інша назва – діаграма потоків робіт, *work flow diagram*). На блок-схемах показується послідовність між діями процесу, події, логічні оператори.

У цьому навчальному посібнику буде більш детально розглядатися тільки одна з нотацій – *BPMN*, як найбільш часто застосовувана в даний час. На момент написання цього навчального посібника актуальною є версія *BPMN 2.0*.

Інструментами для розроблення бізнес-процесів відповідно до обраної нотації є спеціальні комп'ютерні додатки (так звані конструктори бізнес-процесів), в яких зручно складати блок-схеми бізнес-процесів, але можна і просто намалювати схему бізнес-процесу на папері.

Таким чином, підготовка до графічного відображення бізнес-процесу включає два етапи (рис. 8.3):

- вибір нотації;
- вибір відповідного комп'ютерного додатка, що підтримує цю нотацію.

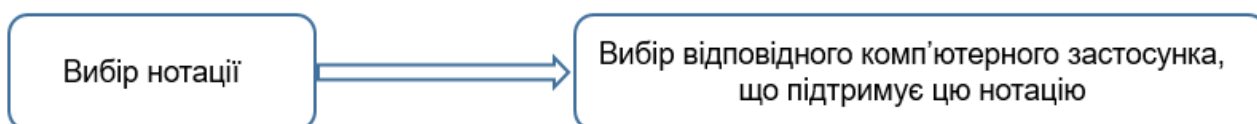


Рисунок 8.3 – Підготовка до графічного відображення бізнес-процесу

Під час вибору комп'ютерного додатка необхідно брати до уваги такі критерії:

- повнота і відповідність обраній нотації;
- зручність розроблення схем і процесів, швидкість дизайну;
- можливість перевірки схем і вивантаження результатів у загальноприйнятих форматах;
- можливість автоматизації розроблених процесів;
- рівень складності та зручність впровадження;
- повнота досягнення бізнес-цілей;
- вартість програмного рішення.

Популярні інструменти для моделювання бізнес-процесів: *Visio Microsoft 365*; *Bizagi Process Modeler*; *Intalio BPMS*, *ARIS Express*; *Camunda*; *AllFusion Process Modeler*; *IBM WebSphere Business Modeler*; *Enterprise architect*; *Modelio*; *Visual Paradigm*; та ін.

З числа платних продуктів, *Visio Microsoft 365* – найдоступніший і найпоширеніший. Підтримує нотацію *BPMN 2.0*. Малювати процеси можна в будь-якій версії, але наявність шаблонів *BPMN* процесів і перевірка схеми на коректність згідно з нотацією можлива тільки в *Microsoft Visio 2010* в редакції преміум або *Microsoft Visio 2013* в редакції професійна і вище.

З числа безкоштовних продуктів, найбільш широко поширеним є *Bizagi Process Modeler*. Його можна завантажити і встановити на офіційному сайті компанії *Bizagi*: <https://www.bizagi.com/en> [2]. Вікно початку роботи в цій

програмі представлено на рис. 8.4.

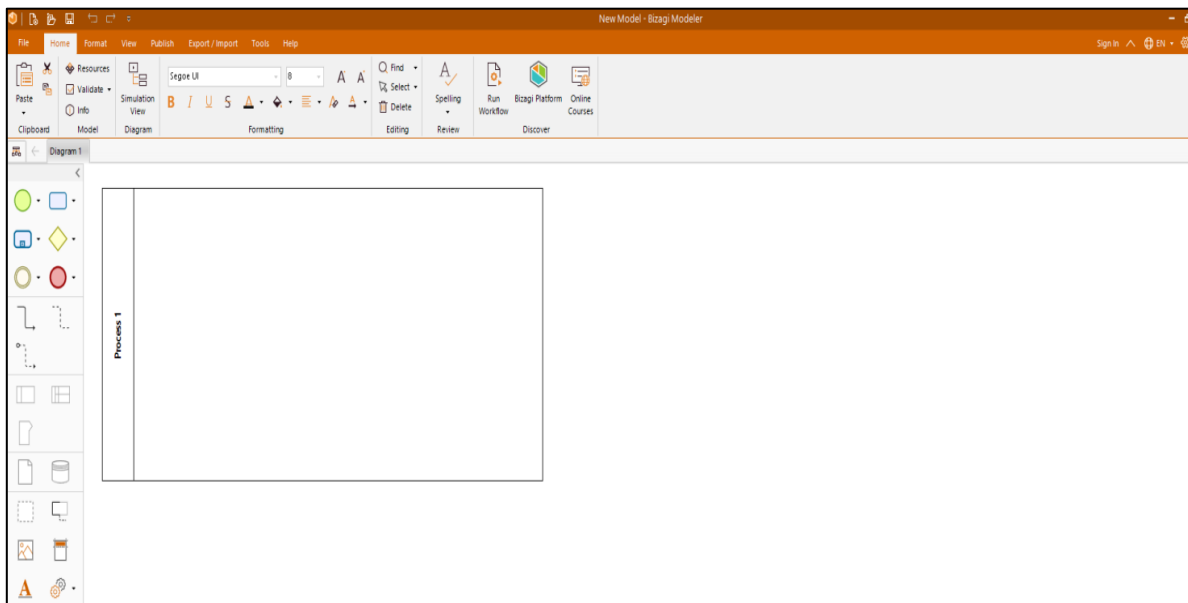


Рисунок 8.4 – Вікно початку роботи з конструктором бізнес-процесів Bizagi Process Modeler

Нотація BPMN 2.0 містить доволі великий набір різних умовних позначень, правил читання моделей та їхніх елементів. У цьому навчальному посібнику ми розглянемо тільки найголовніші з них.

Базові об'єкти нотації BPMN:

- об'єкти потоку: *подія (event)*; *дія (activity)*; *шлюз, або розвилка (gateway)*;
- з'єднувальний об'єкт: *потік (flow)*;
- *дані (data)*;
- *артефакт (artefact)*;
- *пул, басейн (pool)*.

Подія (Event) – будь-яка подія, яка відбулася під час виконання бізнес-процесу. Подія може бути початковою, кінцевою або проміжною.

Стартова подія (початкова подія, *start*, *Start Event*) показує, з чого починається процес. Старт не може мати вхідного потоку управління.

Варіанти стартової події:

- *старт (None Start)*;
- *запуск таймера (Timer Start)*;
- *старт після отримання повідомлення (Message Start)*;
- *початок сигналу (Signal Start)*;
- *старт за умовою (Conditional Start)*;
- *початок декількох паралельних подій (Parallel Multiple Start)*;
- *множинний старт (Multiple Start)*.

Позначення і варіанти стартових (початкових) подій, які доступні в програмі Bizagi Process Modeler, наведено на рис. 8.5.

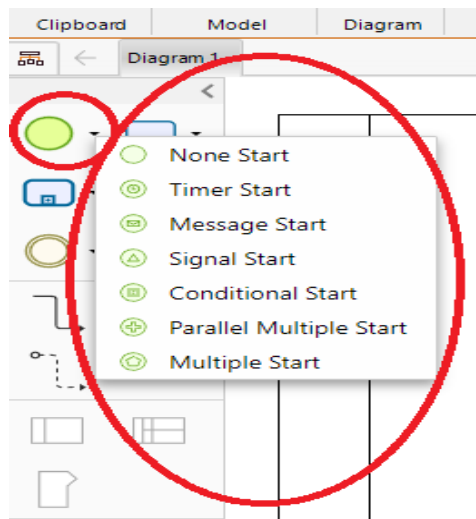


Рисунок 8.5 – Позначення і варіанти стартових (початкових) подій, які доступні в програмі Bizagi Process Modeler

Завдання (Task) – елементарна дія в рамках процесу. Завдання використовується там, де робота в межах процесу не перервана. Зазвичай для виконання завдання використовується кінцевий користувач і/або додаток.

Варіанти завдань:

- завдання (None Task);
- користувацьке завдання (User Task);
- службове завдання (Service Task);
- завдання на отримання (Receive Task);
- завдання на відправлення (Send Task);
- завдання на виконання сценарію (Script Task);
- ручне завдання (Manual Task);
- завдання бізнес-правила (Business Rule Task).

Позначення та варіанти завдань, які доступні в програмі Bizagi Process Modeler, наведено на рис. 8.6.

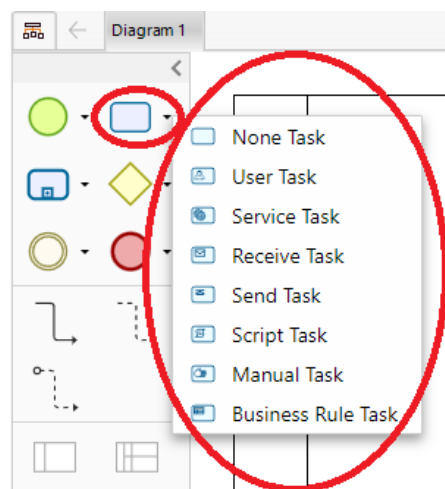


Рисунок 8.6 – Позначення та варіанти завдань, які доступні у програмі Bizagi Process Modeler

Підпроцес (Sub-Process) є активністю, що містить інші активності. Підпроцес запускається батьківським процесом та має доступ до глобальних атрибутів батьківського процесу; трансляція атрибутів не потрібна.

Варіанти підпроцесів:

- повторно використовуваний процес (Reusable Sub-Process);
- підпроцес (Sub-Process).

Позначення та варіанти підпроцесів, які доступні у програмі Bizagi Process Modeler, представлені на рис. 8.7.

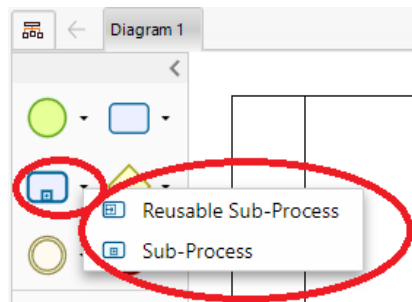


Рисунок 8.7 – Позначення та варіанти підпроцесів, які доступні у програмі Bizagi Process Modeler

Шлюз (Gateway), розвилка "або/або" (рішення) зображує точку прийняття рішення, в якій потік управління може продовжитися по одному з двох або більше альтернативних шляхів.

Варіанти шлюзів:

- паралельний шлюз (Parallel Gateway);
- розвилка «або/або» (Exclusive Gateway);
- розвилка «і/або» (Inclusive Gateway);
- шлюз на основі подій (Event-Based Gateway);
- виключна розвилка за подіями (Exclusive Event-Based Gateway);
- паралельна розвилка за подіями (Parallel Event-Based Gateway);
- комплексна розвилка (Complex Gateway).

Позначення та варіанти шлюзів, які доступні у програмі Bizagi Process Modeler, представлені на рис. 8.8.

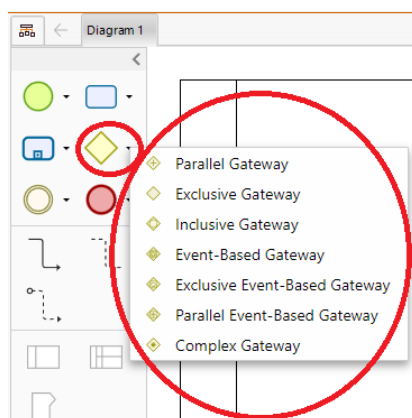


Рисунок 8.8 – Позначення та варіанти шлюзів, які доступні у програмі Bizagi Process Modeler

Проміжна подія (Intermediate Event) вказує на те, що подія ініціюється (зафарбований маркер) або очікується настання (незафарбований маркер). Впливає на потік процесу, але не стартує і (безпосередньо) не перериває процес.

Варіанти проміжних подій:

- подія (будь-яка проміжна подія без уточнення специфікації) (None Event);
- подія таймера (Timer Event);
- подія, пов'язана з повідомленням (Message Event);
- подія сигналу (Signal Event);
- прив'язана подія (Link Event);
- подія, пов'язана з компенсацією (Compensate Event);
- подія ескалації (Escalation Event);
- умовна подія (Conditional Event);
- паралельні численні події (Parallel Multiple Event);
- множинна подія (Multiple Event).

Позначення та варіанти проміжних подій, доступних у програмі Bizagi Process Modeler, представлені на рис. 8.9.

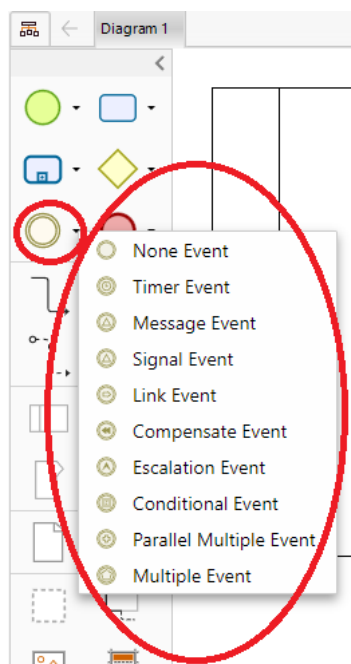


Рисунок 8.9 – Позначення та варіанти проміжних подій, які доступні у програмі Bizagi Process Modeler

Завершальна подія (End Event) означає завершення потоку управління в рамках процесу. При цьому інші потоки можуть продовжувати виконання. Не може з'єднуватися з вихідним потоком управління.

Варіанти завершальних подій:

- завершення (будь-яка завершальна подія без уточнення специфікації) (None End);
- завершення-термінатор (Terminate End);

- завершення з відправкою повідомлення (Message End);
- завершення з відправкою сигналу (Signal End);
- завершення з компенсацією (Compensate End);
- завершення ескалації (Escalation End);
- завершення з помилкою (Error End);
- завершення із скасуванням (Cancel End);
- множинне завершення (Multiple End).

Позначення та варіанти завершальних подій, доступних у програмі Bizagi Process Modeler, представлені на рис. 8.10.

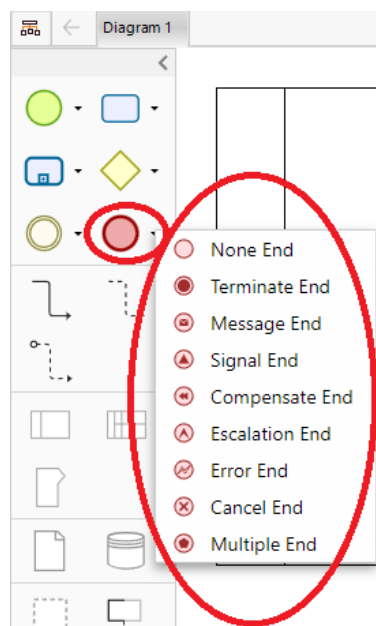


Рисунок 8.10 – Позначення та варіанти завершальних подій, які доступні у програмі Bizagi Process Modeler

Потік управління (Sequence Flow) показує порядок, у якому активності виконуються у межах процесу. Кожен потік має лише одне джерело і лише одну мету. На рис. 8.11 показано позначення потоку управління у програмі Bizagi Process Modeler.

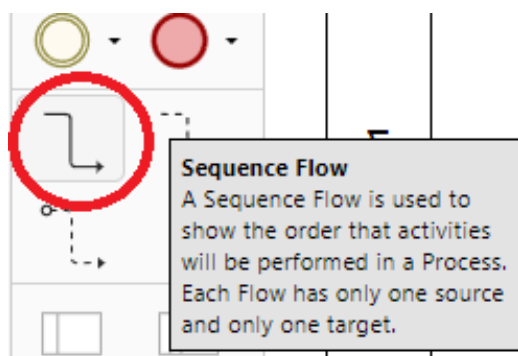


Рисунок 8.11 – Позначення потоку управління в програмі Bizagi Process Modeler

Зв'язок (Association) пов'язує дані та артефакти з об'єктами процесу. Текстові та графічні об'єкти, які не є об'єктами процесу, можуть зв'язуватися з

об'єктами процесу та процесом. Зв'язок (асоціація) також зображує активності, які використовуються для компенсації. На рис. 8.12 показано позначення зв'язку (асоціації) у програмі Bizagi Process Modeler.

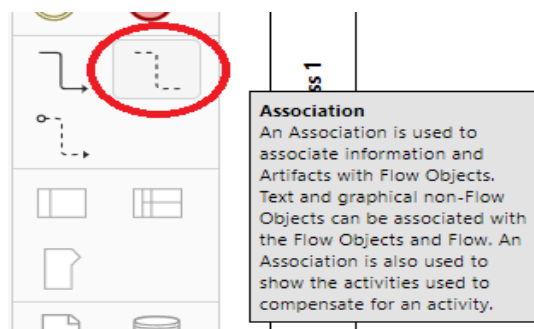


Рисунок 8.12 – Позначення зв'язку (асоціації) у програмі Bizagi Process Modeler

Потік повідомлень (Message Flow) зображує взаємодію між двома суб'єктами, готовими до відправлення та отримання повідомлень. У BPMN два окремих пула на діаграмі зображують двох суб'єктів. На рис. 8.13 показано позначення потоку повідомлень в програмі Bizagi Process Modeler.

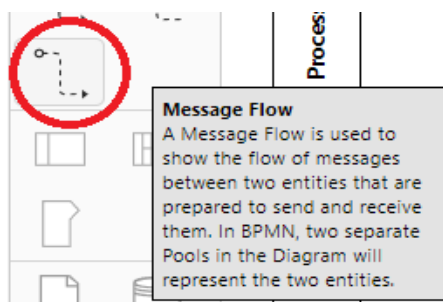


Рисунок 8.13 – Позначення потоку повідомлень у програмі Bizagi Process Modeler

Пул (Pool) представляє учасника процесу. Учасником може бути певна організація (компанія) або бізнес-роль (наприклад, покупець, продавець або виробник). На рис. 8.14 показано позначення пулу в програмі Bizagi Process Modeler.

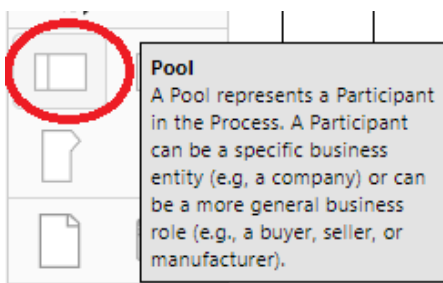


Рисунок 8.14 – Позначення пулу в програмі Bizagi Process Modeler

Доріжка (Lane) – це підрозділ (підсекція) всередині пулу. На рис. 8.15 показано позначення доріжки (Lane) у програмі Bizagi Process Modeler.

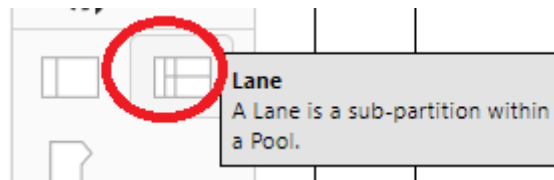


Рисунок 8.15 – Позначення доріжки в програмі Bizagi Process Modeler

Eman (Milestone). Проміжний етап зображує поділ у рамках процесу. На рис. 8.16 показано позначення етапу в програмі Bizagi Process Modeler.



Рисунок 8.16 – Позначення етапу в програмі Bizagi Process Modeler

Об'єкт даних (Data Object). Об'єкти даних надають інформацію про те, яким чином процес використовує і оновлює документи, дані та інші об'єкти, як електронні, так і фізичні. На рис. 8.17 показано позначення об'єкта даних у програмі Bizagi Process Modeler.

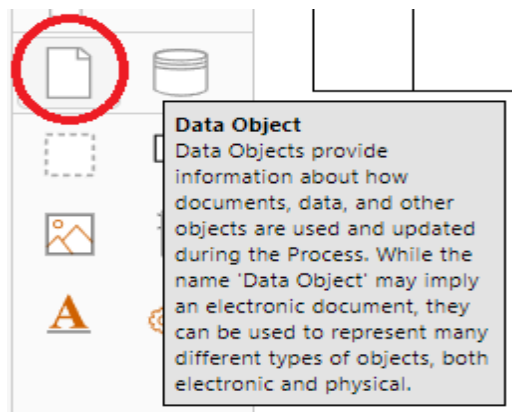


Рисунок 8.17 – Позначення об'єкта даних у програмі Bizagi Process Modeler

Сховище даних (Data Store) показує, як активності зберігають і витягують інформацію, термін життя якої виходить за рамки процесу. На рис. 8.18 показано позначення сховища даних у програмі Bizagi Process Modeler.

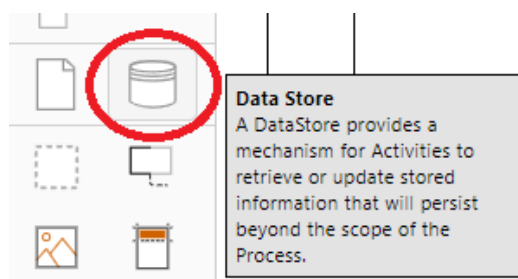


Рисунок 8.18 – Позначення сховища даних у програмі Bizagi Process Modeler

Група (Group) – це артефакт, що візуально показує неформальне групування об'єктів на діаграмі. На рис. 8.19 показано позначення артефакту "Група (Group)" у програмі Bizagi Process Modeler.

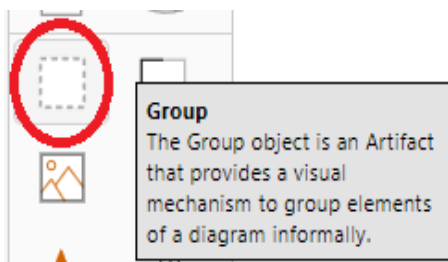


Рисунок 8.19 – Позначення артефакту "Група (Group)" у програмі Bizagi Process Modeler

Анотація (Annotation). Текстові анотації дають змогу розробнику моделі надати додаткову інформацію особі, яка читає діаграму BPMN. На рис. 8.20 показано позначення артефакту "Анотація (Annotation)" у програмі Bizagi Process Modeler.

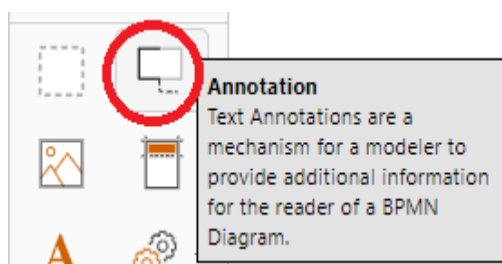


Рисунок 8.20 – Позначення артефакту "Анотація (Annotation)" у програмі Bizagi Process Modeler

Зображення (Image). Артефакт "Зображення" дає змогу виконувати вставку зображень, збережених на вашому комп'ютері. На рис. 8.21 показано позначення артефакту "Зображення" в програмі Bizagi Process Modeler.

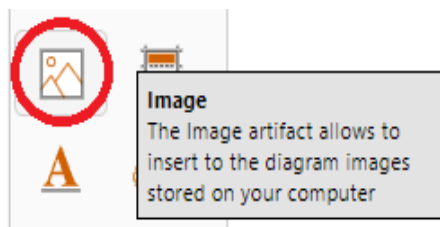


Рисунок 8.21 – Позначення артефакту "Зображення" в програмі Bizagi Process Modeler

Верхній колонтитул (Header). Артефакт "Заголовок" (верхній колонтитул) показує властивості діаграми. На рис. 8.22 показано позначення артефакту "Верхній колонтитул (заголовок)" у програмі Bizagi Process Modeler.

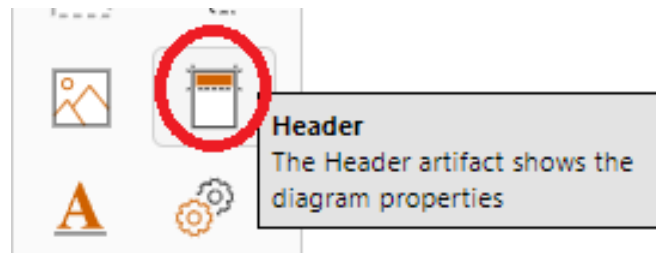


Рисунок 8.22 – Позначення артефакту "Верхній колонтитул (заголовок)" у програмі Bizagi Process Modeler

Відформатований текст (Formatted Text). Артефакт "Відформатований текст" дає змогу вставити в діаграму текст із форматуванням (RTF) для надання додаткової інформації. На рис. 8.23 показано позначення артефакту "Відформатований текст" у програмі Bizagi Process Modeler.

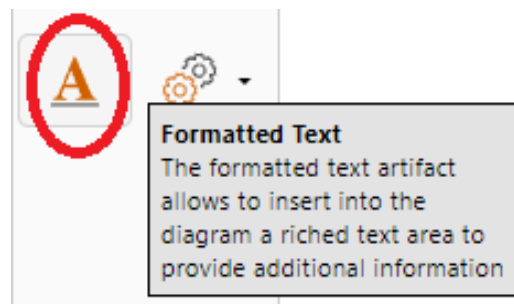


Рисунок 8.23 – Позначення артефакту "Відформатований текст" у програмі Bizagi Process Modeler

Новий (New). Дає змогу створити новий користувацький артефакт. На рис. 8.24 показано позначення артефакту "Новий" у програмі Bizagi Process Modeler.

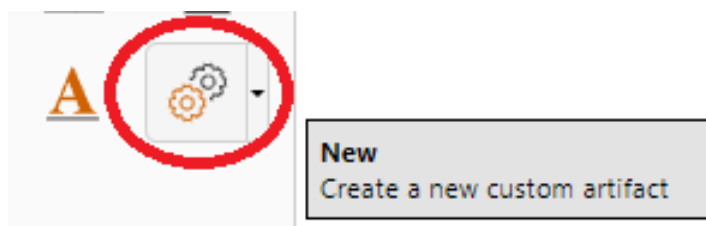


Рисунок 8.24 – Позначення артефакту "Новий" ("New") у програмі Bizagi Process Modeler

Як приклад, на рис. 8.25 представлено створений у нотації BPMN 2.0 у програмі Bizagi Process Modeler опис процесу бронювання номера в разі особистого візиту клієнта в готель (без попереднього використання програмних продуктів бронювання).

Опис бізнес-процесу може мати різні рівні деталізації, часто окремі елементи бізнес-процесу можна розкласти на більш дрібні дії, описати його окремі етапи як підпроцеси. Так, наприклад, на рис. 8.25 "Аналіз вимог клієнта" описаний як підпроцес і може бути окремо деталізований. Аналогічно, "Заселення" також є окремим підпроцесом.

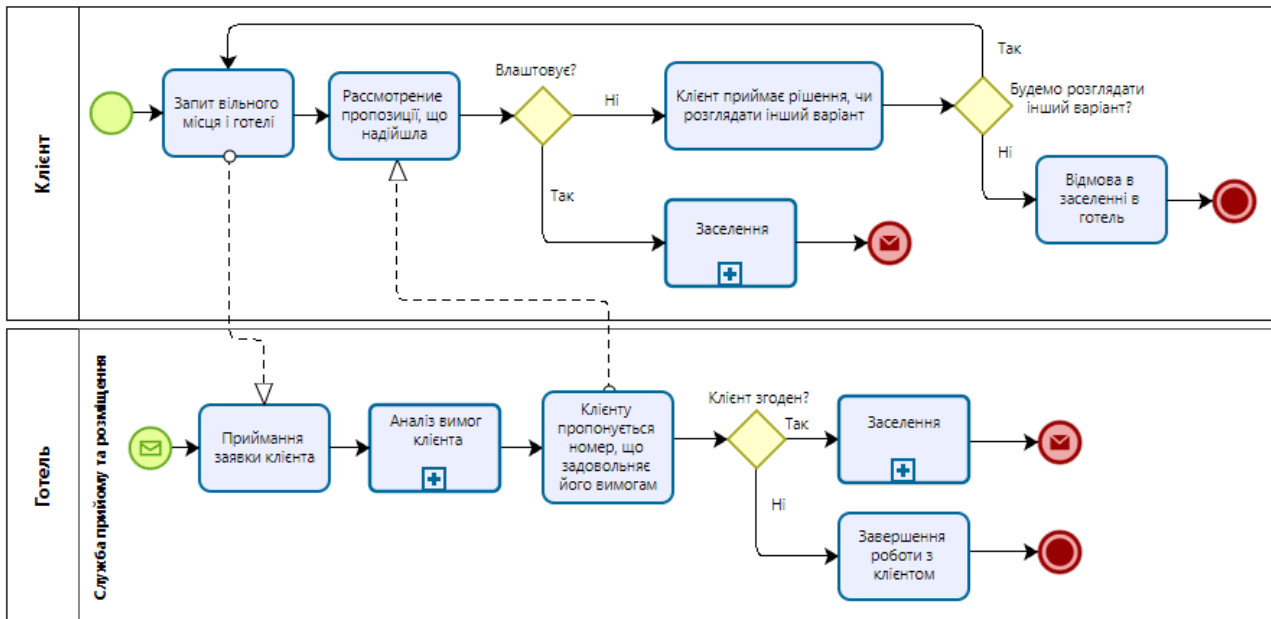


Рисунок 6.25 – Опис бізнес-процесу бронювання номера в разі особистого візиту гостя в готель

8.4. Системи управління бізнес-процесами (BPMS)

Дотепер ми розглядали, як digital-технології можуть бути корисними на етапі опису бізнес-процесів. Фактично, йшлося про перетворення вже наявної інформації на цифрову (у вигляді текстового файлу, зображення, блок-схеми тощо). Це – рівень оцифрування (digitization).

Тепер же настав час поговорити про наступний рівень, а саме про рівень діджиталізації (digitalization). Як уже згадувалося раніше, на цьому рівні йдеться про те, що використання оцифрованих даних і цифрових технологій призводить до підвищення ефективності вже наявних бізнес-процесів.

Розглянемо основні поняття, пов'язані з управлінням бізнес-процесами.

Управління бізнес-процесами (Business Process Management, BPM) – це структурований підхід до вдосконалення бізнес-процесів в організації.

Програмні продукти BPM – це автоматизовані інструменти, що дають змогу керувати бізнес-процесами та підтримувати великомасштабні бізнес-зміни. Прикладом програмного продукту BPM є вже знайома нам за попереднім параграфом програма Bizagi Process Modeler. Цей програмний продукт (як і багато інших програмних продуктів цієї ж спеціалізації), дає змогу не тільки описувати бізнес-процеси, а й керувати ними.

Система управління бізнес-процесами (Business Process Management System, BPMS) – це програмне забезпечення, що призначене для втілення BPM-концепції в життя; її технологічна частина.

Усі бізнес-процеси можна умовно розділити на два види:

- невиконувані;
- виконувані.

Невиконувані бізнес-процеси потрібні виключно для вивчення та демонстрації варіантів роботи організації.

Виконувані бізнес-процеси – це процеси, виконання яких супроводжується і підтримується спеціальним програмним забезпеченням (наприклад, Bizagi та ін.).

Такий поділ бізнес-процесів дає нам змогу краще зрозуміти різницю між оцифруванням і діджиталізацією. Робота з невиконуваними процесами – це оцифрування. Робота з виконуваними процесами – діджиталізація.

Отже, наступним за описом бізнес-процесів кроком є безпосередньо управління бізнес-процесом, який функціонує, а також зміна та актуалізація бізнес-процесів під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища організації.

Методи BPM, спрямовані на поліпшення бізнес-процесу:

- аналіз;
- моделювання поведінки бізнес-процесу в різних сценаріях;
- впровадження змін;
- моніторинг.

Під поліпшенням бізнес-процесу в цьому контексті розуміють насамперед поліпшення його здатності досягати бажаних бізнес-результатів.

Розрізняють такі рівні моделювання бізнес-процесів:

- описовий рівень;
- аналітичний рівень;
- рівень виконання.

Описове моделювання застосовується, коли треба показати успішний шлях виконання бізнес-процесу. У такому моделюванні, як правило, застосовуються найпростіші елементи нотації, а сама блок-схема навмисно максимально спрощується. Приклад використання описового моделювання: для узгодження бізнес-процесу з бізнес-користувачем.

Аналітичне моделювання використовується, коли потрібно повністю показати всі варіанти виконання бізнес-процесу, включно з логічними розгалуженнями та альтернативами. Таку діаграму зазвичай створюють для досвідчених користувачів і бізнес-аналітиків за допомогою розширеного алфавіту нотації, включно з не тільки її базовими найпростішими елементами, а й складнішими.

Виконване моделювання призначене для запуску на виконання в середовищі BPMS, щоб створити веб-додаток. Тут може використовуватися все різноманіття цієї нотації, включно з додаванням спеціальних параметрів і скриптів.

BPM використовує різні методології оптимізації (наприклад, "шість сигм", "бережливе управління", Agile тощо).

Шкала зрілості бізнес-процесів організації (рис. 8.26) визначає шість градацій зрілості будь-якого бізнес-процесу компанії:

- нульовий рівень: процеси в компанії не визначені, діяльність не координується; повний хаос у діяльності компанії;
- перший рівень: процеси в компанії загалом визначені, але основні діяльності нескоординовані, нерегулярні;
- другий рівень: процеси визначено і документовано, але немає чіткої

узгодження щодо їх виконання та ролі в діяльності компанії;

– третій рівень: процеси повністю визначені та прийняті в компанії; їхні цілі та завдання засновані на потребах бізнесу. Процеси повністю керовані, мають документовані взаємозв'язки;

– четвертий рівень: процеси на практиці здійснюються в запропонованих рамках для досягнення певних цілей. Результати процесів збираються й аналізуються, що веде до кількісної оцінки можливостей процесу, його прогнозування та управління продуктивністю;

– п'ятий рівень: процеси визначені повністю, їхні цілі та завдання синхронізовані із загальними стратегічними цілями бізнесу. Процеси стали невід'ємною частиною повсякденної діяльності кожного учасника процесу. Самостійне безперервне вдосконалення є частиною процесів.

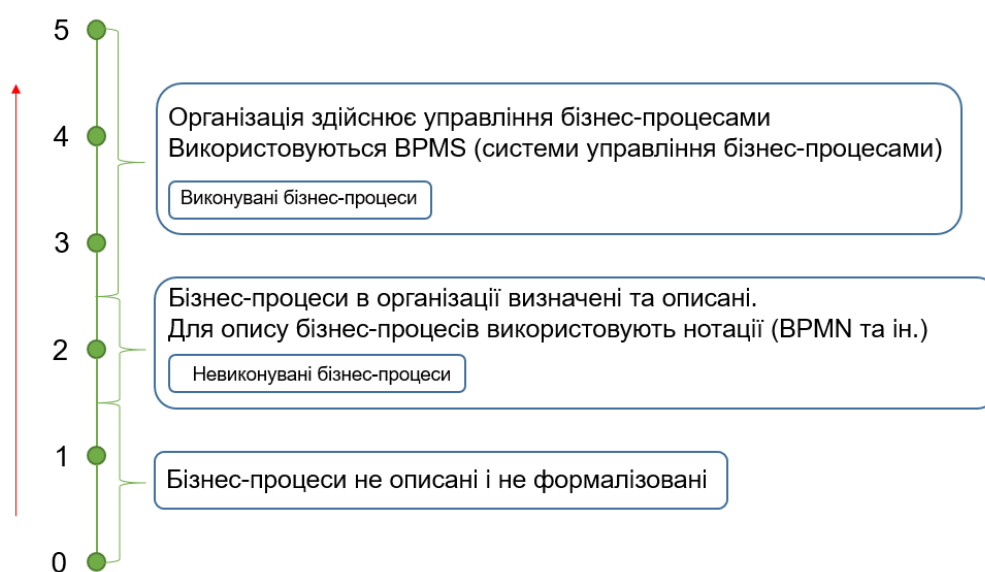


Рисунок 8.26 – Шкала рівня зрілості бізнес-процесів

Перехід на кожний наступний, вищий рівень розвитку робить організацію більш конкурентоспроможною, такою, що динамічно реагує на вимоги ринку й оптимально використовує свої внутрішні ресурси. Перехід організації з 3 рівня на вищий (аж до п'ятого, найвищого), можливий тільки в разі *автоматизації діяльності компанії* (бізнес-процесів, документообігу тощо).

Система управління бізнес-процесами (BPMS) – ефективний засіб автоматизації. Працює вона таким чином:

- у систему завантажується вже розроблена модель бізнес-процесу;
- створюються моделі даних і форми роботи з ними;
- задаються виконавці та бізнес-правила;
- налагоджуються зв'язки з іншими інформаційними системами, які використовуються в організації.

BPMS дає змогу запуснути раніше описаний бізнес-процес на виконання. *BPMS* може автоматично перевести схему бізнес-процесу у виконуваний код і створити веб-додаток, який оброблятиме дані, введені користувачами та

сторонніми сервісами. Це відповідає концепції *Low Code / No Code* (створення програмного забезпечення без розробки коду). Таке рішення дуже зручне для автоматизації офісних процесів.

Технічно така можливість реалізується за рахунок переведення *BPMN*-діаграм в документи формату *BPEL* (Business Process Execution Language). *BPEL*-документи представляють собою інструкції виконання бізнес-процесів для веб-сервісів.

Підсумком є рішення, що забезпечує безперервний контроль, аналіз і управління виконанням бізнес-процесів в організації: від процесу до процесу, від завдання до завдання. Маршрутизуються й автоматизуються потоки робіт та інформації між конкретними людьми і системами, залученими до їх виконання.

Ефективні технології *BPM* розвиваються завдяки досягненням у галузі штучного інтелекту, машинного навчання та інших інтелектуальних *digital*-технологій, що надають нові способи виявлення, проєктування, вимірювання, поліпшення та автоматизації робочих процесів.

З розвитком цифрового бізнесу, традиційна увага *BPM* до внутрішніх процесів змістилася і тепер охоплює оптимізацію систем взаємодії з клієнтами і співробітниками.

Програмні рішення забезпечення управління бізнес-процесами в індустрії гостинності можуть бути виконані як окремими програмами, так і єдиною платформою. На рис. 8.27 представлено структуру однієї з таких єдиних платформ (компанії Ibs Software, США). Вона включає такі компоненти:

- центральна система бронювання (Central Reservation System, CRS);
- система управління об'єктом розміщення, інші назви – система господарського управління; система управління майном (Property Management System, PMS);
- система управління доходами (Revenue Management System, RMS);
- система пакетованих послуг (Packaging Engine);
- система інтернет-бронювання (Internet Booking Engine);
- система бронювання для колл-центрів (Call Center Booking System);
- інтелектуальна платформа дистрибуції (Intelligent Distribution Platform);
- управління лояльністю (Loyalty Management);
- інтегрована аналітика (Integrated Analytics).

Програмні рішення, що забезпечують управління бізнес-процесами в ресторанах – *RMS* (Restaurant management system). Система управління рестораном (*RMS*) – це тип програмного забезпечення, спеціально розроблений для ресторанів, барів та інших підприємств громадського харчування. *RMS* охоплює всі внутрішні потреби, як-от управління запасами та персоналом. Ці системи також опрацьовують обробку платежів, керують замовленнями та допомагають здійснювати інші завдання, які зазвичай виконує персонал.

Основні модулі *RMS*: забезпечення роботи POS-терміналів, контроль запасів, CRM, персонал, меню, управління замовленнями та платежами, технічна підтримка, звітність та аналітика. Залежно від постачальника *RMS*, існує можливість комбінувати функції.










	Central Reservation System	>
	Property Management System	>
	Revenue Management System	>
	Packaging Engine	>
	Internet Booking Engine	>
	Call Center Booking System	>
	Intelligent Distribution Platform	>
	Loyalty Management	>
	Integrated Analytics	>

Рисунок 8.27 – Приклад структури єдиної платформи управління готелем (компанія Ibs Software, США) [3].

На даний час ринок систем управління готелем розвивається дуже інтенсивно. На ринок постійно виходять нові компанії та нові програмні рішення, а ті, хто зазнав невдачі в конкурентній боротьбі, поступово втрачають клієнтів і сходять з дистанції. На момент виходу цього навчального посібника, найбільшим попитом у готельєрів користувалися такі Hotel PMS: Oracle Hospitality; Cloudbirds PMS; RoomsWizard PMS; jSolutions; Servio HM; Hotelfriend; Infor HMS; Preno; Viewpoint; Uplisting; Bnovo PMS; Shelter.

Система управління готелем (апартаментами) RoomsWizard PMS.

Цю систему розроблено компанією Smart Planet Ukraine, яка є визнаним лідером у сфері інноваційних технологій та IT-рішень у готельній сфері та спеціалізується на високотехнологічних рішеннях для просування готельних послуг, збільшення доходів готелів та оптимізації робочих процесів готельєрів [4].

RoomsWizard PMS дає змогу користувачеві здійснювати гнучке налаштування продукту й адаптувати систему під потреби конкретного підприємства сфери гостинності. Ця система складається з таких модулів:

- шахматка;
- управління тарифами;
- управління номерним фондом;
- фінанси і звітність;
- справи;
- шаблони документів;
- mail-розсилки;
- IP-телефонія.

Модуль "Шахматка" відображає повну картинку з бронювання; полегшує

управління розміщенням гостей, а також контроль завантаження за категоріями та номерами; веде облік актуальних бронювань зі статусом оплат; дає змогу робити особливі позначки про бронювання.

Модуль "Управління тарифами" дає змогу здійснювати налаштування тарифів і керувати їхньою доступністю; здійснювати масове та щоденне оновлення цін; встановлювати правила скасування тарифів; керувати промокодами; активувати тарифи в модулі бронювання, каналах онлайн-продажів (OTA) та на ресепшен-зоні.

Модуль "Управління номерним фондом" дає змогу автоматично оновлювати інформацію про заброньовані та доступні номери; аналізувати дані про завантаження номерів і вікна бронювання; розраховувати й аналізувати основні показники готельного бізнесу (середню ціну за номер або ніч (ADR), виручку номерного фонду на один номер (RevPAR), інші показники прибутковості за номерами тощо); обробляти фінансову інформацію та формувати звітність (зокрема, звіти за платежами й доходами, звіти про завантаження готелю, прибутковості по номерами, звіти за джерелами бронювання тощо).

Модуль "Справи" – це модуль управління бронюванням RoomsWizard PMS, він дає змогу контролювати бронювання, заїзди та виїзди гостей; ставити персоналу завдання, пов'язані з виконанням особливих побажань гостя; оперативно отримувати й аналізувати інформацію про скасовані бронювання.

Модуль "Шаблони документів" дає змогу використовувати наявні або створювати свої шаблонні документи для процесів, що повторюються; керувати підтвердженням бронювань; створювати і зберігати рахунки та договори.

Модуль "Mail-розсилки". Вбудований у RoomsWizard PMS модуль для mail-розсилок дає змогу автоматизувати та прискорити процеси роботи з гостями. Цей модуль може автоматично створювати та надсилати клієнтам листи після виїзду для стимулювання відгуків; зберігати й обробляти інформацію про вподобання клієнтів і формувати рекомендації до сезону; адмініструвати розсилку акцій і спеціальних пропозицій.

Модуль "IP-телефонія" дає змогу отримувати інформацію про вхідні дзвінки в RoomsWizard PMS з автоматичним доступом до деталізації замовлень; вивчати розширену звітність і деталізацію за кожним дзвінком; додатково контролювати якість обслуговування за допомогою запису кожної розмови.

Система управління готелем (апартаментами) *RoomsWizard PMS* підтримує також можливість підключення додаткових функціональних модулів.

Система управління для готелів, хостелів, міні-готелів, баз відпочинку та пансіонатів jSolutions дає змогу вести комплексний контроль усіх бізнес-процесів закладу. Система працює за хмарною технологією. Коротко розглянемо основні функціональні особливості цієї системи. Основні особливості та конкурентні переваги цієї системи: єдина база даних для будь-якої кількості готелів і корпусів; облік завантаження номерного фонду; розрахунки з контрагентами та гостями; система лояльності для клієнтів (дисконтні, подарункові картки); приймання різних видів оплати: готівка,

картка, дисконтна картка; формування завдань на прибирання приміщень, планування та контроль виконання робіт; інтеграція системи із сайтом готелю; можливість роботи з використанням web-інтерфейсу; інтеграція з електронними замками, турнікетами, шлагбаумами; використання електронного ключа (брелок, карта, браслет) [5].

Модуль управління номерним фондом підтримує такі можливості: створення номерного фонду готелю за типами: хостел (ліжко-місце) або готельний (номер повністю); формування структури за поверхами, приміщеннями, графічне розташування номерів готелю на схемі тощо. Налаштування тарифів дає змогу налаштовувати ціни відповідно до сезону, кількості гостей, кількості додаткових місць. Вказувати перелік доступних схем з харчування та додаткових послуг. Крім стандартних тарифів можна створювати тарифи зі знижками для певних категорій номерів або в разі поселення на певний період чи дату. Управління завантаженням номерів дає змогу відобразити поточний стан по всьому номерному фонду готелю.

Модуль управління бронюванням дає змогу здійснювати процес бронювання номерів із зазначенням усіх доступних для роботи тарифів, особистих даних про гостя, а також номерів рейсів і передбачуваного часу заїзду та виїзду. Поселення клієнта можливе як за бронею, так і без неї. Для швидкого введення даних про клієнта може використовуватися сканер паспортів. Модуль інтегрований з Channel Manager (Channel Manager YieldPlanet – це агрегатор понад 400 міжнародних каналів продажів, таких як: booking, hotels24, dobovo, hotel360, airbnb для готелів, пансіонатів і баз відпочинку).

Модуль взаємодії з клієнтами в системі jSolutions має назву "*Управління комунікаціями з клієнтом*". У системі є можливість роботи з побажаннями, запереченнями, скаргами клієнта через механізм реклаमाцій. Клієнт може залишити заявку на: будильник у призначений час, виклик таксі (до часу виїзду), сніданок у номер або хімчистку одягу.

Модуль управління персоналом у системі jSolutions має назву "*Планування обслуговування*". Для своєчасного обслуговування номерів і оптимальної завантаженості персоналу в системі є можливість вказати плановий та фактичний час прибирання із зазначенням переліку поповнюваних товарів для міні-бару.

Модуль аналізу та моніторингу в системі jSolutions має назву "*Звіти та аналітика*". У цьому модулі здійснюється формування звітів, облік безготівкових платежів за рахунками клієнтів, аналіз взаєморозрахунків, виставлення рахунків, контроль оплати/передоплати, формування звітів про фінансову діяльність готелю, доступ до архіву рахунків, зведення за наданими послугами [5].

8.5. Digital-трансформація бізнес-процесів у готельно-ресторанній сфері

Отже, тепер розглянемо наступний рівень процесу діджиталізації – *digital-трансформацію*. На цьому рівні діджиталізація проникає практично в

усі бізнес-процеси, модифікуючи їх. Наслідком регулярного і систематичного використання цифрових технологій стає *виникнення нових бізнес-моделей*. Відбувається *трансформація бізнесу під впливом використання digital-технологій*. Технології, що сприяють зміні (перетворенню, модифікації) бізнес-процесів, також ще називають перетворюючими технологіями (transformative technologies).

Digital-трансформація має місце у випадку, коли digital-технології починають впливати на *виникнення доданої вартості* на всіх етапах виробничого ланцюжка [6].

На даний час дедалі популярнішим і серед учених-теоретиків, і серед фахівців-практиків стає термін *підприємницька екосистема*.

Підприємницька екосистема (Entrepreneurial Ecosystems) – це сукупність взаємопов'язаних бізнес-агентів і бізнес-процесів, що формально та неформально об'єднуються, щоб з'єднувати, опосередковувати й управляти діяльністю в місцевому підприємницькому середовищі, маючи динамічний і системний характер [7].

Найповніша digital-трансформація досягається в разі, якщо вона охоплює всю *підприємницьку екосистему туризму та гостинності (tourism and hospitality ecosystem)*.

Основні тенденції цифровізації бізнес-процесів підприємств:

- трансформація традиційних базових операцій шляхом впровадження digital-технологій;
- впровадження програмних продуктів, що забезпечують персоналізоване обслуговування клієнтів у єдиному віртуальному просторі;
- клієнтоорієнтованість і поліпшення сервісу як результат діджиталізації [8].

Інтеграція digital-технологій в індустрію гостинності зачіпає:

- рівень гостьового сервісу (guest services level);
- рівень управління та експлуатації (managerial and operational level).

Digital-трансформація впливає на всі сторони суспільного життя, зокрема й на споживчу поведінку. Виникає необхідність у задоволенні нових потреб, пов'язаних, зокрема, з бажанням отримувати імерсивний досвід [9]. Впровадження інноваційних рішень і цифрових технологій на рівні гостьового сервісу призводить до виникнення нових способів взаємодії з клієнтами і, як наслідок, до модифікації старих і виникнення нових бізнес-процесів. Орієнтовані на гостей digital-технології сприяють збільшенню рівня задоволеності та лояльності гостей. У готельному номері digital-технології сприяють забезпеченню більш комфортного та безпечного середовища. Ці технології можуть, наприклад, бути задіяні в процесах вибору гостем напоїв та їжі з міні-бару в номері, регулювання освітлення, клімат-контролю, управління телевізором тощо, аж до вибору запаху в номері та навіть вибору часу початку приготування першої ранкової чашки кави [10].

Основні реалізації digital-технологій рівня гостьового сервісу:

- вхід без ключа (keyless entry);
- розумні номери (smart rooms);

- телевізор-дзеркало (mirror - TVs);
- віртуальний консьєрж (virtual concierge);
- робот-консьєрж (robot concierge);
- робот-дезінфектор (ultra violet disinfection (UVD) robot);
- чат-бот (chatbot);
- цифровий підпис (digital signature).

Вхід без ключа (keyless entry). Гість має можливість відчиняти свій номер за допомогою додатка, встановленого на смартфон. Уперше цю технологію було впроваджено в 2014 році у Starwood Hotels (використовувався застосунок SPG). На рис. 8.28 показано зовнішній вигляд додатка SPG готелів Starwood. З 2016 року цю технологію перейняли Hilton, Marriott, а також Hyatt і InterContinental Hotels Group [10].

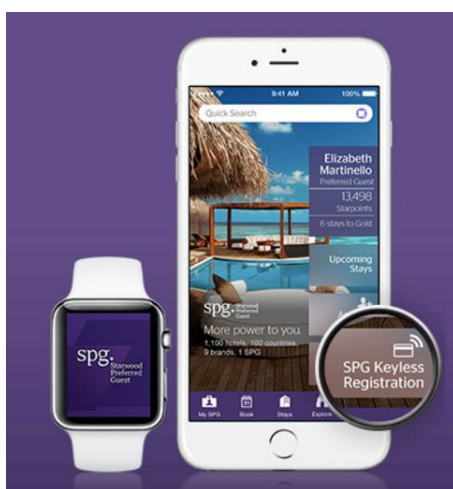


Рисунок 8.28 – Додаток SPG для готелів Starwood [10]

Розумні номери (smart rooms) – технологія, що дає змогу гостю дистанційно (зокрема в голосовому форматі) керувати багатьма функціями номера: температурою приміщення, температурою води, освітленням, жалюзі, кондиціонером, телевізором тощо. Однією з перших, технологію "розумний номер" стала використовувати мережа готелів Hilton (у готелях Hilton ця технологія має назву "connected room"). Також технологія "розумного номера" успішно застосовується в мережі готелів Marriott.

Телевізор-дзеркало (Mirror-TVs). Це досить нова технологія, модифікація технології розумний телевізор (smart TV). Комплект містить у собі екран-дзеркало, планшет і мобільний застосунок, що підтримує безключовий доступ. У готельних номерах такі екрани-дзеркала встановлюються переважно у ванній кімнаті. У вимкненому стані екран-дзеркало – це просто звичайне дзеркало, а у ввімкненому – екран телевізора або комп'ютера; може виконувати функції віртуального консьєржа. Є можливість голосової активації та активації на дотик. Крім того, телевізор-дзеркало може вимірювати температуру в номері. Телевізор-дзеркало – досить нова технологія, вперше її почали використовувати в Sinclair Hotel (США, Техас) 2019 року. На рис. 8.29 показано зовнішній вигляд телевізора-дзеркала компанії Savvy SmartMirror.



Рисунок 8.29 – Телевізор-дзеркало компанії Savvy SmartMirror [10]

Віртуальний консьєрж (virtual concierge) – це мобільний додаток, здатний частково замінити персонал готелю. За допомогою віртуального консьєржа гості можуть повідомляти про свої запити та скарги, робити замовлення, подовжувати термін перебування в готелі тощо. Віртуальний консьєрж економить час гостей і персоналу. Крім того, такий мобільний застосунок дає змогу фіксувати весь процес взаємодії гостя з обслуговуючим персоналом, що істотно покращує процес моніторингу якості обслуговування. Наразі віртуальні консьєржі активно використовуються мережами готелів Marriott, Hilton, Hyatt тощо.

Природно, все це знаходить відображення в модифікації відповідних бізнес-процесів. Виникають "наскрізні" рішення, в яких digital-технології застосовуються протягом усього ланцюжка обслуговування клієнта. Так, наприклад, мобільні застосунки "Marriott International" і "Hilton Honors" дають змогу гостю онлайн пройти процес реєстрації до прибуття в готель; розблокувати номер за допомогою мобільного ключа; надсилати повідомлення персоналу готелю для виконання конкретних запитів.

Різновидом віртуальних консьєржів є рішення, що дає змогу використовувати *месенджери соціальних мереж* як канал обслуговування гостей.

Робот-консьєрж (robot concierge) зустрічає (або допомагає персоналу зустрічати) гостей, транспортувати багаж, супроводжувати гостей і приносити їжу в номер. Штучний інтелект забезпечує роботам-консьєржам можливість швидко й адекватно реагувати на запити клієнтів і вести з ними осмислену та результативну бесіду одночасно кількома мовами. Однак у роботі таких роботів-консьєржів можуть спостерігатися деякі збої. Так, наприклад, якщо гості не дотримуються того маршруту, який їм було запропоновано роботами, роботи можуть не реагувати на таку зміну маршруту. Це може призвести до збою в обслуговуванні. У зв'язку з цим, менеджерам готельного бізнесу треба бути особливо уважними при плануванні тих ділянок роботи, які підходять для впровадження автоматизації за допомогою роботів на основі штучного інтелекту. Також необхідно розробляти конкретні стратегії відновлення обслуговування у відповідь на можливі збої.

Робот-дезінфектор (ultra violet disinfection (UVD) robot) можуть

використовуватися в аеропортах і готелях для знезараження приміщень. Такі роботи випромінюють ультрафіолетове світло з метою знищення вірусів і бактерій та створення чистого і безпечного навколишнього середовища. Дезінфекція ультрафіолетом – давно відомий спосіб знезараження. Така дезінфекція може проводитися двома способами: кварцуванням або за допомогою бактерицидних ламп. Не слід плутати ці два способи. Під час кварцування необхідно дотримуватися підвищених запобіжних заходів, недотримання яких може призвести до ураження органів зору, шкіри та до серйозних токсичних уражень. Використання бактерицидних ламп не несе в собі такої небезпеки. Роботи-дезінфектори використовують саме бактерицидні лампи. Такі роботи використовуються, наприклад, у Hotel Boston [11]. Штучний інтелект допомагає роботам-дезінфекторам (UVD-роботам) визначати ті поверхні або простори, які в поточний момент є найбільш забрудненими і потребують знезараження, а також знаходити оптимальну траєкторію пересування від одного такого місця до іншого.

Чат-бот (chatbot). Головна перевага чат-ботів – можливість підтримувати індивідуалізоване інтерактивне спілкування з клієнтом у безперервному цілодобовому режимі: 24 години на добу 7 днів на тиждень. Це сприяє підвищенню залученості та лояльності клієнтів по відношенню до готелю або ресторану. Також керовані штучним інтелектом чат-боти здатні аналізувати дані з різних джерел і на основі отриманої інформації індивідуалізувати підхід до кожного клієнта. Особистісній компоненті спілкування з чат-ботами сприяє те, що, як правило, таким чат-ботам дають особисті імена. Наприклад, один із перших чат-ботів (з'явився 2019 року) – чат-бот готелю Cosmopolitan of Las Vegas, носить ім'я Роза.

Цифровий підпис (digital signature) – технологія, яка (у разі її впровадження) впливає на багато бізнес-процесів як на рівні гостьового сервісу, так і на рівні управління робочими процесами.

На рівні гостьового сервісу технологія цифрового підпису дає змогу спростити процедури реєстрації в готелі. За допомогою електронного (цифрового) підпису можна швидко і легко заповнювати та підписувати реєстраційні форми. Існують різні розширені варіанти електронного підпису, такі як біометричний підпис (biometric signature), OTP-підпис (OTP signature), кваліфікований електронний підпис (qualified electronic signature) (кваліфікований електронний підпис забезпечує найвищий рівень надійності). Під час заселення біометричний підпис дає змогу підписувати документи в електронному вигляді власноручним підписом на будь-якому мобільному пристрої (планшеті, смартфоні тощо). Під час виїзду гості можуть розписатися віддалено за допомогою OTP-підпису, що знижує завантаженість стійки реєстрації. OTP-підпис (One Time Password signature, підпис з одноразовим паролем) – це пароль з тимчасовим терміном дії, однозначно пов'язаний з документом і клієнтом. Пароль надсилається через SMS або електронну пошту і використовується як електронний підпис тільки один раз для одного конкретного документа.

Внутрішня навігація (indoor navigation). Технологія доповненої

реальності (VR) дає змогу накладати цифрові компоненти на живу картину реальності. До цієї опції можна легко отримати доступ через смартфон (рис. 8.30). Традиційні паперові карти замінюються інноваційними цифровими рішеннями. Внутрішня навігація надає гостям інтерактивні карти на їхніх мобільних пристроях, ефективно направляючи їх до номерів та інших об'єктів готелю.



Рисунок 8.30 – Реклама додатку внутрішньої навігації компанії Advant Technologies (Індія) [12].

Інтерактивна карта (interactive map) дає змогу:

- будувати маршрути до номерів та інших локацій;
- швидко знайти необхідні зони (спа, ресторан, магазини, конференц-зали тощо);
- створювати інтерактивні тури по об'єкту з інформацією про функції та окремі послуги готелю;
- відстежувати місце розташування конкретної людини, виявляти пам'ятки та надсилати рекламні пропозиції.

Готелі використовують внутрішню навігацію для покращення послуг консьєржа. Гості можуть легко знайти такі зручності, як ресторани, спа-центри та фітнес-центри, що підвищує ймовірність користування послугами цих об'єктів. Внутрішня навігація дає змогу готелям пропонувати персоналізований досвід за допомогою геолокаційних послуг. Гості можуть отримувати цільові рекомендації, рекламні акції та інформацію про поточні заходи або послуги на основі їхнього місця розташування в готелі в режимі реального часу. У разі виникнення надзвичайної ситуації внутрішня навігація відіграє вирішальну роль у забезпеченні безпеки гостей і персоналу. Інтерактивні карти можуть вказати чіткі маршрути евакуації та місця запасних виходів, сприяючи загальній безпеці готелю. Готелі часто обслуговують різноманітну міжнародну клієнтуру. Внутрішня навігація, доступна кількома мовами, допомагає подолати мовні бар'єри та гарантує, що всі гості зможуть комфортно переміщатися територією готелю.

Завдяки системі позиціонування (*positioning system*) користувачі можуть легко забронювати столик у ресторані готелю або скасувати бронь через веб-інтерфейс. Коли людина приходить до кафе чи ресторану, їй не доводиться

шукати вільне місце, щоб пообідати чи повечеряти. За допомогою мобільного застосунку вона легко зможе знайти заброньований столик або подивитися вільні місця.

Власники бізнесу отримують можливість контролювати заповнюваність ресторану або кафе. Детальна аналітика дає їм змогу винагороджувати постійних клієнтів і давати їм бонусні бали за відвідування їхнього закладу, а також надсилати рекламні пропозиції або новини ресторану залежно від місця розташування гостя в готелі.

Інтеграція внутрішньої навігації з технологією Smart Room. У разі, якщо внутрішня навігація і технологія Smart Room представлені в одному і тому ж мобільному додатку, таке рішення ще більше підвищує якість обслуговування гостей. Від налаштування параметрів номера до замовлення обслуговування номерів – всі ці різні аспекти свого перебування гості можуть контролювати одним натисканням кнопки на своїх мобільних пристроях.

Віртуальну реальність починають успішно використовувати у віртуальному процесі бронювання та у віртуальних турах по готелях і номерах. Технологія віртуальної реальності дає змогу клієнтам шукати напрямки, порівнювати готелі та інші варіанти розміщення і, нарешті, бронювати номери. На етапі бронювання за допомогою гарнітури віртуальної реальності клієнт може завчасно скласти вичерпне враження про номер готелю, який він збирається бронювати. Такий процес бронювання ще не набув широкого поширення в галузі. Проте ті компанії, які вже протестували процес бронювання у віртуальній реальності, мають унікальну можливість дозволити клієнтам досліджувати віртуальні готельні номери і заздалегідь знайомитися з місцевими визначними пам'ятками. За наведеним нижче посиланням ви можете переглянути невеликий рекламний ролик, що візуалізує переваги віртуальної навігації готелем Рітц-Карлтон (Сінгапур): <http://surl.li/rjavm> [13].

Інтерактивне меню, AR-меню (interactive menu, AR-menu) – це інтерактивне меню, що містить об'ємні 3D-зображення реальних страв. Такі зображення можна переглядати за допомогою телефону, планшета або будь-якого іншого гаджета. AR-меню дає змогу розглянути віртуальну страву з усіх боків. Є можливість дізнатися склад, вагу, калорійність страви, підібрати відповідні до страви напої. Іноді ресторатори також можуть надати гостю можливість віртуально простежити за процесом приготування страви [14].

Використання технології доповненої реальності (Augmented Reality, AR) в дизайні ресторанного меню є інноваційною альтернативою традиційного меню паперового формату.

Практична реалізація ідеї ресторанного меню з доповненою реальністю (AR-меню) проходить такі етапи:

- створення банку фотографій реальних страв із різних ракурсів (на одну страву необхідно приблизно 200 фото);
- створення об'ємного 3D-зображення страви.

Результатом є не звична плоска картинка меню паперового формату, а об'ємна тривимірна інтерактивна візуалізація. Як приклад, на рис. 8.31 представлено кілька фрагментів 3D-візуалізації суші, які можна побачити,

послідовно обертаючи в різні боки 3D-об'єкт цієї страви. Цей зразок представлення страви в AR-меню створено студією AEstAR (м. Харків), яка спеціалізується на створенні програмних продуктів віртуальної реальності в різних галузях, зокрема й у сфері гостинності.



Рисунок 8.31 – Фрагменти 3D-візуалізації суші (студія AEstAR, м. Харків) [15]

На офіційному сайті студії AEstAR можна детально розглянути зразки 3D-візуалізації таких страв: піца, суші, торт.

Офіційний сайт студії AEstAR. AR-меню. Піцца. URL: <http://surl.li/rjawf>

Офіційний сайт студії AEstAR. AR-меню. Суші. URL: <http://surl.li/rjawm>

Офіційний сайт студії AEstAR. AR-меню. Торт. URL: <http://surl.li/rjawn>

Переглядати AR-меню гості можуть як у браузері, без встановлення додатків, так і за допомогою спеціального застосунку. В останньому випадку для того, щоб гість мав можливість скористатися AR-меню ресторану, йому попередньо необхідно встановити на свій гаджет відповідний застосунок. Щоб йому було простіше це зробити, на кожному столику ресторану (та в інших відповідних місцях) повинні знаходитися інформаційні буклети з QR-кодами. Завдяки QR-коду, відвідувач може легко перейти в електронне меню ресторану.

Як приклад, на рис. 8.32 наведено фрагмент реклами додатка AR-меню компанії Jarit (Вірменія) [16].



Рисунок 8.32 – Фрагмент реклами додатка AR-меню компанії Jarit (Вірменія)

Як бачимо, користувачам надаються варіанти завантаження додатка (за допомогою Google Play, App Store або QR-коду). Коротка користувацька інструкція містить такі послідовні рекомендації: 1) завантажте додаток Jarit; 2) наведіть телефон на спеціальний маркер; 3) дізнайтеся, який вигляд має страва у 3D.

Гастро-меппінг (gastro mapping). Інші назви – картографування столів (table mapping), 3D-меппінг (3D mapping). Гастро-меппінг передбачає проєкцію 3D-зображень на стіл. Розроблені за технологією гастро-меппінгу аудіовізувальні пропозиції пропонують сенсорний досвід, що поєднує в собі простір, харчування та розвагу. Може бути нескінченно багато різноманітних креативних рішень цієї технології. Наприклад, на рис. 8.33 представлено один із таких сценаріїв. Це ціла вистава: на стіл проєктується 3D-зображення, крихітні кухарі віртуально відтворюють весь цикл приготування страви в режимі реального часу перед тим, як офіціант принесе замовлені гостями реальні страви. За наведеним нижче посиланням ви можете переглянути невеликий рекламний ролик, що візуалізує переваги гастро-меппінгу: <http://surl.li/rjaxx> [17]

Сценарії гастро-меппінгу можуть включати спеціалізовані інформаційні, презентаційні та навчальні елементи, орієнтовані на аудиторію конкретного заходу [18].



Рисунок 8.33 – Приклад реалізації технології гастро-меппінг [17]

Основні digital-технології рівня управління та експлуатації:

- маркетинг баз даних (database marketing);
- управління доходами (revenue management);
- додаток для самообслуговування співробітників (employee self-service application);
- інтерактивний лідерборд (interactive leaderboard);
- гейміфікація навчання співробітників (gamification of employee training);
- моніторинг конкурентів (competition scouting);
- внутрішня навігація (indoor navigation);
- цифровий підпис (digital signature).

Як бачимо, деякі реалізації digital-технологій (наприклад, внутрішня навігація та цифровий підпис) використовуються як на рівні гостьового сервісу, так і на рівні управління та експлуатації. Тому особливості застосування таких технологій ми розглядаємо окремо в застосуванні до гостьового сервісу, і окремо в застосуванні до управління та експлуатації.

Маркетинг баз даних (database marketing) – сегментування споживачів і подальше поліпшення профілю гостя. Ця технологія допомагає персоналізувати сервіс, знайти унікальний підхід до кожного клієнта.

З метою збору найповнішої та найрелевантнішої інформації про клієнтів, готелі та ресторани можуть створювати спеціальні мобільні додатки (або окремі функції мобільних додатків). Так, наприклад, у Virgin Hotels є мобільний додаток "The Know", що підтримує пільгову програму, призначену для створення "виняткових вражень" ("exceptional experiences"). Заповнивши онлайн-анкету, гості можуть обрати, що вони хочуть мати у своєму міні-барі, наголосити на специфічних алергенах і навіть обрати, який коктейль чекатиме на них після прибуття. Ставлення до гостей як до індивідуальностей, а не як до однорідної групи, означає, що в майбутньому шанси на повернення гостей будуть вищими [10].

Управління доходами (Revenue Management). Для оптимізації стратегічного управління доходами необхідний прогностичний аналіз попиту на готельні номери та інші типи аналітики великих даних. При цьому необхідний масив *Big Data* формується комбінуванням інформації, накопиченої самим підприємством, з різноманітними даними з інтернету (набори даних можуть охоплювати показники зайнятості засобів розміщення за низку років, поточні замовлення в системі, різноманітні ключові показники ефективності, інформація про шкільні канікули, динаміку зайнятості та рівень оплати праці, фестивалі, конференції, та безліч іншої інформації). Подібне прогнозування може допомогти вдосконалити цінову політику, що, своєю чергою, призведе до максимізації прибутку.

Додаток для самообслуговування співробітників (Employee self-service application) дає змогу працівникам порівнювати свою продуктивність із продуктивністю своїх колег у режимі реал-тайм. Програма також може давати персональні рекомендації щодо поліпшення ефективності.

Також такі програми можуть давати змогу співробітникам переглядати

свої особисті дані, входити в систему, виходити з системи, перевіряти графіки роботи, подавати заяву на відпустку, затверджувати відпустку, переглядати взяті відпустки тощо.

Основні функції програми для самообслуговування співробітників:

- самообслуговування співробітників;
- управління продуктивністю;
- контроль платіжних відомостей;
- управління відпустками;
- управління витратами;
- автоматизація кадрових процесів;
- онлайн-розрахунок заробітної плати;
- автоматичні електронні листи відповідно до вимог бізнес-процесів;
- push-повідомлення.

Інтерактивний лідерборд (interactive leaderboard). Це мобільний застосунок, що дає змогу онлайн візуалізувати результати будь-якого змагального процесу. У таблиці лідерів за допомогою хмарних технологій у режимі реал-тайм відображаються результати змагання. Точки даних можуть перетворюватися на захопливу діаграму, на якій показано перемоги та прогрес усієї команди. Така візуалізація робить зручнішим аналіз результатів прогресу і можливостей для вдосконалення (поліпшення роботи) співробітників.

Ключові переваги інтерактивних лідербордів:

- мотивація через візуалізацію;
- автоматизація списків лідерів та оновлень економить час на візуалізацію результатів змагального процесу;
- персоніфікація та індивідуалізація подання інформації сприяє підвищенню рівня залученості;
- зміцнення довіри в команді у зв'язку з тим, що всі учасники команди можуть у режимі реал-тайм бачити результати роботи один одного.

Гейміфікація навчання співробітників (gamification of employee training). Впровадження елементів гри в робочий процес підвищує мотивацію працівників. Ефективність такого навчання підвищує використання технологій доповненої реальності (AR) і віртуальної реальності (VR). Використання VR і AR дають практику, яка є максимально наближеною до реальних умов. Наприклад, у Walmart співробітників готують до Чорної п'ятниці за допомогою VR. Так вони будуть готові до хаосу натовпу, який не рідкісний у дні великих розпродажів.

За наведеним нижче посиланням ви можете подивитися невеличке відео про те, як у мережі готелів Hilton використовують сценарії навчання співробітників з використанням технології віртуальної реальності: <http://surl.li/rjaum> [19]. Використовується гарнітура віртуальної реальності Oculus for Business. Члени команди Hilton надягають гарнітури Oculus і виконують низку завдань, що підкреслюють складність і фізичний характер операцій готелю, включно зі встановленням таць для обслуговування номерів, виконанням численних операцій з прибирання номера, реєстрацією гостей і багато іншого. За допомогою гарнітури віртуальної реальності Oculus for

Business мережа готелів Hilton може легко масштабувати навчання у віртуальній реальності, знижувати витрати і надавати винятковий досвід клієнтам і співробітникам (рис. 8.34).

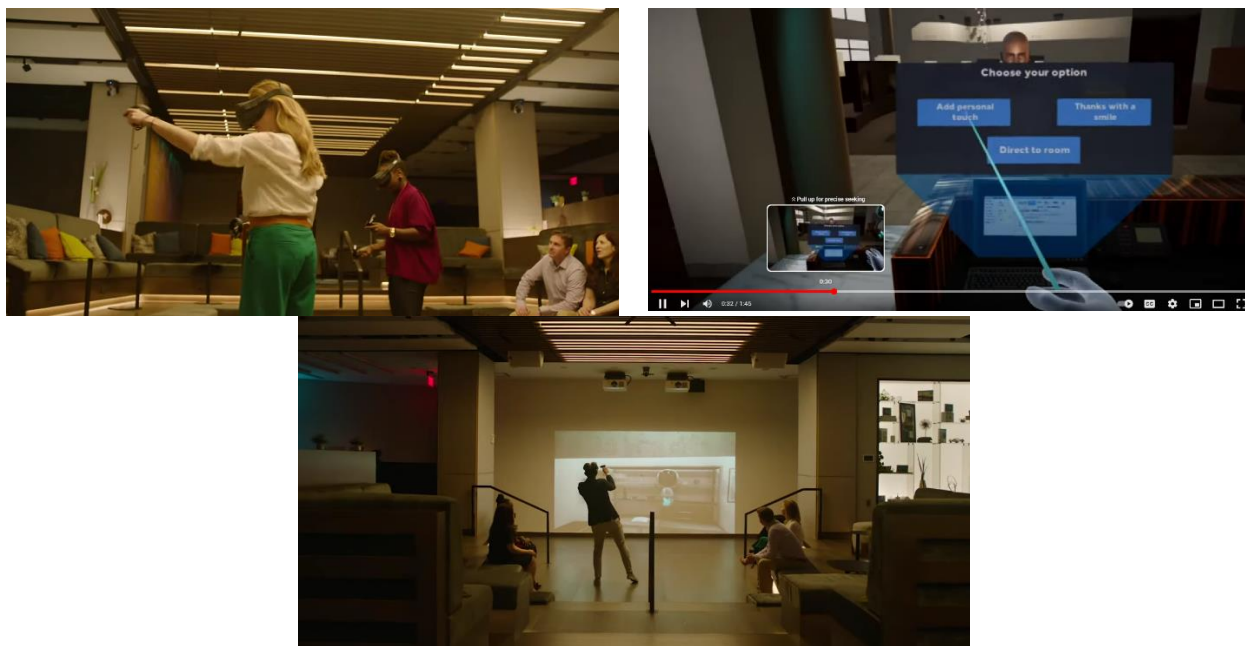


Рисунок 8.34 – Фрагменти відео, що показують можливості гейміфікації навчання співробітників за допомогою гарнітур віртуальної реальності (на прикладі мережі готелів Hilton) [19].

Моніторинг конкурентів (Competition Scouting). Аналіз Big Data дає змогу отримувати чіткіше уявлення про конкурентів, про їхні методи та стиль роботи. Виявлення важливих тенденцій може допомогти зайняти більш вдале положення в конкурентній боротьбі.

Внутрішня навігація (indoor navigation). Внутрішня навігація призначена не тільки для гостей; це також приносить користь персоналу готелю. Групи з прибирання, технічного обслуговування та планування заходів можуть оптимізувати свої робочі процеси, використовуючи дані про місцезнаходження в реальному часі, забезпечуючи ефективно і своєчасне обслуговування.

Інтеграція карт приміщень у додаток для розумного офісу підвищує ефективність роботи співробітників. Користувачі програми можуть легко знаходити переговорні кімнати, колег або відділи та отримувати оптимізовані маршрути до пунктів призначення. Крім того, вони можуть бронювати переговорні кімнати або повідомляти про проблеми на робочому місці, наприклад про несправні туалети або кавомашини.

Бригади об'єктів можуть ефективно керувати обслуговуванням обладнання, усувати небезпечні ситуації в будівлі та обробляти запити на прибирання. Повідомлення можуть бути ініційовані вручну співробітниками або автоматично за допомогою датчиків і заздалегідь визначених критеріїв. Наприклад, сповіщення можуть генеруватися, коли їдальня стає вільною або

температура в конференц-залі падає нижче певного порога.

Цифровий підпис (digital signature). На рівні управління та експлуатації, використання цифрового підпису впливає на бізнес-процеси, пов'язані з управлінням трудовою документацією, обліком і управлінням фінансами, роботою з постачальниками.

У сфері управління трудовою документацією, цифрові підписи мають особливо великий вплив на відповідні бізнес-процеси в разі, якщо готель має кілька різних будівель, які територіально розташовані в різних місцях.

У сфері обліку та управління фінансами, використання цифрового підпису та програмного забезпечення для виставлення рахунків онлайн унеможливорює додаткові витрати, пов'язані з друком, скануванням, надсиланням поштою та отриманням документів і рахунків.

У сфері роботи з постачальниками, за допомогою технології електронного підпису та системи електронних рахунків можна створювати процеси, специфічні для конкретного постачальника, легко налаштовувати потоки затвердження для кожного клієнта. Це сприяє зниженню витрат і робочого навантаження.

Основними ознаками успішної digital-трансформації є:

- аналіз і підбір програмних продуктів під потреби готелю (номерний фонд, пріоритетні бізнес-процеси, проблеми), що знижує вартість цифровізації;
- поступове вдосконалення основних бізнес-процесів під потреби об'єкта готельної мережі;
- трансформація ефективних бізнес-процесів в інноваційні завдяки програмним продуктам і технологіям нового рівня – аналізу великих даних, штучному інтелекту, алгоритмам взаємодії з клієнтами, вбудованим у програмні рішення [8].

Використання digital-технологій забезпечує компанії додаткову цінність, додатковий прибуток, формує бренд і позицію на ринку, а також лояльність клієнтів.

Оптимальні результати досягаються, коли цифрові інструменти комплексно інтегруються в усіх відділах і бізнес-підрозділах. Digital-технології можуть значно скоротити витрати і помилки, сприяти підвищенню продуктивності та функціональності персоналу, оптимізувати процеси та підвищити ефективність.

Питання для самоперевірки

1. Дайте визначення бізнес-процесу. Які його ключові атрибути?
2. Які види бізнес-процесів Ви знаєте? Дайте їх визначення.
3. Назвіть основні елементи бізнес-процесу, охарактеризуйте їх.
4. Опишіть рівні застосування digital-технологій. Чим вони відрізняються один від одного?
5. Перелічте і коротко опишіть основні digital-технології, що впливають на бізнес-процеси сфери гостинності.
6. Які бувають способи опису бізнес-процесів?

7. Що таке блок-схема?
8. Що таке нотація?
9. Перелічте базові об'єкти нотації BPMN.
10. Які рівні моделювання бізнес-процесів Ви знаєте? Дайте їхню коротку характеристику.
11. Що таке система управління бізнес-процесами (BPMS)?
12. Які основні тенденції цифровізації бізнес-процесів підприємств?
13. Перелічте і коротко охарактеризуйте основні реалізації digital-технологій рівня гостьового сервісу.
14. Перелічте і коротко охарактеризуйте основні реалізації digital-технологій рівня управління та експлуатації.

Список рекомендованої літератури

1. Ritter Th., Pedersen C. Digitization capability and the digitalization of business models in business-to-business firms: Past, present, and future. *Industrial Marketing Management*. 2020. Vol. 86. P. 180-190.
2. Офіційний сайт компанії Bizagi. URL: <https://www.bizagi.com/en>
3. Офіційний сайт Ibs Software. URL: <https://www.ibsplc.com/product/hospitality-solutions/ihospitality>
4. Офіційний сайт компанії Smart Planet Ukraine. URL: <https://www.smart-planet.com.ua>
5. Офіційний сайт компанії jSolutions. Система управління готелем, хостелом, санаторієм, базою відпочинку та іншими закладами готельного бізнесу jSolutions. URL : <https://jsolutions.ua/ua/programa-upravleniya-otelem>
6. Troisi O., Visvizi A., Grimaldi M. Digitalizing business models in hospitality ecosystems: toward data-driven innovation. *European Journal of Innovation Management*. 2023. Vol. 26. Iss. 7. URL: <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/1460-1060>
7. Shwetzter C., Maritz A., Nguyen Q. Entrepreneurial ecosystems: a holistic and dynamic approach. *Journal of Industry - University Collaboration*. 2019. Vol. 1 No. 2. P. 79-95.
8. Oliinyk O., Krasovskyi S., Vasylenko O., Prykhod'ko R., Pliuta O., Tonkykh O. Digitalization of Business Processes in the Hospitality Industry. *Economic Affairs*. 2022. Vol. 67. No. 04. P. 725-733.
9. Якименко-Терещенко Н. В., Чайка Т. Ю., Маслюк Ю. В. Віртуальні гіді в гастрономічному туризмі: перспективи розробки та впровадження. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. №11. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-03-05>
10. Ristova C., Dimitrov N. Digitalization in the hospitality industry: trends that might shape the next stay of guests. *International Journal of Information, Business and Management*. 2019. Vol. 11. No. 3. P. 144-154.
11. Zhu, J., Wang, Y., Cheng, M. Digital Transformation in the Hospitality Industry. *Boston Hospitality Review*, 2021. No. 10. URL: https://www.bu.edu/bhr/files/2021/10/BHR_Zhu-et-al_Digital-

Transformation_OCT.21.docx.pdf

12. Офіційний сайт компанії Advant Technologies (Індія). URL: <https://advantaltechnologies.com/indoor-navigation-system-what-you-need-to-know-and-how-it-is-useful/>

13. The Ritz-Carlton, Millenia Singapore Augmented Reality Hotel Art Tour. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=wVPJ9Q3uKUE>

14. Чайка Т. Ю., Бондарук Р. О., Васильєв Д. К. Доповнена реальність і ресторанне меню. *Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України* : матеріали 1-ї Всеукр. наук.-практ. конф., 14-15 листопада 2023 р. Харків: НТУ «ХПІ», 2023. С. 299-301. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/71550>

15. Офіційний сайт студії AEstAR. AR-меню. URL: <https://aestar.com.ua/wp-content/plugins/webar/model-viewer.php?model=Sushi&lang=en>

16. Офіційний сайт студії Jarit. URL: <https://jarit.app/marker.pdf>

17. Amazing Use of Augmented Reality in Hospitality. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=Rbu0o9iLIwA>

18. Якименко-Терещенко Н. В., Чайка Т. Ю., Белікова О. С. Кейтеринг у МІСЕ-індустрії: тренди розвитку, міжнародний досвід і перспективи digital-трансформації. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-39>

19. How Hilton Uses Virtual Reality for Training. Oculus for Business. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=6KuL3QMgM84>

Розділ 9.

HR-МЕНЕДЖМЕНТ ГОТЕЛІВ І РЕСТОРАНІВ

Ключові поняття та терміни	- <i>HR-менеджмент</i>
	- <i>готельно-ресторанний бізнес</i>
	- <i>трудовий колектив</i>
	- <i>трудовий потенціал</i>
	- <i>людські ресурси</i>
	- <i>персонал</i>
	- <i>мотивація</i>
	- <i>стимулювання</i>
	- <i>показники ефективності HR- менеджменту</i>

9.1. Теоретичні засади HR- менеджменту готелів і ресторанів

HR-менеджмент – область знань і практичної діяльності, спрямована на залучення в організацію кваліфікованого персоналу, здатного виконувати покладені на нього обов'язки, і оптимальне його використання. Це управління персоналом із метою досягнення такого рівня продуктивності праці, який сприятиме підвищенню ефективності підприємства. Ця управлінська функція допомагає HR-менеджерам планувати, наймати, відбирати, навчати, розвивати, винагороджувати та утримувати персонал. *HR-менеджмент* також допомагає працівникам краще зрозуміти власні здібності, щоб вони могли якнайкраще їх використати, а також виправдати свої професійні та особисті очікування.

У сфері готельно-ресторанного бізнесу працьовитий, креативний і винахідливий персонал – це основа успішного бізнесу. Ефективну роботу готелю чи ресторану можуть забезпечити клієнтоорієнтовані співробітники, які володіють відповідними компетенціями.

Важлива роль HR-менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі пояснюється природою цього сектора економіки, де людські ресурси є однією з найвагоміших статей витрат. Відсутність належної практики HR-менеджменту зазвичай призводить до дефіциту робочої сили та низьких організаційних результатів. Ефективне управління персоналом є запорукою успіху будь-якого підприємства готельно-ресторанного бізнесу.

Основні методи управління персоналом, які реалізуються за допомогою HR-менеджменту:

- економічні: матеріальне стимулювання і санкції, фінансування і кредитування, зарплата, собівартість, прибуток, ціна;
- організаційно-розпорядчі: підтримка дисципліни, покладання відповідальності, застосування засобів примусу, нормативно-документальне закріплення функцій;
- соціально-психологічні: мотивація, моральне заохочення, соціальне

планування.

Основні завдання, які вирішуються за допомогою HR-менеджменту:

- комплектація штату підприємства відповідно до стратегії його розвитку в коротко-, середньо- та довгостроковій перспективах. Залучення, утримання та мотивація найбільш кваліфікованого персоналу;
- створення системи підготовки керівного резерву, забезпечення наступництва керівництва і зниження ризику кадрових втрат;
- орієнтація служби управління персоналом на досягнення виробничих результатів;
- забезпечення розвитку і навчання персоналу відповідно до цілей діяльності підприємства і його підрозділів;
- реалізація оптимальної та з низькими витратами функції обліку в сфері управління персоналом.

Основні чинники, які впливають на управління персоналом та людськими ресурсами:

- 1) економіки різних країн розвиваються глобально, а світові взаємовідносини визначають умови діяльності організацій;
- 2) стратегічний розвиток стає пріоритетним напрямом;
- 3) нові ринки збуту, що потребують спеціальних продуктів і послуг, ставлять відповідні вимоги і до рівня підготовки персоналу;
- 4) конкурентні переваги більшою мірою визначаються знаннями і вміннями персоналу, ніж іншими факторами;
- 5) постійне підвищення кваліфікації є життєво необхідною умовою для персоналу на всіх рівнях організації;
- 6) нові організаційні структури потребують яскравіше вираженого лідерства на рівні топ-менеджменту для того, щоб заслужити визнання персоналу і досягнути його віри у досягнення корпоративних завдань;
- 7) спостерігається вектор до створення гнучких умов праці;
- 8) застосування і адаптація інформаційних технологій є важливими компонентами доданої вартості, котру створюють працівники в процесі роботи;
- 9) досягнення переваги у задоволенні споживачів буде і надалі складати невіддільну частину будь-якого стратегічного плану;
- 10) функцією відділу персоналу є створення умов, в яких члени організації роблять максимальний внесок в успіх бізнесу.

Предметом HR-менеджменту є загальні закономірності та особливості формування, функціонування та розвитку людських ресурсів в організації.

Завдання HR-менеджменту як науки – визначити і дати відповіді на проблемні питання сутності та соціальної значущості людських ресурсів організації у сучасних умовах; сформувати HR-теорію, методологію, технології і кращі практики, які сприяють організаційній стійкості та досягненню стратегічної мети; визначити виклики, які постали перед HR у контексті глобалізації; розглянути можливості реформування управлінських відносин в Україні.

HR-менеджмент як концепція соціально-економічної діяльності – це стратегічний і цілісний підхід до управління найбільш цінними активами

організації, а саме – людьми, які роблять свій внесок задля досягнення цілей організації.

У сучасних умовах основною роллю менеджерів відділу HR є розвиток кадрового потенціалу, сприяння різносторонньому, професійному внеску персоналу в досягнення спільних цілей організації, чи то маємо справу із комерційним підприємством чи із інституцією громадянського суспільства. Раніше інтереси персоналу переважали над інтересами споживачів та постачальників, які були змушені миритися із цим. Стосунки менеджерів із своїми підлеглими базувалися скоріше на почутті страху перед ними, ніж на почутті поваги до їхніх професійним знанням чи ноу-хау. У наші дні ситуація змінилася. Акценти змістилися на потреби споживачів. Полем битви виступає зовнішній ринок – конкурентний ринок чи ринок суспільних послуг – а не внутрішні взаємовідносини персоналу. Ця зміна пріоритетів призводить і до зміни ролі HR-менеджерів: відтепер і надалі вони повинні зосереджуватися на постійному бажанні забезпечувати, розвивати, навчати і мотивувати персонал в його діях на благо організації.

Турбота про персонал і споживача: матриця взаємозв'язку. Висока ступінь турботи про персонал може мати як руйнівні, так і хороші наслідки для споживачів. Там, де увага до персоналу тягне за собою увагу до споживачів, найбільш вірогідною є ситуація, при якій споживачі отримують чудовий сервіс з боку добре мотивованого персоналу, який прикладає всі зусилля для задоволення споживачів. Якщо споживачі ставляться на другий план після персоналу, результатом буде поганий або посередній рівень обслуговування, що призводить до незадоволеності споживачів. У випадках, коли споживачам відводиться важлива роль, а персонал залишається без уваги, імовірна поява значної частки споживачів, яких обслуговують «стиснувши зуби». З такими проблемами можна миритися лише деякий час, до тих пір, поки роздратованість персоналу не виллється на стосунки із споживачами. Якщо ж HR-менеджмент не враховує інтереси персоналу, водночас вимагаючи повної віддачі задля досягнення переваги над конкурентами і задоволеності споживачів, то малоімовірно, що результат буде втішним, на відміну від підходу, який вітає високу ступінь турботи про кожну із двох сторін.

Небезпеки. У традиційній концепції управління персоналом є небезпека підвищити інтереси персоналу за рахунок зниження задоволеності споживачів. З позицій управління людськими ресурсами небезпека полягає у неадекватній увазі керівників лінійних підрозділів до потреб персоналу у гонитві за задоволенням споживачів.

Чинники, які впливають на взаємовідносини між персоналом та представниками HR-менеджменту. За інших рівних умов існують *чинники*, котрі підвищують лояльність співробітників до HR-менеджерів та навпаки, котрі знижують таку лояльність.

Фактори, які посилюють лояльність: помітний вплив HR-менеджменту в організації, підтримка топ-менеджменту, участь у стратегічному плануванні, постійна потреба у розвитку і навчанні персоналу, реорганізація взаємовідносин в колективі, суттєва залежність бізнесу від людей на противагу

технологіям(операціям).

Фактори, які послаблюють лояльність: безініціативність HR-ів, недостатність уваги з боку топ-менеджменту, консервативність, стабільні умови ведення бізнесу, роль технічного прогресу більш значима, ніж роль людей.

У загальному випадку об'єктом управління є частина системи управління, що піддається управлінському впливу (тобто люди та оточуюче їх середовище).

При визначенні об'єкта у галузі управління персоналом серед вчених та практичних працівників немає єдності думок. Так, якості об'єктів розглядають: персонал; групи людей; окремі особистості; особистості і спільноти (формальні та неформальні групи, професійно-кваліфікаційні та соціальні групи, колективи, підприємство в цілому). При цьому термін «персонал» трактують по-різному: ототожнюють або розмежовують із терміном «кадри».

Найбільш розповсюдженим є *перший підхід*, відповідно якому поняття «кадри», «працівники», «персонал» ототожнюються. При цьому персоналом називають сукупність всіх працівників підприємства, що виконують виробничі або управлінські операції, та зайнятих переробкою предметів праці із застосуванням засобів праці.

Другий підхід передбачає розмежування понять «персонал» та «кадри». При такому підході під персоналом розуміють сукупність всіх працівників підприємства – постійних та тимчасових, виробничих та управлінських, що виконують виробничі або управлінські операції, та зайнятих переробкою предметів праці із застосуванням засобів праці; під кадрами – лише сукупність постійних та кваліфікованих управлінських працівників. Кадри виражають ставлення щодо формування та використання робочої сили на підприємствах, в рамках якого здійснюють техніко-організаційне регулювання соціально-трудоових процесів.

В якості основних понять, що характеризують персонал, окрім зазначених вище (персонал, кадри), використовують наступні терміни: *трудоові ресурси, робоча сила, трудовий колектив, людські ресурси, трудовий потенціал.*

Поняття «трудоовий колектив» можна розглядати з двох боків:

- як соціальну організацію (представлена адміністративно-правовою структурою);
- як соціальну спільність (представлена спонтанно виникаючими міжособистісними зв'язками, структурою малих груп, поділом персоналу підприємства на соціальні групи).

Робоча сила – це здатність людини до праці, сукупність її фізичних, інтелектуальних здібностей, набутих знань і досвіду, які використовуються в процесі виробництва товарів і послуг. Потенційну робочу силу характеризує поняття «трудоові ресурси підприємства», під якими розуміють фізично розвинуту частину населення держави, що володіє розумовими здібностями і знаннями, необхідними для роботи у певних виробничих процесах.

Людські ресурси підприємства – це сукупність соціальних, психологічних і культурних якостей його працівників. У загальному вигляді трудоовий потенціал характеризує певні можливості, що можуть бути

мобілізовані для досягнення певної мети.

Трудовий потенціал працівника – це його можлива трудова дієздатність, його ресурсні можливості у трудовій сфері (інтелект, творчі здібності, здоров'я, освіта, професіоналізм, моральність, активність, організованість тощо).

Трудовий потенціал підприємства – це сукупна трудова дієздатність його колективу, ресурсні можливості працівників підприємства у трудовій сфері виходячи з їхнього віку, фізичних можливостей, наявних знань і професійно-кваліфікаційних навичок.

Таким чином, зміст трудового потенціалу розкриває, з одного боку, можливість участі працівників підприємства у діяльності як специфічного ресурсу, з іншого боку, – характеристику якостей працівників, що відображають ступінь розвитку їх здібностей, придатність і підготовленість до виконання робіт певного виду і якості, ставлення до праці, можливість і готовність працювати з повною віддачою сил і здібностей.

Якість сучасного працівника можна охарактеризувати такими основними групами показників:

- особисті – це ті риси, що характеризують конкретну особистість: патріотизм, працелюбність, чесність, відповідальність, темперамент тощо;
- комунікативні – навички, що характеризують ставлення особистості людей, що її оточують: вміння працювати в колективі, знаходити спільну мову з іншими працівниками, лідерство;
- пізнавальні – це загальні навички і знання про навколишній світ: загальний науковий і культурний світогляд особистості;
- професійні – навички із виконання професійних обов'язків: специфічні знання та навички, виробничий досвід.

Формування певного комплексу характеристик індивіда є основним завданням управління персоналу.

Однією із основних характеристик персоналу підприємства є його структура – сукупність окремих груп працівників, об'єднаних за певною ознакою.

Організаційна структура персоналу відображає участь персоналу в процесі виробництва.

Виробничий персонал (робочі) включає працівників, що реалізують на практиці рішення керівників і плани підприємства, зайнятих створенням матеріальних цінностей або наданням виробничих послуг і переміщенням вантажів (з переважною часткою фізичної праці). До виробничого персоналу також відносять прибиральниць, охоронців, кур'єрів, гардеробників тощо.

У складі виробничого персоналу виділяють:

- основний виробничий персонал, який безпосередньо бере участь у виробничому процесі;
- допоміжний виробничий персонал, який виконує функції обслуговування основного виробництва.

Управлінський персонал (службовці) включає працівників, трудова діяльність яких спрямована на виконання певних управлінських функцій (з переважною часткою розумової й інтелектуальної праці).

До управлінського персоналу відносять керівників, які мають юридичне право прийняття рішень та владні повноваження відносно підлеглих; їх класифікують на лінійних та функціональних керівників.

Лінійні керівники спрямовують, координують і стимулюють діяльність підприємства, розпоряджаються його ресурсами, приймають рішення, несуть повну відповідальність за досягнення його цілей (за всіма функціями управління).

Функціональні керівники – керівники підрозділів, основне завдання яких полягає у сприянні ефективній роботі лінійних керівників (відповідають за реалізацію певних функцій управління).

Керівники і головні спеціалісти підприємства у сукупності складають його адміністрацію – спеціалістів (фахівці), які зайняті реалізацією певних функцій управління без юридичного права прийняття рішень. Вони зайняті створенням і впровадженням у діяльність підприємства нових знань, технологій, розробкою варіантів вирішення певних виробничих і управлінських проблем (економісти, маркетологи, юристи, психологи, диспетчери, інженери, інспектори, механіки). – інших службовців, які здійснюють підготовку та оформлення документації, облік та контроль, господарське обслуговування (архіваріуси, чергові, касири, контролери, секретарі, табельники).

Функціональна структура персоналу відображає розподіл управлінських функцій між керівництвом та окремими підрозділами. При такому розподілі часто виникають типові помилки: перевантаження генерального директора безпосередньо підпорядкованими підрозділами та функціями, відносно яких він приймає рішення; відсутність чіткого документального розподілу функцій управління між генеральним директором, його заступниками та керівниками підрозділів; розподіл функцій оперативного управління виробництвом, якістю, охороною праці з виконанням їх різними заступниками директора тощо.

Штатна структура персоналу відображає кількісно-професійний склад персоналу, розміри оплати праці та фонд заробітної плати працівників. У складі штатної структури розраховується фонд заробітної плати, чисельність персоналу, штатний розклад підприємства. Штатний розклад підприємства визначає склад структурних підрозділів, перелік посад працівників, місячні посадові оклади, персональні надбавки, загальну чисельність працівників та їх фонд заробітної плати.

Соціальна структура персоналу характеризує його як сукупність груп, що класифікують за змістом роботи, рівнем освіти і класифікації, професійним складом, стажем роботи, статтю, віком, національністю, сімейним станом, напрямком мотивації, рівнем життя і статусом зайнятості тощо. Так, наприклад, структура персоналу за рівнем освіти передбачає розподіл працівників за вищою, середньо-спеціальною та середньою освітою.

Структуру персоналу за стажем розглядають з позицій: загального стажу роботи (працівники групуються за періодами: до 16 років, 16–20, 21–25, 26–30, 31–35, 36–40, 41 та більше років) та стажу роботи у певному підприємстві (до 1 року, 1–4, 5–9, 10–14, 15–19, 20–24, 25–30, 31 і більше років).

Рольова структура персоналу підприємства визначає склад і розподіл

творчих, комунікативних та поведінкових ролей між окремими працівниками підприємства.

Творчі ролі персоналу характеризують активну позицію кожного працівника у вирішенні проблемних ситуацій та пошуку альтернативних рішень. Комунікаційні ролі визначають склад та рівень участі працівників в інформаційному процесі. Поведінкові ролі характеризують типові моделі поведінки працівників на виробництві, в побуті, на роботі, в конфліктних ситуаціях та ін.

Структура персоналу за освітнім рівнем передбачає виділення працівників за вищою, середньо спеціальною, незакінченою вищою та середньою освітою.

Персонал більш об'єктивно характеризується обліковою (фактичною) чисельністю, тобто кількістю працівників, що офіційно працюють на підприємстві на даний момент. В обліковий склад працівників на кожний календарний день включаються як фактично працюючі, так і відсутні з певних причин. Облікова чисельність персоналу на певну календарну дату включає усіх працівників, у тому числі прийнятих з даної дати, і виключає усіх звільнених, починаючи з неї.

У складі облікової чисельності виділяють три категорії працівників:

- постійні, прийняті у підприємство безстрокове або на термін більш одного року за контрактом;
- тимчасові, прийняті на термін до 2 місяців, а для заміщення тимчасово відсутньої особи – до 4 місяців;
- сезонні, прийняті на роботу, що носить сезонний характер, на термін до 6 місяців.

Не включаються в облікову чисельність і відносяться до працівників необлікового складу: зовнішні сумісники; особи, залучені для разових і спеціальних робіт, що працюють на основі договорів цивільно-правового характеру; працівники, яких направлено на навчання з відривом від виробництва та які отримують стипендію за рахунок підприємства, і деякі інші.

Середньооблікова чисельність за місяць – це сума явок і неявок по днях, віднесена до календарної кількості днів. Середньооблікова чисельність персоналу за квартал (місяць) розраховується як сума середньомісячної чисельності за цей період, віднесена до відповідної кількості місяців. До явочного складу підприємства включаються усі працівники, що з'явилися на роботу.

Важливим напрямком класифікації персоналу є його розподіл за професіями та спеціальностями.

Професія – це вид трудової діяльності, здійснення якої потребує відповідного комплексу спеціальних знань та практичних навичок. Можна говорити, наприклад, про професію менеджера, юриста, економіста.

У межах кожної професії внаслідок поділу праці виділяються *спеціальності*, пов'язані з виконанням більш вузького кола обов'язків. Наприклад, спеціальність у межах професії юриста – це кримінальне право, громадянське право тощо. Досвід і практика поєднують навички, знання й

уміння в одне ціле, формуючи кваліфікацію, тобто міру професійної підготовки, яка потрібна для виконання певних трудових функцій [1].

Існує поняття кваліфікація працівників і кваліфікація робіт. Перша характеризується сукупністю вимог до того, хто має виконувати роботу, а друга – сукупністю набутих людиною професійних якостей. Кваліфікація працівника визначається системою факторів, а саме: рівнем загальних і професійних знань, стажем роботи на цій чи аналогічній посаді, що сприяє освоєнню професії. Кваліфікація присвоюється спеціальною комісією на основі всебічної перевірки знань, досвіду людини і юридично закріплюється документально.

Без кваліфікованих спеціалістів жодна організація не зможе досягти своєї мети. Зокрема, від забезпеченості підприємства персоналом та ефективності його використання залежать обсяг і своєчасність виконання всіх робіт, продуктивність використання техніко-технологічної бази і, як наслідок, ефективність діяльності загалом.

Усіх працівників підприємства поділяють на дві групи:

- промислово-виробничий персонал, зайнятий виробництвом і його обслуговуванням;
- непромисловий персонал, зайнятий в основному в соціальній сфері діяльності підприємства.

За характером виконуваних функцій промислово-виробничий персонал підрозділяється на шість категорій:

- робітники;
- керівники;
- фахівці;
- службовці;
- молодший обслуговуючий персонал;
- стажери (учні).

Робітники – це працівники, безпосередньо зайняті виробництвом продукції (наданням послуг), ремонтом, переміщенням вантажів, наглядом за роботою промислових агрегатів, налагодженням та обслуговуванням устаткування.

У залежності від характеру участі у виробничому процесі робітники, у свою чергу, поділяються на основних (виробляючих продукцію) і допоміжних (обслуговуючих технологічний процес). Окремо виділяють черговий та ремонтний персонал.

Керівники – особи з високою професійною підготовкою, безпосередньо зайняті управлінням виробничими процесами та підлеглими працівниками. Вони обіймають керівні посади на підприємств і в межах функціональних служб.

Фахівці – інженерно-технічні працівники, що виконують рядові функції управління, здійснюють технічне, організаційне, економічне керівництво виробничими процесами, а також організують діяльність промислово-виробничого персоналу. До цієї категорії відносяться інженери; економісти, бухгалтери, соціологи, юрисконсультанти, нормувальники, технологи тощо.

Службовці – працівники, що здійснюють підготовку й оформлення

документів, виконують адміністративно-господарську, фінансову, статистичну, обліково-бухгалтерську, інші функції обслуговування. До цієї категорії відносять діловодів, секретарів, друкарів, табельників, креслярів, копіювальників, архіваріусів, агентів тощо.

До категорії молодшого обслуговуючого персоналу відносять осіб, зайнятих обслуговуванням основного парку обладнання та устаткування, а також зайнятих обслуговуванням основних, допоміжних, чергових і ремонтних виробничих працівників. До цієї категорії відносять також прибиральників, двірників, гардеробників, охоронців, пожежно-вартову службу.

До категорії стажерів (учнів) зазвичай відносять осіб, які набувають практичних навичок оволодіння професією на конкретному підприємстві.

Категорії персоналу визначаються підприємством самостійно. Так, з підвищенням автоматизації виробничих процесів зменшується частка витрат праці основного контингенту виробничих робітників і збільшується частка допоміжних робітників та інженерно-технічних працівників, не говорячи вже про гнучке інтегроване виробництво, де основні, допоміжні й обслуговуючі працівники залучені до єдиного виробничого процесу.

Здібності персоналу характеризують те, що працівник може зробити, а мотивація визначає те, що працівник робить.

Під *роботою* розуміють визначені завдання й обов'язки, що виконані, виконуються чи повинні виконуватися однією особою.

Кваліфікація представляє собою здатність виконувати завдання й обов'язки щодо визначеної роботи. У дипломі фахівця чи в іншому документі про професійну підготовку кваліфікація визначається як назва професії (інженер-механік, економіст, токар, секретар-стенографістка тощо).

Під *професією* слід розуміти здатність виконувати подібні роботи, що зажадають від особи визначеної кваліфікації.

Робота є статистичною одиницею, яка класифікується відповідно до кваліфікації, необхідної для її виконання.

Кваліфікація визначається рівнем освіти і спеціалізацією.

Необхідний рівень освіти досягається завдяки реалізації освітніх, освітньо-професійних і освітньо-наукових програм підготовки і повинен відповідати в цілому колу і складності професійних завдань і обов'язків.

Спеціалізація пов'язана як з необхідною галуззю знань, використовуваними інструментами чи устаткуванням, так і з вироблюваною продукцією чи наданими послугами і відповідає більш-менш деталізованому колу професійних завдань і обов'язків.

Уміло підібраний трудовий колектив – одне з головних завдань підприємця. Це повинна бути команда однодумців і партнерів, здатних усвідомлювати, розуміти і реалізовувати задуми керівництва підприємства. Тільки вона є запорукою успіху підприємницької діяльності і процвітання підприємства.

Трудові відносини – певно, один із найскладніших аспектів роботи підприємства. Набагато простіше впоратися з технічними і технологічними недоліками, ніж розв'язувати конфліктні ситуації, які виникли в колективі, де

потрібно враховувати індивідуальні інтереси, психологічні аспекти.

Які б технічні можливості, організаційно-управлінської переваги не відкривалися перед підприємством, воно не розпочне працювати ефективно без відповідного людського ресурсу. Але все в кінцевому підсумку залежить від людей, від їх кваліфікації, вміння і бажання працювати. Західні фахівці розглядають структуру підприємства, як складову частину матеріального і людського капіталу.

У готельно-ресторанному бізнесі якість обслуговування клієнтів і чуйність персоналу безпосередньо впливають на імідж і репутацію готелю чи ресторану, а також на їх прибуток. Оскільки співробітники закладу є першими представниками бренду, саме від їхньої роботи залежить справжня конкурентоспроможність готелю або ресторану. Щоб бути на крок попереду, потрібно залучати, навчати, розвивати і утримувати відданих, компетентних і відповідальних співробітників, а також знаходити способи підтримувати їхню зацікавленість і мотивацію працювати з максимальною віддачею.

Варто узагальнити основні виклики, які стоять перед *HR-менеджментом* у готельно-ресторанному бізнесі:

1. Характерні особливості роботи у готелях і закладах харчування – тривалий, антисоціальний робочий день, низька оплата праці, нестабільність та низький статус – роблять її непривабливою для вибору кар'єри, у результаті чого сектор продовжує страждати від високої плинності кадрів та труднощів у підборі кваліфікованого персоналу.

2. Персонал готелів особливо багато працює в ті дні, коли решта людства насолоджується відпустками, святами, такими як Різдво, Новий рік, довгими вихідними чи вікендами. Також під час фестивалів, масових заходів, як правило, завантаженість готелів є високою, і персонал змушений у ці періоди працювати понаднормово.

3. Довгий робочий день (зміна) збільшує стрес для працівників і має потенційно шкідливий вплив на їхнє психологічне та фізичне здоров'я. Соціальні наслідки можуть включати зростання напруженості в сім'ї. Підприємству це загрожує зниженням граничної продуктивності праці, коли працівники хоча і присутні на робочому місці, але працюють повільно.

4. Одним із викликів у покращенні умов праці є забезпечення участі в цьому процесі як працівників, так і роботодавців, щоб покращення відповідало прагненням і побажанням обох груп: вищий прибуток і продуктивність для бізнесу, вища заробітна плата і кращий баланс між роботою та особистим життям для працівників.

5. Після покращення умов праці наступним викликом є залучення та утримання персоналу. Щоб вирішити цю проблему, деякі роботодавці зосередилися на задоволеності роботою і розробили системи винагороди співробітників за їхню продуктивність. Утримання ключових співробітників має вирішальне значення для довгострокового успіху готельно-ресторанного бізнесу. Утримання найкращих працівників забезпечує задоволеність і лояльність клієнтів і, відповідно, збільшує продажі.

Вирішення вищезазначених проблем в умовах невизначеності й ризику,

сучасних викликів потребує розвитку сучасної та ефективної системи управління персоналом, що базується на використанні технологій HR-менеджменту. Такі технології є найбільш орієнтованими на сучасні потреби персоналу підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Сьогодні HR-менеджери повинні зосереджуватися на основних етапах управління персоналом, таких як рекрутинг, залучення, найм та утримання кваліфікованих і досвідчених працівників. Але для досягнення високого рівня успіху їм потрібні високопродуктивні працівники, які використовують клієнтоорієнтований підхід. Крім того, необхідно розробити стратегію HR-менеджменту орієнтовану на розвиток корпоративної культури, заснованої на оцінці результатів діяльності, що допоможе знизити витрати на плинність кадрів, підвищити рівень задоволеності працівників і забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів.

9.2. Мотивація й стимулювання персоналу у закладах готельно-ресторанного бізнесу

Розширення ринку послуг та підвищення конкуренції у закладах готельно-ресторанної сфери зумовлює пошук нових та якісних конкурентних переваг. В даний час, люди, що користуються послугами закладів розміщення, все більше уваги звертають не лише на стан номерів, асортимент додаткових послуг і харчування, але і на якість сервісу, тому, роль персоналу в готелі набуває все більшого значення з кожним днем.

Якщо раніше роботодавці обирали собі працівників із великої кількості кандидатів, то сьогодні все частіше самі працівники обирають найбільш привабливі для себе умови роботи. Найчастіше такі фахівці обирають місце роботи не через заробітну плату, а, по можливості організації задовольнити їх емоційні потреби, тобто, потреби у повазі, визнанні, статусі, комфорті тощо.

Тому на сьогоднішній день готельно-ресторанному підприємству недостатньо забезпечити працівника високою заробітною платою, преміями, використовуючи лише матеріальні елементи заохочення.

Ефективно управляти персоналом без системи мотивації неможливо. Створення ефективної системи стимулювання персоналу в готельно-ресторанному бізнесі набуває особливої актуальності в умовах постійно зростаючої конкуренції.

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

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

Значна роль потреб полягає в тому, що вони спонукають людей до дії.

Характер походження потреб є досить складним, але в їх основі лежать дві визначальні причини. Перша має фізіологічний характер, тому що людина як жива істота потребує певних умов і засобів до існування. Друга є

результатом суспільного існування.

Комплексне вивчення системи потреб зумовлює їх класифікацію.

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

Діяльність людини є основним фактором формування особистих потреб.

Чим ширшою й багатограннішою є діяльність людини, тим різноманітнішими є її потреби і тим повніше вони задовольняються.

Залежно від кількісної визначеності й можливостей щодо задоволення сукупність потреб поділяють на *абсолютні, дійсні, платоспроможні й задоволені*.

Абсолютні потреби виявляються лише у бажанні володіти певними товарами чи користуватися певними послугами.

Дійсні потреби формуються в межах досягнутого рівня виробництва.

Платоспроможні потреби визначаються реальними можливостями споживачів.

До *задоволених потреб* відносять такі, що фактично задовольняються наявними благами та послугами.

Між зазначеними видами потреб існує певний взаємозв'язок. Так, абсолютні потреби під впливом розвитку продуктивних сил і науково-технічного прогресу перетворюються на дійсні. Останні внаслідок участі населення у суспільному виробництві й поділу суспільного продукту набувають форми платоспроможного попиту, який у подальшому задовольняється на ринку товарів та послуг.

Потреби у свідомості людини перетворюються на інтерес або мотив, який і спонукає людину до певної цільової дії. Але за однакової потреби у різних людей виникають неоднакові мотиви й дії.

Мотиви мають неоднозначний вплив на дії людей. Однакові мотиви у різних людей спричиняють неоднакові дії й, навпаки, ідентичні дії можуть зумовлюватися різними мотивами. Потреби суспільства спонукають людей до діяльності, породжують у них відповідні інтереси: інтереси суспільства, колективу й особи. Задоволення особистих потреб і інтересів є умовою отримання прибутку підприємством і національного доходу суспільством.

Поряд з категоріями «*мотив*» і «*інтерес*» широко використовується термін «*стимул*». *Стимул* — спонукання до дії (матеріальне, моральне тощо), яке має цільову спрямованість.

Стимулювання — це процес використання конкретних засобів на користь людини й підприємства й один із способів, за допомогою якого здійснюється мотивація трудової діяльності. Чим вищою є якість робочої сили, досконалішими трудові відносини, тим меншою є потреба у стимулюванні як способі управління персоналом.

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

Мотивація — це сукупність усіх мотивів, які мають вплив на поведінку людини.

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

Характерними різновидами зовнішньої мотивації є стимулювання згідно з діючим на підприємстві преміальним положенням, правилами внутрішнього трудового розпорядку, певних дій.

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

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

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

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

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

Проте з розвитком продуктивних сил, зростанням суспільного багатства та «соціалізації» суспільного виробництва стало очевидним, що простий

«пряник» не завжди спонукає до ефективної праці. Ця обставина примусила вчених і фахівців шукати нові шляхи для вирішення проблеми мотивації.

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

Третій етап формування наукових підходів до проблеми мотивації датується 60-70-ми роками ХХ ст. Уява про мотивацію, її природу та механізми дії збагатилися тоді цілим рядом змістових, прецесійних теорій мотивації трудової діяльності. Важливим є виникнення в цей період теорії «співучасті», запропонованої американським соціологом Д.Мак-Грегором. Вчений обґрунтував також «теорію Х» і «теорію Y», які узагальнили типові враження керівників про ставлення працівників до роботи. «Теорія Х» виходить з того, що пересічний індивід є лінивим і прагне на роботі уникати трудових зусиль, тому його треба жорстко контролювати й примушувати. Основою «теорії Y» є те, що пересічний працівник за відповідної підготовки й належних умов здатний брати на себе відповідальність, виявляти творчий підхід і винахідливість.

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

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

В основу теорії Маслоу покладені такі основні положення та ідеї:

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

- процес задоволення потреб відбувається знизу вгору;
- потреби, які перебувають ближче до основи «піраміди», потребують першочергового задоволення;
- поведінку людини визначає найнижча незадоволена потреба в ієрархічній структурі;
- потреби вищого рівня розпочинають активно впливати на людину після того, як задоволені потреби нижчого рівня;
- потреби вищого рівня можна задовольнити більшою кількістю способів, ніж потреби нижчого рівня.

Потреби людей Маслоу об'єднав у *п'ять основних груп*, назви яких та ієрархія наведені на рисунку 9.1



Рисунок 9.1 – Ієрархія потреб за Маслоу

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

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

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

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

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

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

Теорія Альдерфера, як і теорія Маслоу, побудована на класифікації та аналізі потреб, обґрунтуванні їх впливу на поведінку працівників. На відміну від ієрархії потреб, запропонованої Маслоу, теорія Альдерфера виділяє три групи потреб:

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

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

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

Потреби зростання в теорії Альдерфера частково кореспондуються з потребами визнання й самоствердження в теорії Маслоу. Вони пов'язані з прагненням людини до задоволення статусних мотивів, з намаганням досягти

впевненості в собі, самоствердитись та самовдосконалитись. Виділені Альдерфером три групи потреб, як і в теорії Маслоу, мають певну ієрархічність.

Проте при цьому має місце їх принципова різниця: в теорії Маслоу рух від однієї потреби до іншої відбувається лише знизу вгору. Після досягнення першочергової мети, тобто задоволення потреби нижчого рівня, настає черга задоволення потреби вищого рівня й саме це, згідно з теорією Маслоу, є основною спонукальною силою поведінки. Згідно з теорією Альдерфера незадоволення потреби верхнього рівня посилює ступінь впливу потреби нижчого рівня й на її задоволення переключаються свідомі дії людини. Отже, згідно з теорією Альдерфера ієрархія потреб відбиває рух не лише від нижнього до верхнього рівня потреб, але й передбачає зворотний рух, тобто посилення стимулюючої дії конкретних «нижніх» потреб, якщо не задоволено потребу вищого рівня.

Процес руху вгору за рівнями потреб Альдерфер назвав процесом задоволення потреб, а процес руху вниз – процесом фрустрації, тобто поразки в задоволенні потреб зростання. Наявність двох напрямків руху щодо задоволення потреб відкриває згідно з теорією Альдерфера додаткові можливості для мотивації праці. Так, якщо в організації немає достатніх можливостей для задоволення потреб зростання працівника або якщо останні через суб'єктивні причини є не задоволеними, то працівник може зосередити свої зусилля на повнішому задоволенні потреб зв'язку чи потреб ще нижчого рівня.

Теорія Альдерфера має як прихильників, так і критиків. Володіння сутністю цієї теорії є корисним для практики управління, оскільки є чимало її емпіричних підтверджень.

Урахування положень цієї теорії допомагає менеджерам у пошуку ефективних форм активізації діяльності підлеглих за умов, коли з об'єктивних чи суб'єктивних причин не можуть бути задоволені їхні потреби високого рівня.

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

Результати дослідження засвідчили, що фактори, які спричинили зростання невдоволення, та їх усунення не обов'язково призводили до збільшення задоволення, посилення мотивації до праці. І, навпаки, із того, що якийсь фактор сприяв зростанню задоволення, аж ніяк не випливало, що в разі його усунення зростало незадоволення. Процес «задоволення — відсутність задоволення», за Герцбергом, в основному перебуває під впливом факторів, пов'язаних із змістом роботи, тобто факторів внутрішніх. Ці фактори

справляють сильний мотивуючий вплив на поведінку людини й сприяють продуктивній роботі. Однак, коли вони відсутні, то це не спричиняє надто сильного невдоволення. До цієї групи належать такі потреби й фактори, як досягнення, визнання, відповідальність, просування по службі, робота як така. Якщо ці потреби реалізуються, то людина зазнає задоволення й вони відіграють мотивуючу роль.

На процес «незадоволення – відсутність незадоволення» впливають фактори, в основному пов'язані з оточенням, в якому здійснюється робота, тобто ті, що мають зовнішній характер. Їх відсутність породжує у працівників відчуття незадоволення й справляє демотивуючий вплив на поведінку. Проте (і це є досить важливим) наявність факторів цієї групи не справляє мотивуючого впливу на поведінку людей, оскільки вони створюють сприятливі, «здорові» умови праці, які сприймаються людьми як належне. Ці фактори прийнято називати «факторами здоров'я», серед них можна назвати такі, як безпека на робочому місці, рівень заробітної плати, умови праці (освітлення, температура, шум тощо), розпорядок і режим роботи, відносини з колегами і підлеглими, контроль з боку керівництва, статус працівника.

На підставі проведених досліджень Герцберг дійшов висновку, що за наявності у працівника незадоволення, менеджер має сприяти усуненню факторів, що його породжують. Герцберг також довів, що після усунення стану незадоволення марно намагатись мотивувати працівників за допомогою «факторів здоров'я». Тому менеджер має зосередити зусилля на використанні факторів-мотиваторів. У теорії Мак-Клелланда теж виділяються три групи потреб: досягнення успіху, співучасті й влади.

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

Наявність у працівників підприємства високої потреби досягнення успіху справляє значний вплив на їхню активність і результати праці. Тому важливо регулярно оцінювати рівень потреби досягнення успіху у членів колективу, враховувати наявність цієї потреби при доборі кадрів та поточній атестації, сприяти її розвитку. Потреба у співучасті виявляється у прагненні людини до дружніх відносин з оточенням. Для людей з високою потребою співучасті характерним є намагання встановлювати й підтримувати дружні відносини, прагнення до входження в об'єднання людей і участі в колективній роботі. Людям важливо, що вони комусь потрібні, а оточення є небайдужим до них.

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

Потребу влади *Мак-Клелландом* віднесено до основних потреб. Виявом цієї потреби є прагнення контролювати дії людей, справляти вплив на їхню поведінку, брати на себе відповідальність за дії та поведінку інших людей. Потреба влади може мати дві грані: перша — прагнення мати якомога більше влади та впливу на людей; друга — прагнення мати владні функції, відмовляючись від будь-якої відповідальності за дії персоналу. Людей з високою мотивацією влади умовно можна поділити на дві групи. До першої належать ті, хто прагне влади задля влади, необмеженого права командувати іншими. Такі люди намагаються продемонструвати передовсім свою силу. Інтереси підприємства для них нерідко відходять на другий план. До другої групи належать люди, які прагнуть влади для вирішення групових завдань. Вони задовольняють свою потребу влади тим, що визначають цілі колективу, ставлять завдання окремим виконавцям, самі беруть участь у процесі досягнення цілей.

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

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

Прецесійні теорії мотивації, на відміну від змістових теорій, розглядають мотивацію в іншому плані. Вони не заперечують впливу потреб на поведінку людей, але вважають, що остання визначається та формується не лише під впливом потреб. Ці теорії аналізують, як людина розподіляє зусилля для досягнення визначених цілей і як обирає конкретний вид поведінки. Спрощена концепція процесійних теорій мотивації полягає в тому, що працівник, усвідомивши завдання й можливості щодо винагороди, співвідносить цю інформацію зі своїми потребами, можливостями, готовністю докласти необхідних зусиль та обирає для себе певний вид поведінки. Після цього він прагне досягти визначених за кількісними і якісними показниками цілей.

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

За конкретних обставин поведінка людини пов'язана з аналізом кількох альтернатив. Від того, якій з них людина віддає перевагу, залежатиме те, як вона себе поводитиме і яких результатів досягатиме, адже наявність активної потреби не є єдиною умовою мотивації людини. Людина має вірити, що обраний тип поведінки дійсно приведе до бажаної мети. Теорія очікувань розглядає залежність поведінки людей від таких обставин: чому людина віддає перевагу; що й скільки вона б хотіла отримати в результаті своїх зусиль; яких саме вона готова докласти зусиль заради цього.

- Теорія очікувань своїм корінням сягає 30-х років і пов'язана з роботами К.Левіна. Проте автором концепції очікувань щодо поведінки людини та її мотивації є В.Врум. Згідно з теорією очікування В.Врума не лише потреба є необхідною умовою мотивації людини для досягнення цілі, але й обраний тип поведінки. Теорія базується на тому, що поведінка працівників визначається поведінкою:

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

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

Теорія очікувань відкриває широкі можливості для менеджерів, які прагнуть посилити мотивацію своїх підлеглих. З теорії випливає, що очікування у людей є індивідуальними. Отже їх треба вивчати не менш досконально, ніж склад потреб.

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

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

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

взаємовідносини з організацією є предметом однієї з процесійних теорій мотивації — теорії справедливості.

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

Основна ідея теорії справедливості полягає в тому, що в процесі роботи людина постійно порівнює те, як були оцінені її дії чи заслуги, з тим, як були оцінені дії та заслуги інших. І на основі цього порівняння залежно від того, задоволена вона такою оцінкою чи ні, людина в подальшому змінює свою поведінку. Думка, яка побутує в управлінській практиці, ніби нерівність підштовхує людей до поліпшення результатів, а рівність їх демотивує, не знаходить достатнього підтвердження. Справжню рівність не треба ототожнювати зі зрівнялівкою. Вона передбачає розподіл винагороди без урахування трудових затрат, внеску в результати роботи. Рівність – це однакова винагорода за однаковий внесок. Рівність погана лише тоді, коли загальний рівень результативності низький. Якщо він високий, то рівність є важливим спонукальним мотивом трудової діяльності.

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

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

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

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

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

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

З теорії справедливості випливають такі висновки:

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

- працівники, як правило, орієнтуються на комплексну оцінку

винагороди й оплата праці відіграє в ній важливу, але не єдину й не обов'язково визначальну роль;

- забезпечення однакової винагороди за однакову працю є однією з передумов створення ефективної системи мотивації трудової діяльності;

- для успішного управління працівниками менеджери повинні не лише намагатись створити атмосферу справедливості, але й знати, що про це думають їхні підлеглі. Тому періодично слід проводити анкетування з метою оцінки щодо справедливості винагороди працівникам підприємства.

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

Ефективний HR-менеджмент у закладах готельно-ресторанного бізнесу не можливий без чіткого усвідомлення мотивів і потреб людини, а також уміння правильно використовувати стимули до праці. Саме мотивація праці покликана сприяти формуванню працівника нового типу: ініціативного, заповзятливого, орієнтованого на максимальні досягнення в праці, здатного до творчої інноваційної діяльності.

До основних задач мотивації у сфері готельно-ресторанного бізнесу відносяться:

- формування в кожного співробітника розуміння сутності і значення мотивації в процесі праці;

- навчання персоналу і керівного складу психологічним основам внутрішньофірмового спілкування;

- формування в кожного керівника демократичних підходів до керування персоналом з використанням сучасних методів мотивації.

До найбільш підтверджених на практиці мотиваційних моделей, які широко використовуються компаніями у сфері готельно-ресторанного бізнесу по всьому світу відносяться моделі:

- батога і пряника (використовуються для швидшого виконання однотипних рутинних завдань, стимулює ініціативність працівників);

- первинної і вторинної потреби (підприємство повинно забезпечувати працівників всім необхідним для задоволення первинних потреб, тоді робітник буде націлений на розвиток своїх лідерських навичок, розвиток та навчання);

- внутрішньої і зовнішньої винагороди (внутрішня — це змістовність, значущість роботи, а зовнішня — заробітна плата, привілеї, пільги, тощо);

- факторна модель стимулювання (необхідно стимулювати у працівника бажання до розвитку шляхом зменшення та ліквідації «гігієнічних факторів», які цьому заважають);

- справедливості (усі працівники отримують справедливу винагороду, таким чином вони зацікавлені в підвищенні ефективності своєї праці; такий метод мотивації зменшує конфліктність у колективі, адже кожен слідкує за своїми результатами роботи і не порівнює їх з іншими).

Формування механізму мотивації персоналу на підприємствах готельно-

ресторанного бізнесу – це складний процес, оскільки торкається питання: що ж спонукає людину до праці, а точніше – до праці визначеної якості. Для ефективної діяльності організації потрібні відповідальні, ініціативні, високо організовані працівники, які прагнуть трудової самореалізації особистості.

Розробка системи мотивації персоналу на прикладі готельного підприємства.

Врахування мотивації в системі HR-менеджменту готельно-ресторанного бізнесу вимагає особливого підходу до розробки відповідних методів і технологій. На прикладі готелю «N» (категорії ***) розглянемо технологію побудови системи мотивації співробітників, яка заснована на оцінному принципі особистісних і професійних якостей персоналу.

Отже, з метою побудови оптимальної мотиваційної системи персоналу готелю «N» була зроблена загальна оцінка персоналу в результаті атестації кожного зі співробітників. Для цієї роботи були залучені співробітники служби маркетингу, відділу кадрів, психолог, соціолог, а також керівники й представники всіх підрозділів готелю. Оцінка персоналу проводилася при використанні наступної формули:

$$C = K_{1,2,3,4\dots} + P_{1,2,3,4\dots} + M_{1,2,3,4\dots} + A_{1,2,3,4\dots} + B, \quad (9.1)$$

де C – цінність (оцінка) співробітника;

K – середньоарифметична сума балів по окремих категоріях знань – 10 параметрів (параметри даного фактора наведені нижче);

P – середньоарифметична сума балів по окремих категоріях професійних якостей – 10 параметрів (параметри наведені нижче);

M – середньоарифметична сума балів по окремих категоріях особистісних якостей – 10 параметрів (параметри наведені нижче);

A – середньоарифметична оцінка колег, які оцінюють співробітника безвідносно до окремих його здатностей, а просто як людини, з якою вони працюють, - оцінка 10 чоловік;

B – оцінка безпосереднього керівника за 5-бальною шкалою.

З формули 9.1 видно, що оцінка безпосереднього керівника має велику питому вагу, наприклад, нарівні, з оцінкою 10 колег співробітника. Атестаційна комісія визначає наступні параметри факторів:

1. «Знання»: основна освіта, додаткова освіта, прагнення підвищувати свій загальноосвітній рівень, знання іноземних мов, навички роботи на комп'ютері, володіння інформаційними технологіями, рівень активності участі в тренінгах, навченість, уміння поставити завдання, ерудованість.

2. «Професійні якості»: вміння працювати в колективі, уміння працювати з клієнтом (знання всього спектра послуг фірми), уміння слухати, прагнення підвищувати свій професійний рівень, уміння виходити зі складних ситуацій, дотримання стандартів обслуговування, уміння відстоювати свою думку, прийняття й підтримка корпоративної культури й цінностей підприємства, націленість на кар'єру в даному готелі.

3. «Особистісні якості»: відкритість, контактність, дружелюбність, хобі,

стресостійкість, ініціативність, уміння викладати думки, працездатність, мета в житті, рівень умотивованості. Кожний з параметрів, що віднесений до особистісних і професійних якостей, а також до фактора «Знання», оцінюють за 5-бальною шкалою, де 5 – найвища оцінка. Далі визначають середньоарифметичний показник за окремими параметрами, який розташований в інтервалі від 1 до 5. Оцінка колег (10 чоловік) і визначення її середньоарифметичного значення проводять за зазначеною схемою, у той же час оцінка безпосереднього керівника виступає як самостійна величина.

Таким чином, є п'ять факторів, що позначені у формулі як K (середньоарифметична), P (середньоарифметична), M (середньоарифметична), A (середньоарифметична) і B , які в сумі визначають цінність співробітника. Найвища оцінка, яку може одержати співробітник, становить 25 балів, а найменша – 5.

Оцінюванню підлягають усі співробітники, причому виділяють наступні категорії:

– *1-ша категорія* – співробітники, яких віднесено до вищого рівня керівництва: керуючий готелем, заступник керуючого, фінансовий директор, директор ресторану й деякі інші;

– *2-га категорія* – керівники підрозділів, їх заступники, старші порт'є, метрдотелі, старші офіціанти, психолог, соціолог, інші співробітники, що ставляться до середнього менеджменту;

– *3-тя категорія* – безпосередні виконавці, фахівці – порт'є, покоївки, офіціанти, касири, фахівці фінансових та інших підрозділів.

Оцінювання співробітників 1-ї категорії здійснювали за всіма 10-ма параметрами перерахованих вище факторів (знання, особистісні якості й професійні якості).

Оцінювання співробітників 2-ї категорії визначали за будь-якими 8-ма з 10-и параметрів, причому параметри, за якими склали оцінку, співробітник вибирав самостійно.

Оцінювання співробітників 3-ї категорії визначали за будь-якими 5-ма з 10-и параметрів, при цьому кожний самостійно вибирав найкращі. Оцінка, яку отримав співробітник у результаті атестації, була використана для визначення ефективності застосування певної групи мотивів і стимулів, які застосовні до даного співробітника, а також для розрахунку заробітної плати.

Розрахунок заробітної плати співробітників готельної сфери.

Кожний співробітник одержує ту матеріальну винагороду, що, поперше, відповідає займаній ним посади й штатному розкладу готелю, а подруге, його віддачі й здатностям, які обумовлені відповідно до прийнятої системи оцінки.

Підрозділом HR-менеджменту готелю була вироблена наступна формула для розрахунку заробітної плати:

$$ЗП = B + (П1 + П2) \times K1 \times K2, \quad (9.2)$$

де B – базовий оклад, як постійна складова зарплати співробітника, розмір якої встановлюють штатним розкладом готелю;

П1 – персональна надбавка, яку встановлюють кожному співробітнику його безпосереднім керівником (для керуючого готелем ця надбавка була встановлена радою директорів готелю) у рамках затвердженого загального фонду підрозділу на персональні надбавки співробітникам підрозділу;

П2 – грошова винагорода співробітникам за точність і своєчасність виконання роботи відповідно до посадової інструкції співробітника за певний період часу (премії за результатами роботи за рік, квартал, місяць, участь у прибутку і т.д.);

К1 – десята частка бала, що отриманий у результаті оцінки співробітника, тобто $DOI = C \times 0,1$. Величина даного коефіцієнта перебуває в інтервалі від 0,5 до 2,5;

К2 – відносний коефіцієнт, що відбиває фактичну ефективність обслуговування клієнтів. Визначають на основі відгуків клієнтів готелю й фінансових результатів, що досягнуті конкретним співробітником. Даний коефіцієнт устанавлюють в інтервалі від 0,7 до 1,4 і визначають атестаційною комісією або безпосереднім начальником. У випадку, якщо безпосередні результати діяльності співробітника виміряти неможливо, даний коефіцієнт прирівнюють до 1.

Підсумок застосування нової технології розрахунку заробітної плати співробітників – підвищення матеріальної зацікавленості в результатах власної праці.

Угруповання співробітників і формування системи мотивації.

Процедура оцінки персоналу дуже важлива, оскільки є запорукою успішної мотивації. Отримані оцінки співробітників стануть основою для виділення груп персоналу, що різняться ступенем мотивованості:

A – добре мотивовані, здатні співробітники, що одержали оцінку від 25 до 20 балів;

B – мотивовані, але недостатньо здатні співробітники, що одержали оцінку від 19 до 15 балів;

C – погано мотивовані й нездатні співробітники, що одержали оцінку від 14 до 10 балів;

D – співробітники, невмотивовані й не здатні до праці, що одержали оцінку від 9 до 5 балів.

Зазначена вище градація співробітників, що заснована на універсальному застосуванні мотивації для готельної сфери в цілому, була здійснена з використанням методу «План Сканлона».

Сутність плану полягає в тому, що кожний працівник має різні потреби, задовольняти які можна лише за допомогою системи мотивації, яка заснована безпосередньо на природі цих потреб. При цьому простежується відповідність процесів угруповання (градації) співробітників і градації їх потреб. Суть схеми, що розроблена в США в 40-х роках ХХ ст.: якщо обсяг продукції, зроблений певною кількістю співробітників, зростає, це означає скорочення вартості людино-години. У цьому випадку зекономлені засоби можуть стати джерелом додаткових виплат для співробітників (може бути вся сума або більша її частина). Фредерік Лезьєр у 1958 описує досвід американської Lapointe Machine

Tool Company, що при зрості продуктивності праці розподіляла отриману суму в такий спосіб: 75% - співробітникам і 25% - компанії. Основна ланка в цій схемі – комітети із продуктивності, які складаються як із працівників, так і з керівників, завдання яких полягає у визначенні критерію контролю. Також вони можуть міняти умови виплат залежно від ситуації. У цих комітетах є реальна сила, що дає можливість співробітникам впливати на своє положення.

Завдання наступного етапу полягає у визначенні тих мотивів і стимулів, які визначають сприйняття співробітником своїх завдань у діяльності готелю в цілому. Вичерпного переліку мотивів і стимулів не існує. Це зумовлено тим, що будь-яке підприємство будує свою мотиваційну політику, виходячи із власних можливостей і цілей. Одна підприємство орієнтується на такі якості співробітників, як амбіційність, прагнення до влади, самовираження, інша – задовольняє матеріальні потреби.

Для готельно-ресторанної сфери, величезне значення має те, що споживачі висувають високі вимоги до стандартів обслуговування й поведженню персоналу при обслуговуванні. Крім того, у даній галузі існує високий рівень конкурентності. Отже співробітник мусить мати всі необхідні інструменти, аби бути у всеозброєнні при зустрічі із клієнтом. Так, можна виділити наступні групи або категорії мотивів і стимулів, вони наведені у таблиці 9.1.

Таблиця 9.1 – Основні категорії мотивів і стимулів

Група	Мотиви й стимули
Матеріальна винагорода	заробітна плата, участь у прибутках, придбання акцій, матеріальні виплати, виплати за результатами роботи
Соціальне забезпечення	медичне страхування, пенсійне страхування, соціальні пільги, турбота про дітей та родичів, оздоровчі заходи, особливі умови праці
Моральна винагорода	грамоти, цінні подарунки, звання (наприклад, «кращий порт'єр місяця», «зірка з продажів у ресторані» тощо), сувеніри, усні заохочення, добрі відносини з колегами та керівниками
Навчання, підвищення кваліфікації	тренінги, курси, семінари в межах підприємства та поза ними, адаптація нових співробітників, нові знання
Групова мотивація	місія, корпоративна культура, приналежність команді, соціально-психологічний клімат, відповідність цілям, отримання інформації
Рівень відповідальності та делегування повноважень	відповідальність за інших, участь в керуванні, відчуття власної значущості, прояви ініціативності, влада
Можливість кар'єрного зростання, участь у прийнятті рішень	свобода вибору дій, задоволення власних амбіцій, досягнення більш високого статусу в соціумі, застосування власних знань та досвіду, виправдання сподівань
Оцінка праці	визнання доступних результатів, орієнтація на успіх, задоволеність працею, повага

Безумовно, зазначені групи мотивації мають різне значення для різних груп співробітників, що мають потреби, домагання й очікування, які приналежні до певних сегментів. Природно, ефективність застосування тієї або іншої групи мотивації до конкретної групи співробітників буде різною.

Для формування оптимальної системи мотивації персоналу в готельно-ресторанній сфері рекомендовано застосовувати механізм ранжирування груп мотивів і стимулів, пропонованих окремим категоріям співробітників. Далі наведений приклад сприйняття окремих груп мотивів співробітниками, що належать до певного сегмента, виявленого в процесі оцінки (атестації).

Розглянемо приклад.

1. Необхідно визначити сегмент, до якого належать співробітники готелю, у такий спосіб:

- займана посада – керівники середньої ланки (наприклад, старший портьє або начальники відділів);
- вік – від 35 до 45 років;
- стать – чоловіча;
- національність – українець;
- кількість років, пропрацьованих у готелі, - від 5 до 10 років.

2. Припустимо, що оцінка, отримана в результаті атестації даного сегмента співробітників, перебуває в інтервалі від 10 до 20 балів. Отже, кожний співробітник мотивований і має здатності, проте рівень мотивованості й здатностей співробітників різний.

3. Проранжувати ступінь сприйняття співробітниками даної групи тих або інших груп мотивації, рівень якої буде залежати, відповідно, від їх знань, особистісних, професійних якостей або від їхніх потреб, очікувань і домагань. Для цього використати матрицю, надану в табл. 9.2, де основними параметрами виступають групи мотивів і оцінка конкретного співробітника, а на перетині цих параметрів буде виставлений бал, що визначає ступінь сприйняття. Ранжирування здійснюють за 10-бальною шкалою. Ранжирування здійснюють за системою, спеціально виробленою службою маркетингу готелю на основі різних факторів. Дане ранжирування є оптимальним для конкретного готелю, так як тут враховані особливості й фактори, що впливають на роботу підприємства в цілому й кожного співробітника окремо. Згадане ранжирування пропонує механізм оцінки застосування тих або інших мотивів відносно співробітників, які мають певні життєві потреби й належить до певного сегмента.

Результати ранжирування дозволяють визначити систему стимулювання на основі мотивів і стимулів, найбільш сприйнятими представниками кожної групи співробітників готелю. Так, для співробітників, що в результаті ранжирування віднесені до певного сегменту й отримавши оцінку при атестації 20 балів, найбільш ефективними мотивами й стимулами є: відповідальність за інших людей, самовираження, участь в управлінні, відчуття значимості, влада, прояв ініціативи, надання волі вибору дій, досягнення більше високого положення в суспільстві, застосування наявних знань і навичок і т.д. У той же час для співробітників даної групи мотиви й стимули матеріального

характеру мають найменше із усього переліку мотивів і стимулів значення.

Співробітники, що одержали під час атестації оцінку 10 балів, напроти, дуже сприйнятливі до матеріальних мотивів і стимулів, а от можливість навчання й підвищення знання, кар’єрний ріст і досягнення більш високого положення в суспільстві незначні для них, не відповідають їх рівню вмотивованості і їх здібностей. У такий же спосіб визначають найбільш (найменш) кращі мотиви й стимули всіх інших категорій співробітників. В результаті – визначення повної системи мотивації співробітників. Проте слід зазначити, що в даному прикладі було представлено ранжирування тільки для одного сегмента співробітників.

Таблиця 9.2 – Матриця ступеня сприйняття співробітниками окремих мотивів і стимулів

Оцінка співробітника, що отримана в результаті атестації	Група							
	1	2	3	4	5	6	7	8
20 балів	5	8	6	9	9	10	10	8
19 балів	5	9	7	9	8	10	9	8
18 балів	6	10	7	9	7	10	9	8
17 балів	6	9	6	10	7	9	9	8
16 балів	6	9	6	10	7	9	8	7
15 балів	7	8	5	10	6	8	7	7
14 балів	7	8	5	8	6	8	7	7
13 балів	8	7	4	8	6	5	6	7
12 балів	8	6	4	6	5	3	4	6
11 балів	9	8	3	4	4	3	3	5
10 балів	9	5	3	2	3	3	2	4

При формуванні системи мотивації повністю враховують потреби співробітників та їх переваги, що опосередковані приналежністю певному сегменту. Якщо поставити формування системи мотивації в залежність від потреб кожного співробітника, така система стимулювання буде позитивно впливати на ефективність роботи кожного співробітника й усього персоналу в цілому. У готельному бізнесі діяльність підприємства визначають діяльністю кожного його співробітника, а поведження співробітника – його зацікавленістю в роботі. Важливо не тільки визначити ті обов’язки на підприємстві, які співробітник виконує, але й постійно підтримувати в нього стан позитивного сприйняття клієнтів.

Резюмуючи вищесказане, можна стверджувати, що основою системи стимулювання, що складається в сфері готельно-ресторанного бізнесу, є сукупність потреб, здатностей, професійних і особистісних якостей кожного співробітника. Підприємство, виходячи зі своїх матеріальних можливостей і специфіки роботи, може визначити діапазон мотивів і стимулів. Система

стимулювання постійно зазнає змін і корегування. Але основним фактором підвищення її ефективності є відповідність надаваних мотивів і стимулів тим очікуванням, перевагам і потребам, які склалися у співробітників у процесі формування їх особистісних, професійних якостей, знань, а також у процесі роботи в сфері готельно-ресторанного бізнесу.

9.3. Ефективність системи HR- менеджменту готелів і ресторанів

Загальноприйнятим є розгляд та розрахунок ефективності як відношення отриманої економії (або ж прибутку) до витрат на її створення. Формулою можна описати це твердження наступним чином:

$$E = \frac{П}{З} \quad (9.3)$$

де E – економічна ефективність, у частках;

$П$ – прибуток або економія, грн.;

$З$ – витрати на одержання прибутку або економії, грн.

До оцінки ефективності управління виділяються три методичні підходи.

Перший підхід стверджує, що ефективність управління персоналом має відобразитись з урахуванням кінцевих результатів роботи персоналу – результатом виробництва.

Другий підхід передбачає, що показники ефективності управління персоналом мають відображати результативність, якість і складність живої праці або трудової діяльності. Третій підхід стверджує, що ефективність роботи персоналу залежить від організації роботи, мотивації праці, соціально-психологічного клімату, тобто від форм і методів роботи з персоналом.

Підходи визначають і *показники ефективності управління персоналом*:

1. Показники економічної ефективності кінцевих результатів: балансовий прибуток, доход, собівартість, рівень рентабельності, витрати на 1 грн. продукції, обсяг товарної продукції, якість продукції (відсоток браку або рекламаций), витрати на управління підприємством, фондівдача.

2. Показники якості, результативності та складності праці: продуктивність праці, співвідношення темпів росту продуктивності праці та середньої заробітної плати, частота виробничого травматизму, витрати робочого часу на 1 робітника, фонд оплати праці, середня заробітна плата.

3. Показники соціальної ефективності: плинність персоналу, порушення трудової дисципліни, співвідношення робітників та службовців, ритмічність роботи персоналу, соціальнопсихологічний клімат.

Враховуючи відсутність єдиного підходу до методики оцінювання, слід оцінювати саму систему управління персоналом, що є невід'ємною частиною системи управління підприємством і її ефективність у кінцевому рахунку визначається кінцевим результатом діяльності організації. Схематично взаємозв'язки показано на рис. 9.2

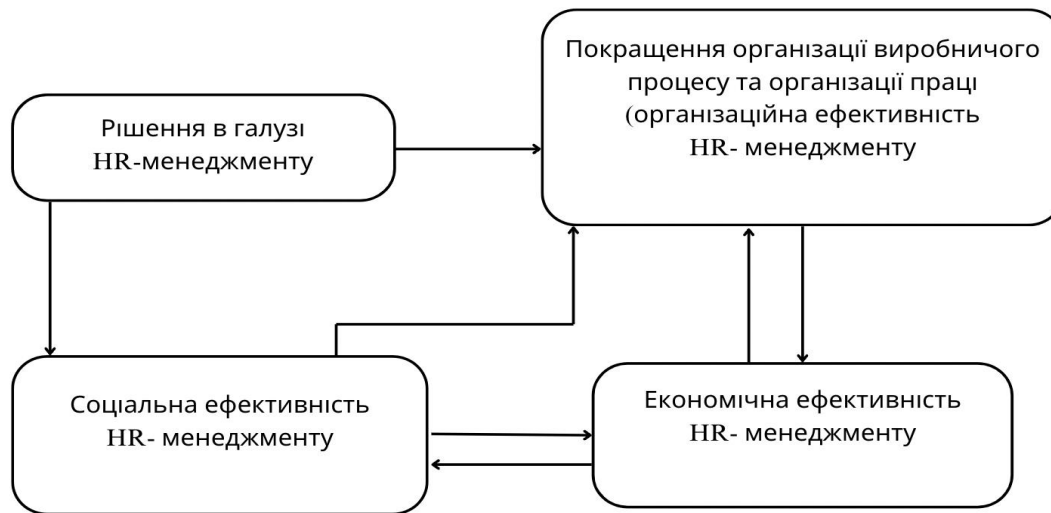


Рисунок 9.2 – Схема взаємодії складників менеджменту персоналу

Тож, ефективною треба визнати таку систему управління персоналом організації, яка є конкурентоздатною з позиції продукції, що випускається, (послуг), самої організації і роботи в ній.

Таким чином, *задача оцінки ефективності управління персоналом підприємства* полягає у визначенні:

1) Економічної ефективності (характеризує досягнення цілей діяльності підприємства за рахунок кращого використання трудового потенціалу). Критерії оцінки економічної ефективності управління персоналом підприємства повинні відображати результативність живої праці або трудової діяльності працівників.

2) Соціальної ефективності (виражає виконання очікувань і задоволення потреб і інтересів працівників підприємства). Соціальна ефективність управління персоналом підприємства в значній мірі визначається організацією і мотивацією праці, станом соціально- психологічного клімату в трудовому колективі, тобто більше залежить від форм і методів роботи з кожним працівником.

3) Організаційної ефективності (оцінює цілісність і організаційну оформленість підприємства).

Даний підхід заснований на тому, що працівники підприємства виступають сукупним суспільним працівником, що безпосередньо впливає на хід його діяльності. Тому кінцеві результати такої діяльності і повинні виступати критеріями оцінки організаційної ефективності управління персоналом.

У загальному виді економічна ефективність управління персоналом реалізується, як максимізація продуктивності праці персоналу і мінімізація витрат на нього. Соціальна ж ефективність - як облік і задоволення інтересів та потреб працівників.

Як економічна, так і соціальна ефективність управління персоналом

залежать від багатьох факторів і не можуть бути зведені до одного показника. Крім того, економічна і соціальна ефективність доповнюють одна одну й у той же час конкурують між собою, а їхнє досягнення базується на балансі інтересів.

На ефективність діяльності організації справляють свій вплив різні чинники — внутрішні і зовнішні, об'єктивні і суб'єктивні.

Найбільш вагомим чинником управління персоналом є людський чинник: рівень конкурентоспроможності персоналу в цілому, професіоналізм вищого менеджменту, його вміння долати вплив негативних зовнішніх чинників та розумно використовувати наявні ресурси, у першу чергу людські.

Доцільно поряд із загальною ефективністю управління визначати ефективність: професійного добору працівників на вакантні робочі місця та їхньої адаптації; професійного розвитку працівників; організації праці; застосовуваних методів матеріального і морального стимулювання працівників.

Для аналізу *ефективності системи управління персоналом* використовуються:

- систему кадрового аудиту;
- кадровий консалтинг;
- моніторинг управління персоналом.

Кадровий аудит – інструмент діагностики і управління кадровими процесами, сукупність методів кількісної і якісної оцінки персоналу в цілому й окремих його параметрів.

Кадровий консалтинг – система консультаційних послуг, що здійснюється керівникам організацій і працівниками кадрових служб із питань організації, змісту, методології і здійснення програм пошуку, оцінки і раціонального використання як персоналу, що залучається, так і працюючого в організації.

Моніторинг управління персоналом – спосіб проведення спеціальних спостережень у системі управління персоналом і кадровими процесами.

Технологія аналізу менеджменту персоналу означає перевірку відповідності персоналу організації її цілям і цінностям, що визначають її кадрову політику.

Фахівець з кадрового аудиту аналізує кадрову стратегію організації, дії якої в соціальній області в значній мірі регламентуються законними і підзаконними актами, трудовим договором і внутрішніми правилами.

При описі кадрової політики встановлюються найбільш значущі показники:

- зайнятість (її рівень, забезпечення стабільності складу працівників, практика просування по службі, зайнятість жінок, осіб літнього віку й інших уразливих категорій працівників);
- оплата і стимулювання праці (відносний рівень винагород, їхні види, динаміка і структура, нижній рівень заробітної плати, премії та ін.);
- безпека і поліпшення умов праці (вкладення фінансових коштів у цю сферу і оцінка отриманих результатів);

- професійне навчання (зміст, тривалість, вартість).

Кадровий аудит завершується складанням звіту (аудиторського висновку).

Звичайно експертиза, проведена двома-трьома експертами, займає 2-3 тижня.

Розробка і впровадження організаційних проектів удосконалювання системи управління персоналом вимагає визначених інвестицій, тому при розрахунку економічної ефективності даних проектів варто користуватися Методичними рекомендаціями з оцінки ефективності інвестиційних проектів і їхнього добору для фінансування. Даний документ передбачає 3 напрямки оцінки ефективності проектів:

- комерційна (фінансова) ефективність, що враховує фінансову сторону реалізації проекту для його безпосередніх учасників;
- бюджетна ефективність, що відбиває фінансові наслідки здійснення проекту для республіканського, регіонального або місцевого бюджетів;
- народногосподарська економічна ефективність, що враховує витрати і результати за межами прямих фінансових інтересів учасників інвестиційного проекту, у тому числі й у вартісному вимірі.

Економічна ефективність – це отримання більших результатів при тому ж самому рівні витрат при отриманні того самого результату. Отже в процесі розгляду питань ефективності технологій управління персоналом, необхідно перш за все з'ясувати, що уявляють собою витрати на персонал і що слід розуміти під ефектом від управління персоналом.

Ефект від діяльності по управлінню персоналом може знайти своє відбиття у вигляді:

- збільшення випуску продукції внаслідок зростання продуктивності праці;
- задоволеності працею, особливо якщо робота з кадрами ґрунтувалася на урахуванні соціальних моментів у трудових відносинах (ефект проявляється у зменшенні збитків від плинності кадрів);
- відносної економії коштів за рахунок скорочення термінів навчання завдяки підбору професійно-орієнтованих працівників.

Найбільш розповсюдженим показником ефективності витрат праці є *продуктивність праці*. Слід пригадати сутність прямого і зворотного показників продуктивності праці.

Виріток (V) і трудомісткість (T) продукції розраховуються за формулами:

$$V = \frac{O}{Vn} ; \quad (9.4)$$

$$T = \frac{Vn}{O} , \quad (9.5)$$

де *O* – обсяг виготовленої (реалізованої) продукції протягом певного періоду;

Vn – витрати праці (люд.-год., люд.-дн., або середньоспискова чисельність працівників).

Проте необхідно пам'ятати, що продуктивність праці змінюється під впливом великої кількості факторів і вдосконалення діяльності по управлінню персоналом займає лише якусь частину.

Більш обґрунтовані висновки про ефективність роботи у сфері управління персоналом дає підхід до оцінки через вартість затрат підприємства на робочу силу (Vp):

$$Vp = \frac{Z}{T}, \quad (9.6)$$

де Z – сумарні затрати на персонал за певний період.

Аналіз наукових джерел показав, що на сучасному етапі існує підхід до оцінювання ефективності управління персоналом з використанням показників, які розподілені за наступними групами:

- фінансово-економічні;
- інноваційної активності;
- показники руху персоналу;
- кваліфікації персоналу;
- соціально-організаційні показники;
- показники психологічного стану.

Групи показників оцінювання ефективності HR-менеджменту зведено у таблицю “Показники оцінювання ефективності HR-менеджменту”

В ході оцінки ефективності системи HR-менеджменту можуть бути використані показники не лише продуктивності праці, але й економічності самої системи тобто досягнення певного результату з мінімальними затратами.

Приклад розрахунку показників наведений в таблиці 9.4.

Таблиця 9.3 – Групи показників оцінювання ефективності HR- менеджменту

Групи показників	Показники оцінювання
1	2
Фінансово-економічні	Рентабельність, трудомісткість, продуктивність
Руху персоналу	Плинність кадрів, стабільність, постійність, мобільність
Інноваційної активності	Рівень креативності персоналу, коефіцієнти витрат на дослідження, питома вага працівників, які беруть участь у інноваційній діяльності
Кваліфікації персоналу	Коефіцієнт кваліфікації, стажу та спеціалізації
Соціально-організаційні	Коефіцієнти ефективності, економічності та надійності праці, завантаженість персоналу; використання та втрати робочого часу
Психологічного стану	Рівень задоволеності працею, середній період адаптації працівників, коефіцієнт втрати робочого часу, згуртованості колективу

Визначити і проаналізувати ефективність системи HR-менеджменту можна по напрямках цього процесу: через ефективність вибраної кадрової

політики, підготовки і перепідготовки кадрів, підвищення кваліфікації, через ефективність робіт, спрямованих на скорочення терміну адаптації кадрів, через оцінку раціональності організаційної структури кадрової служби.

Таблиця 9.4 – Показники ефективності системи HR-менеджменту

Показники	Розрахункові формули	Порогові значення	Умовні позначення
Коефіцієнт плинності кадрів	$K_{пл} = \frac{Чзв}{Чск}$	0,05	$Чзв$ – кількість звільнених з усіх причин працівників; $Чск$ – середньоспискова чисельність працівників, осіб.
Коефіцієнт плинності кадрів	$K_{пл} = \frac{Чзв}{Чск}$	0,05	$Чзв$ – кількість звільнених з усіх причин працівників; $Чск$ – середньоспискова чисельність працівників, осіб.
Коефіцієнт укомплектованості кадрами	$K_{ук} = \frac{Чф}{Чшт}$	1	$Чф$ – фактична чисельність працівників; $Чшт$ – чисельність працівників згідно зі штатним розписом, осіб.
Коефіцієнт постійності кадрів	$K_{пост.} = \frac{Чп}{Чсс}$	0,854	$Чп$ – чисельність постійних працівників; $Чсс$ – середньоспискова чисельність працівників, осіб.
Продуктивність праці	$Пп = \frac{Пн}{Чсс}$	до зростання	$Пн$ – обсяг наданих послуг, тис. грн. $Чсс$ – середньоспискова чисельність працівників, осіб.
Коефіцієнт відбору персоналу	$K_{вп} = \frac{В}{Б}$	0,5	$В$ – кількість осіб відібраних із числа бажаючих працювати; $Б$ – кількість претендентів на посаду, осіб.
Коефіцієнт мотивації зарплати	$K_{м.з} = \frac{Зф}{Зрин}$	1	$Зф$ – фактична середня зарплата по банку, тис. грн; $Зрин$ – середньоринкова зарплата, тис. грн
Коефіцієнт трудової дисципліни	$K_{т.д} = \frac{Tн}{Тф}$	1	$Tн$ – неявки на роботу без поважних причин, людино-днів; $Tф$ – фактично відпрацьований фонд робочого часу, людино-днів.
Коефіцієнт професійного рівня працівників	$K_{в.к.} = \frac{Чр.в.к.}{Чсс}$	0,854	$Чр.в.к.$ – чисельність висококваліфікованих працівників, осіб; $Чсс$ – середньоспискова чисельність працівників, осіб.

Головне завдання *системи HR-менеджменту* – досягнення такого стану людського потенціалу, який забезпечував би певний економічний і соціальний ефект, а не максимальна економія затрат на робочу силу. Отже, завдання вибору технології управління персоналом повинно вирішуватись через призму не мінімізації затрат на персонал, а їх оптимізації.

Питання для самоперевірки

1. Наведіть основні методи управління персоналом, які реалізуються за допомогою HR-менеджменту.
2. Сформулюйте основні завдання, які вирішуються за допомогою HR-менеджменту?
3. Які основні виклики, які стоять перед HR-менеджментом у готельно-ресторанному бізнесі?
4. За якими ознаками класифікуються потреби людини?
5. Охарактеризуйте чотири етапи у розвитку теоретичних поглядів на мотивацію.
6. Наведіть сутність і особливості змістовних теорій мотивацій (теорії Маслоу, Альдерфера, Мак-Клелланда, Портера-Лоулера)
7. Які форми морального, соціального й матеріального стимулювання Ви знаєте?
8. Наведіть цілі матеріального стимулювання на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу.
9. Яку систему оплати праці доцільно застосовувати на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу і чому?
10. В чому полягає задача оцінки ефективності управління персоналом підприємствах готельно-ресторанного бізнесу?

Список рекомендованої літератури

1. Перерва П. Г. Менеджмент в сфері регіонального туризму: сучасний стан та перспективи / П. Г. Перерва, М. В. Кармінська-Белоброва, О. М. Проскурня. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. 2020. № 4 (6). С. 55-59.
2. Бізнес-комунікації і бізнес-культура підприємництва у міжнародному туризмі / Н. М. Шматько [та ін.]. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. 2019. № 24 (1323). С. 101-105.
3. Економіка, менеджмент, маркетинг туризму та гостинності : навч. посіб. П. Г. Перерва [та ін.]. Електрон. текст. дані. Харків: Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т", 2020. 893 с.
4. Конкурентні бізнес-перспективи туристичної індустрії: економіка, маркетинг, менеджмент / О. О. Носирєв [та ін.]. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. 2019. № 2. С. 15-22.

5. Організаційно-економічні засади управління знаннями в туристичному бізнесі / М. В. Кармінська-Белоброва [та ін.] // Інструменти та методи управління знаннями в системі інноваційного розвитку організацій : монографія / заг. ред. Ю. С. Шипуліна. Суми : Триторія, 2019. Розд. 3.6. С. 214-237.
6. Шматько Н. М. Закордонний досвід розвитку інноваційних стартапів стійкого туризму [Електронний ресурс] / Н. М. Шматько, М. В. Кармінська-Белоброва // *Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України : матеріали 1-ї Всеукр. наук.-практ. конф.*, 14-15 листопада 2023 р. : у 2 ч. Ч. 2. Харків, 2023. С. 319-322.
7. Kenneth J. The Scanlon Plan: Causes and Correlates of Success/ J. Kenneth White *The Academy of Management Journal* Vol. 22, No. 2 (Jun., 1979), Published By: Academy of Management., pp. 292-312
8. Новікова М. М. HR-менеджмент : конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм навчання спеціальності 073 Менеджмент / М. М. Новікова, А. Б. Швед. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 111 с.
9. Нечаюк Л.І., Телеш Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: навч. посіб. /Л.І. Нечаюк , Н.О.Телеш Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 348 с.
10. HR-менеджмент: навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, А. О. Доренська, Т. В. Тушевська. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с.
11. Менеджмент готельно-ресторанного господарства: підручник / І. Б. Андренко, О. М. Кравець, І. М. Писаревський. Харків : ХНУМГ, 2014. 431 с.
12. Кушнірук Г. Сучасні технології HR-менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі: аутсорсинг vs. Аутстафінг / *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2023. Вип. 6(2). С. 171–183.

Розділ 10.

ДЕВЕЛОПМЕНТ ТА УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ

Ключові поняття та терміни	- <i>інвестиційно-будівельна сфера</i>
	- <i>девелопмент готельної нерухомості</i>
	- <i>девелоперський проєкт</i>
	- <i>редевелопмент</i>
	- <i>ефективність девелопменту</i>
	- <i>управління персоналом</i>

10.1. Девелопмент як форма інвестиційної діяльності на ринку готельної нерухомості

Сучасною формою інвестиційної діяльності на ринку готельної нерухомості є девелопмент. Важливим завданням держави вважається вдосконалення механізмів інвестування, особливо у нерухоме майно, зважаючи на його величезну роль у розвитку економіки країни. Ринок нерухомості є частиною інвестиційного ринку, оскільки будь-яка операція на ньому завжди має інвестиційний зміст.

Ринок готельної нерухомості вважається традиційною галуззю економіки і водночас одним з ринків, що найбільш динамічно розвивається. Інтерес до володіння, користування та розпорядження об'єктами готельної нерухомості набирає обертів, а сфера готельної нерухомості постійно трансформується, змінює звичні методи фінансування, будівництва та продажу.

Специфікою самого об'єкта ринкових відносин можна пояснити особливості інвестиційних процесів на ринку готельної нерухомості. Відмітними ознаками нерухомої власності вважаються:

- стаціонарність та унікальна корисність (визначають інвестиційну мотивацію та споживчу цінність об'єкта нерухомості, які залежать від його розташування та неповторності комбінації великого числа характерних ознак);
- рідкість та довговічність (приводять до необхідності ефективного використання вже забудованих територій та забезпечують присутність об'єкта на ринку протягом тривалого часу за будь-яких коливань кон'юнктури);
- специфіка обороту та кругообігу (дозволяє сегментувати ринок на первинний та вторинний);
- висока капіталомісткість (здійснення операцій з нерухомістю залежить від рівня доходу населення і вимагає значних фінансових ресурсів).

Відмінними рисами інвестиційного процесу на ринку нерухомості є такі:

- високий пороговий рівень інвестицій та суттєва перевага у структурі капітальних вкладень у бік основних засобів (у той час як «співвідношення між інвестиціями в основний та оборотний капітал в інших сегментах інвестиційного ринку знаходиться на рівні 1/3»);

- залежність рівня розвитку та ступеня активності ринку нерухомості від ряду економічних індикаторів – рівня та стабільності доходів, зайнятості працездатного населення, міграційної політики, державного стимулювання та доступності іпотеки тощо;
- циклічність та складність інвестиційних процесів, обумовлена динамікою попиту на об'єкти нерухомості та їх місцем розташування;
- проблематичність обґрунтування обсягу інвестицій в об'єкти нерухомості, пов'язана з труднощами отримання інформації на ринку нерухомості;
- високий рівень гарантій збереження коштів, що інвестуються, що обумовлено невичерпністю землі та довговічністю будівель;
- високий ризик інвестування у розвиток нерухомості, пов'язаний з невизначеністю, що виникає внаслідок великої тривалості циклу інвестування, необхідністю кредитування та високою вартістю;
- необхідність включення до показників ефективності проектів девелопменту не лише локальної, а й суспільної складових, оскільки інвестиції в нерухомість сприяють бізнес-активності у суміжних галузях економіки – житлово-комунальному господарстві, виробництві будматеріалів та споживчих товарів тривалого використання.

Економічною основою розвитку ринку нерухомості є девелопмент. Для втілення ідей та цілей девелоперських проектів у сфері нового будівництва та розвитку територій необхідні інвестиції.

Вважається, що в Україні девелопмент набув розвитку як нова форма інвестування на ринку нерухомості після відмови від бюджетного будівництва типової нерухомості, метою якого була економія бюджетних коштів. Сьогодні девелопмент активно розвивається на всіх основних напрямках інвестування у сфері будівництва нерухомості (включаючи земельні активи, житлову, комерційну, промислову та соціальну нерухомість).

Етимологічно термін «девелопмент» утворений шляхом запозичення англійського слова *to develop*, що означає у перекладі «розвивати, розширювати, розробляти, розкривати». Стосовно нерухомого майна під девелопментом слід розуміти розвиток нерухомості.

Поняття «девелопмент» є складним та багатоаспектним, оскільки формувалося на стику таких напрямів підприємницької діяльності, як нерухомість, інвестиції та будівництво. Істотно ускладнює визначення даної категорії відсутність спеціального законодавства, яке регулює діяльність девелоперів.

Нормативно-правове регулювання девелопменту здійснюється: законодавством; нормативно-правовими актами, що регулюють будівництво, архітектурну та проектну діяльність, нормативними актами, що регулюють інвестиційну діяльність. Відсутність спеціального законодавства щодо бізнесу девелоперів безумовно негативно позначається на всій девелоперській діяльності.

У словнику нерухомості «*The Glossary of Property Terms*», виданому у Великій Британії, девелопмент трактується як «процес виконання робіт на (над,

під) поверхнею землі або здійснення будь-яких матеріальних змін у використанні будівель або ділянок землі». Р. Пейзер, Д. Гамільтон, А. Фрей, Р. Рід, С. Сімс (представники англійської та американської шкіл девелопменту) під девелоперською діяльністю розуміють різнобічний бізнес (включаючи купівлю необробленої землі та продаж покращених земельних ділянок, реконструкцію, продаж та здачу в оренду існуючих будівель та ін).

Серед вчених склалося неоднозначне тлумачення сутності та змісту девелопменту. Аналіз точок зору дослідників у галузі девелопменту дозволяє виділити:

- фізіократичний підхід, що означає якісне поліпшення нерухомості, що призводить до збільшення вартості;
- організаційно-економічний підхід, пов'язаний із здійсненням проектів в інвестиційно-будівельному комплексі;
- системно-орієнтований підхід, що означає систематизацію будівельної, господарської, фінансової, управлінської, інвестиційної та інших видів діяльності організації;
- нормативно-правовий підхід, що розглядає девелопмент як інститут підприємницького права, пов'язаний з регулюванням відносин, що виникають між підприємцями з питань використання нерухомих активів;
- просторово-орієнтований підхід, що передбачає розвиток окремих територій.

Істотне місце у дослідженнях спеціалістів займає питання класифікації девелопменту, проте дослідники характеризують лише окремі види девелопменту готельної нерухомості. Причини цього:

- відносна новизна девелоперської діяльності для вітчизняної економіки;
- відсутність спеціального девелоперського законодавства;
- відсутність у єдиної та загальноприйнятої класифікації видів девелопменту.

Основними видами девелопменту прийнято вважати такі:

- за ознакою "предмет девелопменту": девелопмент землі (*land-development*); девелопмент будівель та споруд, що включає створення нових на незабудованих земельних ділянках та редевелопмент (реконструкція, реставрація та модернізація); девелопмент територій, що включає освоєння нових незабудованих територій та реновацію (редевелопмент) забудованих територій;
- за типом прав на об'єкт нерухомості: *fee-development* (помірний, девелопмент за винагороду); *speculative development* (спекулятивний, ризиковий девелопмент). Перший має на увазі, що для організації та реалізації проекту інвестором буде залучено девелопера, який при цьому не несе фінансових ризиків, пов'язаних з реалізацією проекту, оскільки не вкладає власних коштів. Другий передбачає вкладення девелопером власних коштів у інвестиційно-будівельний проект. Така складна фінансова схема передбачає комбінацію власних коштів девелопера, залучених інвестицій, отримання банківських кредитів, залучення авансових платежів майбутніх орендарів. Безумовно,

висока прибутковість подібних операцій пояснюється високими ризиками, які несе девелопер.

У деяких джерелах до девелопменту належать будівництво об'єкта нерухомості під себе (*build-to-suit*). Але в чистому вигляді це не відповідає основній меті девелоперської діяльності та не може бути до неї віднесено.

Таким чином, **ключовими ознаками девелопменту** є:

- якісні матеріальні перетворення на об'єкті нерухомості;
- приріст вартості та інвестиційної привабливості об'єкта нерухомості;
- розвиток територій, пов'язаних із даним об'єктом нерухомості.

Найбільш повне та вдале, визначення: девелопмент – це вид підприємницької діяльності, спрямований на підвищення вартості та інвестиційної привабливості об'єкта нерухомості шляхом його фізичного перетворення та (або) зміни юридичного статусу». Як і будь-якому іншому бізнесі, основною метою є досягнення девелопером прийнятної прибутковості на вкладений капітал.

Деякі автори вважають за необхідне диференціювати фізичні, економічні та правові процеси девелопменту. Фізичні сприяють виникненню в нерухомості нових споживчих якостей, які мають відповідати сучасним потребам суспільства; ці зміни можуть бути непомітними зовні (наприклад, переведення нерухомості з одного функціонального призначення до іншого) або кардинальними (наприклад, забудова ділянки землі). Економічні та правові процеси пов'язані з вже здійсненими фізичними змінами: економічні реалізуються у вигляді підвищення інвестиційної привабливості та вартості об'єкта нерухомості, а правові – з юридичним оформленням.

Таке розмежування дає змогу уникнути деяких помилок. Девелопмент часто зводять лише до будівництва або реконструкції (тобто зміни виключно фізичних характеристик об'єкта нерухомості), що є помилковим уявленням. У практиці бізнесу існують такі категорії девелоперів, які не планують суттєвих будівельних витрат, до них відносять:

- девелоперів, діяльність яких пов'язана з придбанням неефективних об'єктів (в основному торговельних та адміністративних), реконцепцією (переплануванням та зміною орендарів, послуги яких максимально задовольняють потреби населення, що проживає на даній території) і наступного їх перепродажу, що забезпечує певну дохідність;
- девелоперів, які здійснюють пошук інвестиційно привабливої земельної ділянки, зміну виду дозволеного використання ділянки, правову та технічну підготовку майданчика під забудову та продаж ділянки, але з доданою вартістю.

10.2. Девелоперський проект як основа девелоперської діяльності

Організаційною основою здійснення девелоперської діяльності є проект. Категорія «проект», з одного боку, широко затребувана господарською практикою, з другого – тлумачення терміну перестало бути однозначним.

Девелоперський проект можна розглядати у двох аспектах:

1) як економічно, технічно та юридично обґрунтований задум щодо створення ліквідного та інвестиційно привабливого об'єкта нерухомості, а також можливі сценарії його комерційної реалізації;

2) як послідовно взаємопов'язані заходи щодо здійснення якісних перетворень об'єктів нерухомості з метою отримання доходу та (або) іншого корисного ефекту при обмежених ресурсах, термінах та вартості.

Всім інвестиційним проектам, включаючи проекти розвитку нерухомості, притаманні деякі спільні риси, що дозволяють їх стандартизувати. У той же час інвестування на ринку нерухомості має низку особливостей, які й обумовлюють специфіку розробки та реалізації девелоперських проектів.

Проведений аналіз та узагальнення точок зору спеціалістів у галузі девелопменту дозволили виділити особливості девелоперських проектів, що мають прямий вплив на керування ними, та проблемні питання, що впливають із цих особливостей (табл. 10.1). Вирішені у межах кожної стадії завдання є постійними. На практиці реалізація етапів можлива як послідовно, так і паралельно з урахуванням їхнього взаємозв'язку та взаємозалежності.

Ключовою фігурою, яка ініціює девелоперський проект, бере на себе відповідальність за його організацію, залучає та координує діяльність інших учасників девелопменту, несе основні ризики, є девелопер. Головне в діяльності девелопера – ініціатива, організація та відповідальність за результат.

Кількість стадій вибору і реалізації девелоперського проекту може варіюватися від трьох до п'ятих. В розділі обрані і описані три основні стадії реалізації девелоперського проекту – передінвестиційна (передпроектна) стадія, інвестиційна стадія та операційна стадія (реалізації/експлуатації). Загальний сенс девелоперської діяльності незалежно від кількості стадій, що розглядаються залишається незмінним – відмінності полягають лише в тому, наскільки детально розглядається цей процес.

Узагальнено девелоперський проект зазвичай представляють у вигляді *трьох основних стадій*:

– *передінвестиційна*, полягає у визначенні доцільності і оцінці інвестиційної привабливості девелоперського проекту, придбанні земельної ділянки (інвестиційної площадки). Результатом передінвестиційної (передпроектної) стадії повинен стати інвестиційний аналіз і залучення інвестицій.

– *інвестиційна*, пов'язана з проектуванням та будівництвом об'єкта нерухомості. Інвестиційна стадія є найбільш трудомісткою, тривалою та капіталомісткою. Результати цієї стадії носять незворотний характер – це закінчений проект, готовий до експлуатації та реалізації.

– *операційна* (стадії експлуатація) передбачає або реалізацію (продаж або здачу в оренду), або подальше управління, обслуговування та експлуатацію об'єкта нерухомості.

Ключовим учасником кожної стадії девелоперської діяльності є *девелоперська компанія (девелопер)*. Девелоперська компанія є ініціатором девелоперської діяльності та виконує функції організатора та координатора

діяльності багатьох інших учасників девелоперської діяльності.

Таблиця 10.1 – Особливості та проблемні питання розробки та здійснення девелоперських проектів

Особливості	Проблемні питання
Висока капіталомісткість	– проекти вимагають значних інвестицій; – необхідність залучення зовнішнього фінансування, а в ряді випадків потрібна спільна участь приватного бізнесу та держави; – висока вартість кінцевого продукту девелоперського проекту – нерухомості; – тривалий термін окупності проекту.
Довгостроковість проектів та необхідність контролю за їх реалізацією	– необхідність урахування змін у зовнішньому середовищі (попит, пропозиція, оточення об'єктів); – зростання ролі планування та прогнозування; – потреба в управлінні часом, плануванні термінів – високий ризик та необхідність управління ризиками проекту.
Невисока ліквідність об'єктів інвестування	– проблеми при реалізації готових об'єктів нерухомості на ринку; – складність виходу з девелоперського проекту.
Локалізація (стаціонарність) об'єктів нерухомості	– вплив розташування на проект загалом та його вартість (при однакових архітектурних та технологічних рішеннях, розмірах інвестування нерухомість, що має різне місце розташування, приносить різний дохід); – залежність успішності проекту від регіональних особливостей та рівня соціально-економічного розвитку регіону.
Унікальність кожного девелоперського проекту	– обмежені можливості типових рішень та типових проектів; – інноваційний характер проектів.
Складність проектів та залучення великої кількості учасників	– технічна складність процесу у містобудівному, архітектурному, технічному та економічному відношенні; – залежність від можливостей будівельного комплексу та зовнішніх умов містобудівного регулювання; – відсутність прозорості на ринку через отримання неповної та неактуальної інформації; – домінування організаційної функції девелопменту; – залучення до проекту великої кількості учасників та необхідність координації їх діяльності; – складні процедури узгодження проектів; – високий рівень державного регулювання; – високий рівень державного та громадського контролю; – підвищений інтерес населення та необхідність публічного захисту проекту

На даний момент в законодавстві функції і задачі девелоперської компанії (девелопера) не визначені законодавчо. Це спричинило те, що перелік цих функцій та завдань є досить великим. До базових функцій девелоперської компанії (девелопера) належать:

- передпроектний аналіз (маркетинговий, інвестиційний і т. д.);
- підготовка і узгодження дозвільної документації;
- залучення інвестицій;

- управління проектуванням;
- управління будівництвом;
- маркетинг об'єкта нерухомості;
- обслуговування створеного об'єкта.

Функції можуть змінюватись в залежності від того, який саме вид девелоперського проекту реалізовується.

У процесі здійснення девелоперського проекту девелопер повинен вирішити два *основні завдання*:

- створити інвестиційно привабливий об'єкт нерухомості та запропонувати його на даному ринку, даний час і в даному місці;
- створити об'єкт нерухомості з мінімальними витратами та в оптимальні терміни.

Девелопер є унікальною фігурою на ринку нерухомості, оскільки в його діяльності органічно поєднуються підприємницькі та управлінські функції.

Кожен девелоперський проект по своєму унікальний, проте процес їх реалізації можна стандартизувати.

Девелоперська діяльність є складною, багатоаспектною та тісно пов'язаною з іншими напрямками підприємництва – будівельною та інвестиційною діяльністю. Девелопмент – це сучасна форма інвестування на ринку нерухомості. За допомогою девелопменту може бути здійснено оптимізацію інвестиційно-будівельної діяльності. Виступаючи формою реального інвестування на ринку нерухомості, девелопмент спрямований на підвищення інвестиційної привабливості об'єкта готельної нерухомості шляхом його фізичного перетворення та (або) зміни юридичного статусу. Кінцевою метою девелопменту є збільшення вартості готельної нерухомості. Девелопери – унікальна фігура на ринку нерухомості, оскільки у своїй діяльності органічно поєднують підприємницькі та управлінські функції. При виборі та реалізації інвестиційно-будівельних проектів девелопери мають враховувати економічні, соціальні, екологічні та естетичні аспекти.

Вважається, що впровадження системи девелопменту в інвестиційно-будівельне проектування дозволяє: по-перше, скоротити час розробки та реалізації будь-якого проекту на 7–15 % (етап будівельних робіт – на 10–15 %), по-друге, знизити витрати на 5–15 % (за рахунок зменшення трудомісткості на 5–15 %, зниження вартості будівництва на 10–20 % та експлуатаційних витрат на 15–20 %).

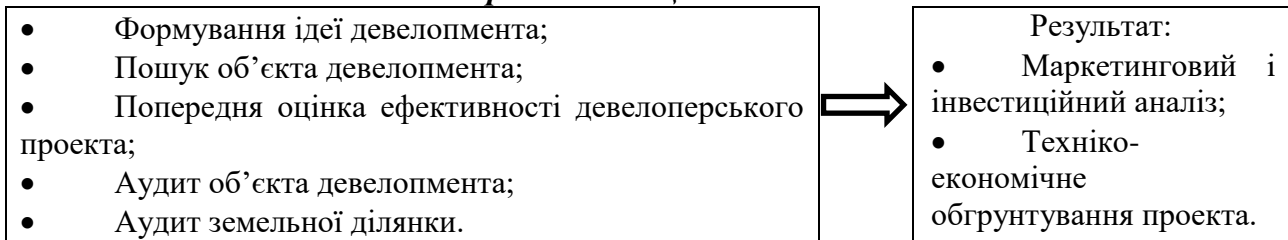
Головні питання, які стоять перед сучасним девелопментом сьогодні, наступні: «як забезпечити прийнятну собівартість? де взяти фінансові кошти для поточних витрат, і для розвитку? як вибудувати взаємини з кредиторами, контрагентами та споживачами? як досягти балансу попиту та пропозиції? як підтримувати сумлінну конкуренцію на ринку?».

На рис. 10.1 схематично представлено основні етапи (стадії) реалізації проектів девелопменту та результати кожного з них.

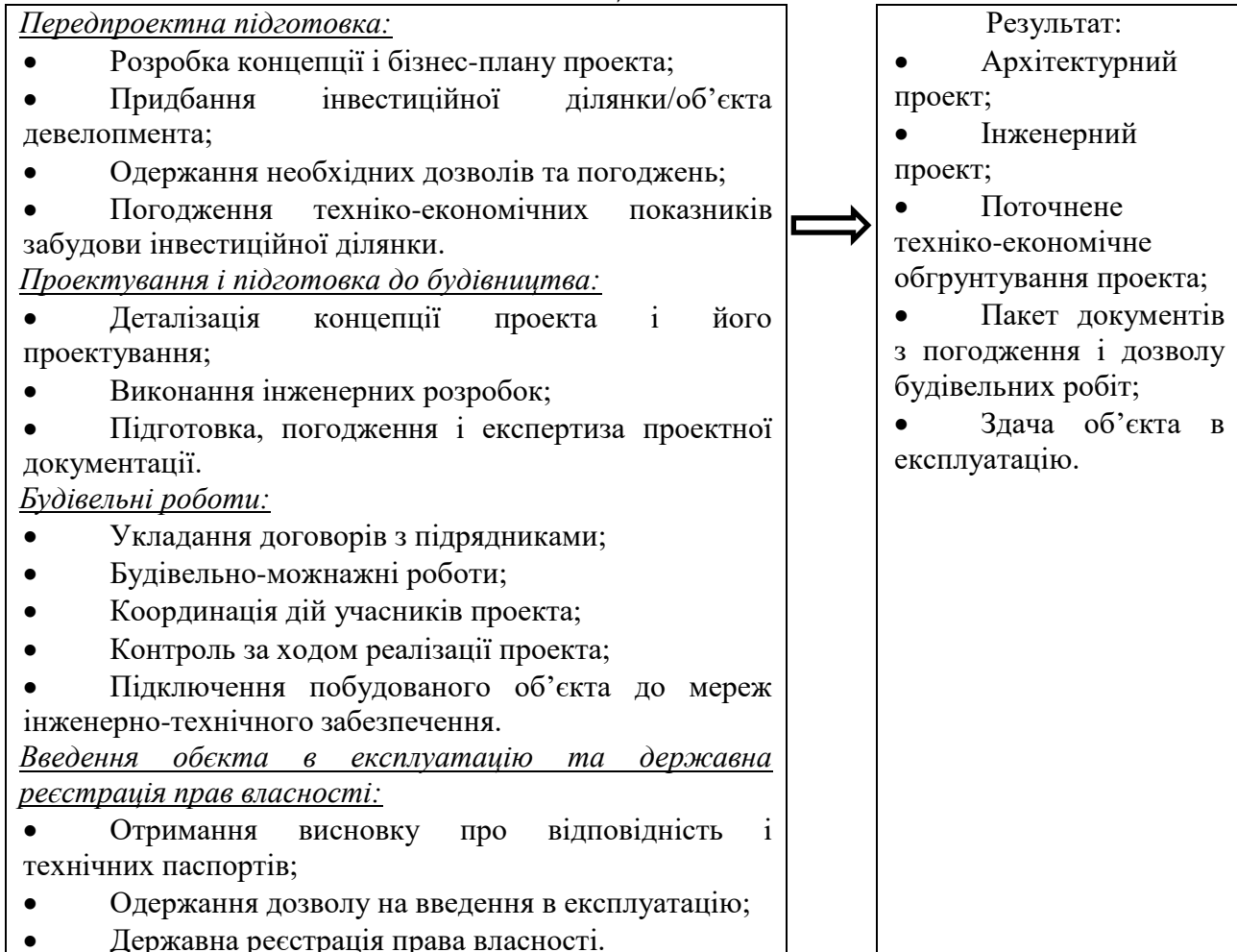
Проблеми, з якими доводиться стикатися девелоперським компаніям, які працюють на ринку готельної нерухомості, до основних слід віднести:

- відсутність спеціального девелоперського законодавства;

I Передінвестиційна стадія



II Інвестиційна стадія



III Операційна стадія

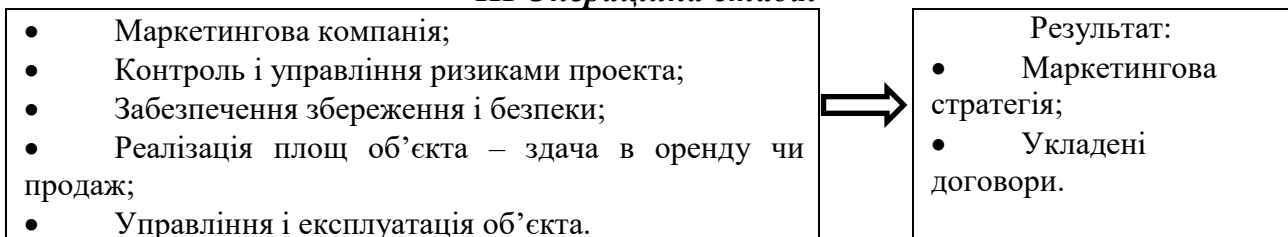


Рисунок 10.1 – Основні етапи реалізації девелоперського проєкту

- прогалини в містобудівних концепціях, що гарантують оточення об'єкта нерухомості;
- проблеми отримання земельних ділянок та тривалий термін оформлення прав на них;
- нестача вільних земельних ділянок, забезпечених інфраструктурою;

- зростання витрат на забезпечення інфраструктури девелоперського майданчика;
- волатильність ринку та труднощі у прогнозуванні через тривалий період здійснення проекту;
- збільшення конкуренції на девелоперському ринку внаслідок приходу нових зарубіжних компаній, що працюють у даному бізнесі;
- зниження норми прибутку.

Підвищення ефективності девелоперських проектів можливе шляхом застосування високих технологій та нецифрових інструментів, які радикально підвищують поточну проектну ефективність. Глобалізація та цифровізація – два основні тренди економіки XXI століття. Тренд на цифровізацію лише набирає обертів у девелопменті. Вже сьогодні використовуються такі інструменти, як віртуальна та доповнена реальності, *Big Data* (аналіз великих даних), штучний інтелект (*AI*), інформаційне моделювання будівель (*BIM*) та ін. Цифрова модель девелопменту має спиратися на три параметри: автоматизацію клієнтських та внутрішніх процесів; просунуті аналітичні інструменти; екосистема власних та партнерських клієнтських сервісів.

Класифікація видів девелопменту є різноплановою. Як критерії класифікації виділено наступні: місцезрештування об'єкта, джерело інвестування, функціональний тип об'єкта, функціональний рівень об'єкта, цільове призначення, ступінь фінансової участі девелопера в девелоперському проекті, територіальна значимість. Основними видами девелопменту прийнято вважати *fee development* і *speculative development*, які класифіковані по ступеню фінансової участі девелопера в девелоперському проекті. Класифікацію видів девелопменту наведено в табл. 10.2.

Fee development перекладається як «девелопмент за винагороду». Його суть полягає в тому, що інвестор на тендерній основі наймає девелопера і він здійснює девелоперську діяльність на умовах гонорару. Девелопер не вкладає в проект власні фінансові засоби і, відповідно, не приймає на себе фінансові ризики. При *fee development* девелоперська компанія не є власником об'єкта нерухомості, тому вона не займається залученням інвестицій і її не цікавлять можливості і шляхи реалізації площ в процесі продажу чи оренди. У той самий час на девелопері лежить відповідальність за успішну реалізацію проекту.

Speculative development перекладається як «ризиковий девелопмент», «спекулятивний девелопмент». Цей вигляд девелопменту є більше складним, оскільки в цьому випадку девелопер є ініціатором і організатором девелоперського проекту. Девелопер вкладає в девелоперський проект власні фінансові засоби і несе в рамках цього проекту усі можливі ризики. Можливий варіант змішаного фінансування (державні, місцеві інвестиції) і, відповідно, поділ ризиків. *Speculative* девелопмент є найбільш складною формою взаємовідносин учасників інвестиційного процесу на ринку нерухомості, тому що в одному проекті поєднані і ріелторські, і будівельні, і проектні, і дуже складні фінансові операції.

Вирізняють також види девелопменту, як *редевелопмент* та *land development*, або девелопмент земельних ділянок.

Редевелопмент представляє собою ефективний спосіб перепрофілювання об'єктів нерухомості через їх незатребуваність або нераціональне використання. Це стосується будь-яких типів нерухомості. Проте в даний час найбільшу популярність редевелопмент набув в рамках переводу об'єкта нерухомості з житлового фонду в нежитловий, тобто перехід в об'єкт комерційної нерухомості та в рамках перепрофілювання промислових територій. Це може бути реконструкція та перепрофілювання існуючих на промислових територіях об'єктів нерухомості або демонтаж (повний, частковий) і будівництво нових об'єктів.

Таблиця 10.2 – Класифікація видів девелопменту

Критерій класифікації	Види девелопменту нерухомості
1. Місце розташування об'єкта	Девелопмент міської нерухомості Девелопмент заміської нерухомості
2. Джерело інвестування	Девелопмент нерухомості з приватними інвестиціями Девелопмент нерухомості з бюджетними інвестиціями
3. Функціональний тип об'єкта	Девелопмент будівель і споруд Девелопмент земельних ділянок (land development)
4. Функціональний рівень об'єкта	Девелопмент об'єктів первинного ринку Девелопмент об'єктів вторинного ринку
5. Ступінь фінансової участі девелопера у девелоперському проекті	Fee development Speculative development
6. Цільове призначення об'єкта	Девелопмент житлової нерухомості Девелопмент нежитлової нерухомості (девелопмент офісної нерухомості, промислової нерухомості, складських приміщень, девелопмент торгівельно-розважальної нерухомості та об'єктів соціально-культурного призначення) Редевелопмент
7. Територіальна значимість	Девелопмент нерухомості місцевого значення Девелопмент нерухомості регіонального значення

Land development, або девелопмент земельних ділянок – процес розукрупнення землі на окремі земельні ділянки. Він складається з сукупності юридичних і технічних операцій, спрямованих на підготовку землі для наступних етапів девелопменту, в кінцевому результаті спрямованих на завершення конкретних інвестиційних проектів. Тобто в певному чині девелопмент земельних ділянок спрямований на мінімізацію і усунення ризиків в рамках інвестиційних проектів з земельними ділянками. Особливий інтерес даного виду девелопменту пов'язаний з тим, що усі девелоперські проекти реалізуються на території певної земельної ділянки. Залежно від первинного стану земельної ділянки реалізація будь-якого іншого виду девелопменту в більшості випадків починається саме з *land development*. Завдання, що виконуються в рамках *land development*, наступні:

- аналіз ресурсної якості земельної ділянки: розташування і прилегла територія, пішохідна і транспортна доступність;
- аналіз перспектив розвитку території будівництва і регіону загалом;
- визначення цільових груп споживачів;
- вибір оптимального варіанту розвитку земельної ділянки;
- формування профілю і складу орендарів;
- розробка ландшафтної концепції;
- розробка інфраструктури земельної ділянки;
- аналіз інвестиційної окупності проекту;
- формат і позиціонування об'єкта на ринку;
- розробка управлінської стратегії розвитку;
- розробка політики продажів.

Кожен із представлених видів девелопменту відрізняється не тільки переліком та змістом розв'язуваних завдань в рамках кожної стадії девелоперського проекту, переліком учасників кожної стадії та її результатами, а й особливостями підготовки до реалізації, контролем процесу реалізації, сукупністю показників, принципів та інструментів оцінки. Облік особливостей реалізованого виду девелопменту в рамках девелоперського процесу дозволить суттєво знизити потенційні та реальні ризики і, відповідно, підвищити рівень прибутковості девелоперського проекту.

Кожен із представлених видів девелопменту нерухомості є окремим напрямком. Крім цього, кожен з цих видів, враховуючи їх особливості, вимагає розроблених відповідним чином нормативно-правових положень. На відміну від низки інших держав, в Україні девелоперська діяльність не має спеціального правового регулювання і досі залишається частиною інвестиційної та/або будівельної галузі. Це викликає протиріччя і не дозволяє однозначно описувати той чи інший вид девелопменту.

10.3. Особливості розвитку девелоперських проектів

У ході реалізації девелоперського проекту в галузі готельної нерухомості під час складання бізнес-моделі виникає безліч питань, як загальних, так і пов'язаних з індивідуальними особливостями кожного конкретного проекту.

В умовах суттєвої обмеженості ресурсів, необхідних для реалізації інвестиційних проектів, а також високих ризиків, з якими може зіткнутися інвестор на будь-якому етапі розвитку проекту, необхідно виважено підходити до моделювання бізнес-процесів, що становлять девелоперську діяльність, і перш за все особлива увага приділяється оптимізації основних параметрів бізнес-моделі.

Реалізація девелоперських проектів потребує великих капіталовкладень на довгостроковій основі. У зв'язку з обмеженістю фінансових ресурсів девелоперів однією з основних проблем стає забезпечення достатності коштів для реалізації проектів. Основним учасником процесу створення об'єктів комерційної нерухомості є девелопер, однією з головних функцій якого є залучення фінансування на проект. Девелопер здійснює процес фінансування у

кілька етапів:

- 1) попереднє вивчення життєздатності проекту (визначення його доцільності, оцінюючи витрати та запланований прибуток);
- 2) розробка плану реалізації проекту;
- 3) безпосередня організація фінансування, що включає: оцінку можливих форм фінансування та вибір конкретної форми; визначення фінансуючих організацій; визначення структури джерел фінансування;
- 4) контроль виконання плану і умов фінансування.

Фінансування проекту може здійснюватися як за рахунок власних коштів, так і за рахунок позикових та залучених. Визначення схеми фінансування, сукупності тих чи інших джерел є основним завданням девелопера, оскільки від обраної схеми залежить і змінюється ефективність фінансування та ефективність проекту загалом.

Завдання вибору оптимальних параметрів при розробці проекту – типове, воно виникає на початковому етапі будь-якого інвестиційного проекту. Природно, індивідуальні характеристики об'єкта нерухомості, що будується, обумовлюють наявність певних параметрів, які потребують оптимізації.

У звичайному випадку аналіз основних параметрів здійснюється на етапі обґрунтування інвестицій або на етапі техніко-економічного обґрунтування проекту. При цьому у складі грошового потоку виділяються елементи, які залежать від параметрів, що оптимізуються. Такі елементи можна виділити у грошових потоках від інвестиційної та операційної діяльності.

У рамках здійснення фінансової діяльності склад учасників визначається кредитними та іншими фінансовими організаціями, що беруть участь у реалізації проекту. Оптимізація фінансової складової діяльності зводиться до створення оптимальних умов залучення позикових коштів. Якщо в докризовий період часу термін кредиту міг не перевищувати період будівництва, то для цілей реалізації проектів житлового будівництва в поточних економічних умовах необхідне залучення кредиту на термін, що часто перевищує період будівництва, що обумовлено низькими темпами продажів об'єктів і як наслідок низькими темпами погашення тіла кредиту.

Успіх девелопменту багато в чому залежить від того, як організовано фінансування девелоперських проектів. Залежно від конкретних умов і специфіки проекту, в світовій практиці застосовуються різні методи їх фінансування. Серед найпоширеніших можна зазначити наступні:

- банківські кредити і кредитні лінії;
- зобов'язання і гарантії третіх осіб;
- лізинг;
- боргові зобов'язання в формі акцій або облігацій.

Схеми фінансування комбінуються у різних пропорціях. Зокрема, практикуються такі схеми проектного фінансування:

- «будівництво - володіння - експлуатація» (*Build – Own – Operate*);
- «будівництво – експлуатація – передача прав власності» (*Build – Operate – Transfer*);
- «будівництво – придбання прав власності – експлуатація – передача

прав власності та отримання дивідендів (*Build – Own – Operate – Transfer*);

– інші схеми, в яких поєднуються фінансування з обмеженим регресом та фінансування під гарантії.

Слід зазначити, що організаційна форма та структурні характеристики девелопменту багато в чому визначаються прийнятою схемою фінансування. У свою чергу схеми фінансування залежать від схеми девелоперської діяльності. У світовій практиці можна виділити дві основні схеми девелопменту.

За першою схемою девелопер працює за гонорар і не бере на себе фінансові ризики. За цієї схеми інвестор наймає девелопера, наприклад, для будівництва будівлі «під ключ» і для здачі підприємцям в оренду його площ. Девелопер обирається, як правило, на конкурсній основі. Проектування, необхідні погодження з владою та будівництво проводиться на гроші замовника, а девелопер несе відповідальність за якість робіт та за весь проект загалом. Сума гонорару у складних проектах може перевищувати 10 % їхньої вартості.

За другою схемою комерційна нерухомість створюється девелопером як одноосібним організатором проекту. Поряд з виконанням девелопером тих ж функцій, він сам розробляє та реалізує схему фінансування проекту. В основі фінансової схеми здійснення проекту тут, як правило, складають власні засоби девелопера.

Застосовувані схеми фінансування великих девелоперських проектів зазвичай є різними комбінаціями власних коштів девелопера, залучених інвестицій, банківських кредитів та передоплати майбутніх орендарів. За такого фінансування ризики для девелопера досить високі, тому він отримує істотну частку в об'єкті нерухомості, що створюється. Більшість експертів вважають такий девелопмент найскладнішим із усіх операцій на ринку комерційної нерухомості, так як при реалізації проекту він поєднує і несе відповідальність за ріелторські, будівельні та фінансові операції. Приймаючи на себе основну частину ризиків, девелопер повинен прорахувати ймовірність їх настання, вжити всіх можливих заходів для їхньої мінімізації. Складність та ризики під час реалізації девелоперських проектів багаторазово зростають у кризових умовах. У період світової фінансово-економічної кризи років наочно проявилися переваги та недоліки різних схем фінансування девелоперської діяльності. Слід зазначити, що в період світової фінансово-економічної кризи було припинено реалізацію значної частини міжнародних інвестиційних проектів.

Таким чином, аналіз зазначених вище основних параметрів схем фінансування, що впливають на ефективність реалізації девелоперських проектів, з урахуванням їх особливостей, а також поточних економічних реалій дозволяє приймати більш правильні рішення в просуванні проекту. Саме у здатності враховувати актуальні проблеми ринку полягає потенціал зростання девелоперських компаній.

10.4. Управління готельною нерухомістю в девелоперській діяльності

Інвестиції в готельну нерухомість є одними з найскладніших з погляду управління ними. Саме тому власнику готелю необхідно добре розбиратися в існуючих підходах до управління даної категорії комерційної нерухомості. Вибір правильної стратегії та партнера з управління готелем істотно впливає на прибутковість інвестиційного проекту, терміни його окупності та, як наслідок, збільшення капіталізації бізнесу в цілому.

Зміни в структурі варіантів управління готельною нерухомістю, що використовуються, пов'язані тим, що вимоги інвесторів щодо ключових інвестиційних показників та впливу на операційну діяльність готелів суттєво зросли. Саме цей факт визначив еволюційний розвиток альтернативних варіантів управління готельною нерухомістю. Причому трансформація торкнулася як істотних умов угоди на керування, так і альтернативних варіантів керування готельною нерухомістю.

На сьогодні фахівці виділяють *п'ять ключових моделей управління готельною нерухомістю*: угоду про управління; франчайзинг; угоду про керування з третьою стороною; менчайзинг та оренда готельної нерухомості.

На етапі розвитку готельний бізнес активно розвивається, будучи одним із найпривабливіших способів вкладення великого капіталу як вітчизняних, так і іноземних інвесторів. Однак, незважаючи на стабільно високий рівень інтересу до готельного ринку нерухомості з боку міжнародних та національних компаній, інвестиційна активність у країні, як і раніше, обмежена недоліком реального інвестиційного продукту. Інакше кажучи, загалом обсяг інвестицій у готельний бізнес невеликий, насамперед через недостатню кількість готельної нерухомості на ринку.

Нині значна частина матеріальної бази туризму потребує оновлення. Готельний бізнес останнім часом стає цікавим не лише великим компаніям чи корпораціям, але й привертає увагу з боку досить дрібних компаній та приватних підприємців.

Готельна нерухомість – це складний інвестиційний об'єкт, перш за все тому, що з усіх активів готель є найбільш довго окупним, зокрема, термін окупності у тризіркового готелю навіть за найсприятливішого для інвестора результату буде не менше 7-8 років. Слід звернути увагу на кілька важливих проблем, які доводиться вирішувати від початку реалізації інвестиційного проекту готельної нерухомості.

1. Готовність до відстроченого отримання доходів. Компанії, що працюють з готелями, не потрапляють до тих, хто орієнтований на отримання найбільшого прибутку в найкоротші терміни, наприклад, як у разі інвестування земельних ділянок.

2. Облік чинників, які знижують рентабельність. Як правило, адміністрації міст пропонують інвестору ділянки з обтяженням (наприклад, зі старим житлом), об'єкти, що діють, пам'ятники архітектури.

3. Подолання форс-мажорних обставин. Проблемні ділянки можуть спричинити призупинення робіт на деякий термін, наприклад, розселення

кварталу зі старого житла.

4. Освоєння зайвих площ. Іноді територій, що надаються, під забудову готелю виявляється занадто багато, а для зведення потрібні точкові ділянки (приблизно 0,6 га під готель загальною площею 20 тис. кв. м.)

5. Наявність чітких критеріїв вибору місця для забудови. Вибір на користь окремої ділянки, щоб господарські комунікації готелю не перетиналися з інфраструктурою інших об'єктів, є найбільш вдалим варіантом.

За оцінками фахівців, обсяг готельного ринку збільшується в середньому на 15–20 % на рік, що свідчить про гарні перспективи цього сегменту нерухомості. Однак на сьогоднішній день для інвестиційних компаній цей сектор не є пріоритетним, оскільки потенціал інших напрямів комерційної нерухомості ще великий у більшості регіонів. Проте вже наразі намітилися певні позитивні тенденції. Почали з'являтися інвестиційні компанії, що орієнтуються на довгострокову перспективу, в якій готельна нерухомість виходить на перший план через насичення ринку офісними та торгівельними центрами. Також інвестори вже зараз охоче вкладають кошти у готелі у складі багатофункціональних комплексів, отримуючи можливість швидко окупити частину проекту.

У готельному бізнесі виділяють такі *напрями та структуру інвестування*:

1. Будівництво.

2. Купівля об'єктів нерухомості, що діють.

При купівлі готелю виникають певні проблеми з оцінкою нерухомості. Купуючи готель, компанія-інвестор стикається з особливостями оцінки вартості як звичайного об'єкта нерухомості, а не як майнового комплексу, на базі якого здійснюється готельний бізнес. Продавець оцінює готель виходячи з вартості квадратних метрів, що продаються, причому за ціною новобудови, що значно здорожчує об'єкт, роблячи його менш привабливим з інвестиційної точки зору порівняно з житловою або торгівельно-офісною нерухомістю.

3. Інвестиції з одержання рентного доходу.

Для сбудівництва нових готелів нерідко доводиться залучати власні кошти з обороту, причому отримувати прибуток можна буде лише через 3-5 років як мінімум, з огляду на терміни окупності вкладень. Якщо залучаються позикові кошти, то вибудувати технологію, за якої можна наочно показати банку чи інституційному інвестору, як саме компанія збирається завантажувати готель та керувати ним, буває досить складно.

4. Бренд у галузі готельного бізнесу та ринку готельних послуг.

Франшиза обмежує можливості розвитку комплексу. Робота з франшизи передбачає чітке дотримання стандартів обладнання готелів та сервісу, оснащення, фіксовану площу громадських зон, гостьових номерів і ванних кімнат, інтер'єр і технічне оснащення будівлі. Разом з тим, це перевірені технології, які успішно використовуються в готелях по всьому світу, можливість самостійно приймати рішення щодо подальшого розвитку компанії або відкриття нового готельного комплексу.

З точки зору організації та управління готельні комплекси є складними

системами, які складаються з різних взаємопов'язаних відділів і підрозділів, таких як служба управління номерним фондом; адміністративний відділ; комерційний відділ; служба харчування; інженерно-технічні підрозділи; допоміжні служби.

10.5. Управління персоналом як основним ресурсом діяльності сфери послуг

У сфері послуг діє низка факторів, які стримують розвиток готельно-ресторанного бізнесу. У зв'язку з цим потрібне застосування інноваційних методів і технологій в управлінні персоналом як основного ресурсу діяльності. Підприємства готельно-ресторанного бізнесу можуть дотримуватися в своєю діяльності різних підходів в управлінні персоналом, але на сучасному етапі важлива їхня оптимальна комбінація. Нині жодне підприємство сфери сервісу неспроможне ефективно функціонувати без застосування різних підходів в управлінні персоналом. У зв'язку зі зростанням частки послуг розвиток готельно-ресторанних послуг та сервісу можливий через застосування різних інноваційно-управлінських підходів до кадрового менеджменту. Інновації управління персоналом слід пов'язувати з технологією екологізації, управлінням знаннями персоналу, синергетичним, командним, гендерним, мережевим, корпоративним менеджментом.

Сучасний етап розвитку економіки характеризується структурними зрушеннями в сфері послуг. Частка послуг у валовому внутрішньому продукті розвинутих країн становить 70-75 %. Незважаючи на позитивні тенденції, існує низка факторів, що стримують динамічний розвиток сфери послуг, а саме:

- погіршення макроекономічної ситуації;
- асинхронність процесів глобалізації, що протікають в різних сферах економіки (прискорення процесів у сфері обігу та споживання та уповільнення процесів у сфері виробництва);
- погіршення соціального середовища, пов'язане з високим рівнем бідності та деградації соціальної інфраструктури.

Готельно-ресторанний бізнес є одним з найбільш чутливих до загальносвітових економічних тенденцій. За таких умов потрібне застосування інноваційних методів і технологій в управлінні, які дозволять скоротити вплив несприятливих факторів. Інноваційний підхід означає застосування таких методів управління, які спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства, посилення його конкурентних переваг, зокрема, інноваційний підхід до управління персоналом в готельно-ресторанному бізнесі. Найбільш дієвими інноваційними підходами в управлінні персоналом можна вважати:

- управління знаннями в готельному бізнесі;
- екологізацію;
- синергетичний менеджмент;
- командний менеджмент;
- гендерний менеджмент;
- мережевий менеджмент;

- корпоративне управління людським капіталом.

Інновації управління персоналом в готельно-ресторанний бізнес тісно пов'язані з екологізацією. Цей напрямок пов'язаний із створенням дослідницьких центрів, підготовкою науково-технічних програм, орієнтованих на підтримку екологічних інноваційних технологій. В умовах глобальної кризи кадри готелів необхідно орієнтувати на дбайливе здійснення технологічного процесу. Ефектом від впровадження інновацій має бути збереження та відновлення ресурсів, здоров'я населення та навколишнього природного середовища. Дуже важливо, щоб працівники готелю вправно керували послугами, підтримуючи високий рівень обслуговування. Наприклад, якщо номер порожній, то температуру в режимі очікування клієнта слід підтримувати в межах 10 °С, з автоматичним регулюванням тепла до 18 °С при заселенні клієнта. Таким чином, серед персоналу готелю доцільно пропагувати енергоаудит.

Під управлінням знаннями розуміється цілеспрямована організація діяльності підприємства зі створення, структурування та використання її баз знань. В даний час управління знаннями – це теоретична концепція, спирається на соціально-психологічне розуміння процесів обміну знаннями, що має практичне коріння, використовує і розвиваюча інтелектуальний і кадровий потенціал організації і тісно пов'язана з двома іншими концепціями, а саме: інтелектуальним капіталом та навчальною організацією.

Система управління знаннями в готельному бізнесі – це сукупність трьох областей (області об'єктів управління знаннями, галузі процесів управління знаннями та галузі інфраструктури управління знаннями). Область об'єктів управління знаннями – це основні категорії знання в організаціях взагалі і в готелях зокрема. Область процесів управління знаннями – це основні процеси, що становлять суть менеджменту: планування, організація, мотивацію, координація та контроль. Область інфраструктури управління знаннями – це синергізм інформаційних технологій, мережевих систем зв'язку, корпоративної культури, умов послуг і сервісу, культури відносин із клієнтами.

Авторське розуміння *управління знаннями персоналу* трактується таким чином: це ділове ставлення до накопиченої інформації та корпоративного досвіду, що є основою для створення духовних та матеріальних цінностей, що забезпечують такі організаційні, комунікаційні та технологічні умови, які допомагають компанії безперервно продукувати, виявляти, оцінювати та застосовувати ідеї співробітників (знання клієнтів) у розвитку організації.

Керувати знаннями у сфері сервісу – створювати такі умови, в яких накопичені знання та досвід ефективно використовуються для рішення конкретних, важливих для компанії завдань. Використовуючи категоризацію знань представимо формування знань при управлінні персоналом у вигляді табл. 10.3.

Процедури та операції, що використовуються в процесі управління знаннями персоналу, включають:

- ідентифікацію знань;

- поширення знань;
- накопичення знань;
- розвиток знань;
- придбання знань;
- перебування знань.

Таблиця 10.3 – Категоризація знань в управлінні персоналом готелю

Категорія знань	Опис
Знання спеціальних завдань	Містять знання про специфічні процеси, процедури, послідовні кроки, різноманітні дії та стратегії, необхідні для виконання технологічно-обслуговуючих задач. Цей тип знань дозволяє узагальнювати однотипні знання і дає можливість співробітникам координувати дії, не вдаючись до зовнішніх комунікацій.
Знання супутніх завдань	Містять спільні знання про виконання виробничих завдань, що поділяються співробітниками групи, як це зазвичай відбувається при груповій формі роботи. Це цінності, норми вірування, відносини і пізнавальний консенсус, що поділяються всіма співробітниками в організації. Саме вони створюють сумісну, неконфліктну інтерпретацію подій, що відбуваються.
Знання на основі транзакційної пам'яті	Партнерам по роботі необхідно розуміти особливості один одного, які виявляються в різних знаннях, перевагах, слабкостях і інших цінностях, у взаєминах та зв'язках між співробітниками компанії. Знання на основі транзакційної пам'яті дозволяють досягати цілей, допомагати членам команди компенсувати слабкі сторони та передбачати дії один одного, надаючи інформацію, випереджаючи прохання про неї, підтримуючи зв'язки між експертними знаннями членів групи.
Знання, пов'язані з обслуговуванням гостя	Припускають знання поточних і перспективних вимог і окремих споживачів та цільової групи гостей готелю.

Через незбалансованості економіки різних економічних систем спонтанно спрацьовує явище самоорганізації або синергізму в управлінні персоналом. Ефект синергізму в управлінні персоналом виникає при загостренні конкуренції за клієнта, внаслідок цього залучається велика кількість знань, практичного досвіду та налагодження інформаційних зв'язків між співробітниками. Синергетичний ефект максимально проявляється при психологічній сумісності працівників підрозділу сфери послуг. *Ознаки синергетичного ефекту в управлінні персоналом:*

- сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі;
- високий рівень технологій і трудової дисципліни;
- ріст числа пропозицій співробітників щодо поліпшення роботи відділу чи організації;
- підвищення продуктивності праці, лояльності співробітників до керівництва.

Розвиток теорії і практики управління персоналом показує, що насамперед альтернативні та протилежні підходи до вирішення проблеми взаємодії

персоналу в даний час узагальнені та систематизовані в комплексну технологію згуртування професійної команди – командний менеджмент. Значення подібних технологій в розвитку готельного бізнесу особливо важливе, оскільки розвиток ділових здібностей співробітників у ході їхнього навчання, розширення обсягу їх знань, набуття навичок групової роботи сприяє створенню злагодженої команди, в якій співробітники доповнюють один одного за чітко визначеної ролі кожного з них. Сама команда навчається діяти, усвідомлено підкоряючись загальній стратегії готельного менеджменту.

У сучасному менеджменті самокеровані команди стають ключовими конкурентоспроможними ланками. Неодмінними умовами командної роботи стають максимізація контактів постачальників та споживачів, забезпечення їх прямих та регулярних зв'язків. Практикується включення представників постачальників або споживачів у внутрішні робочі групи компанії, якщо це можливо за умовами діяльності. Не менш важливим є також інформування персоналу. Не рекомендується видавати персоналу дозовану та часткову інформацію. Вважається за доцільне постійне тренування працівника для найкращого використання ним інформації, самостійного аналізу ситуації та прийняття власних рішень.

Організація повинна бути відповідальна за навчання персоналу роботі у команді, де спостерігається ротація функціоналу і рольових процесів. Співробітники готелю можуть бути лідерами однієї команди, підлеглими в іншій; ролі будуть визначатися характером роботи. Діяльність у різних ролях вимагає від співробітників володіння повним набором нових умінь, які не характерні для традиційної організації. Працівники повинні бути адаптивними, цілеспрямованими та здатними працювати в команді. Перевагами командотворчої моделі організації роботи є: адаптація до зовнішнього середовища, організаційна гнучкість, культ індивідуума, множинність форм організації, висока конкурентостійкість, переважне використання команд, прагнення до девирсифікації.

Команди у готельному бізнесі розглядаються як групи співробітників, які беруть участь у безперервному виробничо-технологічному процесі. У типології класифікації команд закладено індикатор роду діяльності, якою покликана займатися команда:

- підготовка рекомендацій проектних груп з аудиту, якості чи безпеки;
- наявність конструктивного початку та розробка підсумкового формулювання для впровадження рекомендацій;
- сконцетрованість на продуктивності команди;
- ідентифікація команди з поставленими перед нею конкретними цілями, що відрізняються від цілей підприємства загалом.

У структурі готелю можна виділити:

- вертикальні (функціональні) команди, що включають лінійного керівника та його формальних підлеглих. В деяких випадках команда може включати в себе три-чотири рівні ієрархії в рамках однієї сфери відповідальності готельного менеджменту;
- горизонтальні команди складаються з керівників та фахівців

приблизно одного і того ж рівня, але з різних служб та підрозділів готелі. Спеціальна група включає в склад співробітників різних відділів та служб і є багатофункціональною командою, якій доручено сумісне виконання певних дій;

- спеціалізовані (ситуаційні) команди, які не входять до формальної структури готелю та працюють над важливими проектами. У табл. 10.4 зазначено складові компоненти формування команд у готельному бізнесі.

Таблиця 10.4 – Складові компоненти формування команд

Складові	Зміст
Причини формування команд	Задоволення потреб клієнтів і реалізація інтересів фірми та персоналу. Вирішення стратегічних, операційних та тактичних завдань готельної діяльності. Посилення партисипативного впливу
Чинники	Команда функціонує злагоджено як єдиний організм, а відповідальність несе колективно. Співробітники постійно удосконалюють кваліфікацію з універсальних знань та навичок. Усі члени команди мають рівні права, беруть участь в планування, контролі діяльності колективу та кожного співробітника. Управління командою здійснюється колегіально
Вимоги	Оптимізація працівників команди, розподіл посадових обов'язків. Формування складу команди з обліком знань, досвіду, компетенцій персоналу. Облік і контроль витрат на формування команд
Критерії ефективності	Підвищення задоволеністю працею. Поліпшення якості обслуговування клієнтів та бізнес-процесів, через реінжиніринг, контролінг. Підвищення мотивованості персоналу готелю. Збільшення обсягів інформації, знань і можливостей у прийнятті рішень, поява почуття значущості, довіри та підтримки команди. Підвищення ефективності готельної діяльності та конкурентоспроможності послуг та сервісу, що надаються. Підвищення задоволеності клієнтів якістю сервісу, посилення їхньої лояльності. Інтенсифікація розвитку персоналу через розвиток згуртованості, прояв синергізму

Командоутворюючими методами у готельно-ресторанних комплексах є спеціальні тренінги, семінарські заняття, проекти, тимбілдінг.

Відхід від традиційних підходів управління персоналом полягає у активному залученні до трудової діяльності жінок, що сприяє розвитку нового типу менеджменту – гендерного. Використовуючи інформаційний ресурс емпіричних даних, можна стверджувати, що:

- лідери-жінки не відрізняються від лідерів-чоловіків ні за лідерським стилем, ні за ефективності своєю діяльності, ні з вербальної поведінки;
- відмінності лідерів різної статі відбивають загальні гендерні відмінності;
- лідери-жінки відрізняються від чоловіків, але у бік, протилежний очікуваним гендерним відмінностям.

Причини гендерних відмінностей в управлінні персоналом наступні:

- загальні відмінності між чоловіком та жінкою;
- відмінності в ситуаційному підході;

- присутність дискримінації при призначення на управлінську посаду.

В управлінні сферою послуг слід керуватися чоловічими та жіночими управлінськими моделями поведінки, що посилять гнучкість та дозволить отримати синергетичний ефект. Кадрового управління слід розглядати не за гендерною ознакою, а як особистість, від якої залежать зовнішня конкурентоспроможність підприємства, рівень організаційної культури, імідж та прихильність співробітників до своєї компанії.

Мережевий менеджмент як один із інноваційних підходів в управлінні виявляється через побудову мережевої структури організації та ефективного управління цією структурою. **Ознаками мережного менеджменту** є:

- у мережевій структурі використовуються ресурси багатьох зовнішніх організацій, на відміну від класичної організації, де всі ресурси сконцентровані всередині неї;
- взаємодія компаній – членів мережевий структури відбувається на основі ринкового механізму;
- основні функції компанії розподілені між окремими мережевими структурами.

Під **мережевою організаційно-управлінською структурою** розуміється організаційний тип, який характеризується вільно пов'язаною, гнучкою, горизонтально організованою структурою мережі принципово рівноправних, рівних за своїми ролями та функціями, незалежним партнерів. Мережевий менеджмент у міжнародному готельному підприємстві має віртуальне об'єднання управлінських структур, розміщених на різних територіях, де відбувається взаємодія за рахунок електронних засобів комунікації, при мінімальному особистому контакті співробітників, що дозволяє уніфікувати та стандартизувати послуги, що надаються, знижувати витрати за рахунок витіснення витратних застарілих технологій і впровадження інновацій.

Людський капітал готелю має специфічні властивості, яких не мають інші активи. Людський капітал – це еволюційна категорія, схильна до зношення та поповнення через здібності, уміння, навички та постійний розумовий розвиток співробітників.

Корпоративний людський капітал є нематеріальним активом, що належить особі. Метою корпоративного управління людським капіталом є набуття працівниками сучасних знань та диверсифікація їх у професійні компетентні дії. *Корпоративне управління людським капіталом* має ґрунтуватися на принципах:

- зростання інтелектуальності трудового процесу;
- зацікавленості керівництва підприємства у довгостроковому (довічному) використанні і відтворенні людського капіталу;
- створення системи стимулів для накопичення людського капіталу, спрямованої на зниження внутрішньоорганізаційної нерівності у доходах;
- використання людського капіталу для розвитку підприємства;
- застосування працезберігаючих технологій;
- проведення моніторингу людських ресурсів компанії і виявлення причин, що перешкоджають відтворенню корпоративного людського капіталу;

- урахування соціально-економічної віддачі від людського капіталу.

Підприємство сфери послуг може використати різні моделі корпоративного управління людським капіталом, залежно від чисельності персоналу.

Слід відмітити, що вищезазначені інноваційні підходи в управлінні персоналом тісно пов'язані між собою та базуються:

- по перше, на особистості менеджера;
- по-друге, на сприйнятті підлеглого як особистості;
- по-третє, на використанні синергетичного ефекту від згуртування персоналу в команді і об'єднання взаємодій персоналу компаній – членів мережевої структури.

Інноваційність в управлінні персоналом на сучасному етапі розвитку підприємств сервісу полягає в комбінації різних підходів до управління персоналом .

Таким чином, у процесі реалізації інноваційних підходів в управлінні персоналом у сфері послуг важливо сформулювати сучасну кадрову стратегію, що ґрунтується на:

- комплексному підході та поєднанні технологій управління (екологізації, управління знаннями і т.д.);
- синергетичний ефект командного, гендерного, мережевого менеджменту;
- використання різних моделей корпоративного управління людським капіталом, залежно від чисельності персоналу.

10.6. Особливості системи управління персоналом та її вплив на конкурентоспроможність підприємств індустрії гостинності

Останні десятиліття індустрія гостинності грає дедалі значущу роль в світовій економіці, формуючи нову галузь економічних знань – економіку вражень. Формування конкурентної системи управління персоналом в індустрії гостинності також демонструє стійку тенденцію до розвитку.

Індустрія гостинності як одна з найбільших галузей світової економіки, бурхливо розвивається. Багато в чому це відбувається завдяки соціальному, економічному і політичному прогресу – за останні роки туризм став доступний багатьом верствам населення. Зі збільшенням числа туристів відбувається розвиток туризму та одного з його компонентів – готельного сектора.

Однією з найважливіших складових при отриманні прибутку в гостинності є персонал. До продуктивного управління у гостинності пред'являються особливі умови, одна з них його конкурентоспроможність. У зв'язку з цим проблема виявлення потреби в організаційних змінах конкурентної системи в управлінні персоналом є надзвичайно актуальною.

Управління конкурентоспроможністю повинно виступати принципом і засобом інтенсифікації діяльності готелів, основною метою діяльності яких мають стати не тільки зростання прибутку і завоювання певного споживчого сегменту ринку, але і в більшій мірі управління процесом формування стійких

конкурентних переваг на ринку готельних послуг. У зв'язку з цим дослідження сучасних методів і технологій управління конкурентоздатністю готельних підприємств стає дуже актуальним.

Управління персоналом на підприємстві індустрії гостинності представляє собою сучасну комплексну систему цілеспрямованих заходів кадрового менеджменту в сучасному готельно-туристичному комплексі з організації та здійснення скоординованого трудового процесу спеціалістів і персоналу готелів, а також інших підприємств, пов'язаних з сервісним обслуговуванням туристів, яка спрямована на забезпечення умов для оптимального функціонування цих підприємств, маючи на увазі їх комерційну та технічну експлуатацію в процесі надання готельних та інших послуг.

Для того щоб у функціонуючій організації була добре налагоджена система управління персоналом співробітники кадрової служби застосовують певні методи, спрямовані на побудову структури управління. Дані методи можна об'єднати в дві великі групи: до першої групи відносяться ті, які характеризують безпосередні вимоги до формування злагодженої системи з управління кадрами; до другої відносять методологічні принципи, що відповідають за визначення напрямів щодо розвитку системи управління. Основним методом, що діє в побудові системи управління співробітниками, вважається системний аналіз. Цей методологічний принцип відноситься до системному підходу і допомагає вирішити проблеми, пов'язані з удосконаленням і покращенням такого явища, як система управління персоналом.

Будь-яке підприємство індустрії гостинності прагне максимально продуктивно використовувати «конкурентні переваги» своїх працівників. У зв'язку з цим управління персоналом стає однією з найбільш важливих сфер життєвої і виробничої діяльності організації, що здатна багаторазово підвищити її ефективність. При цьому саме поняття «управління персоналом» розглядається в достатньо широкому діапазоні: від економіко-статистичного до філософсько-психологічного.

У центрі уваги сучасних поглядів на загальну концепцію управління персоналом підприємств індустрії гостинності – зростаюча роль особистості працівника, працюючого, на умовах трудового контракту, на роботу в готельно-туристичний комплекс. Збільшення економічного простору значно збільшило правила та вимоги до конкурентоздатності і стійкості готельного бізнесу.

Для того щоб відповідати сучасним змінним світовим трендам, *системі управління персоналом в готелі повинні бути властиві такі риси як:*

- організація роботи, спрямована на задоволення споживачів;
- різні рівні управління персоналом;
- відділи і підрозділи з кваліфікаційним набором кадрів;
- виробництво послуг, спрямоване на задоволення попиту клієнтів.

Рівень сервісу на підприємствах індустрії гостинності безпосередньо залежить від рівня підготовки і практичного досвіду персоналу, тому для

стійкого розвитку готельних підприємств необхідно формування ефективної системи управління персоналом.

Управління персоналом (англ. *Human Resource Management*) – область знань і практичної діяльності, спрямована на забезпечення готельного підприємства «якісним» персоналом (здібним виконувати покладені на нього трудові функції) і ефективно використання його потенціалу з урахуванням інтересів працівників та підприємства. Готельні послуги мають основні відмінні властивості, такі як: невловимість, незбереження, мінливість якості і невіддільність виробництва і споживання послуг, які зумовлюють необхідність підходу до персоналу як до людського ресурсу, оскільки споживачі сприймають персонал як частину послуги, саме персонал формує бажання споживача повернутися в готель повторно.

Останні десятиліття ставлення до працівників промисловості гостинності різко змінилося; відбувся перехід від поняття «кадри» та «персонал» до поняття «людські ресурси», які потрібні самостійно формувати, ефективно використовувати та забезпечувати їх розвиток відповідно до стратегії підприємства.

У зв'язку з цим, виникає необхідність пошуку нових механізмів ефективного управління персоналом готельних підприємств для забезпечення конкурентної переваги в довгостроковій перспективі, яка дозволить своєчасно формувати, використовувати та розвивати кадровий потенціал готельного підприємства (табл. 10.5).

Таблиця 10.5 – Управління людськими ресурсами

Довгостроковий період	Середньостроковий період	Короткостроковий період
1	2	3
Планування потреби в персоналі		
Визначення організаційної структури, прогнозування зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, перелік характеристик працівників	Розробка плану дій з задоволенню прогнозованих потреб в кадрах	Розробка та ведення штатного розкладу
Підбір і відбір персоналу		
Джерела та методи відбору кадрів, система вирощування гідних лідерів, в том числі робота з ЗВО	Розробка процедур відбору та критеріїв відбору кадрів, визначення тривалості випробувального терміну	План набору персоналу
Оцінка результативності праці		
Визначення видів діяльності, основних принципів системи мотивації	Розробка системи оцінки виконання річних програм, доведення критеріїв до персоналу готелю	Створення системи поточного контролю результативності, і виконання оперативних планів

Кінець таблиці 10.5

1	2	3
Визначення системи мотивації		
Визначення методів оплати та нематеріальних стимулів праці з урахуванням очікуваних зовнішніх умов	Оцінка працівників, розробка середньострокового плану оплати працівників, системи пільг і премій	Розробка конкретної системи оплати праці і преміювання
Навчання і розвиток персоналу		
Система оцінки потенціалу кадрів, відстеження появи необхідних перспективних спеціальностей у ЗВО	Розробка спільної програми організаційного та кадрового розвитку (у том числі саморозвитку)	Конкретні програми тренінгів, підвищення кваліфікації, особисті плани професійного розвитку
Просування і ротація кадрів		
Розробка довготривалої системи, забезпечує поєднання гнучкості і стабільності зростання працівників за певними критеріями	Погодження індивідуальних прагнень працівників з цілями організації, підготовка схем просування працівників	Планування найближчих кадрових переміщень, ведення резерву кадрів
Облік і оцінка ефективності кадрової роботи		
Оцінка ефективності кадрової політики з погляду досягнення стратегічних цілей організації, розробка системи атестації кадрів	Розрахунок та аналіз різних показників, в том числі плинності кадрів	Ведення кадрової документації

Служба управління персоналом є функціональним підрозділом, яка покликана забезпечити належну роботу готельного підприємства. Служба управління персоналом координує роботу керівників підрозділів по питанням роботи з кадрами шляхом загальних умов (систем, процедур, програм), сприятливих більш повному використанню потенціалу співробітників для досягнення цілей підприємства.

До основних функцій управління персоналом у сучасному готелі можна віднести наступні: планування необхідної кількості персоналу; визначення потреби у наймі; маркетинг персоналу; пошук персоналу; відбір, набір, найм; адаптація; оцінка; навчання; підвищення кваліфікації; мотивація; планування кар'єри; кадровий резерв, корпоративна культура, дотримання трудового законодавства.

Система управління персоналом готельного підприємства має ряд загальних властивостей:

- є першим шаром управління готельним підприємством, оскільки люди об'єднані загальними цілями;
- управління персоналом присутнє у всіх напрямках діяльності — виробництво, маркетинг, фінансова сфера;

- головні цілі системи управління персоналом збігаються з цілями організації;

- має загальні риси, властиві колективам людей – спілкування, виникнення конфліктів і т.д.;

- містить приблизно однакові елементи по функціональному складу.

Таким чином, у системі управління персоналом готелю можна виділити ряд фундаментальних завдань:

- управління плануванням, використанням працівників;

- управління атестацією персоналу;

- управління навчанням і розвитком персоналу;

- управління мотивацією персоналу;

- формування корпоративної культури в готельному бізнесі.

Використання тільки деяких з цих функцій на підприємстві не принесе результату, оскільки вони представляють собою замкнуту систему і повинні реалізовуватися тільки в сукупності.

Планування є першим етапом процесу управління персоналом. З допомогою процесу планування людських ресурсів реалізується концепція довгострокової, орієнтованої на майбутнє, кадрової політики. Планування є особливим процесом управління персоналом, оскільки знаходиться в тісному взаємозв'язку зі стратегією розвитку готельного підприємства. Процес планування передбачає п'ять основних етапів: оцінка поточного стану персоналу, оцінка майбутньої потреби у персоналі, розробка програми задоволення майбутніх потреб, визначення необхідних витрат, оцінка задоволення потреб.

Процес планування потреби в персоналі ведеться з обліком дії багатьох факторів, які можна розділити на зовнішні (темпи економічного зростання, рівень інфляції та безробіття, структурні зрушення, політика, конкуренція) та внутрішні (стратегічні, середньострокові та поточні).

Планування є особливим процесом управління персоналом, який пов'язаний із стратегією розвитку підприємства. У той же час планування містить оцінку наявних людських ресурсів, прогнозування майбутніх потреб підприємства у персоналі та розробку програми на вибір джерел покриття потреби в кадрах.

Слід розрізняти якісну та кількісну потребу у кадрах. Обидва види потреби в практиці планування чисельності розраховують в єдності та взаємозв'язку.

Основною метою визначення потреби у наймані є забезпечення підприємства необхідною робочою силою при мінімізації витрат: визначається коли, де, скільки, якої кваліфікації і з якими витратами буде потрібно працівників в організації. При визначенні потреби в наймі аналізуються переваги та недоліки кандидатів на зовнішньому та внутрішньому ринку праці.

Маркетинг персоналу – вид управлінської діяльності, спрямованої на довготривале забезпечення готельного підприємства людськими ресурсами, які утворюють стратегічний потенціал.

Загальним завданням маркетингу персоналу є: аналіз ринку праці,

виявлення попиту на вакансії та пропозиції роботодавців, аналіз кадрової політики конкурентів, визначення вартості робочої сили, виявлення нових спеціальностей, формування іміджу готельного підприємства на ринку праці.

Маркетинг персоналу забезпечує гармонізацію інтересів працівників і готельного підприємства, пошук персоналу для роботи у готельних підприємствах здійснюється в кадрових агентствах, закладах вищої освіти, засобах масової інформації, службах зайнятості, а також з допомогою залучення фахівців підприємств – конкурентів.

Можливі також наступні види пошуку з зовнішніх джерел: найм по рекомендаціям, запрошення «самостійних» кандидатів. Найбільш поширеним прийомом пошуку персоналу є розміщення у засобах масової інформації рекламного оголошення про наявну в готелі вакансію. Реклама у періодичних виданнях – дуже ефективний метод, але дорогий інструмент залучення персоналу. Багато ведучих готелів орієнтовані на набір студентів або випускників закладів вищої освіти, спеціалістів, які не мають досвіду роботи. Особливості набору випускників пов'язані з тим, що за відсутності професійних компетенцій оцінюються рівень кваліфікації та особисті компетенції, такі як комунікабельність, рішучість, активність, навчання, ставлення до критики, гнучкість мислення і т.д.

Державні служби зайнятості – дозволяють одночасно розглядати велику кількість кандидатів на вільні вакансії підприємства. Громадяни отримують додаткову професійну освіту для роботи в індустрії туризму та готельному бізнесі, що має велике соціальне значення.

Кадрові агенції надають свою базу даних, як претендентам, так і роботодавцям. Безперечними перевагами роботи з кадровим агентством є послуги тимчасового персоналу та лізингу персоналу, коли робота кваліфікованого фахівця затребувана компанією – роботодавцем на тимчасовій основі.

Після набору персоналу наступним етапом є відбір та найм персоналу. На цьому етапі можна виділити ряд послідовних кроків: аналіз резюме, рекомендаційних листів, проведення співбесід, діагностика професійної придатності, оцінка відповідності вимогам займаної посади, медичний контроль, аналіз результатів та прийняття рішення про прийом на роботу.

Адаптація має на меті забезпечити ефективну роботу нового персоналу з перших днів на готельному підприємстві. Адаптація персоналу у готельному підприємстві існує у чотирьох видах: організаційна, професійна, соціально-психологічна і соціально-фізіологічна. Організаційна проводиться службою персоналу, під час якої персонал отримує повну інформацію про організацію, включаючи: історію виникнення, організаційна структура готелю, основні та додаткові послуги готелю, принципи гостинності, правила безпеки та гігієни.

Функціональна адаптація проходить на робочому місці, організатором є керівник чи наставник, що забезпечує освоєння працівником технології роботи в данному підрозділі, програмного забезпечення і ведення необхідного документообігу. Соціально-психологічна адаптація – це прийняття новим співробітником системи цінностей на підприємстві, яке виражається в

поведінці працівника на підприємстві та виконанні корпоративних стандартів: поведінки, зовнішнього вигляду, обслуговування, вирішення скарг та конфліктів. Цей вид адаптації допомагає персоналу зрозуміти систему взаємин між керівником, персоналом і споживачами, існуючу в готелі корпоративну культуру. Соціально-фізіологічна адаптація необхідна для того, щоб оцінити пристосовність працівника до режиму праці (змінна робота, нічний час), фізичним і психофізіологічним навантаженням, санітарно-гігієнічним факторам виробничого середовища, графіку роботи і відпочинку, витривалість та стресостійкість працівника.

Наявність та використання програм психологічного супроводу співробітників на стадії їх адаптації не тільки допомагає успішному професійному розвитку персоналу, але і підвищує ефективність і продуктивність трудової діяльності, а також забезпечує потрібну для готелів якість обслуговування споживачів.

Оцінка персоналу. Метою оцінки персоналу є вивчення ступеню підготовленості працівника до виконання саме того виду діяльності, яким він займається, а також виявлення його рівня потенційних можливостей для визначення перспектив професійного і посадового зростання.

Оцінка персоналу – це системна технологія, що вимагає спеціальної підготовки. Для її якісного здійснення необхідні не тільки знання про етапи її проведення, а й специфічні навички в даній області.

Оцінка персоналу дозволяє виявити і перевірити виконання посадових обов'язків співробітниками; сильні та слабкі сторони кожного співробітника, кращі ділянки роботи для кожного, що сприяє підвищенню продуктивності праці. Також оцінка персоналу дозволяє керівникам більше ефективно проводити такі кадрові процедури, як внутрішньоорганізаційні переміщення; контроль персоналу; оптимізація системи оплати праці та розробка програм навчання персоналу. Використовуючи результати досліджень з оцінки персоналу, керівники готельних підприємств можуть більше повно розкрити потенціал своїх співробітників, що, в свою черга, позитивно вплине на результати їхньої роботи та сприятиме зростанню прибутку організації. Таким чином, оцінка персоналу є одним з важливих інструментів при розробці та здійсненні ефективної системи управління кадрами і, відноситься до найважливіших складових частин управління організацією.

Навчання персоналу. Навчання персоналу – одне з складових спільного успіху готельних підприємств в довгостроковій перспективі, оскільки сприяє формуванню єдиної команди професіоналів-одномисльців і дозволяє підвищити ефективність роботи кожного співробітника.

Існує безліч цілей навчання персоналу компанії, такі як:

- навчання при надходженні нового співробітника в організацію;
- навчання при переміщенні співробітника на іншу посаду або зміні обсягу робіт;
- навчання співробітників при виявленні неякісного виконання ними своїх професійних обов'язків;
- навчання для менеджерів і співробітників, які бажають підвищити

свій рівень професійної кваліфікації;

- навчання при зміні технологій роботи або взаємодії відділів і структурних підрозділів готельного підприємства.

Важливою метою навчання під час вступу нового співробітника на підприємство готельної індустрії є швидка адаптація людини до пропонуванних умов роботи, створення умов для отримання максимальної віддачі від співробітника в максимально короткі терміни.

Всі методи навчання персоналу можуть дати необхідний результат, але необхідно точно знати, на який результат чекає компанія від навчання персоналу, навіщо їй це потрібно, і яким чином будуть контролюватися отримані результати.

Підвищення кваліфікації. Під підвищенням кваліфікації розуміється формальне та неформальне навчання, необхідне для того, щоб персонал був здатний виконувати повний спектр своїх службових обов'язків. Така підготовка є центральним компонентом розвитку готельного підприємства та може включати формальне навчання, отримання другої освіти, освоєння досвіду колег і інших видів діяльності, що ведуть до отримання нових навичок та умінь, які потім будуть використані на практиці.

У ході підвищення кваліфікації необхідно навчитися виконувати роботу відповідно з вимогами бізнесу, належної якості і вчасно, для цього потрібно постійно змінювати та удосконалювати методи роботи для підприємства.

Мотивація. Мотивація співробітників є одним із найголовніших питань керівників та менеджерів із персоналу. Особливістю мотивації персоналу готельних підприємств є те, що в роботі персоналу заохочується клієнтоорієнтування, розуміння потреб клієнтів і своєчасне їх задоволення, формування персоналом готелю додаткової цінності послуг власним ставленням та підходом, властивим кожному співробітнику окремо. Розвинені як матеріальна мотивація (надбавки, премії, бонуси), так і нематеріальна (конкурси професійної майстерності, найкращий співробітник, корпоративні свята, делегування повноважень).

Стимулювання персоналу – спонукування покращувати результати праці за допомогою матеріальної зацікавленості. За допомогою бонусних виплат залежно від персонального вкладу, премії за відсутність прогулів, пільгове харчування, додаткові вихідні дні, оплачувана відпустка, подарунки, та інше. У якості стимулів використовують не тільки заохочувальну систему, але і карають, наприклад, позбавлення бонусів і премій, зниження суми заробітної плати за прогули, віднімання грошових коштів із зарплати як компенсацію за порушення посадових інструкцій, що спричинило витрати компанії та інше.

Програми мотивації і стимулювання ще недостатньо розвинені і популярні в нашій країні. Це викликано частково тим, що у кваліфікованих співробітників від самого початку дуже високі вимоги до компаній. Громадська думка не надає високої цінності тривалій роботі у одного роботодавця. На даний момент змінити роботу на іншу – з «найкращими умовами» – готовий у середньому кожен другий співробітник, що найбільш яскраво характеризує невисоку ефективність стимулюючих програм.

Планування кар'єри. Планування кар'єри – одне з напрямів кадрової роботи в організації, орієнтоване на визначення стратегії та етапів розвитку і просування спеціалістів.

Це процес зіставлення потенційних можливостей, здібностей і цілей людини, з вимогами організації, стратегією та планами її розвитку, що виражається у складанні програми професійного і посадового зростання.

Внутрішньоорганізаційна кар'єра пов'язана з траєкторією руху людини в організації. Вона може мати наступні форми:

- вертикальна кар'єра (посадове зростання);
- горизонтальна кар'єра (просування всередині організації, робота в різних підрозділах одного рівня ієрархії);
- доцентрова кар'єра (більше глибоке включення в процеси прийняття рішень).

Плануванням кар'єри в організації можуть займатися менеджер по персоналу, сам співробітник, його безпосередній керівник (лінійний менеджер).

Основні заходи по планування кар'єри, специфічні для різних суб'єктів планування, представлені в табл.10.6.

Таблиця 10.6 – Основні заходи по плануванню кар'єри

Суб'єкт планування	Заходи
Співробітник	Первинна орієнтація і вибір професії Вибір організації та посади Оцінка перспектив і реалізація зростання
Менеджер по персоналу	Оцінка потенціалу співробітників при прийомі на роботу Визначення на робоче місце Додаткова підготовка Просування
Лінійний менеджер (безпосередній керівник)	Оцінка результатів праці Організація професійного розвитку Пропозиції щодо стимулювання Пропозиції щодо зростання

Корпоративна культура. **Корпоративна культура** – це система цінностей, бездоказово прийнята усіма членами колективу та задає загальні рамки поведінки.

Сучасні керівники та керуючі повинні розглядати культуру своєї організації як потужний стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи та окремих осіб на загальні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників і полегшувати продуктивне спілкування між ними. Необхідно створити власну культуру в готелі так, щоб усі службовці розуміли і дотримувалися її.

Позитивна культура фіксує цінність готельного підприємства як умови реалізації саморозвитку співробітників. Негативна – відображає ситуацію, коли робота на конкретному підприємстві різною мірою вигідна співробітнику. У готелях з негативною культурою відзначається ряд проблем: наявність конфліктів і пліток, що підривають імідж готельного підприємства у його

працівників, громадськості і партнерів; недовіра до керівникам усіх рівнів управління; висока плинність кадрів. Тому формування позитивної корпоративної культури – достатньо важлива функція управління персоналом, якою не варто нехтувати.

У різних готельних підприємствах набір функцій та їхнє групування можуть різнитися. Але загалом цей перелік відображає склад того, що необхідно на успішно працюючому підприємстві готельної індустрії для ефективного управління персоналом. Таким чином, для підвищення ефективності системи управління персоналом необхідною умовою є – використання всіх функцій управління персоналом в сукупності, тісному взаємозв'язку.

Управління персоналом готельних підприємств визначається специфікою наданого готельного продукту, котрий складається з послуг (основних і додаткових), що надаються співробітниками, наслідком чого є високий рівень залежності якості обслуговування і ефективності діяльності підприємства від людського фактора. Однак багато в чому визначальна роль людського фактора не є винятковою: на діяльність готельного підприємства у сфері управління персоналом здатні впливати як внутрішні чинники, пов'язані з організацією і веденням бізнесу (спеціалізація, категорія, форма власності, організації управління, розмір підприємства), так і зовнішні, визначальні умови його функціонування та характеризуючі особливості і стан індустрії гостинності (сезонність, стан ринку, в том числі ринку праці, загальноекономічна, епідеміологічна ситуація, сучасні тенденції в розвитку суміжних галузей і ін).

З огляду вищесказаного, виникає необхідність виділити і проаналізувати ключові галузеві фактори, визначальні особливості управління персоналом готельного підприємства в сучасних умовах.

Специфіка послуг є основним фактором, що надають вплив на процес управління персоналом готельного підприємства, внаслідок таких особливостей як: нематеріальний характер послуги (невловимість), нерозривність процесу виробництва та споживання (невіддільність від джерела), мінливість якості, відсутність володіння, незбереженість. З перерахованих особливостей послуг найбільший вплив на процеси, пов'язані з управлінням персоналом, здійснюють: нерозривність виробництва і споживання, мінливість якості, безпосередньо пов'язані з людським фактором. У зв'язку з цим можна виділити особливість управління персоналом готельного підприємства, яка полягає в необхідності забезпечення клієнтоорієнтованості персоналу.

Клієнтоорієнтованість персоналу – комплексна професійна компетенція, що складається з сукупності взаємопов'язаних елементів (знань, умінь, навичок, мотивації, цінностей, установок, особистісних якостей, поведінки), що характеризує якість робочої сили, і виконує функції базового компонента в формуванні професійних компетенцій працівників, а також в стратегії встановлення і підтримки взаємин з клієнтами.

Реалізація стратегії клієнтоорієнтованості припускає прояв уваги не тільки в відношенні зовнішніх, але і внутрішніх клієнтів – персоналу організації, який в кінцевому результаті повинен забезпечити найкраще

задоволення потреб клієнтів. Основними інструментами при даному підході виступають корпоративна культура і внутрішній (внутрішньоорганізаційний) маркетинг, репрезентуючий собою «вигляд управлінської діяльності, спрямований на оптимізацію внутрішнього середовища підприємства шляхом використання маркетингового підходу до управління персоналом (засобами маркетингу)». Результатом внутрішнього маркетингу є залучений персонал, що володіє високим рівнем клієнтоорієнтованості, що забезпечує високі показники якості обслуговування, лояльності клієнтів, зміцнення бренду підприємства (у том числі *HR*-бренду) і як наслідок, підвищення прибутку.

Щодо персоналу готельних підприємств все більше значення набувають, не тільки спеціалізовані професійні компетенції, відповідні займаній посаді (*hard skills*), але і *soft skills*, що характеризують неспеціалізовані вміння та навички взаємодії та ефективного спілкування персоналу з клієнтами. Серед *soft skills*, найбільш значимі для персоналу індустрії гостинності, можна виділити: особиста і командна відповідальність; емоційний інтелект і емпатія; активне слухання; вербальна і невербальна комунікація; управління стресом (стресостійкість).

Таким чином, можна виділити напрямки *HR*-роботи, визначальні особливості управління персоналом на підприємствах промисловості гостинності: спеціальні вимоги до персоналу в частини *soft skills*; підтримка і розвиток внутрішньої клієнтоорієнтованості персоналу за допомогою застосування додаткових *HR*-інструментів і технологій.

Управлінню персоналом властива системність і завершеність на основі комплексного вирішення проблем, їх відтворення. Системний підхід передбачає облік взаємозв'язків між окремими аспектами проблеми для досягнення кінцевих цілей, визначення шляхів їх вирішення, створення відповідного механізму управління, який забезпечує комплексне планування та організацію системи.

В умовах ринкової економіки у керівників готельних підприємств з'являється об'єктивна необхідність здійснення постійного пошуку нових методів і технологій формування та розвитку свого кадрового потенціалу, що забезпечує ефективність системи управління персоналом та сталий розвиток готельних підприємства у довгостроковій перспективі.

Питання для самоперевірки

1. Охарактеризуйте девелопмент як форму інвестиційної діяльності.
2. Визначте функції девелопера.
3. В чому полягає управління девелоперськими проектами.
4. У чому полягають відмінності проектів розвитку нерухомості як інвестиційних проектів?
5. Надайте характеристику етапів (фаз) і критерії за якими вони можуть бути виділені в проектах девелопменту?
6. Які учасники проектів девелопменту?
7. Надайте характеристику редевелопмента.

8. Надайте класифікацію видів девелопменту.
9. Визначте сутність управління готельною нерухомістю в девелоперській діяльності.
10. Визначте сутність управління персоналом як ресурсом сфери послуг.
11. Сформулюйте вплив системи управління персоналом на конкурентоспроможність підприємств індустрії гостинності.

Список рекомендованої літератури

1. Менеджмент та управління проектами в будівельній галузі: навч. посіб. / Під ред. І.А. Ажаман, Т.В. Смелянець. Одеса: ОДАБА, 2018. 268 с.
2. Проектування готелів: навч. посіб. : [для вищ. навч. закл.] / А.А. Мазаракі [та ін.]; за ред. А.А. Мазаракі. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. – 340 с.
3. Датченко Є. О., Куниця К. В. Інтелектуальні ресурси як домінантне джерело розвитку підприємства : *матеріали II Міжнародної наук.-практ. конф. «Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства»*, м. Запоріжжя, 10 листопада 2023 р. Запоріжжя, 2023. – С. 877-879.
4. Проектування закладів ресторанного господарства: підручник [А.А.Мазаракі, С.Л.Шаповал, О.М.Григоренко та ін.]; за ред. А.А.Мазаракі. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 184 с.
5. Управління ресурсами підприємства : монографія / за заг. ред. к.е.н., проф. Г. О. Швиданенко. Київ : КНЕУ, 2014. 418 с.
6. Костромін Г.Т. Управління матеріальними ресурсами: навч. посіб. Кіровоград: Імекс, 2007. 240 с.
7. Управління сучасним готельним комплексом: навч. посіб. / За редакцією Дорогунцова С.І. Київ: ЛіраК, 2005. 520 с.
8. Полтавець М.О. Девелопмент інвестиційно-будівельної діяльності будівельних організацій: навч.-метод. посіб. Запоріжжя: ЗНУ, 2020. 126 с.
9. Луцяк В.В., Польова О.Л., Ставська Ю.В., Мостенська Т.Г. Управління бізнес-процесами в ГРС: навч. посіб. Вінниця: ВНАУ. 331 с.
10. Третьякова К. Д., Куниця К. В. Конфлікт-менеджмент як частина туристичної галузі : *матеріали II Міжнародної наук.-практ. конф. «Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства»*, м. Запоріжжя, 10 листопада 2023 р. Запоріжжя, 2023. С. 637-640.

Навчальне видання

ЯКИМЕНКО-ТЕРЕЩЕНКО Наталія Василівна
ЖАДАН Тетяна Андріївна
КАРМІНСЬКА-БЄЛОБРОВА Марина Володимирівна
КУНИЦЯ Катерина Вікторівна
ЛІТВИНЕНКО Марія Владиславівна
НОСИРЄВ Олександр Олександрович
СИЧОВА Олена Євгенівна
СТРИГУЛЬ Лариса Станіславівна
ЧАЙКА Тетяна Юріївна
ШЕВЕЛЮК Михайло Михайлович

ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС

Навчальний посібник

Відповідальний за випуск проф. Якименко-Терещенко Н. В.
Роботу до видання рекомендував проф. Райко Д. В.

В авторській редакції

План 2024 р., поз. 45.

Підп. до друку 2024 р. Гарнітура Times.

Видавничий центр НТУ «ХП». 61002, Харків, вул. Кирпичова, 2
Свідоцтво про державну реєстрацію ДК № 5478 від 21.08.2017 р.

Електронне видання